

CZU:37.07+005

DOI: 10.36120/2587-3636.v19i1.92-100

STILUL DE CONDUCERE AL ȘCOLII ÎN PERSPECTIVA EFICIENȚEI EDUCAȚIEI: CONSIDERAȚII CONCEPTUALE ȘI PRAXIOLOGICE

Iuliana CĂLIN, Școala Gimnazială „Sfântul Nicolae”, Vânători, Galați, România

<https://orcid.org/0000-0001-7719-3929>

Rezumat. În articol se abordează stilul de conducere al școlii în contextul social-pedagogic actual, nevoia reconsiderării acestuia în perspectiva asigurării eficienței educației printr-o concepere inovativă a sistemului de conducere, bazat pe competențe, valorizarea individului, modernizarea structurii organizaționale și a conținuturilor activității de conducere managerială.

Cuvinte-cheie: educație, conducere, stil, eficiență, administrare, management, leadership, structură, finalități, model, calitate, organizație, manager, personalitate, abordare managerială.

STUDY STYLE IN THE PERSPECTIVE EFFICIENCY OF EDUCATION: CONCEPTUAL AND PRAXIOLOGICAL CONSIDERATIONS

Abstract. The article addresses the school management style in the current socio-pedagogical context, the need to reconsider it in the perspective of ensuring the efficiency of education in an innovative design based on competence, the valorisation of the individual, the modernization of the organizational structure and the contents of the managerial management activity.

Keywords: education, leadership, style, efficiency, administration, management, leadership, structure, finality, model, quality, organization, manager, personality, managerial approach.

Evoluția lumii contemporane cu toate schimbările și provocările sale specifice impune o gestionare a problemelor actuale și de perspectivă într-o manieră managerială modernă. Or, învățământul ca factor decisiv al dezvoltării sociale implică un *management autentic, real, de calitate* întru soluționarea multiplelor probleme apărute în procesul de edificare a unei societăți democratice, bazate pe cunoaștere și informatizare, în realizarea noilor obiective educaționale. Gradul de complexitate a problemelor și noile provocări nu mai acceptă o simplă administrare de natură autoritar-birocrațică, un management contrafăcut care mai persistă și în învățământ, deoarece acesta nu mai satisface evoluția societății moderne și nici organizația școlară în care activăm, precum și aspirațiile de dezvoltare individuală vis-à-vis de noile orientări și realități. E nevoie de o nouă viziune în promovarea unui *management centrat pe om, pe competențe* pentru a asigura performanțe înalte nu doar pentru un număr restrâns de oameni, ci și pentru majoritatea angajaților, membrilor organizației, indivizilor, fapt care face posibilă competitivitatea în condițiile exigențelor sociale și individuale mereu în creștere. În prezent accentul se pune tot mai mult pe capitalul uman, dezvoltarea și valorificarea potențialului resurselor umane, crearea de condiții pentru o activitate performantă, ceea ce implică o pregătire socială profesională în management a conducătorilor de toate nivelurile, *promovarea unui stil de conducere progresiv și eficient*, care plasează în prim-plan omul ca valoare supremă, interesele și opțiunile acestuia, nevoia de a se realiza, a se împlini în viață.

Faptul că de particularitățile stilului de muncă al managerilor în educație depinde evoluția pozitivă a sistemului educațional, buna funcționare a organizației școlare, strategia dezvoltării și performanțele școlii, calitatea educației elevilor *se înțelege și se conștientizează* tot mai mult, precum și *convingerea în oportunitatea profesionalizării conducerii* la toate nivelurile sistemului de învățământ. Un director de unitate școlară profesionist, sub aspect de pregătire managerială, sociabil, adaptabil, politicos, inteligent, corect, demn, dinamic, încrezător în forțele sale și ale colectivului său, energetic, care își face din toate aceste calități un adevărat stil comportamental, obține, după cum confirmă practicile educaționale, rezultate mult mai bune în activitatea sa decât un altul nepregătit profesional pentru a-și exercita funcția de manager, nesociabil, lipsit de inițiativă, instabil, subiectiv. O analiză retrospectivă asupra evoluției învățământului din România și Republica Moldova în perioada de tranziție denotă că învățământul a cunoscut o dezvoltare mai pronunțată tocmai în anii când sistemul de învățământ era ghidat de către miniștri valoroși, vizionari, competenți, personalități cu caracter și un stil pozitiv pronunțat, devotați cauzei renașterii învățământului pe principii democratice și umaniste. Și la nivelul unităților școlare rezultatele sunt mai semnificative în acele instituții care sunt conduse cu multă pricepere și credință, cu entuziasm și inteligență de către manageri ce dispun de un stil propriu și adecvat schimbărilor socio-educaționale. Altfel au evaluat lucrurile în anii când se resimțea o dirijare încorsetată de vechile tipare de gândire și acțiune, atât la nivel de sistem, cât și la nivel de unitate școlară, situație care încă nu sunt excluse. Schimbarea din exterior și interior ce se produce în domeniul educației, al mediului în care funcționează școala astăzi, determină o nouă poziție a directorului în sistem. Aceasta solicită un alt conținut și un alt caracter al managementului educațional, un stil de conducere ce mobilizează, inspiră, entuziasmează actanții educaționali în vederea creării unui mediu creator, captivant, atractiv, care să pună accentul pe formarea personalității eficiente, competente, capabile să-și descopere identitatea, să-și făurească propriul destin. Astfel, *stilul de conducere*, care reprezintă „*modul concret de jucare a unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător*” [M. Zlate, 11] este atât de important, încât cele mai multe dintre teoriile conducerii pornesc de la stilul de conducere și se „învârt” în jurul lui sau ajung la el. În contextul celor abordate, este extrem de importantă examinarea „stilurilor de leadership”, care în mai multe lucrări de specialitate se definesc cu referință la patru aspecte ce vizează *determinarea politicilor, alegerea tehnicilor și elaborarea etapelor, repartiția sarcinilor colegilor de lucru, atitudinea în raport cu criticile și elogiile*. În funcție de promovarea acestor caracteristici, specialiștii în domeniu expun diverse variante ale stilurilor de conducere. Principalele direcții de investigare ale stilului managerial, dar și caracterul lor comportamental vizează abordările:

- *funcțională*, de natură clasică, care studiază stilurile manageriale (democratic, autoritar, permisiv) mai ales sub raportul manifestărilor, făcând în bună măsură

abstracție de structura persoanei și bazându-se pe relația managerului cu subordonații săi;

- *structurală*, care-și propune să investigheze stilul managerial pornind de la structura persoanei, de la însușirile psiho-fiziologice de bază: caracter, temperament și aptitudini;
- *situațională*, care vizează gradul de echilibru în activitatea de conducere pe dimensiunile: *centrarea pe sarcină*, pe obiectivele, performanțele și competențele subordonaților și *centrarea pe relațiile umane*, pe motivația, satisfacțiile și implicațiile subordonaților.

În context, de remarcat aportul unor savanți consacrați domeniului privind elaborarea problematicii stilului de conducere, precum: Traian Herseni, R. Lippitt, R. White, N. Maier, J. Brown, W. Schmidt, Tannenbaum, R. Blake și J.S. Mouton, Fidler, W. Redin, Chalvin, Harsey, Blanchard, N. Tichy, W. Bennis, M. Zlate, C. Zamfir, V. Cornescu, S. Cristea, inclusiv. din Republica Moldova - M. Șleahițchi, V. Gh. Cojocaru, D. Patrașcu, L. Stog ș.a.

Apreciind valoarea incontestabilă a cercetărilor și lucrărilor savanților/specialiștilor în management și leadership, menționăm că managementul organizației școlare, implicit stilul managerial, are menirea să contribuie plener la realizarea sarcinilor organizației prin esența sa (planificare, organizare, motivare, utilizare și control al tuturor resurselor, implicare/participare, luarea deciziilor, evaluare...), dar, după cum menționează și ilustrul specialist în domeniu Peter Drucker, *trebuie și poate să fie eficient* [2], iar în condițiile unor transformări de anvergură care au loc în învățământ acest deziderat devine și mai important, însă puțin explorat științific și practic. A fi eficient ca individ sau ca organizație nu mai reprezintă în lumea de azi ceva opțional, menționează reductibilul specialist în management St. Covey, ci o necesitate stringentă, o condiție a supraviețuirii într-o lume a concurenței, succesului și reușitei în viață [4]. *Eficiența* de rând cu alte aspecte cheie – *efectivitate, eficacitate, randament, adecvare, echitate, concordanță, conformitate* – influențează nemijlocit *calitatea educației*, care devine în prezent o prioritate națională și, astfel, se impune a fi examinată/asigurată din perspectiva activității conducerii școlii.

În acest context, ținând cont de diversele abordări ale managementului (*sistemică, procesuală, situațională*), considerăm oportun în condițiile nevoii creșterii calității educației să ne focalizăm atenția asupra *abordării praxiologice a managementului educațional, implicit a stilului de conducere*, perspectivă care corelată cu cele indicate va avea consecințe semnificative asupra îmbunătățirii stilului de conducere și, ca urmare, asupra eficienței educației, aspecte importante care se regăsesc în Legea Învățământului din România și Codul educației din R.Moldova [5, 7].

Ținând cont de variatele abordări ale managementului, din punct de vedere sistemic, procesual și instituțional, considerăm oportun să ne îndreptăm atenția spre stilul de

conducere a unității de învățământ, implicit din perspectiva asigurării eficienței educației, perspectivă care, corelată cu abordarea praxiologică, va avea consecințe semnificative asupra îmbunătățirii stilului de conducere. Or, perspectiva praxiologică a stilului de conducere a școlii având ca prioritate eficiența educației rezultă din nevoia realizării obiectivelor educației prin aplicarea în managementul unității școlare a direcțiilor și orientărilor societății democratice, care se bazează în principal pe cunoaștere și informatizare, raportându-ne la teoriile și practicile adecvate moderne.

Ca teorie generală în ceea ce privește acțiunea eficientă, praxiologia indică faptul că orice activitate trebuie gândită, pregătită și desfășurată în condiții de eficiență, iar conducătorul unității școlare trebuie să aplice un leadership autentic, care să armonizeze convingerile personale cu interesele organizaționale, un leadership real ajutând organizația să se ancoreze în comunitate, rezistând celor mai grele provocări și mergând spre succes. O astfel de cercetare se impune, în principal, din valoarea operațională și metodologică pe care aceasta o are din punct de vedere aplicativ, inclusiv și managerial cu referință la *determinarea condițiilor și factorilor de asigurare a unei educații eficiente prin promovarea unui stil de conducere centrat pe resursa umană și pe valoarea profesională prin competențe, care să ducă în mod progresiv la eficiență, atât la nivel microinstituțional, cât și la nivel macroinstituțional.*

O analiză retrospectivă asupra evoluției sociale, implicit a învățământului din ultimii ani, denotă o criza a conducerii care se datorează lipsei (de lideri adevărați) capacității conceptuale „de a aborda problemele mai mari“, de „a avea o viziune” globală și creativă, de „a influența pozitiv” funcționarea sistemului în ansamblul său. Structura de conducere proiectată astfel poate institui „o nouă constelație administrativă” [Bennis Warren, apud 6, p.100]. Ea apare ca alternativă reformatoare la „administrarea anonimă și oarbă care a întărit de-a lungul timpului birocratizarea sistemului de învățământ și ierarhizarea acestuia într-o rețea de relații în care profesorul nu are puterea unei individualități” [Lesourne Jacques apud 6, p. 100], iar conducătorul „se complăce în probleme mărunte, cotidiene, de rutină convențională” [Bennis Warren, idem, p.100]. Astfel, înlocuirea conducerii administrative a învățământului, „bazată pe birocratie industrială”, care „nu reușește să facă față complexității și ritmului schimbării” [Toffler, Alvin, apud 6, p. 38] și lansarea unui nou tip de structură a conducerii prin ameliorarea managementului, problema centrală a sistemului educațional” [Bennis Warren, apud 6, p. 100] este oportună și are menirea să depășească disfuncționalitățile existente. În accepțiunea lui Sorin Cristea, „reforma învățământului operează transformări radicale la nivelul concepției existente despre conducerea școlii, despre raporturile care trebuie impuse în plan pedagogic și social între „metoda tehnică” și „metoda administrativă” [6, p. 244]. Aceasta implică:

- a) (re)orientarea „metodei administrative” – altfel relativ autonomă în condiții de stabilitate – conform concepției manageriale avansate, pentru deblocarea oricărei tendințe birocratice;
- b) crearea unei noi echipe de conducere însoțită și de „o nouă constelație executivă”, capabilă să aplice conceptul reformei, ca act de politică educațională, la toate nivelurile administrării sistemului de învățământ;
- c) asigurarea circulației corecte a informației, pe verticală și pe orizontală, evitând interferența ierarhiilor și eliminând reacțiile antireformatoare, posibile în cazul unui conducător cu un comportament exclusiv „administrativ sau al unei „administrări închise”, programată „doar să reproducă vechile mecanisme dirigiste” [idem, p. 246].

În context, managementul sistemului de învățământ implică două coordonate metodologice:

- a) Raportarea la problematica teoriei educației care oferă definirea conceptelor pedagogice fundamentale;
- b) Raportarea la problematica reformei care oferă soluții strategice la nivel de politică a educației.

Inovația pedagogică privind schimbarea/modernizarea conceptului de conducere, implicit a stilului de conducere, este determinată de schimbările în sistemul social global și din sistemul educațional. Aceasta implică plasarea în prim-plan a conducerii de tip managerial, care exprimă valorile științei și politicii în domeniul respectiv de activitate.

În accepțiunea lui G. Cole, conducerea este „un proces dinamic dintr-un grup, în care un individ îi determină pe ceilalți să contribuie voluntar la îndeplinirea sarcinilor de grup într-o situație dată”. Elementele de bază ale definiției conducerii (variabilele principale) vizează: liderul (aptitudini, cunoștințe, personalitate); sarcinile/obiectivele organizației; membrii grupului (subordonații: aptitudini, motivație); mediul/situația [apud 3]. Arta conducerii este aceea de a găsi echilibrul optim între aceste variabile în sistemul creat și situațional. Teoriile conducerii, clasificate în „teorii ale trăsăturilor de caracter”, „teorii ale stilului” și „teorii ale contingenței”, ne indică factorii și condițiile de eficiență a stilului de conducere. Tendința de a practica un stil democratic de conducere este întemeiată, însă nu trebuie promovată cu orice preț, deoarece în acest caz se pune accentul mai mult pe calitățile liderului/directorului de școală, excluzând alte elemente sau variabile ale conducerii (contextul, nivelul de pregătire a membrilor organizației, natura sarcinilor/obiectivelor). La moment se impune „exercitarea unei conduceri potrivite” în condițiile transformărilor din învățământ și ale schimbărilor mediului extern și intern, care să fie optimă, să se realizeze într-o ambianță a variabilelor nominalizate. Noul context social-pedagogic a înaintat competențe nu doar directorului de școală, ci și tuturor cadrelor didactice, care trebuie să se ridice la același nivel de înțelegere, responsabilitate, cunoaștere ca și directorul, și invers. Conducerea ca dezvoltare a strategiilor mobilizează grupul de oameni la realizarea acestor strategii și împuternicirea

indivizilor de a duce la bun sfârșit viziunea. În această perspectivă aderăm la ideea lui Meryem Le Saget, care menționează nevoia creării unui sistem coerent, în serviciul oamenilor, precum și în beneficiul performanței în baza un puternic sentiment de coerență în organizație, identificând în acest scop șapte domenii de efort ale coerenței interne, noi adaptându-le la organizația școlară – figura 1.

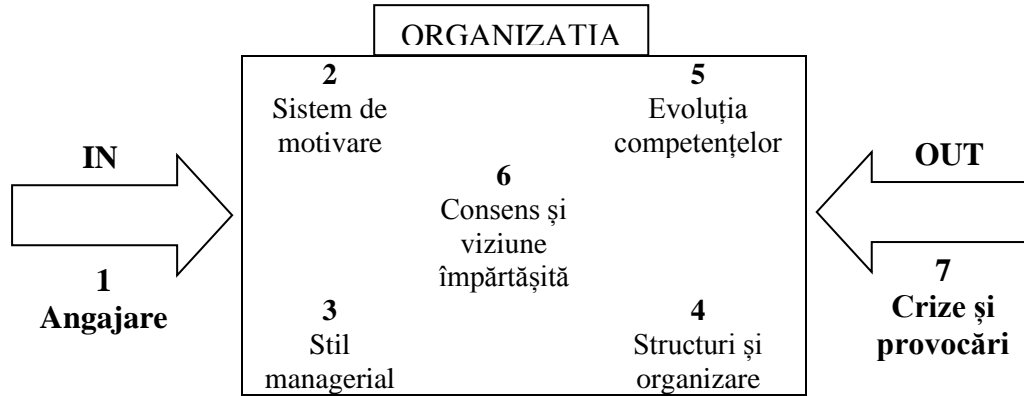


Figura 1. Cele șapte domenii de efort ale coerenței interne [adaptare, 8]

O taxonomie a finalităților manageriale operabilă în direcția evaluării sistemului de învățământ pentru perfecționarea continuă a funcționalității acestuia trebuie să se consolideze în câteva elemente de bază având ca finalitate eficiența educației.

Având ca reper teoriile taxonomiei rezultatelor (Bloom, Astin, Hrshman, Lening, Tolingherova, Perry), important este să definim cât mai concret noțiunea de „finalitate“, care în cazul nostru are trei componente care specifică o serie de întrebări și nuanțe de cercetare – tabelul 1

În primul rând, „*finalitatea*” este un rezultat. Este mai puțin important de a privi „finalitatea” ca un fenomen, ea este mai mult privită ca ceva la ce tindem. Un rezultat specific, concret, îndeajuns ca să determine direcția și nivelul la care trebuie îndeplinită o activitate. Întrebarea care se pune la această componentă este: *Cum putem să specificăm rezultatul?* Aceasta este prima etapă care desemnează **identificarea și controlul**.

În al doilea rând, „*finalitatea*” este privită ca rezultatul unei experiențe. Experiența este constructivă, adică are loc într-un context concret sau în mediul unde elementele lui nu sunt pur și simplu organizate, ci sunt intenționat create. Întrebările analitice care se pot pune aici sunt cele de tipul: *La ce nivel anumite aspecte ale experienței pot fi unite sau izolate cu anumite attribute ale rezultatului?* Această etapă semnifică **atribuirea**.

Și, în final, „*finalitatea*” nu poate fi neutră din punct de vedere valoric. Același rezultat poate fi văzut diferit în funcție de ce criterii de analiză se iau la baza lor. Această etapă constituie **valorificarea**.

În această perspectivă e necesar a concepe structura organizației școlare în raport cu noile sarcini ale școlii, amintind aici că o tipologie a structurilor le analizează în termeni de sisteme „mecaniciste” și „sisteme organice” (termeni folosiți de Emil Durkheim) cu referință la tipul de management aplicat [apud 3].

Tabelul 1. Conceperea „finalității” [apud 3, adaptare]

„FINALITATEA” ESTE...	ÎNTREBĂRILE ANALITICE	CERCETĂRI
1. un rezultat... <i>Identificarea și controlul</i>	Ce fel? În ce direcție și magnitudine? Pentru cine? Manifestată în ce... direcție? Când?	Clasificări/Taxonomii Controlul valorilor. Observări comportamentale/psihometrice Dezagregarea de grup
2. ... rezultatul unei experiențe <i>Atribuirea</i>	Ce fel? La ce nivel de agregare? Ce activități sunt implicate? Ce investiții sunt necesare?	Documentarea Analiza Observări/design experimental Sarcini/calitatea efortului
3. ... privită din diverse Perspective <i>Valorificarea</i>	Ale cui perspective? Cu ce valori? Care sunt riscurile?	Analiza intențiilor. Părerii asupra eficacității. Beneficiul

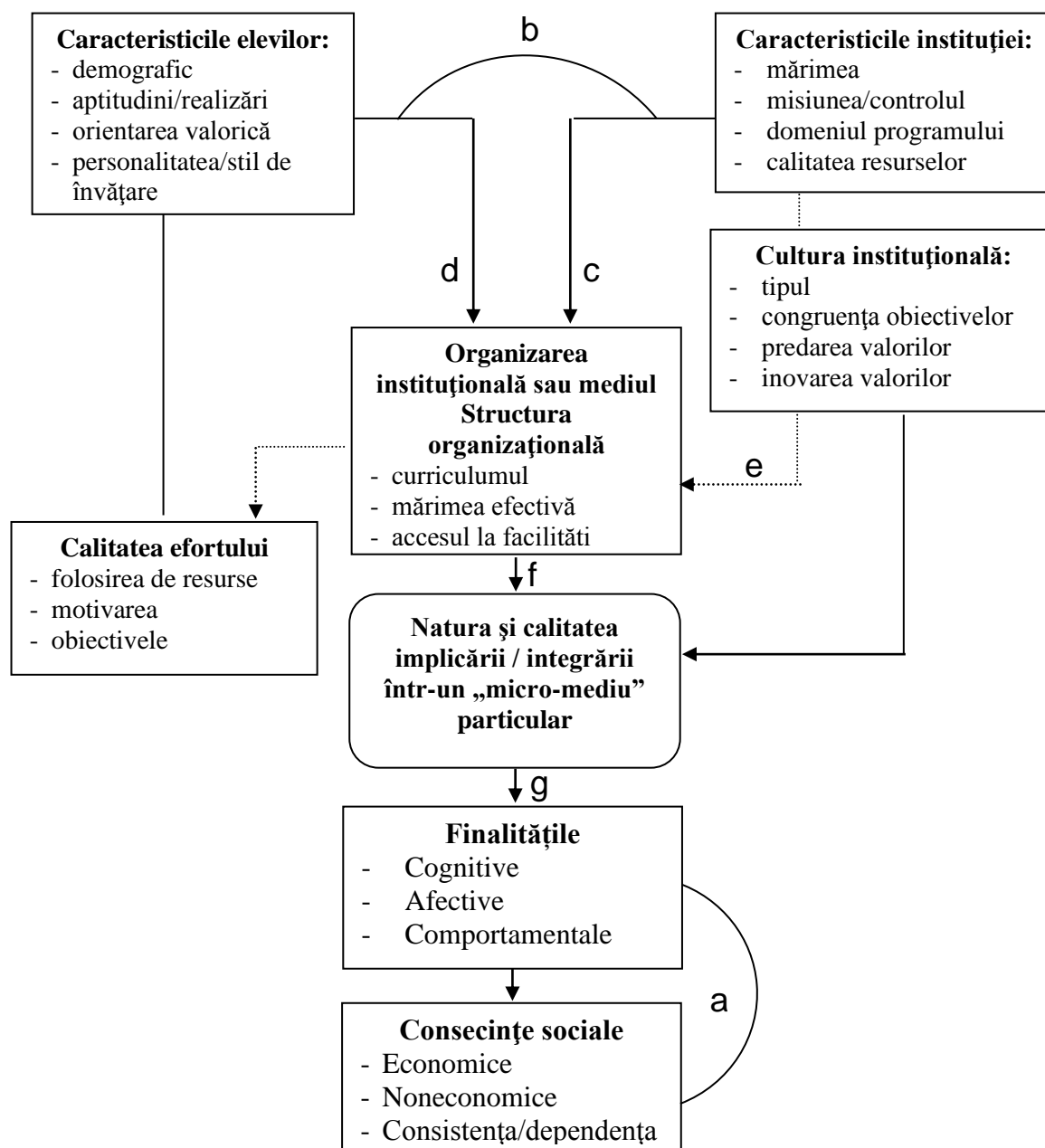


Figura 2. Structura generală funcțională a școlii

Astfel, conform cercetărilor făcute, caracteristicile sistemului mecanicist corespund tipului de management tehnicisto-birocratic (Taylor, Weber) (folosirea strictă a regulamentelor formale, centralizarea deciziilor, ierarhia înaltă), iar în cel organic, corespund aspectelor managementului anti-taylorist – managementul centrat pe om (luarea deciziei în mod descentralizat, implicare/participare, structura de autoritate cu puține nivele de ierarhie etc.). În temeiul celor examinate, structura generală a școlii care se raportează mai bine la perspectiva eficienței educației, prin promovarea unui stil de conducere a școlii, adecvat exigențelor sociale și individuale, înglobează elemente-componente, precum cele prezentate în figura 2.

Plecând de la teza că „educația însăși este o finalitate” și având în vedere cele „două dimensiuni complementare ale idealului educațional: dimensiunea socială – dimensiunea psihologică” [6, p. 71-72], structura concepută ca o descriere a funcționalității școlii în perspectiva eficienței educației ca strategie a conducerii școlii „în mod sintetic exprimă corelația dintre societate și acțiunea educațională, respectiv cerințele fundamentale ale societății față de acțiunea educațională” [idem, p. 71, 72] și mai poate fi exprimată cu accentul pe contribuția stilului de conducere la eficiența școlii/eficiența educației prin *schema cibernetică și funcțională-tip a instituției de învățământ* - figura 3.

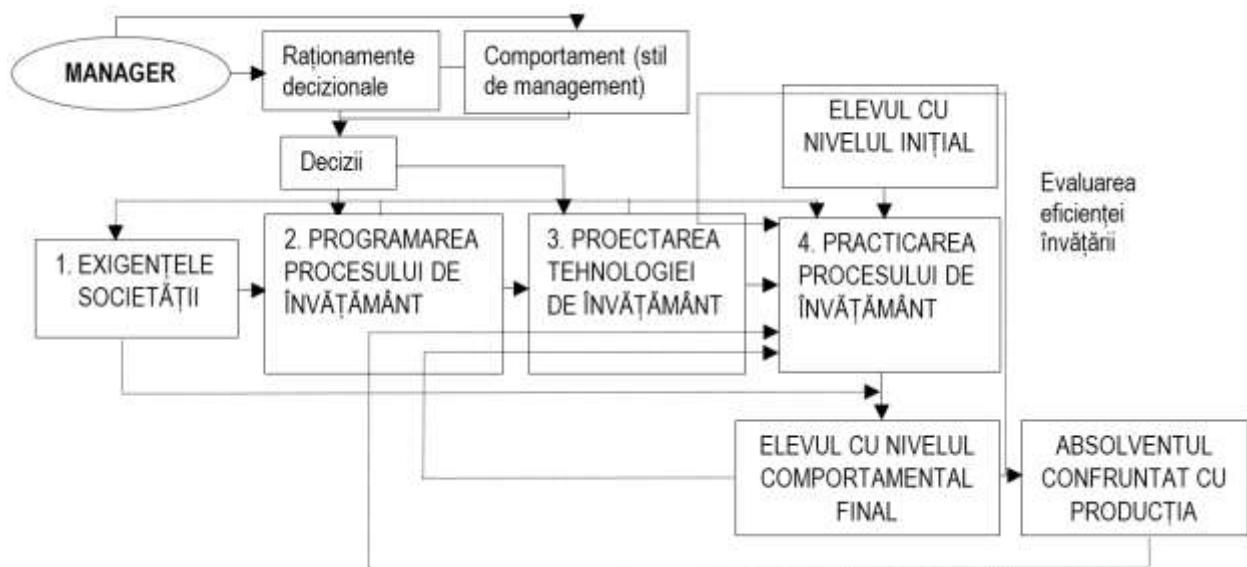


Figura 3. Schema cibernetică de funcționare a școlii sub influența stilului de management

Structura generală funcțională a școlii (fig. 2) și schema cibernetică și funcțională-tip a instituției de învățământ (fig. 3) oferă oportunitatea pentru o viziune unificatoare asupra organizației școlare și reflectă sistemul de comandă cu aplicarea tuturor funcțiilor manageriale pe domeniile de acțiune managerială (curriculum, resurse umane, resurse nonumane, dezvoltarea organizațională), pe promovarea unui stil managerial adecvat situației și contextului de tip democratic-participativ, fortificând procesul de control/monitorizare și reglare-autoreglare întru atingerea obiectivelor prestabilite privind obținerea eficienței învățării/educației. Analiza figurilor 1-3, a practicilor educaționale și

manageriale denotă că stilul de management este rezultatul acțiunii unui mare număr de factori între care un rol important îl au calitățile și caracteristicile managerilor, mediul socio-economic și politic, motivația, poziția ierarhică, autonomia funcțională și psihologică, caracteristicile instituției și ale subordonaților și sistemul informațional la care se mai adaugă câteva elemente, cum ar fi personalitatea managerului, nivelul de instrucție, experiența, voința și motivația proprie, vârsta managerului, aspecte care au un rol esențial în manifestările comportamentale ale managerilor.

Astfel, conform acestei metodologii se face o analiză minuțioasă a nivelului rezultatelor pe fiecare din cele șase domenii cu evidențierea celor mai importante probleme care urmează a fi soluționate în cazul nesatisfacerii rezultatelor obținute.

În concluzie:

- Transformările socio-educative impun racordarea activității școlii la eficiență, eficacitate, implicit a stilului de conducere a managerului instituției școlare la noile orientări și realități, în așa fel, încât obiectivele, scopurile și finalitățile educației să fie în concordanță cu politicile sociale, economice prefigurate la nivel local, național și internațional.
- Se impune înlăturarea discrepantei dintre valorile teoretice și practicile educaționale aplicate privind stilurile de conducere în actualitate, asigurarea profesionalizării actului de conducere;
- Conducerea la nivel de sistem și unitate școlară de orientat spre un management centrat pe individ, ca sursă și criterii ale calității, promovarea educației și a managementului în bază de competențe, care să contribuie real la performanța individuală și organizațională.

Bibliografie

1. Dragomir M. etc. Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ. Turda: Hiperborea, 2000.
2. Drucker P. Eficiența factorului decizional. București: Destin Deva, 1994.
3. Cojocaru V. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Ed. „Lumina”, 2004.
4. Codul educației din R. Moldova. 2014.
5. Cristea S. Fundamente pedagogice ale reformei învățământului. București: EDP, 1994.
6. Legea Învățământului din România.
7. Le Saget M. Managerul intuitiv. București: Ed. Economică, 1999.
8. Panaite N., Iftimescu A. Management: concepte și aplicații. Iași, 2003.
9. Șleahțișchi M. Liderii. Chișinău: Ed. „Știința”, 1995.
10. Zlate M. Leadership și Management. Iași: Polirom, 2004.
11. Третьяков П. Школа: управление по результатам. Москва, 2001.