

conducătorii ungari / austrieci - poloni / lituanieni, de pe la mijlocul secolului XIV până în 1774 - 1775. Studiarea temei hotărului de N și de NV al Țării Moldovei s-a realizat într-un context intern și extern, spațiu - temporal central - european amplu, extins, conform realităților *Limēs Bifrons* și *istoria statului este și istoria frontierelor sale*. Autorul a precizat că modelul originii, evoluției și statutului hotărului de N al statului moldav est - carpatic în evul mediu, detaliat în prezenta carte, „(...) nu e singura reconstituire posibilă a evenimentelor. În fond, ne-a reamintit-d-l Al. Pînzar, *aceasta este misiunea oricărui cercetător al trecutului: să construiască și să propună scenarii mai verosimile decât cele existente, din ce în ce mai apropiate, în teorie, de realitatea istorică*” – (p. 157).

O lucrare perfectibilă în diferite aspecte. Primul este de terminologie. Autorul a folosit termenul „*Moldova*” în locul expresiei „*Țara Moldovei*”, utilizată oficial în documentele interne și externe. „*Europa de Est*” dintre secolele XIV - XVIII a fost „*Europa Centrală*” de acum. Altul în direcția cercetării. D-l Al. Pînzar nu a abordat îndeajuns documentele și rolul comisiilor mixte de hotăr în stabilirea concretă a liniei de graniță pe teren, care puteau oferi informații suplimentare interesante despre evoluția frontierei moldo - polone. Bibliografia poate fi completată cu alte contribuții: Mihai Costăchescu, *Documente moldovenești de la Ștefan cel Mare. Supliment*, Iași, 1933; idem, *Documente de la Ștefan cel Mare*, Iași, 1948; Ilie Corfus, *Documente privitoare la istoria României culese din arhivele polone. Secolul al XVII-lea*, Editura Academiei RSR, București, 1983, 365 p.; idem, *Documente privitoare la istoria României culese din arhivele polone. Secolele al XVI-lea și al XVII-lea*, Ediție îngrijită de Ț Vasile Matei, Editura Academiei Române, București, 2001, 339 p. Un rezumat într-o limbă de circulație internațională, de preferat engleza sau franceza, ar fi asigurat o difuzare optimă în orizontul istoriografic european.

► Tony Bush, *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Traducere de Liliana Romaniuc (coord.) și Irina Prodan, Editura Polirom, Iași, 2015, 247 p., în Seria editurii: *Științele educației. Structuri, conținuturi, tehnici*. Traducerea a fost

conducătorii ungari / austrieci - poloni / lituanieni, de pe la mijlocul secolului XIV până în 1774 - 1775. Studiarea temei hotărului de N și de NV al Țării Moldovei s-a realizat într-un context intern și extern, spațiu - temporal central - european amplu, extins, conform realităților *Limēs Bifrons* și *istoria statului este și istoria frontierelor sale*. Autorul a precizat că modelul originii, evoluției și statutului hotărului de N al statului moldav est - carpatic în evul mediu, detaliat în prezenta carte, „(...) nu e singura reconstituire posibilă a evenimentelor. În fond, ne-a reamintit-d-l Al. Pînzar, *aceasta este misiunea oricărui cercetător al trecutului: să construiască și să propună scenarii mai verosimile decât cele existente, din ce în ce mai apropiate, în teorie, de realitatea istorică*” – (p. 157).

O lucrare perfectibilă în diferite aspecte. Primul este de terminologie. Autorul a folosit termenul „*Moldova*” în locul expresiei „*Țara Moldovei*”, utilizată oficial în documentele interne și externe. „*Europa de Est*” dintre secolele XIV - XVIII a fost „*Europa Centrală*” de acum. Altul în direcția cercetării. D-l Al. Pînzar nu a abordat îndeajuns documentele și rolul comisiilor mixte de hotăr în stabilirea concretă a liniei de graniță pe teren, care puteau oferi informații suplimentare interesante despre evoluția frontierei moldo - polone. Bibliografia poate fi completată cu alte contribuții: Mihai Costăchescu, *Documente moldovenești de la Ștefan cel Mare. Supliment*, Iași, 1933; idem, *Documente de la Ștefan cel Mare*, Iași, 1948; Ilie Corfus, *Documente privitoare la istoria României culese din arhivele polone. Secolul al XVII-lea*, Editura Academiei RSR, București, 1983, 365 p.; idem, *Documente privitoare la istoria României culese din arhivele polone. Secolele al XVI-lea și al XVII-lea*, Ediție îngrijită de Ț Vasile Matei, Editura Academiei Române, București, 2001, 339 p. Un rezumat într-o limbă de circulație internațională, de preferat engleza sau franceza, ar fi asigurat o difuzare optimă în orizontul istoriografic european.

O carte importantă prin subiectul abordat și prin rezultatele analizei multi-sectoriale, care au înlocuit multe încheieri tematice sau punctuale, considerate solide istoriografic. Monografia d-lui Al. Pânzar este, concomitent, o sinteză a evenimentelor politico - militar - diplomatice - feudo-vasalice din Europa Centrală, între secolele XIV - XVIII, în triunghiul de forțe format de Regatul polon - Regatul ungar - Principatul lituanian, în centru aflându-se teritoriile Halici - Volhynia - Țara Moldovei, zona unui echilibru de interese și de forțe care a influențat și evoluția traseului hotărului moldo - polon. În același timp, un rezumat al relațiilor politico - militar - diplomatice între vârfurile triunghiului de forțe central - european. Concomitent, o contribuție la istoria Moldovei de Nord, pe coordonatele deja amintite. Nu în cele din urmă, o contribuție exemplară la studiul hotarelor statelor românești în evul mediu, un temeinic îndemn la noi abordări identice tematic - temporal, dar diferite spațial.

► Tony Bush, *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Traducere de Liliana Romaniuc (coord.) și Irina Prodan, Editura Polirom, Iași, 2015, 247 p., în Seria editurii: *Științele educației. Structuri, conținuturi, tehnici*.

Bibliografia acțiunilor - componentelor de diagnoză, prognoză, planificare, conducere, îndrumare, control, evaluare ale activităților instructiv - educative manageriale din învățământul preuniversitar românesc s-a îmbogățit de curând cu un nou titlu: Tony Bush, *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Traducere de Liliana Romaniuc (coord.) și Irina Prodan, Editura Polirom, Iași, 2015, 247 p., în Seria editurii: *Științele educației. Structuri, conținuturi, tehnici*. Traducerea a fost

realizată după vol.: Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th Edition, English language edition published by SAGE Publications of London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore, © Tony Bush, 2011, contribuție devenită clasică, de referință, în domeniul educațional. O simplă privire asupra cuprinsului cărții denotă complexitatea și caracterul inter - secvențial ale abordării: *Prefață* (pp. 9 - 12), 9 *capitole*, cu concluziile și bibliografiile selective tematice aferente (pp. 13 - 237), *Indice de autori* (pp. 239 - 243), *Indice de termeni* (pp. 244 - 246).

În *Prefață*, autorul Tony Bush, profesor la Universitatea din Warwick, Anglia, a argumentat motivația și structura cărții sale, precizând că respectiva sinteză este rezultatul unei activități și experiențe în domeniul specific de peste patru decenii. Actualizată și completată succesiv, în cele patru ediții „în cascadă” - 1986, 1995, 2003, 2011, contribuția lui T. Bush a devenit o referință clasică, paradigmatică, în domeniul analizat, în arealul lingvistic, istoric, de cultură și civilizație anglo - saxon. Caracterul teoretic - conceptual al lucrării se combină cu aspectele practice - concrete, pe baza chestionarelor tematice și a studiilor de caz punctuale. Ediția din 2011 cuprinde și prezintă diverse elemente de noutate în domeniu, încă o dovadă a evoluției teoretice - practice a fenomenului conducerii - deciziei în învățământul preuniversitar britanic și nu numai.

Insist în mod deosebit asupra traducerii în românește a titlului original englezesc. Traducătoarele au preferat varianta comodă, facilă, a ediției originale, pornind de la realitatea că expresiile (*Educational*) *Leadership* și (*Educational*) *Management* sunt deja încetățenite în limba română și folosite frecvent în literatura de specialitate. Evidențiez în continuare sensurile termenilor și expresiilor enumerate anterior, în englezește și în românește. Astfel, *MacMillan English Dictionary for advanced learners*, London, UK, 2006, prezintă următoarele sensuri:

-To lead – to be in control of an organization, group of people, or activity. (p. 807)

-Leader – someone who is responsible for / or in control of a group, organization, country. (p. 808)

-(Educational) Leadership– the position of being the leader or being in charge of an organization, country etc.; the senior people in an organization or the people who are in charge of a country etc. (p. 808)

-(Educational) Management – 1.The control and operation of a business or organization (ex.: local management of schools); 1.a. The people who control and operate a business or organization; 2. The process of controlling or managing something. (p 868)

-To manage – to organize and control the work of a company, organization, or group of people. (p 868)

-Manager – someone whose job is to organize and control the work of a business, company, organization, or a part of it. (p 868)

Termenii au fost adoptați și în limba română, încă din anii '70 ai secolului XX, astfel că în *Dicționarul Englez - Român*, apărut sub egida Academiei RSR, Institutul de Lingvistică - București, redactor responsabil prof. d-r Leon Levițchi, Editura Academiei RSR, București, 1974 (XXXII + 831 p.), sunt traduși astfel:

Termenii au fost adoptați și în limba română, încă din anii '70 ai secolului XX, astfel că în *Dicționarul Englez - Român*, apărut sub egida Academiei RSR, Institutul de Lingvistică - București, redactor responsabil prof. d-r Leon Levițchi, Editura Academiei RSR, București, 1974 (XXXII + 831 p.), sunt traduși astfel:

-Manager – someone whose job is to organize and control the work of a business, company, organization, or a part of it. (p 868)

-To manage – to organize and control the work of a company, organization, or group of people. (p 868)

-(Educational) Management – 1.The control and operation of a business or organization (ex.: local management of schools); 1.a. The people who control and operate a business or organization; 2. The process of controlling or managing something. (p 868)

-(Educational) Leadership– the position of being the leader or being in charge of an organization, country etc.; the senior people in an organization or the people who are in charge of a country etc. (p. 808)

-To lead – to be in control of an organization, group of people, or activity. (p. 807)

Insist în mod deosebit asupra traducerii în românește a titlului original englezesc. Traducătoarele au preferat varianta comodă, facilă, a ediției originale, pornind de la realitatea că expresiile (*Educational*) *Leadership* și (*Educational*) *Management* sunt deja încetățenite în limba română și folosite frecvent în literatura de specialitate. Evidențiez în continuare sensurile termenilor și expresiilor enumerate anterior, în englezește și în românește. Astfel, *MacMillan English Dictionary for advanced learners*, London, UK, 2006, prezintă următoarele sensuri:

-To lead – to be in control of an organization, group of people, or activity. (p. 807)

-Leader – someone who is responsible for / or in control of a group, organization, country. (p. 808)

-(Educational) Leadership– the position of being the leader or being in charge of an organization, country etc.; the senior people in an organization or the people who are in charge of a country etc. (p. 808)

-(Educational) Management – 1.The control and operation of a business or organization (ex.: local management of schools); 1.a. The people who control and operate a business or organization; 2. The process of controlling or managing something. (p 868)

-To manage – to organize and control the work of a company, organization, or group of people. (p 868)

-Manager – someone whose job is to organize and control the work of a business, company, organization, or a part of it. (p 868)

desfășoară cu eficacitate, în timp ce anumite elemente sunt supuse schimbării” (p. 21). Implementarea inovațiilor se subscrive eficienței și că funcțiile obișnuite ale școlii se stabilesc în stabilirea naturii și a direcției schimbării, la fel de importantă este asigurarea că doresc să fie eficiente și să-și atingă obiectivele. Dacă o viziune clară poate fi esențială precizat Tony Bush, sunt la fel de importante, în condițiile în care școlile și colegiile conservare, resurse materiale, aspecte tehnice. „Leadershipul și managementul, a umane, evoluție, schimbare, influență; a doua cu birocratie, implementare, menținere, terminologică - conceptuală: prima calitate este asociată cu valori, scopuri, resurse autorului, între leadershipul educațional și managementul educațional există o dihotomie abordarea direcțiilor școlii / liceului despre dezvoltarea / viitorul instituției. În abordarea fundamentarea acțiunilor pe valori personale și profesionale certe, clare; viziunea definit funcțional prin trei dimensiuni ale sale: procesul de influență aldeciziilor; Leadershipul educațional, aflat în strânsă legătură cu managementul educațional, este educațional).

a scopurilor și obiectivelor educaționale instituționale (nucleul managementului organizaționale sau obiective individuale specifice?; procedura de determinare și definire valorilor obiectivelor formale, oficiale; rezolvarea dilemei: obiective educaționale stabilirea finalităților trebuie avute în vedere, a precizat T. Bush, următoarele priorități: către instituția educațională și comunitatea locală (părinți, autorități locale). În universități), de atingere a scopurilor și obiectivelor educației, agreate și asumate de preuniversitare (dar cu unele referiri și studii de caz referitoare la facultăți - modulul de funcționare și de conducere a organizațiilor educaționale, în acest caz managementul educațional ca fiind un domeniu de studiu și de activitate focalizat asupra deschide sinteza lui Tony Bush și seria diviziunilor cărții sale. Autorul a definit importanța leadershipului și a managementului educațional (Capitolul 1, pp. 13 - 36) educațională. Teorii și practici actuale.

directorat educațional. Teorii și practici actuale; sau Directorat și administrație Conducere și administrare educațională. Teorii și practici actuale; sau Conducere și de bază Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale, pot fi: În consecință, variante de traducere a titlului englezesc, la fel de valide precum forma

Șef; 3. Gospodar, gospodină; 4. Impresar, procurist. (p. 449).

-Manager (substantiv): 1. Conducător, director, administrator, girant de afaceri; 2. Talent de organizator. (p. 449).

descurca; 4. Corp de direcție, conducere, direcțiune; administratorii, directorii; 5.

mânu, a conduce (un instrument, oameni, afacere, organizații etc.); 3. Ușurință în a se

-Management (substantiv): 1. Administrare, conducere; 2. Deprindere, iscusință de a

conduce, a stăpâni etc. (p. 449)

conduce, a administra, a dirija (o întreprindere, o proprietate, o afacere etc.); 3. A

-Manage, to (verb): 1. A mânu, a dirija, a manevra, a conduce, a cârmi; 2. A

-Leadership (substantiv): conducere, comandă, șefie, comandament. (p. 421)

principal; 3. Jalonator. (p. 421)

-Leader (substantiv): 1. Conducător, ghid, șef, lider, îndrumător, dirijor; 2. Avocat

-Lead (substantiv): conducere, îndrumare, ghidare. (p. 421)

etc.); 4. A conduce, a fi în frunte, a îndruma, a ghida. (p. 421)

zgardă etc.; 3. A comanda (armata, dansul, un partid, o organizație, un grup de oameni

-Lead, to (verb): 1. A conduce, a duce, a ghida; 2. A conduce de mână, de frâu, de

-Lead, to (verb): 1. A conduce, a duce, a ghida; 2. A conduce de mână, de frâu, de zgardă etc.; 3. A comanda (armata, dansul, un partid, o organizație, un grup de oameni etc.); 4. A conduce, a fi în frunte, a îndruma, a ghida. (p. 421)

-Lead (substantiv): conducere, îndrumare, ghidare. (p. 421)

-Leader (substantiv): 1. Conducător, ghid, șef, lider, îndrumător, dirijor; 2. Avocat principal; 3. Jalonator. (p. 421)

-Leadership (substantiv): conducere, comandă, șefie, comandament. (p. 421)

-Manage, to (verb): 1. A mânu, a dirija, a manevra, a conduce, a cârmi; 2. A conduce, a administra, a dirija (o întreprindere, o proprietate, o afacere etc.); 3. A conduce, a stăpâni etc. (p. 449)

-Management (substantiv): 1. Administrare, conducere; 2. Deprindere, iscusință de a mânu, a conduce (un instrument, oameni, afaceri, organizații etc.); 3. Ușurință în a se descurca; 4. Corp de direcție, conducere, direcțiune; administratorii, directorii; 5. Talent de organizator. (p. 449).

-Manager (substantiv): 1. Conducător, director, administrator, girant de afaceri; 2. Șef; 3. Gospodar, gospodină; 4. Impresar, procurist. (p. 449).

În consecință, variante de traducere a titlului englezesc, la fel de valide precum forma de bază Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale, pot fi: Conducere și administrare educațională. Teorii și practici actuale; sau Conducere și directorat educațional. Teorii și practici actuale; sau Directorat și administrație educațională. Teorii și practici actuale.

Importanța leadershipului și a managementului educațional (Capitolul 1, pp. 13 - 36) deschide sinteza lui Tony Bush și seria diviziunilor cărții sale. Autorul a definit managementul educațional ca fiind un domeniu de studiu și de activitate focalizat asupra modulului de funcționare și de conducere a organizațiilor educaționale, în acest caz preuniversitare (dar cu unele referiri și studii de caz referitoare la facultăți - universități!), de atingere a scopurilor și obiectivelor educației, agreate și asumate de către instituția educațională și comunitatea locală (părinți, autorități locale). În stabilirea finalităților trebuie avute în vedere, a precizat T. Bush, următoarele priorități: valoarea obiectivelor formale, oficiale; rezolvarea dilemei: obiective educaționale organizaționale sau obiective individuale specifice?; procedura de determinare și definire a scopurilor și obiectivelor educaționale instituționale (nucleul managementului educațional).

Leadershipul educațional, aflat în strânsă legătură cu managementul educațional, este definit funcțional prin trei dimensiuni ale sale: procesul de influență aldeciziilor; fundamentarea acțiunilor pe valori personale și profesionale certe, clare; viziunea directorului școlii / liceului despre dezvoltarea / viitorul instituției. În abordarea autorului, între leadershipul educațional și managementul educațional există o dihotomie terminologică - conceptuală: prima calitate este asociată cu valori, scopuri, resurse umane, evoluție, schimbare, influență; a doua cu birocratie, implementare, menținere, conservare, resurse materiale, aspecte tehnice. „Leadershipul și managementul, a precizat Tony Bush, sunt la fel de importante, în condițiile în care școlile și colegiile doresc să fie eficiente și să-și atingă obiectivele. Dacă o viziune clară poate fi esențială în stabilirea naturii și a direcției schimbării, la fel de importantă este asigurarea că implementarea inovațiilor se subscrive eficienței și că funcțiile obișnuite ale școlii se desfășoară cu eficacitate, în timp ce anumite elemente sunt supuse schimbării” (p. 21).

În concluzie, „Leadershipul și managementul eficient sunt esențiale pentru realizarea varietății de obiective stabilite pentru instituțiile de învățământ de către factorii de decizie, în special de guvernele care asigură finanțarea. (...) Conceptul de management este dublat sau substituit de limbajul leadershipului, dar activitățile desfășurate de directori și de personalul de conducere rezistă unor asemenea etichetări. (...) Liderii și managerii din sistemul de educație trebuie să dea dovadă de măiestrie, flexibilitate și de cunoștințe solide pentru a susține instituția pe care o conduc. Se impune ca factorii de decizie din cadrul instituțiilor de învățământ să asimileze datele teoretice, dar și aspectele practice ale managementului educațional. Competența presupune capacitatea de a transpune conceptele în acțiuni de succes” - (pp. 31 - 32).

Autorul a identificat mai multe *Modele de leadership și de management educațional* (Capitolul 2, pp. 37 - 54). Astfel, prin stabilirea raportului realist între teorie și practică și a gradelor de influență reciprocă între ele, au fost introduse în analiza complexă, multi-sectorială, **șase modele principale de management educațional**: *formal; colegial; politic; subiectiv; ambiguu; cultural*. Analiza modelelor se realizează pe baza a patru elemente majore sau criterii:

1. Nivelul de concordanță asupra scopurilor și / sau obiectivelor instituției școlare;
2. Sensul și validitatea structurilor în cadrul instituțiilor educaționale;
3. Relația dintre instituția școlară și mediul său extern;
4. Cele mai adecvate strategii de *leadership* pentru instituțiile educaționale.

Tony Bush a enumerat **zece modele de leadership educațional**: *managerial; participativ; transformațional; distribuit; tranzacțional; post-modern; emoțional; circumstanțial; moral; instructiv*. Între modele de *leadership* și de *management educațional*, autorul a stabilit o *tipologie - concordanță - corespondență - conexiune*, pe baza definițiilor formulate în Capitolul 1, astfel:

- managementul formal corespunde leadershipului managerial;
- managementul colegial → leadershipul participativ - transformațional - distribuit;
- managementul politic → leadershipul tranzacțional;
- managementul subiectiv → leadershipul post-modern - emoțional;
- managementul ambiguu → leadershipul circumstanțial;
- managementul cultural → leadershipul moral - instructiv (p. 51).

Modele formale (Capitolul 3, pp. 55 - 87) ale managementului educațional „presupun că organizațiile sunt sisteme ierarhice, în care managerii folosesc metode raționale pentru a urmări scopuri stabilite. Directorii au autoritatea legitimată de poziția formală din cadrul organizației și sunt răspunzători în fața organismelor care o susțin în privința activităților instituției” (p. 55). **Modele formale** au caracteristici comune: **1.** consideră organizațiile educaționale ca fiind sisteme; **2.** acordă importanță structurii oficiale a organizației; **3.** structurile oficiale ale organizației sunt ierarhice; **4.** consideră că instituțiile școlare sunt organizații care urmăresc obiective și scopuri; **5.** Deciziile manageriale sunt luate în urma unui proces decizional rațional, obiectiv, detașat, intelectual; **6.** Autoritatea liderilor este rezultatul pozițiilor oficiale din cadrul organizației educaționale; **7.** Răspunderea și responsabilitatea organizației educaționale în fața instituțiilor oficiale locale și naționale.

Pe baza acestor șapte caracteristici de bază, Tony Bush a identificat cinci modele manageriale formale: *structural; sistemic; birocratic; rațional; ierarhic*.

În concluzie, „Leadershipul și managementul eficient sunt esențiale pentru realizarea varietății de obiective stabilite pentru instituțiile de învățământ de către factorii de decizie, în special de guvernele care asigură finanțarea. (...) Conceptul de management este dublat sau substituit de limbajul leadershipului, dar activitățile desfășurate de directori și de personalul de conducere rezistă unor asemenea etichetări. (...) Liderii și managerii din sistemul de educație trebuie să dea dovadă de măiestrie, flexibilitate și de cunoștințe solide pentru a susține instituția pe care o conduc. Se impune ca factorii de decizie din cadrul instituțiilor de învățământ să asimileze datele teoretice, dar și aspectele practice ale managementului educațional. Competența presupune capacitatea de a transpune conceptele în acțiuni de succes” - (pp. 31 - 32).

Autorul a identificat mai multe *Modele de leadership și de management educațional* (Capitolul 2, pp. 37 - 54). Astfel, prin stabilirea raportului realist între teorie și practică și a gradelor de influență reciprocă între ele, au fost introduse în analiza complexă, multi-sectorială, **șase modele principale de management educațional**: *formal; colegial; politic; subiectiv; ambiguu; cultural*. Analiza modelelor se realizează pe baza a patru elemente majore sau criterii:

1. Nivelul de concordanță asupra scopurilor și / sau obiectivelor instituției școlare;
2. Sensul și validitatea structurilor în cadrul instituțiilor educaționale;
3. Relația dintre instituția școlară și mediul său extern;
4. Cele mai adecvate strategii de *leadership* pentru instituțiile educaționale.

Tony Bush a enumerat **zece modele de leadership educațional**: *managerial; participativ; transformațional; distribuit; tranzacțional; post-modern; emoțional; circumstanțial; moral; instructiv*. Între modele de *leadership* și de *management educațional*, autorul a stabilit o *tipologie - concordanță - corespondență - conexiune*, pe baza definițiilor formulate în Capitolul 1, astfel:

- managementul formal corespunde leadershipului managerial;
- managementul colegial → leadershipul participativ - transformațional - distribuit;
- managementul politic → leadershipul tranzacțional;
- managementul subiectiv → leadershipul post-modern - emoțional;
- managementul ambiguu → leadershipul circumstanțial;
- managementul cultural → leadershipul moral - instructiv (p. 51).

Modele formale (Capitolul 3, pp. 55 - 87) ale managementului educațional „presupun că organizațiile sunt sisteme ierarhice, în care managerii folosesc metode raționale pentru a urmări scopuri stabilite. Directorii au autoritatea legitimată de poziția formală din cadrul organizației și sunt răspunzători în fața organismelor care o susțin în privința activităților instituției” (p. 55). **Modele formale** au caracteristici comune: **1.** consideră organizațiile educaționale ca fiind sisteme; **2.** acordă importanță structurii oficiale a organizației; **3.** structurile oficiale ale organizației sunt ierarhice; **4.** consideră că instituțiile școlare sunt organizații care urmăresc obiective și scopuri; **5.** Deciziile manageriale sunt luate în urma unui proces decizional rațional, obiectiv, detașat, intelectual; **6.** Autoritatea liderilor este rezultatul pozițiilor oficiale din cadrul organizației educaționale; **7.** Răspunderea și responsabilitatea organizației educaționale în fața instituțiilor oficiale locale și naționale.

Pe baza acestor șapte caracteristici de bază, Tony Bush a identificat cinci modele manageriale formale: *structural; sistemic; birocratic; rațional; ierarhic*.

„În cadrul modelelor formale, a concluzionat autorul, *leadershipul este atribuit persoanei din vârful ierarhiei*. (...) Tipul de *leadership cel mai des asociat cu modelele formale este cel «managerial»*. (...) Birocrația este remarcabil de rezistentă și este susținută de noul management public (...). Modelele formale (...) rămân valide ca descrieri parțiale ale organizației și managementului în educație” – (pp. 74; 76; 82 - 83).

Altă categorie de modele manageriale, cea *colegială* (Capitolul 4, pp. 89 - 116), se caracterizează prin „*faptul că organizațiile determină politicile și iau decizii ca urmare a unui proces de discuții ce duce la un consensus. Puterea este împărțită între câțiva sau între toți membrii organizației, care se presupune că au o înțelegere comună asupra scopurilor instituției*” - (p. 89). Modelele colegiale au diferite caracteristici majore comune: **1.** Sunt puternic *normative* în orientare; **2.** Cadrele didactice au *autoritatea expertizei profesionale*, deciziile luate în comun sunt adecvate cu realitatea și implementate eficient; **3.** Existența unui *set comun* de valori și obiective pentru membrii organizației școlare; **4.** Dimensiunea grupului decizional este un element important, asigurându-se reprezentarea formală a cadrelor didactice; **5.** Deciziile sunt luate prin *consens și / sau compromis*, nu prin diviziune sau conflict, problemele sunt rezolvate prin înțelegere și argumentare. Managementul colegial corespunde / are legături puternice cu *leadershipul participativ - transformativ - distribuit*.

În concluzie, autorul a afirmat că „*Modelele colegiale sunt foarte normative și idealiste. Susținătorii lor cred că abordările participative reprezintă cel mai adecvat mod de a manageria instituțiile educaționale. Profesorii exercită autoritatea expertizei, ceea ce justifică implicarea lor în procesul de luare a deciziilor*. (...) Susținerea activă a schimbării este mai probabilă acolo unde profesorii vor putea contribui la procesul formării politicilor și vor lua parte la leadershipul distribuit. (...) Abordările participative sunt un antidot necesar pentru ierarhizarea rigidă din modelele formale. (...) Colegialitatea și abordările participative nu pot coexista prea ușor cu realitățile birocratice și politice ale sistemelor educaționale” – (pp. 112 - 113).

Modelele manageriale politice (Capitolul 5, pp. 117 - 144) „cuprind acele teorii ce caracterizează procesul de luare a deciziilor ca fiind unul de *negociere*. Modelele birocratice și politice ale sistemelor educaționale” – (pp. 112 - 113).

Modelul managerial politic (Capitolul 5, pp. 117 - 144) „cuprind acele teorii ce caracterizează procesul de luare a deciziilor ca fiind unul de *negociere*. Modelele birocratice și politice ale sistemelor educaționale” – (pp. 112 - 113).

Modelul managerial politic (Capitolul 5, pp. 117 - 144) „cuprind acele teorii ce caracterizează procesul de luare a deciziilor ca fiind unul de *negociere*. Modelele birocratice și politice ale sistemelor educaționale” – (pp. 112 - 113).

„În cadrul modelelor formale, a concluzionat autorul, *leadershipul este atribuit persoanei din vârful ierarhiei*. (...) Tipul de *leadership cel mai des asociat cu modelele formale este cel «managerial»*. (...) Birocrația este remarcabil de rezistentă și este susținută de noul management public (...). Modelele formale (...) rămân valide ca descrieri parțiale ale organizației și managementului în educație” – (pp. 74; 76; 82 - 83).

Altă categorie de modele manageriale, cea *colegială* (Capitolul 4, pp. 89 - 116), se caracterizează prin „*faptul că organizațiile determină politicile și iau decizii ca urmare a unui proces de discuții ce duce la un consensus. Puterea este împărțită între câțiva sau între toți membrii organizației, care se presupune că au o înțelegere comună asupra scopurilor instituției*” - (p. 89). Modelele colegiale au diferite caracteristici majore comune: **1.** Sunt puternic *normative* în orientare; **2.** Cadrele didactice au *autoritatea expertizei profesionale*, deciziile luate în comun sunt adecvate cu realitatea și implementate eficient; **3.** Existența unui *set comun* de valori și obiective pentru membrii organizației școlare; **4.** Dimensiunea grupului decizional este un element important, asigurându-se reprezentarea formală a cadrelor didactice; **5.** Deciziile sunt luate prin *consens și / sau compromis*, nu prin diviziune sau conflict, problemele sunt rezolvate prin înțelegere și argumentare. Managementul colegial corespunde / are legături puternice cu *leadershipul participativ - transformativ - distribuit*.

În concluzie, autorul a afirmat că „*Modelele colegiale sunt foarte normative și idealiste. Susținătorii lor cred că abordările participative reprezintă cel mai adecvat mod de a manageria instituțiile educaționale. Profesorii exercită autoritatea expertizei, ceea ce justifică implicarea lor în procesul de luare a deciziilor*. (...) Susținerea activă a schimbării este mai probabilă acolo unde profesorii vor putea contribui la procesul formării politicilor și vor lua parte la leadershipul distribuit. (...) Abordările participative sunt un antidot necesar pentru ierarhizarea rigidă din modelele formale. (...) Colegialitatea și abordările participative nu pot coexista prea ușor cu realitățile birocratice și politice ale sistemelor educaționale” – (pp. 112 - 113).

Modelul managerial politic (Capitolul 5, pp. 117 - 144) „cuprind acele teorii ce caracterizează procesul de luare a deciziilor ca fiind unul de *negociere*. Modelele politice presupun că în organizații, politica și deciziile apar ca urmare a unui proces de negociere și înțelegere. Grupurile de interese dezvoltă și formează alianțe, urmărind obiective particulare ale politicii. Conflictul este văzut ca un fenomen natural și puterea se acumulează în jurul coalițiilor dominante, fiind un teritoriu rezervat liderilor formali” - (p. 117). Ele se caracterizează prin: **1.** Centrarea pe *activitățile de grup*, nu pe instituție ca întreg; **2.** Puternica promovare a *intereselor proprii și a grupurilor de interese* în cadrul organizației; **3.** Prevalența *conflictelor* în organizații, în dauna consensului; **4.** Scopurile și obiectivele organizației sunt *instabile, fluide, ambigui și contestate*; **5.** Deciziile sunt rezultatele unor procese complexe de *negociere și înțelegere*; **6.** Conceptul de putere este *central* în organizație. Tony Bush a identificat șase forme importante de putere în unitățile școlare: **1.** Puterea pozițională oficială în instituție; **2.** Autoritatea expertizei profesionale; **3.** Puterea personală a conducătorului; **4.** Controlul recompenselor și premiilor; **5.** Puterea de coerciție - de constrângere; **6.** Controlul și distribuția resurselor materiale - umane.

Modelul politic se concentrează pe obiectivele subunităților sau a grupurilor largi de indivizi, parțial pe obiectivele instituției ca întreg. Managementului politic îi corespunde *leadershipul tranzacțional*, cu două forme de manifestare: directorul este participantul - cheie în procesul de negociere sau este responsabil cu asigurarea viabilității organizației,

testarea obiectivelor, confirmarea susținerii diferitelor grupuri de interese. „Modelele politice sunt importante în dezvoltarea înțelegerii modului în care funcționează instituțiile educaționale. (...) Recunoașterea explicită a intereselor ca principali factori de motivare pentru acțiune este validă. (...) Pentru mulți profesori și lideri din școli, modelele politice sunt adecvate experienței lor profesionale de zi cu zi și oferă un ghid de «teorie pentru acțiune»”, a conchis autorul.

Un model managerial „către interior” este cel *subiectiv* (Capitolul 6, pp. 145 - 166). „Modele subiective vizează **indivizii** din cadrul unei organizații și mai puțin instituția propriu - zisă ori subunitățile acesteia. **Individul este plasat în centrul organizației.** (...) Modele subiective presupun că organizațiile sunt creațiile oamenilor din interiorul lor. Se crede că participanții interpretează situațiile în moduri diferite, iar aceste percepții individuale rezultă din contextul personal și valorile proprii. Organizațiile au sensuri diferite pentru fiecare dintre membri și există doar în experiența acestora” (p. 145). Modele subiective au anumite caracteristici principale: **1.** Plasează în centrul activității mai mult *convingerile și percepțiile individualităților umane* care compun organizația, decât instituția sau grupurile de interese din cadrul acesteia; **2.** Ele iau în considerare sensurile atribuite evenimentelor de *indivizii* din cadrul organizațiilor; **3.** Interpretările diferite atribuite evoluțiilor organizaționale sunt rezultatele valorilor, contextului profesional personal și experiențelor *proprii* ale diverșilor observatori „*interni*”; **4.** Modelele subiective consideră că structura organizațională este un *rezultat* al interacțiunilor membrilor, nu un dat concret, prestabilit, **5.** Concepțiile subiective subliniază importanța scopurilor *individuale*, negând existența obiectivelor organizaționale.

Managementului subiectiv îi corespunde, conceptual, *leadershipului post - modern* sau *emoțional*. În concluzie, a precizat Tony Bush, „*Perspectiva subiectivă furnizează anumite judecăți de valoare, care nuanțează aspectele mai rigide ale modelelor formale. Accentul pe interpretarea individuală a evenimentelor este un antidot util pentru uniformitatea sistemelor și teoriile structurale.* (...) *Abordarea subiectivă funcționează doar dacă liderii vor ca aceasta să funcționeze, fiind o bază fragilă pentru orice abordare a leadershipului educațional*” (p. 163).

Din altă perspectivă (Capitolul 7, pp. 167 - 190), „*Modelele de ambiguitate cuprind toate acele abordări care vizează incertitudinea și imprevizibilitatea la nivelul organizațiilor. Se pune accent pe instabilitatea și complexitatea mediului instituțional.* (...) *Modelele de ambiguitate susțin că turbulențele și imprevizibilitatea reprezintă trăsăturile dominante ale organizațiilor. Obiectivele instituțiilor nu sunt clar delimitate, iar procesele acestora nu sunt pe deplin înțelese. Participarea la luarea deciziilor este fluidă, deoarece membrii pot decide dacă intră sau rămân în afara grupurilor decizionale*” (p. 167). Acest model managerial are, însă, trăsături bine conturate: **1.** *Incertitudinea* obiectivelor organizației: instituțiile educaționale sunt considerate exemple tipice pentru lipsa unor obiective profesionale clar definite; **2.** Organizațiile de ambiguitate dezvoltă o *tehnologie profesională problematică*, în sensul că procesele lor evolutive nu sunt explicate și înțelese în totalitate; **3.** Organizațiile de ambiguitate au o structură internă *fragmentară și hipoconectată*, adică sunt divizate în grupuri coerente intern prin valori și obiective comune; legăturile dintre grupurile sistemului sunt anemice și imprevizibile în manifestare; **4.** Structura organizațională profesională este *problematică, relativă, incertă*; ambiguitățile structurale generează incertitudini privind autoritatea și responsabilitatea membrilor și liderilor grupurilor, a managerilor

Din altă perspectivă (Capitolul 7, pp. 167 - 190), „*Modelele de ambiguitate cuprind abordare a leadershipului educațional*” (p. 163).
doar dacă liderii vor ca aceasta să funcționeze, fiind o bază fragilă pentru orice uniformitatea sistemelor și teoriile structurale. (...) *Abordarea subiectivă funcționează Accentul pe interpretarea individuală a evenimentelor este un antidot util pentru anumite judecăți de valoare, care nuanțează aspectele mai rigide ale modelelor formale. sau emoțional. În concluzie, a precizat Tony Bush, „Perspectiva subiectivă furnizează Managementului subiectiv îi corespunde, conceptual, leadershipului post - modern organizaționale.*

subliniază importanța scopurilor *individuale*, negând existența obiectivelor interacțiunilor membrilor, nu un dat concret, prestabilit, **5.** Concepțiile subiective Modelele subiective consideră că structura organizațională este un *rezultat* al profesional personal și experiențelor *proprii* ale diverșilor observatori „*interni*”; **4.** diferite atribuite evoluțiilor organizaționale sunt rezultatele valorilor, contextului sensurile atribuite evenimentelor de *indivizii* din cadrul organizațiilor; **3.** Interpretările decât instituția sau grupurile de interese din cadrul acesteia; **2.** Ele iau în considerare Modele subiective au anumite caracteristici principale: **1.** Plasează în centrul activității diferite pentru fiecare dintre membri și există doar în experiența acestora” (p. 145). *Se crede că participanții interpretează situațiile în moduri diferite, iar aceste percepții Modele subiective presupun că organizațiile sunt creațiile oamenilor din interiorul lor. propriu - zisă ori subunitățile acesteia. Individul este plasat în centrul organizației.* (...) „*Modele subiective vizează indivizii din cadrul unei organizații și mai puțin instituția Un model managerial „către interior” este cel subiectiv* (Capitolul 6, pp. 145 - 166). «teorie pentru acțiune»”, a conchis autorul.

testarea obiectivelor, confirmarea susținerii diferitelor grupuri de interese. „Modelele politice sunt importante în dezvoltarea înțelegerii modului în care funcționează instituțiile educaționale. (...) Recunoașterea explicită a intereselor ca principali factori de motivare pentru acțiune este validă. (...) Pentru mulți profesori și lideri din școli, modelele politice sunt adecvate experienței lor profesionale de zi cu zi și oferă un ghid de

organizației; **5.** Modelul de ambiguitate se potrivește mai bine organizației orientate către clienți; **6.** Managementul organizațiilor ambigui determină o *participare fluită, în mișcare*, a membrilor la luarea deciziilor; **7.** Altă cauză a ambiguității sunt *semnalele* transmise organizației din mediul extern de către părinți, comunitatea și administrația publică locală, grupuri de interese; **8.** *Predominarea* deciziilor neplanificate, punctuale, momentane; **9.** Specularea / valorificarea avantajelor descentralizării adoptării deciziilor profesionale. *Managementul ambiguu* relaționează mai bine cu *leadershipul circumstanțial, conjunctural, de ocazie*.

”Ambiguitate sau raționalitate?” - s-a întrebat, retoric, concludiv, autorul. ”Importanța acordată imprevizibilității organizațiilor este o replică semnificativă la ideea că problemele pot fi rezolvate printr-un proces rațional. Ideea că liderii optează pentru cele mai bune soluții dintr-o gamă de alternative depinde în mod critic de abilitatea acestora de a prevedea consecințele unei anumite acțiuni. (...) În realitate însă, instituțiile de educație operează într-un amestec de proceserionale și ambigue. Cu cât sunt mai imprevizibile mediul intern și extern, cu atât mai aplicabilă este metafora ambiguității” (pp. 187 - 188).

Ultimele, dar nu în cele din urmă, *modelele culturale* (Capitolul 8, pp. 191 - 213) „evidențiază aspectele **informale** ale organizațiilor și mai puțin elementele oficiale. (...) Conform modelelor culturale, convingerile, valorile și ideologia reprezintă nucleul organizațiilor. Indivizii susțin anumite idei și valori, care le influențează atât propriul comportament, cât și modul în care evaluează conduita celorlalți membri. Aceste norme devin tradiții împărtășite, care sunt comunicate în cadrul grupului și întărite prin simboluri și ritualuri” (p. 191). Cultura socială, ce înglobează modelul managerial cultural, conturează contextul extern în care acționează conducătorii instituțiilor educaționale. Pe plan intern instituțional, ei țin cont de *cultura organizațională proprie a școlii*, pe care o pot influența într-o anumită măsură, dar modelarea este biunivocă. Tony Bush a evidențiat diferite trăsături ale culturii organizaționale educaționale: **1.** Promovează valorile și convingerile membrilor organizațiilor educaționale; **2.** Dezvoltă și promovează norme, reguli și sensuri transmise membrilor organizației și asumate de aceștia; **3.** cultura organizațională se exprimă prin ritualuri, simboluri, ceremonii, manifestări, serbări, concursuri etc., care susțin și sărbătorească norme, convingeri, atitudini etc. încetățenite în școală; **4.** cultura organizațională impune existența și sărbătorirea unor eroi / eroine, care simbolizează valorile, convingerile, misiunea, viziunea, obiectivele instituției, care acționează și finalizează conform matricii culturale proprii.

”Ambiguitate sau raționalitate?” - s-a întrebat, retoric, concludiv, autorul. ”Importanța acordată imprevizibilității organizațiilor este o replică semnificativă la ideea că problemele pot fi rezolvate printr-un proces rațional. Ideea că liderii optează pentru cele mai bune soluții dintr-o gamă de alternative depinde în mod critic de abilitatea acestora de a prevedea consecințele unei anumite acțiuni. (...) În realitate însă, instituțiile de educație operează într-un amestec de proceserionale și ambigue. Cu cât sunt mai imprevizibile mediul intern și extern, cu atât mai aplicabilă este metafora ambiguității” (pp. 187 - 188).

Ultimele, dar nu în cele din urmă, *modelele culturale* (Capitolul 8, pp. 191 - 213) „evidențiază aspectele **informale** ale organizațiilor și mai puțin elementele oficiale. (...) Conform modelelor culturale, convingerile, valorile și ideologia reprezintă nucleul organizațiilor. Indivizii susțin anumite idei și valori, care le influențează atât propriul comportament, cât și modul în care evaluează conduita celorlalți membri. Aceste norme devin tradiții împărtășite, care sunt comunicate în cadrul grupului și întărite prin simboluri și ritualuri” (p. 191). Cultura socială, ce înglobează modelul managerial cultural, conturează contextul extern în care acționează conducătorii instituțiilor educaționale. Pe plan intern instituțional, ei țin cont de *cultura organizațională proprie a școlii*, pe care o pot influența într-o anumită măsură, dar modelarea este biunivocă. Tony Bush a evidențiat diferite trăsături ale culturii organizaționale educaționale: **1.** Promovează valorile și convingerile membrilor organizațiilor educaționale; **2.** Dezvoltă și promovează norme, reguli și sensuri transmise membrilor organizației și asumate de aceștia; **3.** cultura organizațională se exprimă prin ritualuri, simboluri, ceremonii, manifestări, serbări, concursuri etc., care susțin și sărbătorească norme, convingeri, atitudini etc. încetățenite în școală; **4.** cultura organizațională impune existența și sărbătorirea unor eroi / eroine, care simbolizează valorile, convingerile, misiunea, viziunea, obiectivele instituției, care acționează și finalizează conform matricii culturale proprii.

organizației; **5.** Modelul de ambiguitate se potrivește mai bine organizației orientate către clienți; **6.** Managementul organizațiilor ambigui determină o *participare fluită, în mișcare*, a membrilor la luarea deciziilor; **7.** Altă cauză a ambiguității sunt *semnalele* transmise organizației din mediul extern de către părinți, comunitatea și administrația publică locală, grupuri de interese; **8.** *Predominarea* deciziilor neplanificate, punctuale, momentane; **9.** Specularea / valorificarea avantajelor descentralizării adoptării deciziilor profesionale. *Managementul ambiguu* relaționează mai bine cu *leadershipul circumstanțial, conjunctural, de ocazie*.

”Ambiguitate sau raționalitate?” - s-a întrebat, retoric, concludiv, autorul. ”Importanța acordată imprevizibilității organizațiilor este o replică semnificativă la ideea că problemele pot fi rezolvate printr-un proces rațional. Ideea că liderii optează pentru cele mai bune soluții dintr-o gamă de alternative depinde în mod critic de abilitatea acestora de a prevedea consecințele unei anumite acțiuni. (...) În realitate însă, instituțiile de educație operează într-un amestec de proceserionale și ambigue. Cu cât sunt mai imprevizibile mediul intern și extern, cu atât mai aplicabilă este metafora ambiguității” (pp. 187 - 188).

Ultimele, dar nu în cele din urmă, *modelele culturale* (Capitolul 8, pp. 191 - 213) „evidențiază aspectele **informale** ale organizațiilor și mai puțin elementele oficiale. (...) Conform modelelor culturale, convingerile, valorile și ideologia reprezintă nucleul organizațiilor. Indivizii susțin anumite idei și valori, care le influențează atât propriul comportament, cât și modul în care evaluează conduita celorlalți membri. Aceste norme devin tradiții împărtășite, care sunt comunicate în cadrul grupului și întărite prin simboluri și ritualuri” (p. 191). Cultura socială, ce înglobează modelul managerial cultural, conturează contextul extern în care acționează conducătorii instituțiilor educaționale. Pe plan intern instituțional, ei țin cont de *cultura organizațională proprie a școlii*, pe care o pot influența într-o anumită măsură, dar modelarea este biunivocă. Tony Bush a evidențiat diferite trăsături ale culturii organizaționale educaționale: **1.** Promovează valorile și convingerile membrilor organizațiilor educaționale; **2.** Dezvoltă și promovează norme, reguli și sensuri transmise membrilor organizației și asumate de aceștia; **3.** cultura organizațională se exprimă prin ritualuri, simboluri, ceremonii, manifestări, serbări, concursuri etc., care susțin și sărbătorească norme, convingeri, atitudini etc. încetățenite în școală; **4.** cultura organizațională impune existența și sărbătorirea unor eroi / eroine, care simbolizează valorile, convingerile, misiunea, viziunea, obiectivele instituției, care acționează și finalizează conform matricii culturale proprii.

”Ambiguitate sau raționalitate?” - s-a întrebat, retoric, concludiv, autorul. ”Importanța acordată imprevizibilității organizațiilor este o replică semnificativă la ideea că problemele pot fi rezolvate printr-un proces rațional. Ideea că liderii optează pentru cele mai bune soluții dintr-o gamă de alternative depinde în mod critic de abilitatea acestora de a prevedea consecințele unei anumite acțiuni. (...) În realitate însă, instituțiile de educație operează într-un amestec de proceserionale și ambigue. Cu cât sunt mai imprevizibile mediul intern și extern, cu atât mai aplicabilă este metafora ambiguității” (pp. 187 - 188).

centrarea pe componenta informală constituie o alternativă viabilă la aspectele rigide și oficiale ale modelului formal.

Modelul cultural promovează valorile și acțiunile subsumate lor. Cultura socială devine un fundament solid pentru activitatea managerială a directorilor. Dezvoltarea școlilor implică o schimbare inițială de atitudine și de abordare a actului conducerii instituționale educaționale. Inovațiile introduse din mediul exterior pot deveni caduce dacă sunt în contradicție cu valorile, conceptele, convingerile cadrelor didactice care le aplică. Liderii școlari pot influența structura și manifestările culturii organizaționale, dar, concomitent, consonează cu aceasta, pentru a fi sprijinit realist în implementarea inovațiilor (pp. 209 - 210).

Ultima secvență, *Concluzii* (Capitolul 9, pp. 215 - 237), reunește într-un tot unitar încheierile parțiale, la sfârșitul fiecărui capitol, formulate de Tony Bush. Cele șase modele de management educațional radiografiate în monografia prezentată în aceste rânduri sunt diverse forme de manifestare ale actului directoral în diferite instituții educaționale. Amintitele șase abordări sunt introspecții reale, valide, dar consistența și compatibilitatea lor diferă în funcție de contextul existențial. Nici un model nu reușește, însă, să cuprindă orizontul larg, liniștit sau agitat, de manifestare a realităților concrete dintr-o școală, pentru că nu există un cerc managerial perfect și atotcuprinzător, capabil să ofere soluții imediate / de durată la problemele punctuale / permanente apărute într-o unitate educativă. Cele mai utilizate au fost modelele manageriale formale, oficiale, ierarhizate, structurate, dar parțiale, perfectibile. În ultimile trei decenii, monopolul acestora, sprijinite și de puterea politică a vremii, a început să se fisureze, astfel că au fost căutate soluții, sub forma celorlalte cinci modele, întocmite ca răspuns la „punctele slabe” ale „teoriei convenționale”, formale. Cvintetul anti - convențional, anti – formal amintit a reprezentat un mănunchi împletit de interpretări alternative, complementare, valide, dar la fel de parțiale și de perfectibile precum modelul original. Cele șase perspective diferă prin fundamente și structură, dar îmbinate împreună generează un *puzzle aproape complet* a problematicii managementului educațional în instituțiile de învățământ.

Modelele manageriale educaționale de la începutul secolului XXI și a mileniului III au fost analizate în funcție de patru parametri centrali: obiective și scopuri; structura organizațională; mediul extern și provocările sale; leadershipul - conducerea. Pentru ultimul parametru, autorul a propus zece modele, parțiale, incomplete, ce au fost asociate, cu riscurile și / sau câștigurile de rigoare, celor șase variante, și ele perfectibile, de management școlar. Implementarea modelelor amintite de *leadership - management* (conducere - administrare) în instituții educaționale, sau drumul anevoios de la teorie la practică, sau comensurarea validității / realismului lor, se realizează prin îmbinarea concomitentă a cinci repere: dimensiunea materială - umană a școlii, structura organizațională a acesteia; timpul disponibil pentru actul directoral; existența și accesibilitatea resurselor materiale; mediul extern: oportunități sau amenințări. Aspectul incomplet, insuficient al fiecărui model individual a determinat căutarea unui model cumulativ, ce să integreze concepte complementare și să genereze o matrice coerentă, viabilă, realistă. O teorie riguroasă, încheagată, este condiția necesară pentru o aplicație practică managerială educațională.

Indice de autor (pp. 239 - 243) și *Indice de termeni* (pp. 244 - 246) permit o orientare și o căutare rapidă în volum, după autorii utilizați și citați, după conceptele analizate și prezentate de Tony Bush în monografia sa.

prezentate de Tony Bush în monografia sa. *Indice de autor* (pp. 239 - 243) și *Indice de termeni* (pp. 244 - 246) permit o orientare și o căutare rapidă în volum, după autorii utilizați și citați, după conceptele analizate și practică managerială educațională.

viabilă, realistă. O teorie riguroasă, încheagată, este condiția necesară pentru o aplicație cumulativ, ce să integreze concepte complementare și să genereze o matrice coerentă, incomplet, insuficient al fiecărui model individual a determinat căutarea unui model accesibilitatea resurselor materiale; mediul extern: oportunități sau amenințări. Aspectul organizațională a acesteia; timpul disponibil pentru actul directoral; existența și concomitentă a cinci repere: dimensiunea materială - umană a școlii, structura practică, sau comensurarea validității / realismului lor, se realizează prin îmbinarea (conducere - administrare) în instituții educaționale, sau drumul anevoios de la teorie la management școlar. Implementarea modelelor amintite de *leadership - management* cu riscurile și / sau câștigurile de rigoare, celor șase variante, și ele perfectibile, de ultimul parametru, autorul a propus zece modele, parțiale, incomplete, ce au fost asociate, pentru organizațională; mediul extern și provocările sale; leadershipul - conducerea. Pentru au fost analizate în funcție de patru parametri centrali: obiective și scopuri; structura Modelele manageriale educaționale de la începutul secolului XXI și a mileniului III învățământ.

puzzle aproape complet a problematicii managementului educațional în instituțiile de perspective diferă prin fundamente și structură, dar îmbinate împreună generează un valide, dar la fel de parțiale și de perfectibile precum modelul original. Cele șase amintit a reprezentat un mănunchi împletit de interpretări alternative, complementare, ale „teoriei convenționale”, formale. Cvintetul anti - convențional, anti – formal căutate soluții, sub forma celorlalte cinci modele, întocmite ca răspuns la „punctele acestora, sprijinite și de puterea politică a vremii, a început să se fisureze, astfel că au fost ierarhizate, structurate, dar parțiale, perfectibile. În ultimile trei decenii, monopolul unitate educativă. Cele mai utilizate au fost modelele manageriale formale, oficiale, să ofere soluții imediate / de durată la problemele punctuale / permanente apărute într-o dintr-o școală, pentru că nu există un cerc managerial perfect și atotcuprinzător, capabil însă, să cuprindă orizontul larg, liniștit sau agitat, de manifestare a realităților concrete compatibilitatea lor diferă în funcție de contextul existențial. Nici un model nu reușește, educaționale. Amintitele șase abordări sunt introspecții reale, valide, dar consistența și rânduri sunt diverse forme de manifestare ale actului directoral în diferite instituții modele de management educațional radiografiate în monografia prezentată în aceste încheierile parțiale, la sfârșitul fiecărui capitol, formulate de Tony Bush. Cele șase Ultima secvență, *Concluzii* (Capitolul 9, pp. 215 - 237), reunește într-un tot unitar inovațiilor (pp. 209 - 210).

concomitent, consonează cu aceasta, pentru a fi sprijinit realist în implementarea aplică. Liderii școlari pot influența structura și manifestările culturii organizaționale, dar, dacă sunt în contradicție cu valorile, conceptele, convingerile cadrelor didactice care le instituționale educaționale. Inovațiile introduse din mediul exterior pot deveni caduce școlilor implică o schimbare inițială de atitudine și de abordare a actului conducerii devine un fundament solid pentru activitatea managerială a directorilor. Dezvoltarea *Modelul cultural* promovează valorile și acțiunile subsumate lor. Cultura socială oficiale ale modelului formal.

centrarea pe componenta informală constituie o alternativă viabilă la aspectele rigide și

Intararea acestei cărți în bibliografia obligatorie a subiectului este un real câștig pentru istoriografia temei. O teorie și o experiență anglo - saxonă introduse în problematica și cazistica tematică specifică devine reală plus - valoare atunci când este adaptată la nivelul vest - european de cultură și civilizație educațională englezească, cu vechi și solide realități și tradiții în domeniu, cu puncte tari și aspecte perfectibile. Nu este vorba de *adoptarea unei forme fără fond* (vremea contemporanilor lui Titu Maiorescu a trecut de mult!), ci de o conștientizare și o comensurare a nivelului de *conducere și administrare educațională, prin teoriile și practicile actuale europene. Leadershipul și managementul educațional românesc* este astăzi puternic formal, cu inserții și implanturi de tip *colegial, politic, subiectiv, ambiguu, cultural*, ale căror influențe și procentaje în întreg sunt greu de comensurat, datorită unor *variabile*: rezistența fundamentului formal; resursele umane, profilul, obiectivele, așteptările acestora; resursele materiale, cantitate, calitate, randamentul de utilizare; punctele tari interne și externe; aspectele perfectibile interne și externe; mediul extern și / sau comunitatea locală: amenințări și / sau oportunități; personalitatea școlii și relațiile cu autoritățile publice locale / comunitatea locală; personalitatea conducătorului / directorului și relațiile cu autoritățile publice locale / comunitatea locală. *Conducerea și administrarea educațională românească* este astăzi o structură *fundamentală formală*, cu unele componente *colegiale, politice, subiective, ambigue, culturale*, toate colorate oficial.

► John Hattie, *Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori*, traducere din engleză de Cristina Dumitru, consultant științific: Adina Glava, Editura Trei, București, 2014, 408 p.

O nouă contribuție la bibliografia fenomenului predării - învățării - educării - evaluării și a managementului școlar este varianta românească (*Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori*, traducere din engleză de Cristina Dumitru, consultant științific: Adina Glava, Editura Trei, București, 2014, 408 p.) a unei sinteze devenite clasice atât în orizontul educațional anglo - saxon „*sud - ecuatorial*”: Australia, Noua Zeelandă, cât și în cel „*nord - ecuatorial*”: Anglia, SUA, Canada: *Visible Learning for Teachers. Maximizing Impact on Learning*, 2012, by John Hattie. Autorul este director al Institutului de Științe ale Educației din Melbourne, Australia. Alte cărți elaborate de John Hattie: *Self - Concept* (1991), *Visible Learning. A Synthesis of Over 800 Meta - Analyses Relating to Achievement* (2008), completate cu peste 20 de articole și studii tematice elaborate individual sau în echipă.

Prezenta sinteză are la bază analizele și sinteza rezultatelor a peste 50.000 de cercetări punctuale - „*studii de caz*” derulate, în ultimele 3 decenii, asupra a peste 250.000.000 de elevi din orizontul lingvistic - de civilizație anglo - saxon. Autorul a prezentat secvențele lecției și conexiunile dintre ele, relațiile educaționale profesor - elevi, elevi - elevi, profesori - profesori, director - profesori, director - elevi, criterii și obiective clare, realiste, pentru optimizarea învățării și stimularea răspunsului elevilor la parametri educaționali. Sfaturile practice pentru aplicarea celor mai potrivite strategii didactice se împletesc cu listele de exerciții concrete, specifice diferitelor etape ale instruirii elevilor. Demersul lui John Hattie a fost structurat în trei părți (Partea I: *Sursa ideilor și rolul profesorilor*, pp. 27 -77; Partea a II-a: *Lecțiile*, pp. 79 - 299; Partea a III-a: *Structurile mentale*, pp. 301 - 350), completate cu: *Prefață* (pp. 7 - 12), *Mulțumiri* ale autorului (pp. 13 - 14), *Bibliografie* (pp. 352 - 382) și *Anexele* tematice - aplicative A - B - C - D - E (pp. 303 - 408). La sfârșitul fiecărui capitol, autorul a introdus o secvență practică -

►► John Hattie, *Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori*, traducere din engleză de Cristina Dumitru, consultant științific: Adina Glava, Editura Trei, București, 2014, 408 p.

O nouă contribuție la bibliografia fenomenului predării - învățării - educării - evaluării și a managementului școlar este varianta românească (*Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori*, traducere din engleză de Cristina Dumitru, consultant științific: Adina Glava, Editura Trei, București, 2014, 408 p.) a unei sinteze devenite clasice atât în orizontul educațional anglo - saxon „*sud - ecuatorial*”: Australia, Noua Zeelandă, cât și în cel „*nord - ecuatorial*”: Anglia, SUA, Canada: *Visible Learning for Teachers. Maximizing Impact on Learning*, 2012, by John Hattie. Autorul este director al Institutului de Științe ale Educației din Melbourne, Australia. Alte cărți elaborate de John Hattie: *Self - Concept* (1991), *Visible Learning. A Synthesis of Over 800 Meta - Analyses Relating to Achievement* (2008), completate cu peste 20 de articole și studii tematice elaborate individual sau în echipă.

Prezenta sinteză are la bază analizele și sinteza rezultatelor a peste 50.000 de cercetări punctuale - „*studii de caz*” derulate, în ultimele 3 decenii, asupra a peste 250.000.000 de elevi din orizontul lingvistic - de civilizație anglo - saxon. Autorul a prezentat secvențele lecției și conexiunile dintre ele, relațiile educaționale profesor - elevi, elevi - elevi, profesori - profesori, director - profesori, director - elevi, criterii și obiective clare, realiste, pentru optimizarea învățării și stimularea răspunsului elevilor la parametri educaționali. Sfaturile practice pentru aplicarea celor mai potrivite strategii didactice se împletesc cu listele de exerciții concrete, specifice diferitelor etape ale instruirii elevilor.

Demersul lui John Hattie a fost structurat în trei părți (Partea I: *Sursa ideilor și rolul profesorilor*, pp. 27 -77; Partea a II-a: *Lecțiile*, pp. 79 - 299; Partea a III-a: *Structurile mentale*, pp. 301 - 350), completate cu: *Prefață* (pp. 7 - 12), *Mulțumiri* ale autorului (pp. 13 - 14), *Bibliografie* (pp. 352 - 382) și *Anexele* tematice - aplicative A - B - C - D - E (pp. 303 - 408). La sfârșitul fiecărui capitol, autorul a introdus o secvență practică -