

# MANAGERUL DE UNITATE ȘCOLARĂ – REPREZENTANT AL UNUI LEADERSHIP MODERN ÎN SISTEMUL EDUCAȚIONAL DIN ROMÂNIA

Bogdan-Ștefăniță MIULESCU\*

## THE SCHOOL MANAGER – A REPRESENTATIVE OF A MODERN LEADERSHIP IN THE ROMANIAN EDUCATIONAL SYSTEM (Abstract)

*The Educational management represents the leadership of the system, regarding its entities: kindergartens, primary schools, high schools, colleges, universities – institutions specialized in organizing permanent education for all types of individuals. At the same time, the managerial patterns ensure the directions of school evolution of our society in the perspective of the economical, political and cultural developments of the 21st century.*

*In this area, it is considered that the manager is the most important human resource in reaching the objectives imposed by the organization. Further more, it is imperative that a manager should possess certain characteristics, such as: managerial abilities, competence and features of personality which are needed in order to complete his/her tasks.*

**Keywords:** *Educational management, modern leadership, educational organizations, managerial style, managerial proficiency, pedagogical culture, educational objectives.*

*Managementul școlar reprezintă conducerea sistemului și a procesului de învățământ la nivelul unităților de bază, instituționalizate în rețea: grădinițe, școli primare, școli gimnaziale, școli liceale, școli profesionale, colegii, facultăți, instituții specializate în instruire postuniversitară și în organizarea educației permanente (perfecționare profesională, educația adulților etc.)<sup>1</sup>.*

Conceptul de „management pedagogic” reflectă fundamentele metodologice și de politică a educației adaptabile pe verticala și pe orizontala sistemului și a procesului de învățământ, la nivelul unităților de bază, respectiv la nivelul instituțiilor școlare. Modelele manageriale specifice organizațiilor sociale complexe

---

\* Doctorand, Universitatea „Valahia” din Târgoviște; Profesor, Liceul Tehnologic „Ing. Ionete Aurelian”, Malu Mare, jud. Dolj.

<sup>1</sup> Sorin Cristea, *Managementul organizației școlare*, ediția a II-a, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2004, p. 54.

asigură, în același timp, liniile de evoluție ale școlii în societatea contemporană, în perspectiva evoluțiilor economice, politice și culturale ale secolului al XXI-lea.

*Organizația* reprezintă, conform opiniei lui Șerban Iosifescu, „o colecție structurată de resurse umane și nonumane, dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite”<sup>2</sup>. Deci, o organizație constă, în esență, din scopuri, structură (de comunicare, decizională, de raportare, de roluri, de putere etc.) și interacțiuni (relații realizate efectiv în cadrul structurii formale sau în afara acesteia).

Ca unitate de bază a sistemului educațional din România, *organizația școlară* reflectă la nivel instituțional:

- calitățile și defectele societății, astfel încât, în mod obiectiv, „școala nu poate fi mai bună decât realitatea socială care a produs-o și pe care o servește”;
- idealurile și scopurile determinate social, dar și obiectivele pedagogice la nivelul documentelor specifice de politică a educației, concretizate în mediul școlar;
- funcțiile și structurile sale specifice, obiectivate la nivelul normelor legislative și a regulamentelor interne;
- criteriile generale de activare a conținuturilor și de valorificare a acestora, criterii obiectivate la nivelul metodologiei de predare-învățare-evaluare;
- resursele interne de perfecționare și de inovare didactică.

*Managementul școlii* implică<sup>3</sup>:

- adaptarea organizației la mediul social prin structuri speciale de planificare a activității la nivelul unității de învățământ;
- realizarea scopurilor organizației prin structuri de organizare raportate la cerințele mediului înconjurător;
- integrarea organizației în raport cu cerințele sistemului social prin orientarea metodologică a activității de predare-învățare-evaluare;
- continuitatea organizației prin stimularea modelului cultural specific, bazat pe perfecționarea și inovarea activității, conform unor standarde valorificate la scara sistemului.

În viziunea *Dicționarului de pedagogie*<sup>4</sup>, managementul școlar sau al organizațiilor școlare, reprezintă acea activitate de conducere globală, optimă, strategică a activității de instruire sau educație, proiectată și realizată în cadrul unității de bază a sistemului de învățământ: grădiniță, școală primară, școală gimnazială, școală profesională, liceu, colegiu sau facultate. Plecând de la această definiție, rezultă faptul că managerii școlari sunt acele persoane care exercită roluri, atribuții, competențe în aceste instituții.

Din perspectiva legalității, rolurile, atribuțiile și competențele directorilor și directorilor adjuncți din instituțiile școlare ale sistemului educațional preuniversitar din România sunt evocate de *Legea Educației Naționale, Legea nr. 1/2011*.

---

<sup>2</sup> Șerban Iosifescu (coord.), *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001, p. 125.

<sup>3</sup> Sorin Cristea, *op. cit.*, pp. 56-57.

<sup>4</sup> Idem, *Dicționar de pedagogie*, București și Chișinău, Litera Internațional, 2000, pp. 232-233.

## **Profilul general de competență al managerului școlar**

Chiar dacă managementul educațional este încă o disciplină în curs de constituire, cu toate atributele științifice, este firesc ca personalitatea managerului să fie considerată ca resursa umană cea mai importantă care angrenează întregul sistem în atingerea obiectivelor. De aici, importanța ce trebuie acordată capacităților, competențelor, atitudinilor, trăsăturilor de personalitate, prioritar cerute de îndeplinirea rolurilor specifice culturii sale manageriale interdisciplinare, toate supuse formării și perfecționării, dar și autoperfecționării<sup>5</sup>.

În știința *managementului general* sunt inventariate diverse însușiri psihice ce pot caracteriza personalitatea unui manager, dar se impune o sintetizare a diferitelor cercetări psiho-socio-pedagogice existente până în prezent, efectuate din perspectiva conducerii tradiționale, o depășire a raportării calităților necesare managerului în principal la aptitudinea pedagogică și o verificare experimentală de amploare pentru a defini acest cadru specific.

## **Impactul culturii manageriale asupra managementului școlar**

În această fază inițială, un inventar de însușiri posibil să contribuie la realizarea unui management școlar eficient este totuși util, după cum a fost exprimat de către autoarea Elena Joița<sup>6</sup>: inteligență, energie, perspicacitate, inițiativă, curaj, efort, echilibru emoțional, calm, spirit de observație, flexibilitate, comunicare, disciplină, responsabilitate, creativitate, optimism, asumarea riscului, obiectivitate, fermitate, claritatea scopurilor etc.

În vederea exercitării cu succes a aptitudinilor manageriale, nu este necesară numai stăpânirea culturii pedagogice (didactice), care rezolvă eficient conducerea activității instructiv-educative din școală, ci și cea psihologică (cunoașterea trăsăturilor personalității elevilor și a cadrelor didactice, a întregului personal al unității, ca și bazele psihologice ale activității de învățare, de educație, particularități de vârstă), cea sociologică (cunoașterea și relaționarea cu grupurile sociale, abordarea unității școlare în contextul mediului social, dimensiunile sociale ale culturii și educației), cea filosofică (interpretarea educației și dezvoltării personalității ca devenire, definirea finalităților educației, diversitatea concepțiilor asupra educației, politica educațională), cea juridică (cunoașterea, interpretarea și aplicarea legislației școlare) etc.

Dar conducerea eficientă nu devine realitate numai cu însușirea sistemului de cunoștințe din domeniile implicate, decât dacă acestea devin și operaționale, aplicate la condițiile specifice. Atunci, în cultura managerială intră și capacitățile intelectuale (gândirea managerială), deprinderile și competențele aplicative (utilizarea metodelor și instrumentelor de conducere, respectarea principiilor și trăsăturilor procesului și funcțiilor conducerii), la care se adaugă și perfecționarea stilului

---

<sup>5</sup> Conform art. 257 și art. 258 din *Legea nr. 1/2011*, cunoscută și sub denumirea de „Legea Educației Naționale”, funcția de *director* și cea de *director adjunct* se ocupă prin concurs public.

<sup>6</sup> Elena Joița, *Management școlar. Elemente de tehnologie managerială*, Craiova, Editura Gheorghe-Cârțu Alexandru, 1995, p. 23.

managerial, în baza culturii formate<sup>7</sup>. În acest sens, se impune reanalizarea formării și perfecționării managerilor școlari, ca o premisă pentru dezvoltarea și eficiențizarea sistemului educațional, în ansamblul său.

### Rolurile, atribuțiile și competențele managerului școlar

După opinia lui H. Mintzberg, reluată și de Gheorghe Simionescu, managerii interpretează, de fiecare dată, un ansamblu de roluri, prin intermediul cărora ar trebui să dea expresie unor abilități manageriale. Aceste caracteristici se pot regăsi și în următoarea prezentare<sup>8</sup>:

ROLURI	ABILITĂȚI MANAGERIALE
<p><i>1. Roluri interpersonale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalitate centrală</li> <li>• lider (conducător)</li> <li>• persoană de legătură</li> </ul>	<p>* Datorită autorității formale și având un statut de superioritate, managerii trebuie să realizeze contacte foarte bune cu subordonații (personalul școlii), cu egalii și cu managerii aflați pe nivelurile superioare.</p>
<p><i>2. Roluri informaționale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Diseminator</li> <li>• Pol de informație</li> <li>• Purtător de cuvânt</li> </ul>	<p>* Sunt extrem de importante în activitatea managerială, în colectarea, organizarea și diseminarea datelor.</p>
<p><i>3. Roluri decizionale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antreprenor – proiectează și inițiază schimbări în organizație;</li> <li>• Alocator de resurse – decide cine, când și ce fel de resurse primește;</li> <li>• Corector – decide ce curs pot lua anumite inițiative, în anumite situații neobișnuite.</li> </ul>	<p>* Managerii trebuie să își asume aceste roluri pe parcursul întregii lor activități, trebuind să identifice probleme, să decidă în anumite privințe, să elaboreze strategii și să le implementeze.</p>

În funcție de nivelul ierarhic la care se exercită atribuțiile managerilor școlari, de profilul și de mărimea organizației școlare, rolurile se manifestă în forme specifice. Totuși, se pot identifica anumite roluri, cum ar fi acelea de: decident, organizator, evaluator sau mediator. Aceste roluri antrenează, la rândul lor, atribuții concrete, după cum urmează<sup>9</sup>:

*Directorul coordonator*, în calitatea lui de reprezentant al statului în organizația școlară publică sau privată, asigură transpunerea în practică a liniei de politică educațională elaborată la nivel *central* (prin Ministerul Educației Naționale) și *teritorial* (prin Inspectoratul Școlar Județean). Pentru aceasta, *managerul* se preocupă de:

- aplicarea normelor legislative incluse în textele oficiale (legi, decrete, ordonanțe, ordine de ministru, circulare, note telefonice, instrucțiuni etc.);

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>8</sup> Conform lui Gheorghe Simionescu, *Managementul organizației școlare (note de curs)*, Bacău, 2010, p. 56.

<sup>9</sup> Sorin Cristea, *op.cit.*, pp. 233-234; M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*, Turda, Editura Hiperborea, Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din Învățământ Cluj, 2000, p. 424.

- valorificarea rațională a resurselor pedagogice reale și potențiale, stabilirea organigramei de funcționare optimă;
- animarea și consilierea psihopedagogică și socială a colectivului;
- asumarea opțiunilor speciale în domeniul resurselor umane;
- perfecționarea deciziilor din perspectiva efectelor lor.

Putem fi de acord cu faptul că principalul obiectiv al managerului de unitate școlară este acela de a furniza pricepere și experiență în domeniul învățământului, astfel încât să fie obținute performanțe maxime, folosind metodele optime<sup>10</sup>. *Managerul* trebuie să dovedească maximum de interes pentru domeniul managementului școlar și de cunoștințe despre acesta, astfel încât să poată stabili și realiza, în esență, două categorii de obiective:

1. *Obiective strategice* – pe termen lung, care au în vedere organizarea și planificarea activității școlare;
2. *Obiective operaționale*, de natură tactică și administrativă – care au în vedere dirijarea activității vizând conducerea zilnică a colectivelor de lucru.

*Directorul adjunct*, responsabil cu activitatea de perfecționare și de cercetare didactică, are în vedere stimularea inovării la nivelul organizației școlare, în raport cu resursele existente. În acest scop el urmărește:

- perfecționarea proiectelor didactice, pe fondul accentuării obiectivelor formative;
- flexibilizarea mesajelor pedagogice, la nivelul unor operații succesive de comunicare eficientă,
- instituționalizarea experimentelor ameliorative.

*Directorul adjunct*, responsabil cu orientarea și îndrumarea metodologică a procesului de învățământ își îndreaptă activitatea în următoarele direcții:

- instituționalizarea instrumentelor de evaluare (fișă de observație, fișă de analiză-sinteză, grilă de control, chestionar etc.);
- exersarea acestor instrumente de evaluare în condiții de rigoare specifice normelor de inspecție școlară;
- evaluarea progreselor profesorilor prin activități de inspecție școlară de specialitate, realizată în colaborare cu responsabilul de catedră/comisie metodică, în baza unui anumit grafic de interasistențe stabilit la nivel managerial;
- perfecționarea dialogului și comunicării cu cadrul didactic evaluat;
- evaluarea calității raporturilor dintre profesori și elevi, profesori și comunitatea educațională locală;
- valorificarea rezultatelor în direcția formării continue a profesorilor.

*Directorul adjunct*, responsabil cu problemele administrative, urmărește planificarea și organizarea eficientă a resurselor pedagogice existente (umane, materiale, financiare, informaționale), respectând liniile de politică educațională stabilite la nivelul întregii conduceri a instituției școlare<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, p. 126.

<sup>11</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 57.

Directorul școlii coordonează activitatea directorilor adjuncți și se preocupă, în mod deosebit, de ponderea factorilor care influențează calitatea actului educațional. Aceasta identifică aspectele activității echipei manageriale care funcționează mai puțin eficient și caută ameliorarea acestora. Printre aceste aspecte se pot regăsi următoarele:

- definirea defectuoasă a obiectivelor;
- valorificarea insuficientă a resurselor existente;
- deficiența calitativă/cantitativă a resurselor existente;
- pregătirea profesorilor blocată în raport cu standardele de proiectare curriculară;
- insuficienta motivare a personalului;
- birocratizarea sarcinilor;
- aglomerarea programului.

Prezentăm, pe scurt, câteva caracteristici ale managementului de tip *eficient* și ale celui de tip *ineficient*:

<b>Management școlar eficient</b>	<b>Management școlar ineficient</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– folosirea adecvată a resurselor umane, materiale, financiare etc.;</li> <li>– capacitatea de a motiva personalul, de a-l dirija spre obiective și de a-l organiza conform aptitudinilor;</li> <li>– buna comunicare pe orizontală și pe verticală;</li> <li>– evaluări curente, obiective și stimulative pentru întregul personal;</li> <li>– delegarea corectă a atribuțiilor subordonaților;</li> <li>– utilizarea unor tehnici moderne de conducere (consulting, sisteme informatice pentru stocarea datelor, stimularea creativității subordonaților).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gestionarea greșită a resurselor umane, materiale, financiare etc.;</li> <li>– climat organizațional tensionat;</li> <li>– blocaje în comunicare;</li> <li>– incompatibilitate între colaboratori, între personal și responsabilități;</li> <li>– situații imprevizibile, probleme care nu au fost anticipate și care împiedică activitatea;</li> <li>– supraaglomerarea managerului (implicarea acestuia în prea multe probleme);</li> <li>– lipsa de colaborare cu partenerii (managerul „știe tot”);</li> <li>– stil managerial exagerat (fie prea autoritar, fie prea democrat);</li> <li>– asumarea greșită a responsabilității (managerul fie își asumă și responsabilitatea celorlalți, fie nu își asumă nici chiar propria responsabilitate);</li> <li>– implicarea subordonaților în alte activități decât cele specifice locului de muncă.</li> </ul>

La orice nivel managerial s-ar afla, managerul de unitate școlară trebuie să facă dovada competențelor și capacităților sale. Sistematizarea acestora le evidențiază, conform opiniilor lui Ion Jinga și E. Istrate<sup>12</sup>, cel puțin pe următoarele:

1. *competența juridică*, acesteia fiindu-i specifică mai ales capacitatea de cunoaștere, interpretare și aplicare a legislației actuale generale și specifice, la situațiile particulare ale activității școlare cotidiene;

<sup>12</sup> I. Jinga, E. Istrate, *Manual de pedagogie*, București, Editura All Educațional, 1998, p. 425.

2. *competența psihopedagogică*, conștând în capacitatea de a cunoaște și de a lua în considerare particularitățile de vârstă și individuale ale comunității educative, cărora le va putea, astfel, stabili sarcini și responsabilități, în funcție de aptitudinile și posibilitățile lor reale;

3. *competența economico-financiară și administrativ-gospodărească*, aceasta vizând capacitatea de a gestiona fondurile materiale și financiare ale instituției, precum și capacitatea de administrare și gospodărire a spațiilor de învățământ, terenurilor, mobilierului sau a mijloacelor de învățământ;

4. *competența managerială*, căreia îi sunt specifice o seamă de capacități, între care:

- capacitatea de a fixa scopuri și obiective realiste și mobilizatoare;
- capacitatea de a prevedea (a prognoza, a planifica, a programa);
- capacitatea de a organiza, coordona și motiva;
- capacitatea de a comunica și negocia;
- capacitatea de a soluționa și de a menține un climat favorabil obținerii unor performanțe la nivel înalt;
- capacitatea de a decide și rezolva probleme;
- capacitatea de a asuma răspunderi;
- capacitatea de a evalua, de a obține, prelucra și utiliza corect informațiile în exercitarea atribuțiilor ce îi revin.

5. *competența culturală*, concretizată în capacitatea de a-și lărgi permanent orizontul de cultură și cunoaștere, de a folosi, în exercitarea atribuțiilor sale, cunoștințele asimilate în domeniul culturii generale, ca premisă pentru creșterea eficienței actelor de conducere;

6. *competența socio-morală*, care constă în capacitatea de integrare a comunității educative în societate, ca și capacitatea de a fi un model comportamental ireproșabil.

Permanenta preocupare a factorilor de decizie din cadrul *Ministerului Educației Naționale* pentru modernizarea concepției și aparatului metodologic de abordare a activității de management educațional și școlar transpare și din ponderea semnificativă acordată reactualizării și descrierii competențelor cerute de funcțiile de conducere, îndrumare și control din învățământul preuniversitar, fără ca prin aceasta să fie exclus managementul învățământului superior. Concepția cu privire la profilul managerului școlar contemporan din România a fost un subiect de dezbateră des întâlnit în cercetările ultimilor ani. În urma unui astfel de demers, s-a ajuns la concluzia că există 8 competențe generale (de comunicare și relaționare, psihosociale, de utilizare a tehnologiilor informaționale, de conducere și coordonare, de evaluare, de gestionare și administrare a resurselor, competențe care vizează dezvoltarea instituțională, dar și competențe care vizează *self-managementul*), precizate sub forma competențelor specifice și a domeniilor de aplicare, după cum urmează<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> *Descrierea competențelor cerute de funcțiile de conducere, îndrumare și control din învățământul preuniversitar*, în „Formarea continuă”, revistă editată de Centrul Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, nr. 1-2, București, 2003, pp. 25-26; Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, pp. 80-82.

<b>Categoriile de competențe</b>	<b>Competențe specifice</b>	<b>Domenii de aplicare</b>
<i>1. Competențe de comunicare și relaționare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a selecta căile și mijloacele de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial;</li> <li>– a se adapta la situații variate/neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor educaționale;</li> <li>– a soluționa situațiile conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– climatul de muncă;</li> <li>– consultanța și audiențele;</li> <li>– relația cu comunitatea și instituțiile partenere;</li> <li>– comunicarea cu elevii</li> </ul>
<i>2. Competențe psihosociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a valoriza particularitățile individuale și de grup ale interlocutorilor, în scopul realizării unei comunicări eficiente;</li> <li>– a adopta un comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– deontologia profesională</li> </ul>
<i>3. Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a sintetiza informația pentru crearea unei baze de date utile actului managerial;</li> <li>– a valorifica informațiile din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional;</li> <li>– a utiliza tehnicile și tehnologiile informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sistemul informațional computerizat</li> </ul>
<i>4. Competențe de conducere și coordonare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a proiecta activitățile în vederea realizării unui demers educațional de calitate;</li> <li>– a organiza activitățile în vederea realizării obiectivelor din planul managerial;</li> <li>– a coordona procesul instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar;</li> <li>– a gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea școlară.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesul educațional</li> <li>– managementul științelor</li> </ul>
<i>5. Competențe de evaluare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a stabili obiectivele și criteriile de evaluare cu respectarea principiilor managementului calității;</li> <li>– a utiliza tehnicile și instrumentele de evaluare specifice procesului educațional;</li> <li>– a evalua demersul educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesul educațional</li> <li>– formarea inițială și continuă a personalului</li> </ul>



Categoriile de competențe	Competențe specifice	Domenii de aplicare
6. <i>Competențe de gestionare și administrare a resurselor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a gestiona resursele materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice,</li> <li>– a gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ;</li> <li>– a selecta resursele umane potrivit specificului unității.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– resursele financiare și umane</li> <li>– resursele umane</li> </ul>
7. <i>Competențe care vizează dezvoltarea instituțională</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a analiza contextul educațional în care funcționează instituția, în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională;</li> <li>– a proiecta strategia de dezvoltare instituțională;</li> <li>– a promova valorile naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cadrul instituțional</li> <li>– proiecte, programe și parteneriate</li> </ul>
8. <i>Competențe care vizează self-managementul</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a evalua propria activitate în scopul creșterii calității actului managerial;</li> <li>– a selecta traseul propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției școlare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cariera managerială</li> </ul>

Pornind de la această bază de cerințe teoretice, inspectoratele școlare județene au fost desemnate să încheie contracte de management educațional cu directorii și directorii adjuncți ai unităților școlare. Prin informațiile din cuprinsul său, un asemenea contract vizează indirect ansamblul competențelor anterior prezentate, urmând ca pornind de aici să se treacă la elaborarea noilor profile de fișă a postului și la utilizarea propriu-zisă a acestora.

### **Activitățile managerului școlar din perspectiva eficienței manageriale**

În ansamblu, activitățile managerului educațional au caracteristicile funcției îndeplinite în cadrul întregului sistem educațional. Efectiv, acesta desfășoară activități comune sau identice cu managerii din alte domenii de activitate, cum ar fi: planificarea și organizarea activității, adoptarea unor decizii, controlul, îndrumarea și evaluarea, dar care îmbracă forma unor activități specifice pentru o instituție școlară, cum ar fi inspecția școlară.

Ca o cerință de bază a oricărui tip de activitate integrată celei manageriale este eficiența. În cazul de față, eficiența managerială trebuie să devină idealul fiecărui manager de unitate de învățământ, mai ales că sistemul educațional din

România este parte integrantă a ansamblului educațional european. Se poate spune, că un manager de unitate școlară a desfășurat un management de calitate, atunci când a obținut maximum de rezultate folosind resursele existente. Însă, obținerea acestor rezultate nu depinde numai de calitățile managerului, ci și de calitatea colaboratorilor și a partenerilor săi.

În ceea ce privește interpretarea rezultatelor, acest fapt se face întotdeauna prin raportare la cel puțin două repere: obiectivele prestabilite și eforturile cu care acestea s-au atins<sup>14</sup>. Uneori, dat fiind ritmul relativ alert al desfășurării proceselor, chiar necesitatea de a lua decizii rapide, pe loc, fără consultarea altor parteneri implicați în actul de conducere, criteriul eficienței se completează cu aspectul de *oportunitate a deciziei*.

*Domeniile funcționale* ale activității managerului școlar sunt<sup>15</sup>:

- curriculum: aplicare, dezvoltare, evaluare;
- resurse umane: recrutare, utilizare, stimulare, formare, apreciere;
- disponibilizare, stabilirea unui climat organizațional oportun;
- resurse non-umane: materiale, financiare, informaționale, de timp;
- performanțele organizației, dezvoltarea organizațională și relațiile comunitare.

Este evident faptul că, pentru a obține rezultate deosebite, în fiecare dintre aceste domenii, cât și pe ansamblul activității desfășurate, managerul școlar trebuie să se manifeste ca o personalitate complexă, autentică, de anvergură, din ce în ce mai amplă, pe măsura organizației pe care o manageriază, și aceasta nu numai din perspectivă profesională. La sistemul calităților sale se adaugă, în anumite cazuri, *charisma*, aspectul care îl transformă dintr-un lider formal într-unul real. În opinia mai multor cercetători<sup>16</sup> ai acestui aspect, relevăm, în cele ce urmează, *calitățile* unui bun manager:

a) *charismă*: impact și prezență personală; elasticitate; adaptabilitate la circumstanțe schimbătoare sau la idei noi; energie, vigoare și perseverență; încredere în sine; caracter demn de încredere; entuziasm; abilitate intelectuală; integritate; angajare.

b) *stimulare intelectuală*: îndrumă, în mod profesional, pe cei care lucrează cu el; aplică lucrurile bune din alte sectoare și organizații.

c) *flexibilitate*: stabilește priorități și își gestionează timpul, în mod eficient; lucrează sub presiune și se încadrează în termene; se auto-motivează, atinge ținte profesionale solicitante; își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări profesionale.

d) *judecată*: adună și cântărește probe, face aprecieri și ia decizii; analizează, înțelege și interpretează informații și date relevante; găsește soluții și identifică oportunități într-un mod creativ și cu imaginație; dovedește o bună judecată.

e) *abilitate de a conduce și planifica direcția strategică în perspectiva dezvoltării unității școlare*: managerii dezvoltă o viziune strategică a școlii, analizează și planifică nevoile și dezvoltarea viitoare a acesteia, în context local, național și internațional. Aceștia:

---

<sup>14</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 83.

<sup>15</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, p. 15.

<sup>16</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 84; M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, p. 24.

- conduc, prin exemplul personal, furnizează inspirație și motivație, articulează viziune, scopuri și planuri de conducere a școlii.
- asigură atmosfera, angajarea și implicarea tuturor celor asociați cu școala, inclusiv a părinților și a comunității, în general, în sensul realizării viziunii și direcției propuse.
- dezvoltă și implementează un plan strategic, bazat pe planificări financiare solide, care identifică priorități și ținte pentru a se asigura că elevii au rezultate bune și progresează, mărind eficiența profesorilor și asigurând perfecționarea școlii.
- creează condițiile ca toți cei implicați în școală să fie angajați în atingerea scopurilor acesteia, să fie motivați să le realizeze, să fie implicați în îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung și a țăintelor care asigură succesul educațional al unității școlare.
- acționează astfel încât managementul, finanțele, organizarea și administrarea școlii să susțină viziunea și scopurile acesteia.
- asigură concordanța politicilor și practicilor cu datele și concluziile de inspecție și de cercetare, adunate de la nivel național, local și al școlii.
- monitorizează, evaluează și revizuiesc efectele politicilor, priorităților și țintelor școlii, trecând la acțiune, dacă situația o solicită.
- stabilesc, cu claritate, indicatorii de performanță.

*f) aptitudini de comunicare:*

- comunică eficient, atât oral, cât și în scris, cu un public eficient.
- negociază și se consultă, în mod eficient.
- prezidează ședințele, în mod eficient.
- mențin, dezvoltă și folosesc o rețea diversă de contacte.

*g) aplică:*

- caută să recruteze personal de cea mai bună calitate.
- încearcă să folosească tot personalul eficient, pentru a îmbunătăți calitatea educației oferite.
- stabilesc priorități pentru cheltuieli, alocă fonduri și asigură o administrare și un control eficient.
- manageriază și organizează, eficient, spațiul, pentru a satisface nevoile curriculum-ului și a respecta reglementările cu privire la sănătate și siguranță.
- gestionează, monitorizează și revizuiesc gama de resurse, calitatea și cantitatea acestora, precum și folosirea lor.

*h) asigură răspundere:*

- furnizează informații și asigură consultanță acolo unde trebuie și într-o formă potrivită pentru public diferit, inclusiv pentru comunitatea locală, părinți și guvernanți.
- își recunosc responsabilitatea, caută să asigure un climat în care ceilalți să și-o recunoască pe a lor.

i) *abilitatea de a revizui:*

- asigură și susțin un proces de învățare și predare eficient, în toată școala.
- stabilesc sisteme de monitorizare și evaluare a calității predării și standarde pentru rezultatele elevilor.
- folosesc cote de nivel și stabilesc ținte pentru perfecționare.
- beneficiază de sisteme pentru a determina, organiza și aplica curriculum-ul și evaluarea acestuia, precum și pentru a monitoriza și evalua aceste sisteme, în scopul identificării și acționării în domeniile care necesită perfecționare.
- introduc sisteme de evaluare și stabilesc ținte pentru cadrele didactice.
- asigură o dezvoltare profesională continuă și de calitate.

Ansamblul acestor calități/însușiri se structurează/restructurează în planul psihologic al personalității managerului școlar, conducând la reliefaarea unor competențe. Din punct de vedere etimologic, cuvântul *competență* derivă din latinescul *competentia*, care însemna „a fi gata”, „a fi pregătit”. În mod uzual, acest termen a fost folosit ca sinonim pentru „pregătire”, „conformitate” și/sau „suficientă calificare”, ceea ce, în definierea originală, se referea la standardele necesare în materie de procese legale<sup>17</sup>.

Conform *Manualului de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*<sup>18</sup>, *conceptul de competență* se reflectă în abilitatea de a transfera, transforma și adapta, capacitățile și cunoștințele existente situațiilor nou ivite în aria profesională a managementului educațional. Acest concept cuprinde organizarea și planificarea muncii, selecția, coordonarea, raportarea, inovarea și preluarea unor acțiuni fără rutină și include acele activități, care sunt cerute la locul de muncă, pentru a putea face față muncii în echipă, managerilor existenți și așteptărilor principalilor beneficiari ai învățământului, în acord cu standardele aflate în vigoare.

*Competența managerială* se evidențiază, în sens larg, prin capacitatea managementului de a îndeplini activitățile specifice, la performanțele așteptate. *Competențele manageriale de înaltă performanță* sunt:

- căutarea informației,
- formarea conceptelor,
- flexibilitatea conceptuală,
- cercetarea interpersonală,
- managementul interacțiunii,
- orientarea spre dezvoltare,
- impactul,
- încrederea în sine,
- comunicarea,
- orientarea în practică,
- orientarea către succes.

<sup>17</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 85.

<sup>18</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, pp. 153-154.

Întâlnirea dintre o personalitate managerială, caracterizată printr-un astfel de complex de competențe, dezvoltate la nivel maximal și un sistem format din status și roluri bine determinate, în planul instituției școlare, reprezintă premisa optimă pentru dezvoltarea unui management școlar eficient<sup>19</sup>.

În conformitate cu opiniile autorilor I. Jinga și E. Istrate<sup>20</sup>, ar fi util de menționat anumite *criterii* în activitatea unui management educațional eficient:

- folosirea optimă a resurselor umane și materiale, precum și a timpului fizic disponibil.
- capacitatea de a motiva personalul, de a-l organiza, potrivit aptitudinilor fiecăruia și de a-l dirija către obiectivele finale proiectate.
- sistem informațional adecvat și o bună comunicare în organizație, atât pe orizontală, cât și pe verticală.
- realizarea unei evaluări curente și sumative relevante, obiective și stimulative pentru întreg personalul.
- delegarea de atribuții și colaborarea rațională cu partenerii; recurgerea la tehnici moderne de conducere, cum ar fi: *consulting*-ul, sistemul informatic pentru stocarea și utilizarea datelor și a informațiilor necesare, stimularea creativității colaboratorilor și a partenerilor.

Într-o viziune generală, devine evident faptul că, orice manager școlar, își dorește o activitate cât mai reușită, lipsită de disfuncționalități și conflicte. Cum acest lucru nu este pe deplin posibil, fiecare încearcă să limiteze acțiunea unor factori blocați ai reușitei manageriale. Dintre obstacolele cele mai frecvente, care se pot ivi în calea unui management educațional eficient, menționăm:

- blocaje în comunicare.
- climat organizațional tensionat.
- incompatibilitate între colaboratori, între persoane și responsabilități.
- apariția unor situații și probleme neprevăzute, care perturbă sau împiedică desfășurarea activității proiectate<sup>21</sup>.

Tocmai pentru a evita apariția acestora, un cadru didactic manager se va strădui să descopere, analizeze și înlăture principalele cauze ale unei conduceri deficitare<sup>22</sup>. Există și câteva elemente, pe care un bun manager ar trebui să le evite, în gestiunea managerială a unei unități de învățământ, cum ar fi<sup>23</sup>:

- absența unei conduceri de perspectivă,
- atragerea spre actul decizional a mediocrităților,
- lipsa de informație și de studiu,
- refuzul de a utiliza specialiști în actul conducerii,
- atitudinea ezitantă în a renunța la metodele vechi și aplicarea celor noi,

---

<sup>19</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 86.

<sup>20</sup> I. Jinga, E. Istrate, *op. cit.*, p. 428.

<sup>21</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 86.

<sup>22</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, p. 125.

<sup>23</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 86.

- organizare defectuoasă,
- tendința spre compromis,
- șablonismul,
- necunoașterea și lipsa de a rezolva cerințele colaboratorilor,
- nerecompensarea meritelor,
- nesemnălizarea greșelilor,
- asumarea meritelor subordonaților și colaboratorilor.

În cazul în care acestea nu sunt identificate și nu se acționează la timp pentru înlăturarea lor, se pot produce o serie de greșeli tipice de conducere, precum<sup>24</sup>:

- slaba gestionare a timpului, lucrul în salturi, irosirea timpului subordonaților,
- amânarea, fără reper temporal, a rezolvării unor probleme sau rezolvarea lor parțială,
- implicarea simultană a managerului în prea multe probleme, aglomerarea peste măsură a acestuia cu sarcini,
- lipsa de colaborare cu partenerii, declanșată de presupuziția că „știe totul”, ceea ce ar face inutilă consultarea celorlalți,
- instituirea unui stil managerial exagerat democratic sau autoritar,
- tendința de a-și asuma întreaga responsabilitate – chiar și pentru probleme ce nu țin de competența sa – sau de a declina răspunderea și de a da vina pe ceilalți.

### Stilul managerial

Problematika *stilului managerial* s-a impus în practica managerială în momentul în care au apărut și teoriile situaționale, acelea care aveau drept principală interogație cauzele care fac, astfel încât, în situații identice, managerii să se comporte diferit, sau, același manager, în situații diferite, să aibă același comportament. Dezvoltarea acestor teorii s-a produs la mijlocul anilor 1960, având drept reprezentanți pe: R. Lickert, R. Blake, J. Mouton, D. McGregor, ca expresie a continuării și valorificării unor teorii anterioare, aparținând lui E. Mayo, J. Levin, R. Lippit, G. White<sup>25</sup>. În ceea ce privește educatorul-manager, situația sa este avantajată de faptul că, înainte de a deveni manager, el și-a conturat deja un stil didactic, ceea ce îi va permite să „unifice aspectul general de concepere, de antrenare-îndrumare, de orientare în proiectare-coordonare (ca stil managerial) cu cel concret, legat de realizarea directă, operativă a obiectivelor instructiv-educative”<sup>26</sup>.

*Stilul managerial* poate fi definit ca reprezentând „tipul de comportament în cadrul activității de conducere, modul caracteristic de exprimare și de manifestare a gândirii și a acțiunii, totalitatea particularităților, strategiilor și a metodelor de care uzează un conducător sau un colectiv de conducere. Altfel spus, un ansamblu de ipoteze, mai mult sau mai puțin conștiente, care orientează comportamentul unei

<sup>24</sup> *Ibidem*, pp. 86-87.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 87.

<sup>26</sup> Romiță B. Iucu, *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, Iași, 2000, p. 165.

persoane și care, de obicei, se organizează în jurul unei trăsături dominante<sup>27</sup>, modul în care managerul se raportează la sarcini și la membrii organizației. Plecând de la acest concept, se evidențiază mai multe direcții de investigare a stilului managerial, precum caracterul lor, evident complementar<sup>28</sup>:

- o primă direcție ar fi cea *funcțională*, de natură clasică, care studiază stilurile manageriale (permisiv, democrat, autoritar), mai ales sub raportul manifestărilor, făcând într-o măsură apreciabilă, abstracție de structura persoanei;
- o a doua direcție ar fi cea *structurală*, care își propune să investigheze stilul managerial, pornind de la structura persoanei, de la însușirile psihofiziologice de bază: caracter, temperament și aptitudini.

Dintr-o perspectivă asemănătoare, se apreciază că se deosebesc două dimensiuni definitorii ale stilului de conducere situațională: centrarea pe sarcină, pe obiectivele, performanțele și competențele subordonaților și centrarea pe „relațiile umane, pe motivația, satisfacțiile și implicarea subordonaților”<sup>29</sup>. În cele ce urmează, vom prezenta o tipologie a stilurilor manageriale, creată de P. Hersey și K. Blanchard, care combină cele două criterii menționate anterior<sup>30</sup>:

– *stilul „directiv” (Tell)* pentru subordonații care nu pot și nu vor să realizeze activitățile cerute; managerul „spune” ce trebuie să facă subordonații și controlează, atât cât se poate, fiecare acțiune, fiind centrat pe sarcină; se oferă instrucțiuni clare și direcția specifică, mai ales pentru situații de început, pentru nou-veniți. Riscurile care pot să apară, ca expresie a acestui stil de conducere, ar fi următoarele: directivele fără rost înseamnă pierdere de timp, de energie, dar și probleme în comunicare; pot apărea resentimente din partea celor care primesc sarcina; dacă nu se ține cont de natura umană a subalternilor, poate apărea un declin în moralul și încrederea subordonaților;

– *stilul „tutorial” (Sell)* pentru subordonații care nu pot, dar vor să realizeze activitățile cerute; managerul „vinde” (oferă) sugestii, decizii, încercând să convingă, fiind centrat atât pe sarcini, cât și pe relații umane; încurajează comunicarea, sprijină motivația și încrederea, deși are controlul deciziilor, când maturitatea grupului este încă scăzută. Dintre riscurile ce pot surveni: o folosire greșită a acestui stil irosește resursele umane, cât și pe cele ale organizației; încercând o „motivare” forțată a subordonaților, managerii pot manifesta preferință pentru anumite relații personale degajate, care pot conduce la o atmosferă de „familie”, dar în care se manifestă dezinteres pentru rezultate;

---

<sup>27</sup> M. Dragomir, M. Breaz, D. Breaz, A. Pleșa, *Mic dicționar de management educațional*, Editura Hiperborea, Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ, Cluj, 2001, p. 170.

<sup>28</sup> I. Moraru, *Introducere în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, pp. 22-24.

<sup>29</sup> Apud Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 88.

<sup>30</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, pp. 19-20; Șerban Iosifescu (coord.), *op. cit.*, p. 158; Elena Joița, *Management educațional*, Iași, Editura Polirom, 2000, pp. 170-171.

– *stilul „mentoriat” (Participate)* pentru subordonații care pot și vor, dar nu în suficientă măsură, și ale căror capacități și motivație mai trebuie dezvoltate; managerul „participă” cu sugestii, sfaturi, ajutor, de fiecare dată când sunt cerute, fiind centrat pe relații umane; când grupul are încredere în realizarea performanțelor, dar nu poate suficient de mult, coordonează comunicarea, sprijină exersarea abilităților. Riscurile care pot să apară, ca expresie a acestui stil de conducere sunt: subordonații inteligenți și pricepuți se pot simți manipulați sau vor percepe acest stil ca pe o intervenție nepotrivită în munca lor; managerul trebuie să fie subtil, să știe să prețuiască armonia relațiilor interpersonale, eficiența cu care lucrează, nevoia de sprijin pe care o resimt subordonații; managerul poate să se implice când și unde este nevoie, fără a exagera, pentru a nu ajunge să facă munca în locul altora;

– *stilul „delegător” (Delegate)* pentru subordonații care pot și vor, în suficientă măsură; managerul delegă subordonaților autoritatea de luare a deciziilor. Dintre riscurile care pot apărea menționăm: managerul trebuie să acorde sprijin și îndrumare atunci când este solicitat acest lucru, pentru ca subordonații să nu creadă că managerul evită responsabilitățile; absența managerului poate apărea drept o indiferență și transmite sentimentul că sarcina nu este importantă; managerul trebuie să știe ce și cum să delege.

O altă sferă de conducere este *conducerea strategică*. *Stilurile de conducere strategică* menționate de literatura de specialitate<sup>31</sup> sunt:

a) *birocrat*

- se manifestă în organizațiile care au „profituri”;
- evită problemele care nu se pot rezolva prin management financiar sau creșterea controlului;
- nu pun bază pe creativitate;
- sunt interesați mai mult de cifre, decât de oameni;
- le plac rapoartele scrise și încurajează o „cultură a hârtiilor”;
- caută să crească comanda autocratică și se ajunge, adesea, la supraorganizare, supraspecializare și scăderea încrederii între nivele.

b) *aristocrat*

- se manifestă în situații de criză, când organizația este în declin, din cauza lipsei de atenție, investiții și creativitate;
- stilul de conducere este unul distant, luarea deciziilor făcându-se într-un stil autocratic;
- organizația are un număr foarte mare de nivele ierarhice, comunicarea este slabă, sarcinile nu sunt clare;
- motivarea este șubredă, există lupte interne la nivelul unor structuri formale, ineficiente.

c) *administrator*

- are un rol important când organizația a intrat într-o etapă stabilă;
- crede în eficiența și în maximizarea aspectelor financiare ale organizației;
- insistă pe perfecționarea sistemelor de control managerial;
- nu este eficient în activitatea cu oamenii;

---

<sup>31</sup> M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, pp. 20-21.



– iau decizii pe bază de informații și consumă mult timp căutând răspunsurile „corecte”.

d) *profet*

– se manifestă, cu precădere, în două situații: când organizația este nou creată sau când aceasta intră într-o perioadă de restructurare sau modernizare;

– au și induc și celorlalți încredere în nou;

– fixează standarde înalte și nu cred în aptitudinile oamenilor din afara propriului grup;

– deși îi ascultă pe ceilalți, iau singuri decizii;

– uneori, pot avea anumite idei generatoare de confuzii pentru ceilalți;

– schimbările se pot datora unor capricii.

e) *constructor*

– sunt eficienți atunci când organizațiile de succes se confruntă cu oportunități de creștere și diversificare;

– cred în produsele activității și se concentrează pe eficiență;

– se ocupă de detalii;

– practică un stil de conducere orientat mai degrabă spre colaborare, decât spre comandă.

f) *barbar*

– excelează când organizația „se luptă” pentru supraviețuire;

– acționează direct și execută un control riguros;

– impune celorlalți, fie să se alăture echipei, fie să se dea la o parte;

– preferă să stabilească câteva sisteme și structuri simple, dar, în același timp, insistă pe un grad ridicat de flexibilitate a sarcinilor.

g) *explorator*

– se aseamănă cu constructorul, dar pun accentul pe creșterea eficienței abilităților folosite pentru realizarea produselor activității;

– sunt în legătură permanentă cu beneficiarii;

– sunt competitivi, entuziaști și intuitivi;

– urăsc birocrăția și nu le place să conducă.

h) *sinergist*

– încorporează diverse stiluri de conducere necesare de-a lungul vieții unei organizații;

– urmăresc unitatea socială și echilibrul;

– sunt adepții muncii în echipă și ai managementului calității totale;

– susțin comportamentele pozitive, participarea la luarea deciziilor, abilitățile interpersonale și competența.

Dintr-un alt punct de vedere, cercetătorul I. Moraru<sup>32</sup> prezintă următoarea clasificare a stilurilor manageriale:

a) *variantele clasice* și dezvoltarea lor ca variante<sup>33</sup>: stilul democratic, cooperant, sensibil față de relațiile umane, care își consultă colaboratorii, este tolerant cu

<sup>32</sup> I. Moraru, *op. cit.*, pp. 24-27.

<sup>33</sup> Elena Joița, *op. cit.*, p. 170.

opiniile celorlalți, stimulează dialogul și schimbul de idei; dintre variantele sale, se impun: stilul participativ, reprezentativ; stilul autoritar, dictatorial, represiv, despot, care manifestă o predilecție deosebită pentru comandă și constrângere. Inspiră relații tensionate în microcolectivități; stilul permisiv sau anarhic, caracterizat prin toleranță și îngăduință excesive, prin neintervenție în activitatea grupului, atunci când este absolut necesar; dintre variante reținem: stilul refuz/ negare, stilul fals democratic; stilul individual, cu variantele: stilul charismatic, stilul intrusiv.

b) *stilul în raport cu pregătirea profesională* (T. Herseni), poate genera următoarele profile manageriale: manageri valoroși profesional cu stil managerial pozitiv, manageri valoroși profesional cu stil negativ, manageri mediocri profesional cu stil pozitiv, manageri mediocri profesional cu stil negativ<sup>34</sup>.

c) *teoria tridimensională* (W.T. Reddin) susține că există trei variante stilistice de bază: centrarea pe sarcină, centrarea pe contactele socio-umane, centrarea pe randament. Din combinarea acestora, rezultă opt variante stilistice derivate, în viziunea cercetătoarei E. Joița<sup>35</sup>:

- stilul negativ – slabe trăsături de conducător, lipsit de interes, evită problemele, nu acceptă propuneri, demoralizează;
- birocratul – se ocupă de randament, în mod rigid, emite puține idei, nu încurajează, neglijează îndeplinirea sarcinilor, subestimează relațiile;
- altruistul – interesat, îndeosebi, de relații, susține un climat favorabil, dar obține randament scăzut;
- promotorul – atras de randament, legat de echipă, stimulează participarea, dezvoltă interesul;
- autocratul – acordă prioritate sarcinilor de moment, minimizează relațiile, recurge la constrângeri, control, amenințări, respinge inițiativele, înăbușă conflictele, climat de anxietate;
- autocratul cu bunăvoință – preocupat de randament și de sarcini, știe să solicite, fără să irite;
- ezitantul sau oscilantul – preocupat de sarcini și relații, interes scăzut pentru rezultate, ia decizii sub presiunea evenimentelor, face compromisuri;
- realizatorul – insistă pe organizarea eficace a eforturilor, pretinde randament ridicat, cunoaște colaboratorii, lucrează diferențiat, receptiv la opinii, rezolvă situațiile conflictuale.

d) *stilurile în raport cu intensitatea muncii*: stilul care „face tot”, gândește pentru toți; stilul care deplasează toate problemele colaboratorilor, care îi face pe alții să facă; stilul care exercită o selecție severă a sarcinilor și își rezervă numai o serie de probleme considerate de competența lui, iar restul le transferă colaboratorilor;

e) *stilurile după criteriul voinței* îi diferențiază pe lideri în manageri cu voință puternică, excelează prin comanda severă; lideri cu voință puternică, dar și cu înclinație spre blândețe și indulgență; manageri aparent cu o voință slabă, dar în fond

<sup>34</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 91.

<sup>35</sup> Elena Joița, *op. cit.*, pp. 169-170.

exigenți, perseverenți, care finalizează sarcinile și rezolvă problemele; lideri cu o voință slabă, influențați atât de grup, cât și de liderii informali;

f) *stilurile după autoritatea managerului relativă la libertatea subordonaților*, în care asistăm la o diminuare din ce în ce mai scăzută a autorității managerului, concomitent cu creșterea corespunzătoare a libertății subordonaților, asigurându-se un autentic „continuum” al stilurilor de conducere: managerul ia decizii și le anunță; managerul ia decizii și le „vinde” (încearcă să convingă); managerul prezintă ideile și invită la întrebări; managerul prezintă o propunere de decizie care va fi dezbătută; managerul prezintă problema, ascultă sugestiile, apoi decide; managerul definește limitele și cere grupului să decidă; managerul permite echipei să decidă în limitele prescrise de nivelurile ierarhice superioare<sup>36</sup>.

Această tipologie se poate îmbogăți cu alte stiluri manageriale propriu-zise<sup>37</sup>:

- *după combinația caracteristicilor personale și a factorilor de succes*:
  - manageri cu har, cu calități manageriale utilizate adecvat;
  - manageri fără har, care aplică teoria managerială însușită, abordează analitic problemele, dorește să facă impresie;
  - manageri autocrați, care impun decizia, colaborează cu cei care sunt de acord cu ei (*yes-men*), recurg la constrângeri;
  - manageri democrați, care încurajează participarea, implicarea în luarea deciziilor, recurg la convingere, la autoritatea profesională;
  - manageri vizionari, adevărați lideri, încurajează participarea, schimbarea, implicarea;
  - manageri controlori, administratori, utilizează sistemul normativ excesiv, indiferent la alte probleme.
- *după preocuparea pentru rezultate, sarcini și relații*:
  - stilul ferm – proiecte clare, cu respectarea regulilor date, cu diminuarea importanței relațiilor, orientarea clară spre rezultate, control constant, ultimul cuvânt în decizie;
  - stilul administrativ – atenție sporită pentru respectarea regulilor, bazat pe valorificarea experienței, teama de nou, relativ tolerant, cere responsabilitate fiecăruia, evită excesele, organizarea este mult mai importantă decât controlul excesiv, doar relații oficiale;
  - stilul stimulativ – acceptă propuneri pentru obiective și criterii de evaluare, atent la exemplul propriu, încurajează participarea, sprijină găsirea soluțiilor, rezolvă conflictele, decide în grup, delegare de sarcini;
  - stilul pasiv – rezolvă strictul necesar, amână soluționarea și inițiativele, evită conflictele și complicațiile;
  - stilul atent, grijuliu – dă prioritate relațiilor și cunoașterii grupului, dorește prețuirea lor, evită și calmează conflictele, asigură climatul favorabil, recurge la recompense, toleranță rațională, sprijin în rezolvare, distribuirea de responsabilitate.

---

<sup>36</sup> Șerban Iosifescu, *Manual de management universitar*, București, Editura ProGnosis, 2000, p. 157.

<sup>37</sup> Elena Joița, *op. cit.*, pp. 169-171.

- *după spiritul de angajare personală și cel de colaborare:*
  - organizatorul – definește clar atribuțiile, insistă pe organizare, asigură intervenția grupurilor, influențează discret, nu se implică în conflicte;
  - participativul – clarifică rolul fiecăruia în obținerea rezultatelor, promovează cooperarea, interinfluențarea, analizează cauzele conflictelor,
  - întreprinzătorul – stabilește relații ierarhice pe bază de competență, posedă influență iar deciziile sunt explicate;
  - realistul – apelează la încredere, adoptă decizii după consultare, asigură condiții pentru îndeplinirea sarcinilor, utilizează conexiunea inversă, intervine rar, găsește soluții valabile la majoritatea problemelor;
  - maximalistul – urmărește rezultate bune, utilizează divergențele și influențele reciproce ca surse de soluții eficiente;
  - tipuri ineficace – birocratul, paternalistul, demagogul, tehnocratul, autocratul, oportunistul, utopistul modernist;
- *după gradul de implicare a grupului în luarea deciziilor:*
  - autocratic I – managerul ia singur deciziile;
  - autocratic II – managerul întreabă, dar ia singur deciziile, iar grupul poate fi informat sau nu despre situație;
  - consultativ I – managerul relatează situația, întreabă și evaluează informațiile;
  - consultativ II – managerul și grupul discută situația, iar cel dintâi ia decizia;
  - de grup – managerul și grupul discută, dar grupul ia decizia.

Atunci când se încearcă o analiză/autoevaluare a managerului școlar din perspectiva combinării spiritului de angajare personală cu cel de colaborare se poate identifica o *tipologie a stilurilor de muncă ineficiente*<sup>38</sup>, care, de cele mai multe ori include: stilul birocratic, demagogic, tehnocratic (autocratic), oportunist și utopist. În același timp, eficacitatea muncii de proiectare, organizare și conducere a activității unității școlare nu este determinată doar de stilul adoptat, ci de un întreg ansamblu de condiții care, într-o combinație adecvată, pot să devină *factori de eficiență* ridicată.

Menționăm principalele reguli și principii<sup>39</sup>, care pot determina în mod științific optimizarea performanțelor manageriale:

- reunirea eforturilor echipei și ale managerului în jurul obiectivului clar, conștient, de esență;
- componenții echipei manageriale să primească roluri individuale, dar apoi să coopereze;
- comunicarea să fie continuă, deschisă, formală și informală;
- relațiile interpersonale să se bazeze pe încredere, sprijin;
- să fie stabilite, în comun, prioritățile și modul acceptat de rezolvare a problemelor;

<sup>38</sup> Pentru o analiză detaliată a caracteristicilor acestor stiluri, vezi: M. Dragomir, A. Pleșa, M. Breaz, L. Chicinaș, *op. cit.*, p. 176.

<sup>39</sup> *Ibidem*, pp. 176-177.

- inițial, să fie stabilite procedurile în organizarea activității, timpului, programului, rolurilor, strategiilor;
- activitatea, stadiul rezolvării problemelor, starea echipei manageriale vor fi evaluate cu regularitate, pentru prevenirea eșecurilor și pentru concentrarea echipei manageriale pe strategii și rezultate; se evaluează reciproc, se întăresc compartimentele pozitive și climatul de muncă, se previn conflictele;
- printr-o comunicare organizată variat, membrii echipei manageriale trebuie să găsească aspectele pozitive și negative ale activității, să releve cauzele;
- principalii factori care au o pondere semnificativă în asigurarea eficienței echipei manageriale sunt: a) obiectivele; b) competența; c) organizarea; d) acțiunile concrete; e) relațiile directe; f) personalitatea liderului; g) disciplina; h) evaluarea continuă;
- managerul va sprijini: organizarea și parcurgerea etapelor activității; precizarea temei; construirea echipei; stabilirea modului de soluționare; aplicarea proiectului; cunoașterea reciprocă și dezbaterea problemelor; stabilirea rolurilor; normarea; evaluarea continuă și sumativă; analiza rezultatelor și comunicarea lor.

Semnalarea acestei ample problematici asupra stilurilor manageriale, se poate concluziona cu emiterea unor idei de referință, în vederea realizării unei activități de succes<sup>40</sup>:

- nu este indicată și nici utilă etichetarea axiologică a stilurilor de conducere – în bun sau rău – în măsura în care, practica domeniului demonstrează valabilitatea criteriului pragmatic de analiză – adecvat/inadecvat, eficient/ineficient – prin raportare la condiții și situații concrete, din cadrul fiecărei organizații;
- valorificarea stilului managerial potrivit la momentul oportun devine acțiune esențială pentru eficiența generală a fiecărei organizații;
- unul dintre factorii de succes pentru echipele de lucru formale îl reprezintă compatibilitatea membrilor acestora, calitatea raporturilor interumane, motivația și aspirațiile lor comune pentru atingerea finalităților stabilite;
- măsura în care, prin actul managerial sunt satisfăcute nevoile proprii ale membrilor echipelor, devine, fie un factor stimulator, fie un factor frenator al performanțelor așteptate.

În etapa actuală, învățământul românesc se aliniază la dimensiunea europeană printr-un proces de restructurare permanentă a politicilor educaționale, reflectate atât în domeniul legislației, cât și al competențelor. Astfel, responsabilitatea și capacitatea de adaptare, competențele de comunicare, creativitatea intelectuală, gândirea critică, informațiile și abilitățile media, capacitățile de colaborare și perfecționare, identificarea, formularea și soluționarea problemelor, autoformarea, responsabilitatea socială sunt strict necesare în perfecționarea managementului educațional și implicit, a *managerului* de unitate cu profil *educațional*.

---

<sup>40</sup> Gheorghe Simionescu, *op. cit.*, p. 95.