

MANAGEMENT ADMINISTRATIV

1. NOȚIUNI GENERALE

1.1. Management

“Managementul este ansamblul tehnicilor de organizare și administrare, de previzionare și modernizare a structurilor organizaționale, acceptând noile provocări privind competitivitatea, reglementările, exigențele sociale, nevoile multiple ale utilizatorilor, restricțiile cu privire la mijloace”¹.

Managementul strategic este un proces prin care managerii formulează și implementează strategii pentru optimizarea din punct de vedere strategic a atingerii obiectivelor unei organizații, în anumite condiții interne și externe date. Această definiție reflectă faptul că managementul strategic este orientat spre atingerea unor obiective pe termen lung și ia în considerare factorii de mediu precum și trăsăturile caracteristice ale firmei/instituției implicând elaborarea anumitor strategii.

Definiția managementului din punctul de vedere al managerului:²

- procesul de coordonare a resurselor umane, financiare, fizice și informaționale în vederea realizării scopurilor organizației
- procesul de obținere și combinare a resurselor umane, fizice și financiare în scopul îndeplinirii obiectivelor primare ale organizației: produse și servicii dorite de un anumit segment al societății

Definiția managementului din punctul de vedere al științei:

- știința tehnicilor de conducere a organizației.

Succesul în management al unei organizații, indiferent de profilul și activitatea acesteia este conturat și susținut de promovarea managementului strategic.

Managementul educațional se referă la “teoria și practica managementului general, aplicate sistemului și procesului de învățământ, organizațiilor școlare și claselor de elevi”³.

Activitatea de management pedagogic privită ca activitate psiho-socială specifică de conducere superioară globală – optimă – strategică, poate fi proiectată și realizată la toate nivelele de funcționare⁴:

- **clasa** (de către profesori, cadrele didactice);
- **școala** (de către directori și consilii de conducere);
- **sistem de învățământ în plan regional sau teritorial** (inspectorate școlare județene) sau național (managerii din ministerul de resort);
- **sisteme de învățământ în plan internațional** - “școlile europene”, care cuprind grupuri localizate în țări membre Uniunea Europeană⁵.

1.2. Strategie

“Strategia este determinarea scopurilor și a obiectivelor organizației pe termen lung, adoptarea politicilor determinate și alocarea resurselor pentru atingerea acestor scopuri.”(Chandler, 1989) Această definiție indică, practic, problemele majore la care trebuie să răspundă procesul strategic:⁶

- Încotro se dorește să se avanseze?
- Prin ce parametri se pot traduce scopurile organizației?
- Ce politici particulare vor implica aceste scopuri?

¹ Lucica Matei – *Management Public*, Ed. Economică, 2001

² Ovidiu Nicolescu, Iulian Verboncu – *Management General*, Ed. Economică

³ Boboc, I., *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, EDPRA, București, 2002, p.16 -17

⁴ Cristea, S., *Dicționar de termeni pedagogici*, EDP, București, 1998, p. 274

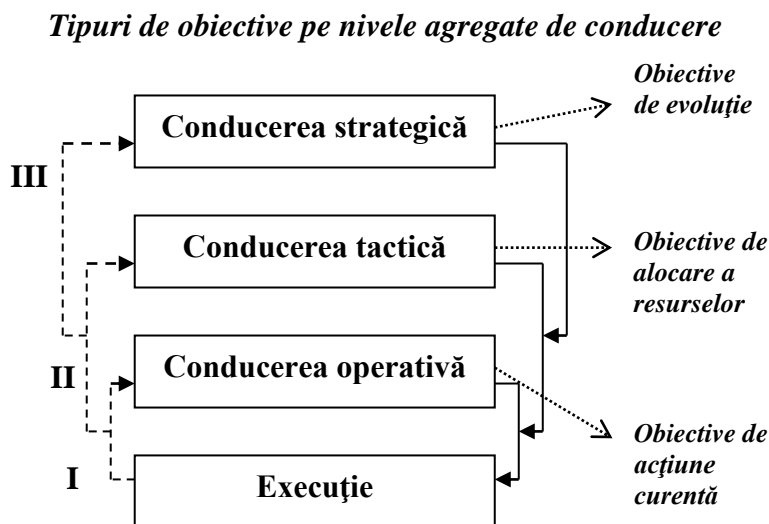
⁵ Structura organizațională a “școlilor europene”, este: grădinița (3 ani), școala generală (5 ani) și școala secundară (7 ani).

⁶ A.D.Chandler, *Strategies et Structure de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1989

- Ce mijloace umane și financiare vor trebui angajate?

Așadar, strategia unei organizații conturează căile prin care aceasta își urmărește scopurile, în condițiile date de oportunitățile și amenințările existente în mediul său de acțiune, precum și ale resurselor și capacităților sale.

În organizație există niveluri succesive de obiective care dau naștere la acțiuni specifice, realizabile la niveluri agregate de conducere, fiecare nivel determinând obiectivele nivelului inferior și controlând, prin conexiunea inversă, realizarea lor (buclele de autoreglare I, II și III).



Managementul strategic este procesul prin care conducerea de vârf a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea, aplicarea și evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Diferența dintre a avea doar o strategie și a practica efectiv management strategic este tot atât de mare uneori ca cea dintre eșec și succes.

2. MANAGER ȘI FUNCȚII MANAGERIALE

Managerul este o persoană din organizație căreia i s-a încredințat responsabilitatea de a face posibilă îndeplinirea unei activități prin colaboratorii săi din interiorul unei unități operaționale.

2.1. Atribuții ale managerului:

2.1.1. Autoritatea - obligația acestuia de a stabili măsuri și a lua decizii pentru realizarea obiectivelor și, în același timp, dreptul său de a cere celor din subordine să contribuie la realizarea măsurilor și a deciziilor. Poate fi:

a) autoritate directă - managerul are autoritate asupra ofertelor curriculare, asupra obiectivelor organizației, pe termen scurt, mediu și lung, asupra instrumentelor de evaluare etc.;

b) autoritatea auxiliară – se referă la managementul financiar și logistic, la managementul personalului, la relațiile cu comunitatea, la cercetarea pedagogică, la dezvoltarea organizației etc., toate acestea fiind puse în slujba educației;

c) autoritatea funcțională – se exercită în afara organizației școlare; o serie de alte instituții iau decizii care privesc organizația școlară, cum ar fi: administrația sanitară și cea financiară, primăria etc.

Principalele surse ale autorității sunt:

a) poziția ierarhică - este legată de poziția pe care o ocupă un conducător într-o unitate;

b) autoritatea de competență - ce nu poate genera pretenția de a fi ascultat, dar un conducător competent este ascultat deoarece acest drept i-l conferă colaboratorii.

c) carisma - ce poate motiva și mobiliza personalul în jurul managerului pentru realizarea obiectivelor organizației.

2.1.2. Puterea conferă managerului dreptul de a controla subordonații pentru a asigura realizarea optimă a obiectivelor. Ea poate fi:

a) legitimă – directorul are dreptul de a lua decizii, iar subordonații sunt obligați să se conformeze acestora, pentru că recunosc acest drept al directorului;

b) de control al resurselor, pedepselor și recompenselor – directorul ia decizii asupra folosirii resurselor organizației, stabilește pedepse și recompense în interiorul organizației; uneori directorul este nevoit să ia decizii ameliorative asupra unor manifestări din interiorul organizației;

c) expertiza – la baza puterii stă recunoașterea profesională a managerului; membrii organizației îl respectă și-l ascultă pentru valoarea sa profesională;

d) identificarea membrilor organizației cu cel care conduce – poate fi benefică sau nocivă, în funcție de valoarea celui recunoscut ca manager.

2.1.3. Răspunderea - managerul răspunde în fața organizației școlare și a comunității de deciziile luate și de realizarea misiunii organizației.

2.2. Funcțiile manageriale reprezintă ceea ce fac managerii pentru atingerea obiectivelor organizației lor prin utilizarea oamenilor și a altor resurse. Ele sunt activitățile de bază realizate de manageri („elementele managementului” după Fayol).

Sarcina managerială reprezintă “încărcătura cantitativă și calitativă a managerilor din școli, care produce satisfacție în privința muncii generale din școală, legate de procesul instructiv-educativ și de activitatea didactică – profesională a cadrelor didactice, a personalului auxiliar și a altor factori implicați”⁷.

⁷ Boboc, I., op. cit. p. 21

Activitățile de bază ale managerilor din școli pot fi clasificate în cinci mari categorii :

2.2.1. Planificarea - selectarea misiunilor, a obiectivelor și a acțiunilor necesare pentru realizarea lor. Scopul planificării este să dea posibilitatea organizației școlare să facă față prezentului și să anticipeze viitorul. Aceasta „implică luarea deciziei asupra a ceea ce trebuie făcut, când și cum trebuie făcut. Poate fi pe termen scurt (maximum un an de zile) - bugetul unei școli și pe termen lung (5-10 ani) - servicii educaționale extracurriculare într-o zonă rurală sau permanentizarea cadrelor competente.

2.2.2. Organizarea - stabilește structura intențională a organizației și definește rolurile persoanelor, în cadrul diferitelor compartimente. Organizarea poate fi făcută pentru a funcționa pe termen lung (departamente/structuri permanente) sau pe termen scurt ca în cazul în care se formează un grup de lucru ce se va dizolva în momentul în care sarcina a fost îndeplinită.

2.2.3. Coordonarea - desemnează persoanele cele mai adecvate posturilor deținute, deci care au calificarea descrierii postului. Se urmărește realizarea unei sincronizări între obiectivele individuale ale elevilor cu cele comune ale clasei, evitând suprapunerile ori risipa și contribuind la întărirea solidarității grupului. Angajații nu trebuie să fie nici sub și nici supra calificați în postul pe care îl ocupă. De asemenea funcția de personal include recrutarea angajaților, selectarea celor ce urmează a fi angajați, alocarea personalului în posturile existente, determinarea modului de remunerare precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților datorită pensionării, transferului sau a concedierii.

2.2.4. Conducerea - orientează oamenii spre ceea ce trebuie să realizeze și ceea ce nu trebuie să facă. Adeseori implică constituirea unui mediu de motivare, comunicare și leadership astfel încât membrii organizației să înțeleagă ce se așteaptă de la ei în muncă. Un manager poate folosi un stil de conducere bazat pe preferințele sau pe filozofia sa personală. Unii manageri adoptă un stil de conducere puternic autoritar, în timp ce alții consideră că o abordare mai democratică funcționează mai bine.

2.2.5. Controlul - se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute, în încercarea de îmbunătățire continuă a calității. Controlul implică, în esență, stabilirea de standarde de timp, calitate sau cantitate, măsurarea rezultatelor, compararea rezultatelor cu standardele și aplicarea modificărilor necesare.

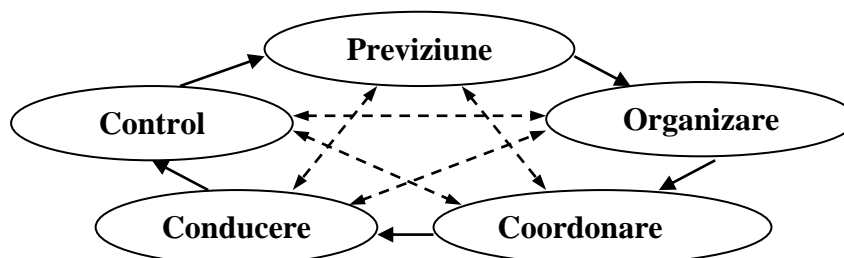


Fig.1 Interdependențele dintre funcțiile manageriale

Toate aceste funcții implică elaborarea deciziei și comunicarea sau schimbul de informații.

Elaborarea deciziei este un proces complex, care constituie principala rațiune a prezenței managerilor în cadrul organizației. Ea necesită raționamentul logic de identificare și de alegere a acțiunilor compatibile cu obiectivul (ele) organizației.

Comunicarea este procesul prin care se receptează și transmit informații care condiționează elaborarea deciziei.

2.3. Contexte manageriale

Știința managementului stabilește **două contexte manageriale**:

a) **Contextul intern** este alcătuit din ansamblul condițiilor și comportamentelor proprii ale organizației (resurse materiale, fizice, umane, financiare etc.) pe care managerul le coordonează prin organizarea unor subsisteme, în vederea obținerii de rezultate cu organizația. Neglijarea unui

segment/subsistem, dereglează activitatea organizației. De exemplu, dacă managerul nu acordă atenție bibliotecii școlii, elevii nu au de unde să-și completeze informațiile și nu pot obține rezultatele scontate.

b) Contextul extern îl constituie mediul extern al organizației, care poate influența simțitor activitatea acesteia. Întrucât organizația școlară se află într-o continuă competiție cu factorii externi, managerul urmărește cu atenție:

- ✓ competitorii – celelalte școli; trebuie să le cunoască activitatea pentru a da cel puțin aceleași rezultate;
- ✓ schimbările generate de noile abordări ale procesului de predare-învățare-evaluare;
- ✓ bugetul – condițiile economice – alcătuirea și execuția bugetară, dotări etc.;
- ✓ valorile și atitudinile sociale – cum se dezvoltă comunitatea, ce așteptări are etc.;
- ✓ procesele politice;
- ✓ condiții fizice – evenimente naturale care pot influența activitatea organizației.

2.3. Aptitudinile managerului

Robert Katz sugerează că funcțiile manageriale sunt importante, identificând trei aptitudini pe care un manager de succes trebuie să le dețină:

a) Aptitudinile tehnice se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică - citirea și interpretarea unui raport financiar, aptitudini de a scrie un raport, de a face o propunere concisă și ușor de citit, de a susține o prelegere logică și clară.

b) Aptitudinile umane se referă la abilitatea managerilor de a lucra eficient cu ceilalți, indivizi sau grupuri - a conduce fără a jigni, a nu fi de acord fără a fi dezagreabil, a media un conflict, a conduce o ședință.

c) Aptitudinile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile existente în situațiile complexe, de a vedea conexiuni în „haos” și de a avea o viziune de viitor.

2.4. Nivelele manageriale

Managerii se deosebesc unii de alții prin nivelul organizațional la care se situează și care le definește aria responsabilităților și prin natura activităților coordonate.

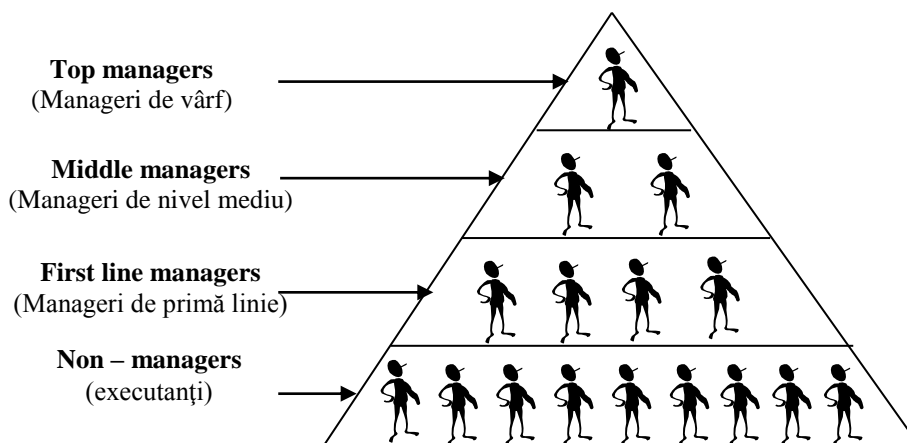


Fig. 2. Nivelele manageriale

a) Managerii de primă linie sau supraveghetorii – fac legătura între executanți și managerii de pe nivelul superior lor. Ei răspund de producția curentă a bunurilor și serviciilor și petrec cea mai mare parte a

timpului comunicând și rezolvând problemele legate de aceasta. Sunt cunoscuți sub denumiri ca: șef de secție, șef de atelier, supraveghetor, maistru etc.

b) Managerii de nivel mediu – transformă strategiile și politicile globale comunicate de către managerii de vârf în obiective și programe specifice. Timpul lor este dedicat în principal diferitelor întâlniri de lucru, întocmirii unor rapoarte și comunicări cu nivelele manageriale superior și inferior lor.

c) Managerii de vârf stabilesc obiectivele, strategiile și politicile, reprezintă organizația în raporturile cu administrația centrală și/sau locală și cu partenerii de afaceri, fiind răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale organizației. Cea mai mare parte a timpului de muncă o petrec comunicând cu alți manageri de vârf din cadrul firmei și/sau cu persoanele importante din afara firmei.

După natura activității coordonate managerii pot fi clasificați în:

a) Manageri funcționali (sau specialiști) – când sunt responsabilii unor arii specializate în operațiuni, cum ar fi: contabilitate, personal, financiar, marketing, producție, cercetare-dezvoltare.

b) Manageri generali – dețin poziții cu unele responsabilități multifuncționale.

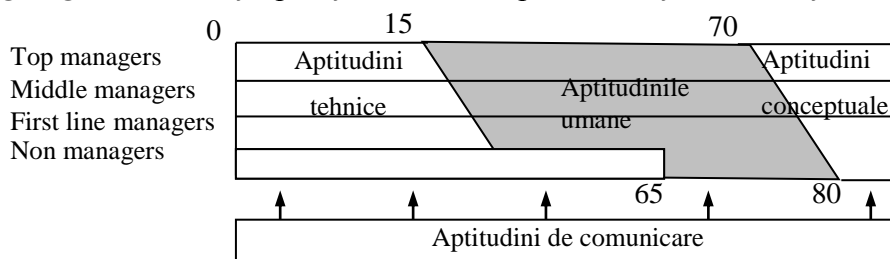


Fig. 3. Importanța relativă a aptitudinilor manageriale pe nivele ierarhice

2.5. Responsabilitatea socială, etica profesională și eficacitatea managerilor

Responsabilitatea socială are ca obiectiv primordial obligația managerilor de a lua decizii și de a acționa astfel încât să contribuie la bunăstarea individului, în interesul societății și al organizației pe care o conduce.

► **Responsabilitatea economică** – presupune că managerii trebuie să folosească resursele și energia în activități destinate creșterii profitului, și prin aceasta, a bunăstării organizației și indivizilor.

► **Responsabilitatea legală** – obiectivele economice trebuie aliniate la cadrul legal recunoscut în societate. De pildă, organizația trebuie să respecte clauzele contractuale încheiate cu furnizorii sau clienții, trebuie să servească clienții la timp, să nu producă bunuri cu defecte, etc.

► **Responsabilitatea etică** – presupune obligativitatea conducătorului și organizației de a lua hotărâri în conformitate cu legea, dar și imparțiale, respectând drepturile individuale și ale comunității.

► **Responsabilitatea discreționară** – este de natură pur voluntară și constă în dorința organizației de a oferi contribuții sociale care nu reprezintă obligații economice, sociale sau etice, ele incluzând acțiuni generoase, filantropice, fără profit.

Ca să aibă oameni cu care să lucreze și cu care să obțină rezultate, managerul trebuie să le asigure dezvoltarea prin: implicarea în decizii, delegarea de funcții și de responsabilități, acceptarea diferențelor dintre ei, schimbarea periodică a acțiunilor în care sunt cuprinși.

Eficacitatea conducerii se poate măsura și prin abilitatea cu care un manager corespunde următoarelor cerințe:

- să creeze o viziune clară și inspiratoare pentru școală;
- să comunice această viziune echipei cu care colaborează;
- să trateze corect pe cei din opoziție și să-i transforme în membri ai echipei;

- să asigure un mediu de încredere, eliberat de frică și creativ;
- să aibă puterea să-și schimbe viziunea când este necesar;
- să rezolve conflicte și să stimuleze participarea subordonaților;
- să delege atribuții, să consulte și să schimbe informații;
- să caute sinergia prin comunicare empatică;
- să recunoască punctele tari și punctele slabe ale sale și ale echipei;
- să aprecieze succesele;
- să accepte greșelile rezonabile;
- să nu pedepsească pe cel ce nu este de acord cu el;
- să recunoască potențialul și limitele umane;
- să motiveze pe cei care l-au urmat;
- să fie mentorul subordonaților;
- să formeze alți posibili conducători;
- să contracareze propria slăbiciune prin tăria echipei.

2.6. Aplicații

2.6.1. Identificați calitățile pe care ar trebui să aibă un manager eficient al clasei de elevi/al unei unități școlare.

2.6.2. Dați exemple de obiective ale conducerii tactice, strategice și operative, pentru managementul clasei/școlii pe care o conduceți.

2.6.3. Identificați activitățile pe care managerul clasei de elevi/unității școlare le are de realizat din perspective fiecărui tip de autoritate : autoritate directă, autoritate auxiliară, autoritate funcțională.

2.6.4. Identificați surse ale autorității: pentru autoritate formală/autoritate informală.

2.6.5. Identificați tipuri de activități corespunzătoare fiecărei funcții manageriale.

2.6.6. Dați exemple de aptitudini tehnice, umane și conceptuale pe care trebuie să le dețină un **2.6.7.** manager de succes și identificați avantajele acestor aptitudini.

2.6.8. Arătați importanța fiecăreia dintre funcțiile manageriale.

2.6.9. Identificați managerii de primă linie, de nivel mediu și de vârf din unitatea școlară în care vă desfășurați activitatea/din sistemul de învățământ.

2.6.10. Identificați managerii funcționali și managerii generali din unitatea școlară în care vă desfășurați activitatea/din sistemul de învățământ.

3. ANALIZĂ/ DIAGNOZĂ

Luarea deciziilor strategice privind definirea organizației școlare, stabilirea obiectivelor strategice necesare atingerii lor, aplicarea planului strategic care materializează strategia respectivă, se bazează pe un amplu proces de analiză a mediului de acțiune al firmei/instituției, a situației competitivității în acest mediu, a situației organizației școlare, a capacității acesteia de a înfrunța schimbările produse în mediu.

3.1. Analiza diagnostic:

Reprezintă un element esențial pentru fundamentarea strategiei organizației, punctul forte de plecare în conceperea soluțiilor strategico-tactice de îmbunătățire a viabilității economico-financiare și manageriale a organizației.

Poate fi abordată din două puncte de vedere:

- ❖ analiza diagnostic reprezintă o fază a activității manageriale în exercitarea sarcinilor de control-evaluare ce îi revin; în acest caz diagnosticarea are un caracter individual și se referă la elemente ale activității curente;

- ❖ diagnosticarea poate fi utilizată de diferiți specialiști pentru examinarea unei situații sau problematice mai complexe din cadrul organizației, ca metodă de sine stătătoare.

Diagnosticarea poate fi definită ca fiind acea metodă ce constă în principal în identificarea punctelor forte și slabe ale domeniului studiat, cu evidențierea cauzelor pe care le generează, finalizată prin recomandări cu caracter corectiv sau dezvoltare.

Diagnosticarea reprezintă trei caracteristici principale:

- identificarea relațiilor cauză-efect – se identifică cauzele care au stat la baza punctelor slabe și forte și la corelarea recomandărilor cu cauzele respective;
- caracterul participativ – este dat de faptul că sunt implicate în realizarea ei mai multe cadre de specialiști;
- metoda poate fi finalizată cu recomandări.

Pot fi identificate mai multe forme de diagnostic:

a) diagnostice generale – se referă la organizație în ansamblul său și vizează principalele domenii de activitate și rezultatele obținute; se realizează când organizația se confruntă cu probleme dificile;

b) diagnostice parțiale – se referă la unul din domeniile de bază ale organizației (financiar-contabil, producție, resurse umane, cercetare - dezvoltare); se impune atunci când sunt evidențiate anumite deficiențe, într-un anumit domeniu de activitate.

Diagnosticile de specialitate sunt axate pe o anumită problemă majoră cum ar fi calitatea producției, rentabilitatea, costurile de producție, etc.

Etapele sunt:

a. Pregătirea – analiza diagnostic are în vedere soluționarea problemelor organizatorice privind elaborarea studiilor de analiză diagnostic.

b. Documentarea prealabilă – se culeg date cu privire la domeniul analizat, iar obiectul principal este de a asigura fondul principal de informații necesar pentru a putea demara analiza propriu-zisă a problematicei investigate.

Cele mai relevante **informații** se pot clasifica în următoarele **categorii**:

- ✓ succinta prezentare a organizației în ansamblul său;

MANAGEMENT ADMINISTRATIV

- ✓ dinamica activității organizației;
- ✓ particularități ale domeniului producției;
- ✓ particularități ale resurselor umane;
- ✓ particularități ale domeniului cercetare–dezvoltare;
- ✓ particularități ale managementului.

c. Evidența simptomelor semnificative

Simptomele semnificative sunt reprezentate de devierile apreciabile față de planurile organizației sau față de rezultatele concurenților. Acestea pot fi pozitive, cum ar fi depășirea nivelului planificat al profitului, sau negative, cum ar fi nerealizarea profitului planificat.

d. Identificarea punctelor slabe și a cauzelor care le-au generat.

e. Formularea recomandărilor:

Recomandările trebuie să fie axate pe cauzele generatoare de disfuncții și puncte forte, urmărind eliminarea celor care provoacă deficiențe și extinderea celor care provoacă abateri pozitive.

Post-diagnosticul – pentru a maximiza rezultatele analizei, aceasta trebuie să se finalizeze cu următoarele acțiuni :

- difuzarea studiului către conducerea organizației și a departamentelor vizate;
- discutarea studiului și definitivarea acestuia;
- stabilirea măsurilor de implementare și a recomandărilor;
- aprobarea studiului definitiv și a programelor de implementare a acestuia;

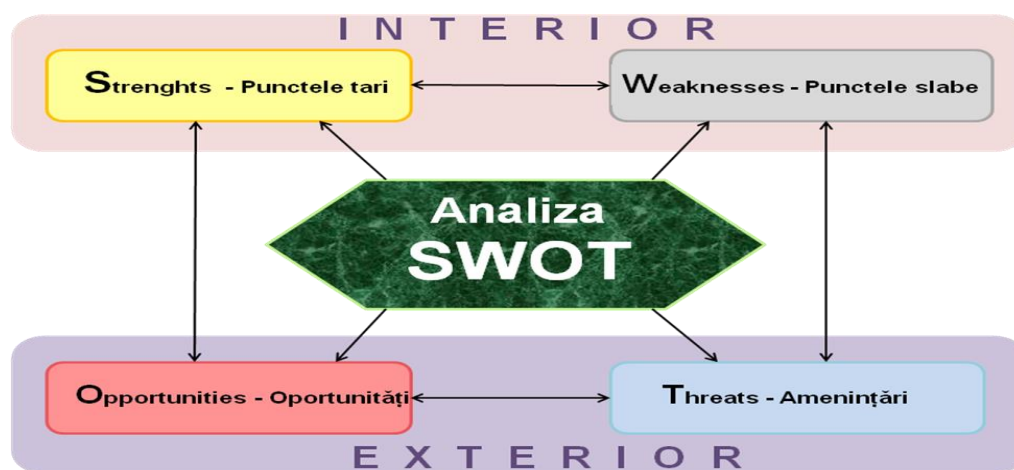
Avantajele acestei metode sunt:

- ✓ asigură baza informală necesară adoptării unei decizii tactice și strategice eficiente;
- ✓ preîntâmpinarea apariției unor disfuncționalități majore datorită identificării cauzelor care le generează într-o formă incipientă;
- ✓ furnizează informații privind punctele slabe și forte ale organizației, permițând totodată identificarea oportunităților și a pericolelor mediului;
- ✓ orientează acțiunile managerilor către aspectele majore ale activității organizației în vederea creșterii eficienței acesteia.

3.2. Analiza SWOT

“Oportunitățile și amenințările existente în mediul extern vor excede întotdeauna resursele disponibile pentru a beneficia de oportunitățile și a evita amenințările. De aceea, strategia este de fapt o problemă de alocare a resurselor pentru a specula oportunitățile decisive”. William Cohen

Strengths (forțe, puncte forte); **Weaknesses** (slăbiciuni, puncte slabe); **Opportunities** (oportunități, șanse); **Threats** (amenințări).



Analiza **SWOT** este o tehnică prin care se pot identifica punctele tari și slabe și se pot examina oportunitățile și amenințările unui proiect, ale unei acțiuni, sau acțiunile de formare a cadrelor didactice și poate fi utilizată ca element de realizare a unui bilanț, din perspectiva mediului intern, respectiv a mediului extern.

Mediul extern al unei organizații reprezintă totalitatea condițiilor și evoluțiilor externe ce formează cadrul de acțiune al organizației - situația concurențială și de piață, evoluțiile economice și tehnologice, tendințele sociale și politice etc. Analiza mediului extern este considerată eficientă atunci când evaluările sunt realizate atât la nivelul macrosistemului (termen lung), cât și la nivelul microsistemului.⁸

În cadrul analizei SWOT, punctele forte reprezintă caracteristici interne ale organizației care oferă posibilitatea îmbunătățirii competitivității acesteia. Punctele slabe reprezintă trăsături ale organizației ce o pot face vulnerabilă. Toate organizațiile au puncte slabe și puncte forte, nicio organizație nefiind la fel de puternică/slabă în toate componentele sale. Managerii de strategie trebuie să transforme punctele slabe ale organizației în puncte forte, iar apoi acestea să devină avantaje comparative ale organizației. Există o opinie generală conform căreia analiza internă a unei organizații este cel puțin la fel de importantă ca cea externă în procesul managementului strategic. Evaluarea internă constituie un mare avantaj în perspectiva creșterii implicării personalului în activitatea organizației. Procesul de analizare a *mediului intern* duce în mod evident la îmbunătățirea comunicării organizaționale.

Robert Grant considera analiza mediului intern chiar mai importantă decât analiza mediului extern. "În vreme ce mediul extern este într-o continuă schimbare, propriile resurse și capacități ale organizației sunt definite în raport cu un mediu mult mai stabil".⁹

În general, există două moduri în care poate fi utilizată o analiză SWOT¹⁰:

- ✓ în scop profesional, analiza SWOT, poate fi utilizată pentru monitorizarea sistemului de perfecționare a cadrelor didactice, prin găsirea celor mai eficiente strategii de formare a acestora;
- ✓ într-un demers didactic, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a măsura profitabilitatea unei strategii, a unei metode, a unei lecții, a unui proiect, sau a unui stil de învățare.

Prin intermediul metodologiei se pot identifica cu ușurință problemele care pot fi întâmpinate în procesul didactic, precum și măsuri de aplicare sau îndepărtare a lor.

În activitatea cu copiii, metoda se poate utiliza în diferite momente ale activității: pentru evocarea cunoștințelor anterioare, pentru dobândirea cunoștințelor, fixarea lor, în evaluare etc. și poate fi aplicată în mod individual, în perechi, în grupuri mici ori frontal.

⁸ Dan Anghel Constantinescu – *Management Strategic*, Colecția Națională, București, 2000

⁹ Robert Grant – "The resource based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 1991

¹⁰ Bernat, S.-E., *Tehnica învățării eficiente*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca

Întrebări pentru identificarea răspunsurilor la factorii interni și externi:

Factori interni	PUNCTE TARI	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt avantajele? • Ce este mai bine realizat decât în cazul....? • Ce capacități sau abilități dezvoltă? • Ce fac copiii, cadrele didactice mai bine? • Ce observă cei din jur ?
	PUNCTE SLABE	<ul style="list-style-type: none"> • Ce ar putea fi îmbunătățit la proiectul, strategia....respectivă? • Ce nu faci bine? • Ce văd cei din jur ca fiind puncte slabe? • Ce ar trebui să eviți din experiența trecută?
Factori externi	OPORTUNITAȚI	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt condițiile favorabile desfășurării lecției, proiectului, strategiei...etc.? • Care este avantajul concurențial al metodologiei..... etc.? • Ce direcții strategice majore obții?
	AMENINȚĂRI	<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt obstacolele în realizarea? • Care sunt schimbările globale care pot afecta.....? • În ce mod te poate afecta negativ activitatea?

Analiza SWOT este capabilă să sintetizeze punctele cheie ale unui demers didactic deoarece:

- gruparea problemelor și a avantajelor pe baza celor patru categorii SWOT permite identificarea mai simplă a unei strategii și a unor modalități de dezvoltare a unui curriculum modern, adaptat mai rapid la reforma și la cerințele acesteia;
- metoda poate fi adaptată simplu, la nevoile specifice diverselor categorii de activitate din învățământul românesc, de la „bază la vârf”;
- analiza SWOT este un mod concret de a identifica punctele tari și punctele slabe, de a defini oportunitățile sau amenințările cu care ne confruntăm în învățământ, atât în demersul didactic, cât și în metodologia de formare a profesorilor;
- permite o evaluare/autoevaluare constructivă și eficientă a strategiei aplicate.

3.3. Analiza PEST

Analiza **PEST** presupune analiza contextului (în special la nivel național și regional) și se concentrează pe patru dimensiuni esențiale care pot influența școala și evoluția sa:

- **Politicul**, cu accent pe politicile educaționale și pe deciziile privind educația;

Orice organizație este datoră să studieze periodic legislația ce poate avea efect asupra intereselor școlii. Această analiză trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- ❖ Este legislația clară?
- ❖ Reglementările actuale necesită anumite modificări?
- ❖ Există organizații concurente care se supun aceluiași reglementări? În ce situație acest lucru le oferă un avantaj inechitabil?

Mediul politico-juridic este constituit din elementele cadrului legal și politic în care operează organizațiile. Cadrul legal este format din totalitatea reglementărilor, precum și din sistemele de elaborare și aplicare a acestora.¹¹

¹¹ Fred R.David – *Strategic Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 2000

Pentru influențarea factorilor politici ai mediului extern al organizației, unele organizații apelează la activitatea de *lobby*.

Procesul de lobby este o extindere a dreptului cetățeanului de a se face auzit prin efortul de a influența legislația specifică și un exercițiu de democrație.

Vocea administrației locale în procesul decizional este foarte importantă și vizează obținerea unei coeziuni și o uniformizare a agendei legislative astfel încât propunerile legislative înaintate către forurile superioare să se bucure de succesul dorit.

■ **Economicul**, cu accent pe situația economică, resurse existente pentru educație, sectoare care pot oferi resurse educației;

Mediul economic este reprezentat de elementele sistemului economic în care operează școala. Printre cei mai reprezentativi factori economici, regăsim tendințele economice ce caracterizează învățământul, disponibilitatea capitalului, sursele de profit, barierele de intrare și ieșire de pe piață.

O școală nu poate evita tendințele economice ce caracterizează domeniul său de activitate.

Principalele variabile ale mediului economic ce pot reprezenta oportunități sau amenințări la adresa unei organizații:

1. rata inflației;
2. rata dobânzilor;
3. deficitul bugetar;
4. cotația monedei naționale;
5. produsul intern brut (PIB);
6. rata șomajului;
7. politicile monetare și fiscale;
8. sistemul de impozite și taxe;
9. schimbări în cerințele consumatorilor pentru diferite categorii de produse și servicii;
10. fluctuația prețurilor;
11. forța de muncă;
12. politicile diferitelor organizații internaționale.

■ **Socialul** cu accent pe probleme sociale care afectează educația și pe poziția diferitelor segmente sociale față de educație și școală;

Cele mai importante variabile sociale, demografice, culturale și de mediu ce pot reprezenta amenințări sau oportunități la adresa organizației sunt enumerate în tabelul următor:¹²

1. rata natalității și a mortalității;
2. numărul căsătoriilor și al divorțurilor;
3. sporul natural al populației;
4. speranța medie de viață;
5. migrația internă și externă;
6. probleme de securitate socială;
7. venitul pe cap de locuitor;
8. localizarea afacerilor după tipul acestora;
9. atitudinea față de mediul afacerilor;
10. stilul de viață;
11. traficul în diverse zone;
12. mediul intravilan/extravilan;
13. încrederea populației în instituțiile statului, biserica, armată etc.;

¹² Fred R. David – *Strategic Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 2000

14. atitudinea populației față de muncă;
15. atitudinea populației față de economisire;
16. atitudinea populației față de investiții;
17. gradul de folosire a metodelor contraceptive;
18. atitudinea populației față de timpul liber, față de pensionare;
19. atitudinea populației față de calitatea produselor și serviciilor oferite;
20. controlul poluării;
21. atitudinea populației față de imigranți;
22. conservarea energiei;
23. atitudinea populației față de succesul profesional;
24. veniturile, cheltuielile și consumul populației;
25. forța de muncă;
26. învățământul;
27. cultura;
28. sportul

■ Tehnologicul cu accent pe nivelul tehnologic al educației și pe resursele tehnologice existente pentru educație.

Mediul tehnologic este afectat de un înalt grad de schimbare. Creșterea capacității de a transpune în practică o idee, de a transforma o invenție într-un produs ce se adresează publicului larg au făcut ca impactul unei inovații să se transmită foarte rapid atât pe un spațiu geografic larg, cât și în domenii foarte diverse. În practică, deseori deciziile strategice privind mediul tehnologic sunt delegate către nivelurile inferioare. Managerii de strategie acordă o mare importanță celorlalți factori, în special celor care țin de concurență sau piață.

3.4. Graficul GANTT

Este un instrument managerial extrem de util care obligă la o planificare riguroasă a activităților din două perspective:

1. așezarea activităților proiectului într-o relație logică unele față de altele astfel încât să nu planificăm simultan două activități în cazul în care începutul uneia depinde de rezultatele celeilalte;

2. distribuirea echilibrată a activităților în intervalul de timp alocat proiectului care impune de cele mai multe ori planificarea (cvasi)simultană a acelor activități care nu depind de rezultate altei activități.

ACTIVITATEA	LUNA												LOCUL DE DEFĂȘURARE	CINE RĂSPUNDE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
A 1.1			■	■											
A 1.2				■	■	■	■								
A 2.1								■							
A 2.2								■	■				■		
A 2.3									■	■	■				
A 3.1	■	■	■				■						■		

Exemplu de grafic GANTT

3.5. Aplicații:

3.5.1. Identificați activitățile specifice fiecărei etape a analizei diagnostic a clasei de elevi/unității școlare.

3.5.2. Faceți analiza SWOT a activității clasei de elevi/unității școlare pe care o conduceți.

3.5.3. Identificați țintele strategice și resursele strategice care reies din analiza anterioară.

3.5.4. Identificați modalități de contracarare a punctelor slabe și amenințărilor identificate la exercițiul anterior.

3.5.5. Faceți analiza PEST a clasei de elevi/unității școlare pe care o conduceți.

3.5.6. Realizați graficul GANTT al unei activități extracurriculare/proiect educațional.

3.5.7. Realizați o listă cu posibilele surse de informații/informare pe care le puteți consulta în vederea efectuării unei analize.

4. PROCESUL DECIZIONAL

Decizia constituie „motorul managementului”, este un proces de alegere în mod deliberat a unei linii de acțiune, a unui mod operațional de rezolvare a unei situații, a unei probleme din mai multe alternative existente pentru a ajunge la un anumit rezultat, obiectiv. Exemple: alegerea manualului din ofertă pentru o anumită disciplină și/sau an de studiu, a modului în care se premiază cei mai buni elevi din clasă, stabilirea claselor la care vor preda cadrele didactice nou venite în școală, stabilirea destinației fondurilor provenite de la diferiți sponsori, alegerea anumitor scopuri și obiective în proiectul de dezvoltare sau în planul operațional etc.

4.1. Tipologia deciziilor

Clasificarea deciziilor se poate face prin prisma mai multor criterii de aceea ierarhizarea lor este relativă deoarece una și aceeași decizie poate fi încadrată, din perspectiva fiecărui criteriu, în altă categorie.

4.1.1. După gradul de cunoaștere a problemei și soluțiilor alternative:

▶ **decizii rutiniere** – apar ca răspuns la problemele bine definite și cunoscute (sau structurate).

▶ **deciziile adaptive** se aplică, mai ales la problemele semistructurate. Se bazează pe compararea situației actuale cu altele asemănătoare, manifestate în trecut. În această situație, varianta aleasă va fi ori identică cu una din deciziile trecute, ori adaptată la condițiile modificate ale noii situații. Sunt de obicei decizii în condiții de risc.

▶ **deciziile inovative** – implică managerii în probleme ambigue și nedefinite care reprezintă o ruptură cu trecutul (sunt decizii luate în condiții de incertitudine).

4.1.2. După natura condițiilor în care se elaborează, deciziile se grupează în:

▶ decizii în condiții de certitudine;

▶ decizii în condiții de risc;

▶ decizii în condiții de incertitudine.

4.1.3. După orizontul în timp la care se referă, deciziile pot fi:

▶ **strategice** – care vizează un orizont larg de timp, se referă la probleme majore și influențează ansamblul activității organizației sau principalele ei componente;

▶ **tactice** – sunt acelea care acoperă o perioadă de timp de până la un an, au ca obiect unele domenii importante ale organizației și influențează doar o parte a acestuia. Ele concretizează deciziile strategice;

▶ **curente** – sunt foarte frecvente, vizează un interval scurt de timp și privesc un domeniu restrâns al organizației.

4.1.4. După numărul participanților la elaborarea deciziilor deosebim:

▶ **decizii unipersonale** – fundamentate și elaborate de o singură persoană;

▶ **decizii de grup** – sunt rodul conlucrării mai multor persoane;

4.1.5. După numărul criteriilor decizionale, deciziile pot fi clasificate în:

▶ **unicriteriale** – presupun compararea alternativelor pe baza unui singur criteriu (de pildă costul, profitul etc.);

▶ **multicriteriale** – alternativele se compară prin raportarea la două sau mai multe criterii.

4.2. Etapele procesului decizional

Procesul decizional se realizează în mai multe faze sau **etape**, foarte asemănătoare cu cele prin care trecem în procesul rezolvării de probleme¹³.

4.2.1. Pregătirea deciziei prin:

- **identificarea problemelor** - controlul curent, sistematic și planificat al activităților în clasă, sondaje psihosociale permanente, sesizarea problemelor de către alți factori exteriori (cadre didactice, părinții etc.);
- **obținerea informațiilor** – observare, studii de caz, convorbiri, teste etc.;
- **selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor** - organizarea pe categorii de date după semnificația pe care o au sau după corelarea cu abaterile;
- **evaluarea variantelor de activitate și a proiectelor de măsuri** – compararea avantajelor și dezavantajelor fiecărei variante, astfel încât decizia să capete un caracter rațional.

4.2.2. Adoptarea deciziei optime și măsurile de aplicare:

- **răspunsuri la întrebări** de genul: care este obiectivul (claritatea scopului) și cu ce resurse disponibile va fi atins;
- **strategii coparticipative** de luare a deciziei - consultarea și implicarea în procesul decizional a părților celor interesate: elevii, părinții, angajatorii, administrația locală, alte grupuri și instituții (biserica, ONG etc.);
- **tipul de participare: obiectivă** (solicitarea, din partea managementului, a implicării personalului în luarea deciziilor) și **subiectivă** (dorința celor interesați să participe la luarea și ducerea la îndeplinire a deciziilor).

4.2.3. Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii acesteia:

- **comunicarea deciziei** – se urmărește ca decizia să ajungă la timp și fără deformări la elevi;
- **explicarea și motivarea pentru elevi a deciziei** – se prezintă argumente ce vizează scopul deciziei, obiectivele urmărite, etapele acțiunii, punctele slabe, punctele cheie etc.;
- **organizarea acțiunii practice** - presupune stabilirea termenelor, a responsabilităților, colaborarea dintre elevi;
- **controlul îndeplinirii deciziei** – prin canalele de comunicație; neacceptarea unor decizii de către unii elevi să fie cunoscută încă din fazele incipiente; controlul direct (corectiv sau preventiv) al profesorului este definitiv;
- **reglarea optimală a acțiunii** – prin suporturi motivaționale repetate, exercitate de către profesor (sprijin, încurajări etc.);
- **decizii de corectare a acțiunii** – prin decizii secundare, particulare;
- **evaluarea rezultatelor obținute** – presupune analiza parțială ori globală la nivelul diferitelor compartimente ori subgrupuri ale clasei de elevi.

¹³ Iucu, R. – *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Iași, Editura Polirom, 2003

4.3. Elemente specifice ale deciziei care influențează nivelul și formele de participare:

4.3.1. complexitatea deciziei : deciziile complexe cer un nivel ridicat de participare;

4.3.2. opoziția așteptată și gradul de insatisfacție față de situația prezentă: cu cât opoziția așteptată este mai mică (din cauza insatisfacției legate de situația prezentă), cu atât mai mult sunt mai necesare procedurile participative;

4.3.3. prestigiul celor care susțin o decizie: dacă inițiatorii sunt persoane credibile și au capacitate de convingere, participarea este de dorit;

4.3.4. impactul deciziei asupra oamenilor: oamenii se vor implica în luarea deciziei, doar dacă vor fi convinși că au de câștigat;

4.3.5. probabilitatea apariției zvonului: zvonul poate fi combătut numai prin comunicare deschisă și participare;

4.3.6. importanța deciziei: deciziile importante trebuie luate cu participare cât mai mare a celor care vor fi afectați de decizia respectivă;

4.3.7. urgența deciziei: în caz de urgență maximă, decizia individuală (cea mai rapidă) este recomandată;

4.4. Implicațiile participării diferitelor persoane la luarea deciziei

Implicarea și participarea diverselor persoane și grupuri la luarea deciziei nu se referă doar la realizarea concretă a sarcinilor de serviciu, ci vizează, direct și explicit, nivelul decizional.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea superioară a deciziei - Acceptarea și înțelegerea superioară a schimbării și familiarizarea rapidă cu noutățile - Crearea sentimentului de „proprietate”, se vorbește de „școala noastră”, „activitatea noastră” - Exprimarea clară și cunoașterea diferitelor puncte de vedere 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumul mai mare de efort și de timp - Posibilitatea ca unii oameni să se implice pentru a se opune schimbării sau deciziei respective - Posibilitatea creșterii instabilității organizației, a sentimentului de nesiguranță

4.5. Cauze ale lipsei de participare la luarea deciziilor

Lipsa participării scade motivația și creează sentimentul de nesiguranță.

cadre didactice	părinți
<ul style="list-style-type: none"> ▪ cadrul legislativ încă neclar; ▪ resursele și posibilitățile concrete ale școlii; ▪ competențele existente la nivelul managementului și ale colectivului; ▪ tradiția și mentalitățile; ▪ sprijinul comunitar și al nivelurilor ierarhic superioare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategii inadecvate ale școlii și bariere de comunicare între școală și familiile elevilor; ▪ lipsa de interes din partea unor părinți; ▪ deficiențe de atitudine ale părinților sau ale cadrelor didactice (atitudine de superioritate, folosirea unui limbaj neadecvat...); ▪ probleme ale familiilor (sărăcie, alcoolism, monoparentalism ...); ▪ restricții ce țin de timpul limitat și de lipsa de informație.

4.6. Sfaturi pentru reducerea incertitudinii în decizie :

Urmărește cum iau decizii colegii care au succes, dar și cei care nu au succes, pentru a învăța și din succese, dar și din greșeli!

Discută cu cineva din afara instituției , înainte de a lua decizia finală, pentru a avea un punct de vedere imparțial!

Reflectează bine înainte de a lua o decizia importantă!

Evită rutina, caută soluții creative!

Lucrează temeinic, respectând toate etapele în luarea deciziei!

4.7. Aplicații:

4.7.1. Exerciții individuale:

- Gândește-te la activitatea de pe parcursul zilei de ieri. De câte ori ai avut realmente de ales (de luat o decizie) ?
- Ultima decizie luată a fost cea optimă? Puteai decide altfel ? De ce da? De ce nu?

4.7.2. Exerciții de grup:

- Identificați condițiile elaborării unei decizii eficiente.
- Identificați barierele în calea unei decizii eficiente și modalități de contracarare a lor.
- Listați deciziile Consiliului de administrație al școlii în care funcționați din ultima lună, analizați-le din punctul de vedere al modului de consultare și de luare a deciziilor.
- Identificați avantaje și dezavantaje ale participării personalului didactic la luarea deciziilor.
- Identificați activitățile specifice fiecăreia dintre fazele de elaborare a unei decizii: pregătirea, adoptarea și aplicarea deciziei.
- Identificați avantaje și dezavantaje ale fiecăreia dintre fazele de elaborare a unei decizii: pregătirea, adoptarea și aplicarea deciziei.
- Identificați modalități de diminuare/contracarare a dezavantajelor pe care le-ați găsit.
- Identificați elementele specifice ale deciziei care influențează nivelul și formele de participare.

5. DELEGAREA

De cele mai multe ori un manager, oricât de dotat, bine intenționat și pregătit ar fi, nu poate face totul singur. Activitatea de conducere devine din ce în ce mai complexă iar delegarea devine absolut necesară. Delegarea îi va permite să facă mai multe lucruri deodată și, mai ales, să se ocupe de problemele cu adevărat importante.

Delegarea înseamnă conferirea autorității manageriale către un subaltern, care va acționa în numele respectivului manager.

Foarte important este să se înțeleagă faptul că se deleagă **autoritatea** nicidecum **răspunderea**. Deci, cel care deleagă, chiar dacă nu transferă unui subordonat autoritatea de a lua anumite decizii, tot el rămâne răspunzător în fața superiorilor săi, cel căruia i se deleagă dreptul decizional fiind răspunzător doar în fața delegatorului.

5.1. Caracteristici:

- se utilizează în exercitarea procesului de management;
- implică de regulă o perioadă scurtă, precizată de obicei;

- este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a managerilor și executanților implicați;
- are sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau atribuție de manager;
- determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de anvergură redusă;
- nu modifică structura organizatorică ci doar funcțional afectează într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate;
- implică sarcini ce nu au caracter decizional sau implică decizii curente (de importanță relativ redusă);
- determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informațional, referindu-se în special la schimbarea temporară a beneficiarului unor informații;
- nu modifică instrumentarul de management, ci doar modul de utilizare a lui datorită implicării altei persoane.

5.2. Principalele elemente componente ale procesului de delegare

5.2.1. Însărcinarea este atribuirea unei sarcini, de către manager, unui subordonat, sarcină ce-i revine de drept prin organizarea formală. Aceasta presupune delimitarea sarcinii respective de celelalte, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

5.2.2. Atribuirea competenței formale asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune, necesare realizării sarcinii respective. Pentru a deveni efectivă, este necesar ca autoritatea formală să fie dublată de autoritatea cunoștințelor.

5.2.3. Încredințarea responsabilității asigură refacerea “triunghiului de aur” al organizării pentru sarcina în speță. În virtutea responsabilităților acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delegată, în funcție de obținute fiind recompensat sau sancționat.

În cazul delegării se produce dedublarea responsabilităților, în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii, managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea ei.

Problema cheie în utilizarea cu succes a delegării este rezolvarea dilemei **încredere-control**.

Se pornește de la axioma că suma **încredere + control = constantă**. Deci orice amplificare a controlului exercitat de manager diminuează încrederea percepută de subordonat.

$$\text{control} + x = \text{încredere} - x$$

Similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său înseamnă o diminuare a controlului:

$$\text{încredere} + x = \text{control} - x$$

Nu există o proporție optimă, valabilă universal, raportul dintre cele două diferind în funcție de mai multe variabil: natura sarcinii; nivelul de pregătire a subordonatului; gradul său de motivare; autoritatea șefului etc.

5.3. Situații de delegare:

- se oferă oportunitatea de a instrui și dezvolta pe cineva;
- unul din oameni dispune de un nivel de expertiză mai bun ca ceilalți;
- se creează posibilitatea ca unul din subalterni să se pună în valoare;
- nu este timp suficient, iar alți au destul;
- se dorește motivarea cuiva și i dovedește că se are încredere în el/ea.

Este foarte important **cum** se face delegarea, instrucțiunile fiind esențiale.

Un manager ar trebui să știe că delegând are o serie de **avantaje**, el reușind:

- să facă mai multe, chiar și lucruri pe care și-a dorit întotdeauna să le facă, dar nu a avut niciodată timp, deci să câștige timp pe care să-l dedice activităților strategice;
- să aibă mai multă încredere în colaboratorii săi, să-i cunoască mai bine și să își îmbunătățească relațiile cu ei;
- să îi ajute pe ceilalți să se dezvolte din punct de vedere profesional și să le dezvolte încrederea în sine;

Chiar având în vedere aceste avantaje, de foarte multe ori managerii **ezită să delege** deoarece:

- se tem că subordonații vor face greșeli pentru care managerul va fi criticat;
- cred că nimeni nu poate rezolva treburile mai bine;
- se preocupă exagerat de prestigiul personal, temându-se teama că delegarea va fi considerată ca un semn de slăbiciune și că, astfel, vor deveni „inutil“;
- nu au încredere în oameni;
- nu acceptă alte stiluri de conducere și alte proceduri de rezolvare a problemelor;
- nu sunt capabil să controleze delegarea;
- au avut rezultatele nesatisfăcătoare la delegări anterioare.

Nu numai „delegatorul“ are rețineri în a delega ci chiar „delegatul“, deoarece se teme:

- să nu greșească și să nu fie sancționat pentru greșeală;
- să nu fie supraîncărcat cu prea multe activități;

De regulă, **se delegă** lucruri de care managerul nu are rost să se ocupe (activități și decizii de rutină), precum și treburi de care alții s-ar putea ocupa mai bine, de exemplu: lucrurile de detaliu, culegerea informației, sarcinile cu un anumit grad de repetabilitate, rolurile mai puțin importante (protocol etc.).

Aceste sarcini se pot delega atât persoanelor pe care le știm capabile, experimentate sau cu experiență managerială, cât și oamenilor lipsiți de experiență dar care, pur și simplu, se oferă – aceștia din urmă trebuind ajutați și supravegheați mai atent.

Este recomandabil **să nu se delege**:

- elaborarea viziunii pe termen lung și a obiectivelor generale ale dezvoltării școlii;
- problemele importante legate de procesul de învățământ, cum ar fi bugetul școlii și încadrarea cu personal, procedurile disciplinare etc.;
- situațiile sensibile care necesită o anumită discreție;
- sarcinile personale primite de la superiori.

5.4. Factori critici ai unei delegări eficiente,

Succesul sau eșecul delegării este determinat, de obicei, de:

■ *clarificarea a ceea ce este delegat* - ce anume se delegă, ce trebuie făcut ca atare, domeniile în care se așteaptă ca subalternul să-și folosească propria judecată și inițiativă, nivelul de performanță așteptat, resursele;

■ *instituirea unei proceduri de control*, astfel încât performanța subalternului să fie cunoscută și evaluată.

■ *pregătirea managerială a subalternilor* – mai ales privind modul de folosire a autorității.

În concluzie, putem spune că, esența delegării constă în asigurarea tuturor condițiilor necesare pentru ca persoana căreia i se delegă o anumită activitate să o înțeleagă, să o poată realiza, să o accepte și să obțină rezultatele scontate.

5.5. Aplicații:

5.5.1. Identificați importanța delegării sarcinilor către elevi/cadrele didactice.

5.5.2. Identificați caracteristici ale deciziei.

5.5.3. Identificați avantaje și dezavantaje ale delegării sarcinilor elevilor/cadrelor didactice.

5.5.4. Identificați metode de contracarare a dezavantajelor găsite.

5.5.5. Identificați puncte tari și puncte slabe ale fiecărui tip de decizie.

5.5.6. Identificați ce sarcini delegăm/ce nu poate fi delegat elevilor/cadrelor didactice?

5.5.7. Identificați motive pentru care nu delegăm sarcini. Grupați-le în reale și pretexte.

5.5.8. Identificați modalități de contracarare a pretextelor găsite anterior.

5.5.9. Identificați factori ai unei delegări eficiente.

6. STILURI MANAGERIALE

Pentru a obține rezultate deosebite, managerul școlar trebuie să se manifeste ca o personalitate autentică, complexă, proteică, de anvergură din ce în ce mai amplă pe măsura organizației pe care o conduce, și aceasta nu doar din perspectivă profesională; prin urmare, printre *calitățile unui bun manager*¹⁴, amintim:

- ✓ **carismă**: 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;
- ✓ **stimulare intelectuală**: îndrumă în mod profesional pe cei care lucrează cu el; aplică lucrurile bune din alte sectoare și organizații;
- ✓ **flexibilitate**: stabilește priorități și își administrează timpul în mod eficient; lucrează sub presiune și se încadrează în termene; se auto-motivează, atinge ținte profesionale solicitante; își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări personale;
- ✓ **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.
- ✓ **abilitate de a conduce și planifica direcția strategică și dezvoltarea școlii**: managerii dezvoltă o viziune strategică a școlii, analizează și planifică nevoile și dezvoltarea viitoare a acesteia, în context local, național și internațional.
- ✓ **aptitudini de comunicare** cu un public diferit.

Stilul managerial este comportamentul repetabil al directorului, în limitele impuse de statusul său în cadrul școlii, cu scopul de a dezvolta un climat prielnic realizării obiectivelor organizaționale¹⁵.

Altfel spus, un ansamblu de ipoteze care orientează comportamentul unei persoane, organizând-ul în jurul unei trăsături dominante", modul în care managerul se raportează la sarcini și la membrii organizației.

6.1. Clasificări ale stilurilor manageriale

6.1.1. Literatura de specialitate menționează câteva criterii de clasificare a stilului de lucru al managerilor. Una dintre modalități este **în funcție de situație**, când se pornește de la cele două categorii de comportament care pot mări la maximum eficiența managerului, și anume¹⁶:

- ▶ **comportament orientat spre oameni și relații** (prin încurajare, sprijin, recunoașterea meritelor);
- ▶ **comportament orientat pe sarcini** (prin îndrumare și organizare).

Prin corelarea acestor tipuri de comportament se obțin patru **stiluri manageriale**¹⁷:

1. stil de îndrumare - managerul comunică subordonatului modul în care urmează să acționeze, organizează și cooperează în vederea atingerii scopului;

2. stil de antrenare - angajatul, deși dispune de calificare și experiență, totuși are performanțe care îl situează sub nivelul mediu și/sau dorește să lucreze sub coordonarea și îndrumarea managerului la realizarea unei anumite sarcini;

¹⁴ Dragomir, M., Pleșa, A., Breaz, M., Chicinaș, L., *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*, a Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ Cluj, Turda: Ed. Hiperborea, 2000, p.24

¹⁵ Barbu I.D., *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, , 2009, p.97

¹⁶ Dragomir, M., Breaz, M., Breaz, D., Pleșa, A. (2001). *Mic dicționar de management educațional*, Turda: Editura Hiperborea, Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ, p.170

¹⁷ Dragomir, M., Pleșa, A., Breaz, M., Chicinaș, L. (2000). *Op.cit.*, p.19-20, Iosifescu, Ș. (2000). *Manual de management universitar*, București: ProGnosis, p.158, Joița, E. (2000), *Management educațional*, Iași: Polirom, p.170-171

3. stil de conducere încurajator - urmărește să contribuie la creșterea încrederii în sine și a capacității angajaților de a rezolva independent și eficient o anumită sarcină;

4. stil de delegare - constă în trasarea sarcinii unui salariat, care are cunoștințe, experiență, încredere în sine, este motivat, are competență deosebită într-un anumit domeniu și posedă simțul răspunderii dovedit în acțiuni anterioare.

Pornind de la această accepțiune, se pot înțelege mai bine principalele **direcții de investigare ale stilului** precum și caracterul lor evident complementar¹⁸:

- ✓ **funcțională**, de natură clasică, care studiază stilurile manageriale (autoritar, democrat, permisiv) mai ales sub raportul manifestărilor, făcând în bună măsură abstracție de structura persoanei;
- ✓ **structurală**, care-și propune să investigheze stilul managerial pornind de la structura persoanei, de la însușirile psihofiziologice de bază: caracter, temperament și aptitudini.

6.1.2. O clasificare cu cinci componente a fost realizată de Rensis Likert:

1. Stilul autoritar-opresiv este cel în care cuvântul cheie este *supunerea*: liderul poate avea o competență profesională scăzută în domeniul respectiv, este înconjurat de un cerc de șefi de departament obedienți, folosește motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul și cu alte detalii, și aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar.

2. Stilul autoritar-obiectiv este cel în care cuvântul-cheie este *competența*. Liderul privește rezultatele în mod obiectiv, se implică extrem de mult în activitate, se situează la o oarecare distanță de colectiv și îi privește pe angajați ca pe niște instrumente.

3. Stilul democrat-consultativ are ca termen cheie *relațiile umane*. Liderul face periodic consultări cu membrii grupului de muncă, delegă autoritatea într-un mod cunoscut de către angajați, este rațional dar care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de angajați.

4. Stilul democrat-participativ are ca termen cheie *atașamentul față de organizație*. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă, echipa fiind cea care ia decizia, în problemele care o privesc, intervine când apar conflicte, pentru a împăca părțile adverse.

5. Stilul permisiv (laissez-faire), ce are ca termen cheie *structura prestabilită*. Liderul are rol de reprezentare în exterior a organizației și de simbol al organizației pe plan intern, se mărginește în a furniza materialele informative angajaților și a anunța momentul de început și de sfârșit al unei sarcini.

6.1.3. Un alt nivel de conducere este conducerea strategică

Stilurile de conducere strategică evidențiate de literatura de specialitate sunt 19:

► *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 cultivă „circulația hârtiilor”;

¹⁸ Moraru, I., *Introducere în psihologia managerială*, București: E.D.P., 1995p. 22-24

¹⁹ Dragomir, M., Pleșa, A., Breaz, M., Chicinaș, L. (2000). *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*, a Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ Cluj, Turda: Ed. Hiperborea, p. 20-21

- caută să crească comanda autocratică și se ajunge adesea la supraorganizare, supraspecializare și scăderea încrederii între nivele;

► **aristocrat**

- se manifestă în situații de criză, când organizația este în declin din cauza lipsei de atenție, investiții și creativitate;

- au manifestări cinice, se înconjoară de simboluri scumpe ale poziției lor și consideră că principala lor misiune este să apere organizația de alte deteriorări;

- stilul de conducere e distant și nu le place să ia decizii; dacă trebuie să le ia, o vor face într-un stil autocratic;

- organizația are un număr foarte mare de nivele ierarhice, comunicarea este slabă, sarcinile nu sunt clare;

- motivarea e șubredă, există lupte interne la nivelul unor structuri formale ineficiente;

► **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 sunt eficienți în activitatea cu oamenii;

- iau decizii pe bază de informații și consumă mult timp căutând răspunsurile „corecte”;

► **profet**

- se manifestă cu precădere în 2 situații: când organizația e nou creată sau când aceasta intră într-o perioadă de restructurare/ 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;

► **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 pentru un grad ridicat de flexibilitate a sarcinilor;

► **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;

► **explorator**

- se aseamăna tu 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 birocrația și nu le place să conducă;

► **sinergist**

- încorporează diverse stiluri de conducere necesare de-a lungul vieții unei organizații;
- urmăresc unitatea socială, echilibrul;
- sunt adepții muncii în echipă și ai managementului calității totale;
- susțin comportamentele pozitive, participarea la luarea deciziilor, abilitățile interpersonale și competența.

6.1.4. W.T. Reddin susține că există trei variante stilistice de bază: centrarea pe sarcină, centrarea pe contactele socio-umane, centrarea pe randament. Din combinarea lor rezultă opt variante stilistice derivate²⁰:

► **stilul negativ** - slabe trăsături de conducător, lipsit de interes, evită problemele, nu acceptă propuneri, demoralizează;

► **biocratul** - se ocupă de randament în mod rigid, emite puține idei, nu încurajează, neglijează îndeplinirea sarcinilor, subestimează relațiile;

► **altruistul** - interesat îndeosebi de relații, creează climatul favorabil, dar obține randament scăzut, dezorganizare;

► **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 inițiativa, 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;

6.1.5. Această tipologie se poate îmbogăți cu alte stiluri manageriale propriu-zise²¹:

➤ **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, ia autoritatea profesională;
- manageri vizionari, adevărați lideri, încurajează participarea, schimbarea, implicarea;

²⁰ Joița, E. (2000) *Management educațional*, Iași: Polirom, p. 169-170

²¹ Jinga, I., Istrate, E. (1998). *Manual de pedagogie*, București: All Educațional, p. 157

- 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.
- **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, are influență, 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 el ia decizia;
 - de grup - managerul și grupul discută, dar grupul ia decizia.

Într-o analiză foarte generală, există posibilitatea de a interpreta toată această multitudine de stiluri din perspectiva *paradigmei* care întemeiază actul comunicării. Sunt identificate următoarele poziții în care se prefigurează modul nostru de a înțelege raporturile cu ceilalți, prin prisma relațiilor posibile dintre pierdere și câștig (1, p. 191-221):

1. câștig - pierdere, conform devizei „dacă eu câștig, tu pierzi”, corespunzătoare abordării autoritare, cultivată de familie, școală, competițiile sportive și axată pe principiul competiției;

2. pierdere - câștig, reflectată de situații în care auzim „Dă-i înainte, fa ce vrei cu mine!”, „Calcă peste mine. Așa face toată lumea!”, „Sunt un păgubos. Dintotdeauna!”, „Sunt un pacifist. Fac orice ca să fie pace”. Cei care gândesc astfel sunt ușor de mulțumit și de calmat. A fi pe placul celorlalți, a fi acceptați de ceilalți este singura lor sursă de putere, chiar cu prețul unei refulări permanente;

3. pierdere - pierdere, constituită ca efect al întâlnirii a doi manageri de tipul „câștig - pierdere”, în care fiecare sunt hotărâți, încăpățânați, egoiști. Este poziția care are la bază filosofia conflictului, a adversității, a persoanelor dependente, lipsite de o direcție interioară, profund nefericite și care ar dori ca și ceilalți să se simtă la fel;

4. câștig - pierdere - cei care au această mentalitate nu vor neapărat ca ceilalți să piardă, lucrul acesta este irelevant, secundar. Esențial este ca ei să-și atingă scopul, să obțină ceea ce urmăresc;

5. câștig - câștig, concepția conform căreia, în cadrul oricărei relații, beneficiul trebuie să fie mutual, soluțiile sunt reciproc avantajoase, toate părțile sunt mulțumite de deciziile luate și se simt angajate față de planul de acțiune. Ea pune în mișcare principiul cooperării, după care există destul loc pentru fiecare, succesul unuia nu se realizează cu prețul insuccesului sau excluderii altuia. Nu e nici punctul meu de vedere, nici al tău. E un punct de vedere mai bun, superior.

Semnarea acestei ample problematice asupra stilului și stilurilor manageriale se poate finaliza cu câteva *concluzii și idei-reper* pentru o activitate de succes:

► nu este indicată/utilă etichetarea axiologică a stilurilor de conducere (bun-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;

► alegerea/valorificarea stilului managerial potrivit la momentul potrivit devin operații esențiale pentru eficiența generală a fiecărei organizații;

► unul din factorii hotărâtori de succes pentru echipele de lucru formale îl reprezintă, conform studiilor lui E. Mayo, 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 un factor stimulatoriu/ frânător al performanțelor așteptate.

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.

6.2. Menționăm principalele **reguli și principii** care pot determina în mod științific optimizarea performanțelor manageriale²²:

- 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;
- inițial să fie stabilite procedurile în organizarea activității, timpului, programului, rolurilor, strategiilor;

²² Dragomir, M., Pleșa, A., Breaz, M., Chicinaș, L., *op.cit.*, p176-177

- 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: obiectivele; competența; organizarea; acțiunile concrete; relațiile directe; personalitatea liderului; disciplina; evaluarea continuă;
- managerul va sprijini: organizarea și parcurgerea etapelor activității; precizarea temei; construirea echipei; stabilirea modului de soluționare; aplicarea proiectului; cunoașterea reciprocă și dezbateră problemelor; stabilirea rolurilor; normarea; evaluarea continuă și sumativă; analiza rezultatelor și comunicarea lor.

Semnalarea acestei ample problematice asupra stilului și stilurilor manageriale se poate finaliza cu câteva *concluzii* și *idei-reper* pentru o activitate de succes:

- nu este indicată/utilă etichetarea axiologică a stilurilor de conducere (bun-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;
- alegerea/valorificarea stilului managerial potrivit la momentul potrivit devin operații esențiale pentru eficiența generală a fiecărei organizații;
- unul din factorii hotărâtori 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 un factor stimulator/frânător al performanțelor așteptate.

6.2. Aplicații:

- 6.2.1. Faceți o listă cu calități pe care trebuie să le aibă un manager al clasei de elevi/al unității școlare.
- 6.2.2. Identificați avantaje și dezavantaje a fiecărui stil de conducere (de îndrumare, de antrenare, de conducere încurajator, de delegare).
- 6.2.3. Identificați modalități de diminuare/contracurare a dezavantajelor găsite.
- 6.2.4. Joc de rol : cum se comportă un manager care are stilul autoritar-opresiv / autoritar-obiectiv / democrat-consultativ/democrat-participativ / permisiv (laissez-faire), în timpul unei ore de dirigiență/ședințe a Consiliului de administrație al școlii.
- 6.2.5. Identificați avantaje și dezavantaje ale fiecărui stil managerial.
- 6.2.6. Identificați puncte tari și puncte slabe ale fiecăruia dintre stilurile manageriale autoritar-opresiv, autoritar-obiectiv, democrat-consultativ, democrat-participativ, permisiv.
- 6.2.7. Joc de rol : cum se comportă un manager care are stil de conducere autoritar-opresiv, autoritar-obiectiv, democrat-consultativ, democrat-participativ, permisiv, în timpul unei ore de dirigiență/ședințe a Consiliului de administrație al școlii.
- 6.2.8. Identificați puncte tari și puncte slabe ale fiecărui stil de conducere strategică.

7. MANAGEMENTUL TIMPULUI ȘI MANAGEMENTUL STRESULUI

7.1 Managementul timpului

Managementul timpului în concepția managerială actuală se referă la *optimizarea* proiectării și *planificării* activității manageriale și se concentrează asupra stabilirii obiectivelor, asupra planificării zilnice și asupra stabilirii *priorităților organizaționale*. Eficiența și eficacitatea rezultatelor educaționale sunt determinate și de managementul timpului.

7.1.1. *Principiile* managementului eficient al timpului sunt:

- rezolvarea sarcinilor nu la întâmplare sau în ordinea în care apar, ci prin raportarea la obiective și priorități,
- planificarea riguroasă a sarcinilor ce trebuie îndeplinite;
- care este ordinea priorităților, în cât timp;
- în ce relație se găsesc obiectivele fixate pe termen scurt, cu cele pe termen mediu și lung și rezultatele pe care ni le-am propus;
- rezistența la evenimentele perturbatoare și la tendințele de irosire a timpului;
- instrumentul prin care se monitorizează realizarea sarcinilor și modul în care s-a planificat activitatea.

7.1.2. *Planificarea* eficientă a timpului are patru etape:

- stabilirea unui set de obiective axat pe un număr restrâns de domenii considerate domenii cheie;
- planificarea activităților specifice îndeplinirii sarcinilor (pe durata planificată realizării complete a obiectivelor, săptămânal, zilnic);
- stabilirea priorităților astfel încât să asigure o succesiune logică în îndeplinirea sarcinilor și corelarea între complexitatea sarcinii și timpul alocat îndeplinirii ei;
- stabilirea de date precise la care să se facă evaluarea îndeplinirii sarcinilor.

Cele mai frecvente **cauze ale pierderii timpului** sunt: lipsa de obiective, de priorități și de planificare a activității, lucrul în condiții de criză, ședințele ineficiente, întreruperi frecvente în activitate, un birou prea încărcat cu lucrări care nu sunt urgente, solicitarea prea multor hârtii din partea colaboratorilor.

În privința proiectării agendei personale, un cadru didactic trebuie să nu uite de întreaga cantitate de timp pe care o petrece în școală:

- timpul petrecut obligatoriu în instituția școlară, direct, de activitate la clasă, în conformitate cu norma didactică și orarul școlii (timp fix);
- timpul petrecut în instituția școlară dar pentru desfășurarea altor activități decât cele didactice, obligatorii etc., timp suplimentar necesar corectării lucrărilor scrise, caietelor, pregătirii lucrărilor practice, pregătirii pentru lecții, pregătirii subiectelor pentru lucrările scrise, ședințe de catedră, consilii profesoriale, etc.;
- timpul petrecut în școală sau în afara ei pentru desfășurarea activităților facultative, extrașcolare, fără a fi obligatorie prezența profesorului, timp voluntar, pentru activități culturale, sportive²³.

În afara acestor activități, mai sunt și activități personale, ceea ce face ca agenda unui cadru didactic să fie foarte încărcată, de aceea acesta trebuie să își managerieze foarte bine resursele de timp pentru a avea controlul asupra evenimentelor, pentru a-și duce la îndeplinire toate obiectivele profesionale și personale.

²³ Roxana Tudorică, *Managementul educației în context european*, Editura Meronia, București, 2007, p.238

Cel mai des utilizată și poate cea mai eficientă *metodă de gestionare a resurselor de timp* rămâne însă *metoda celor patru cadrane*. Aceasta ne face în primul rând să conștientizăm cât de mult avem de lucru, să ne stabilim prioritățile și ordinea realizării acestora, să adoptăm o strategie eficientă. Este ca o hartă/oglindă a activității noastre prezente și viitoare.

Metoda celor patru cadrane

	URGENT	MAI PUȚIN URGENT
IMPORTANTE	<u>I = fû acum</u>	<u>II = planifică</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - crize - probleme presante - proiecte cu scadențe apropiate - întâlniri - pregătiri de evenimente 	<ul style="list-style-type: none"> - pregătire - prevenire - evaluări - planificare - cunoaștere (studiu) - crearea unor relații - stimulare pentru angajați - delegare de autoritate - recreere autentică
LIPSITE DE IMPORTANȚĂ	<ul style="list-style-type: none"> - întreruperi (telefoane) - corespondență fără importanță - rapoarte de amănunt - unele ședințe - oaspeți ocazionali - activități mărunte de rutină 	<ul style="list-style-type: none"> - unele apeluri telefonice - convorbiri prea lungi - persoane străine care solicită atenția managerului în mod exagerat; - activități de “evadare”
	<u>III = delegă</u>	<u>IV = uită</u>

După cum observăm, doar activitățile din cadranul al II-lea se pot planifica întrucât ceea ce este important și urgent nu poate fi amânat.

Principiul amânării nu poate funcționa decât pentru activitățile mai puțin importante și mai puțin urgente. Dar și activitățile din cadranul al II-lea trebuie să fie organizate la rândul lor în funcție de termenele la care trebuie finalizate tocmai pentru a nu intra în viitor în cadranul I.

Desigur că nu toate activitățile importante și urgente pot fi cunoscute din timp, de aceea trebuie să evităm pe cât este posibil aglomerarea cadranului I cu activități restante din cadranul al II-lea.

Nu toate persoanele pot face față stresului (este foarte adevărat că există și reversul acestei situații, persoane care sunt mult mai eficiente sub presiunea timpului).

7.1. Aplicații:

7.1.1. Exercițiu individual : faceți o listă cu activitățile zilnice pe care le aveți și care vă consumă timpul.

7.1.2. Exercițiu de grup : identificați metode de a controla/evita consumul de timp pentru fiecare activitate listată de fiecare membru al grupului.

7.1.3. Listați activitățile zilnice pe care le aveți.

Ordonati-le după:

- Importanță
- Urgență

Grupați-le în:

- Activități urgente și importante
- Activități urgente și neimportante
- Activități puțin urgente și importante
- Activități puțin urgente și neimportante

7.1.4. Realizați un set de obiective posibile ale unei zile și faceți o listă cu activitățile pe care le aveți de realizat în vederea atingerii obiectivelor propuse.

7.1.5. Așezați activitățile de la exercițiul individual cu metoda celor patru cadrane.

7.1.6. Identificați etapele unei planificării eficiente a timpului.

7.1.7. Realizați o listă cu posibile cauze ale pierderii timpului. Identificați modalități de contracarare a lor.

7.2 Managementul stresului

Calitatea și evaluarea eficienței în domeniul învățământului sunt influențate în mod direct de factorii de stres. Stresul apare ca răspuns al organismului uman la o nouă provocare apărută în viața noastră. Stresul a fost pus în legătură cu ceea ce Selye a numit sindrom general de *adaptare*, care se caracterizează prin trei faze de evoluție: *reacția* de alarmă, stadiul de rezistență, stadiul de epuizare.²⁴

În relația managerului școlar cu el însuși stresul poate provoca o serie de reacții care se pot sintetiza în felul următor:

Creșterea mare a consumului de alcool	Incapacitatea de a lua decizii	Apariția unor exeme
Conflicte conjugale	Incapacitate de concentrare	Fumatul excesiv
Agresivitate	Depresie nervoasă	Dureri de spate
Senzația de teamă	Irascibilitate	Apatie
Supraalimentare	Lipsa poftei de mâncare	Neliniște
Senzație de izolare	Sentimentul vinovăției	Insomnie

7.2.1. Factori de stres

Există patru tipuri de *factori de stres*:

- **Factori potențiali** care reprezintă acele evenimente neplăcute care pot apărea oricând, cum ar fi: inspecția;
- **Factori temporali** care apar atunci când avem de făcut prea multe lucruri într-o perioadă scurtă de timp;
- **Factori situaționali** care se referă la evenimentele din viața personală, cum ar fi: moartea cuiva apropiat, divorțul, schimbarea domiciliului etc.;
- **Factori conflictuali** care rezultă din relațiile interpersonale.

7.2.2. Particularitățile managerilor în funcție de factorii de stres

Caracteristicile managerilor competenți	Caracteristicile managerilor incompetenți
Evită să ceară prea mult	Nu spune niciodată nu
Are o limită în ceea ce privește nr. de ore lucrate	Lucrează prea multe ore
Acceptă eșecul ca pe ceva inevitabil și folositor	Nu acceptă eșecul
Folosește eficient timpul	Nu folosește eficient timpul
Împărtășește sentimentele	Împărtășește foarte rar sentimentele
Are grijă să mențină o bună condiție fizică	Neglijază condiția fizică

²⁴ Management educațional pentru instituțiile de învățământ, București, ISE, 2001

Menține relații strânse cu oamenii

Ține oamenii la distanță

Persoanele mai predispuse la stres sunt acelea care nu pot refuza niciodată cererile celor din jur, și își trăiesc viața în conformitate cu prioritățile celorlalți și nu cu ale lor. Aceste persoane de multe ori nu reușesc să stabilească anumite limite, să vorbească răspicat sau să refuze alte persoane, ceea ce conduce la retragerea în sine, suferința în tăcere, lucruri care adaugă și mai mult stres unei vieți și așa stresante.

7.2.3. Reguli pentru a reduce stresul

În relația cu elevii	În relația managerului școlar cu el însuși
<ul style="list-style-type: none"> ● Eroarea elevului poate avea valoare pedagogică; aceasta depinde de educator; ● Pentru a stimula gândirea elevului nu trebuie nici să domini, nici să ameninți: prezentați-i doar exemplul viu, dacă se poate, cel personal; ● Coborâți între elevi, dar nu vă confundați cu ei; contrariul produce confuzie, dezorientate; ● Atitudinea îngăduitoare a educatorului nu trebuie să izvorască din indiferență, ci din înțelepciune, competență și pasiune; ● Evitați ca vânătoarea de greșeli și imperfecțiuni să vă devină o profesiune de credință; ceea ce nu vă îndreptățește să nu le vedeți; ● Când elevii au idei valoroase, stimulați-le; nu vă faceți că nu le pricepeți sau și mai rău că nu vă privesc; ● Fiți răbdător și dovediți stăpânire de sine; acestea mai cu seamă în momente de criză. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Folosiți-vă numai de adevăr și veți învinge; ● Alungați laudătorii; ● Învățați tot timpul din experiența altora; ● Lăsați colaboratorilor un anumit grad de libertate în alegerea modalităților de rezolvare a problemelor ce le revin; ● Nu ezitați să luați măsuri disciplinare corecte; ● Promovați în toate cazurile dialogul; ● Înainte de a pune în discuție o problemă, creați o atmosferă propice comunicării; ● Calmați furioșii și aprobați din toată inima pe cei care aduc argumente pozitive în dezbaterile angajate; ● Folosiți în orice dialog un limbaj civilizat, nu jigniți prin ton, gesturi sau afirmații partenerei de discuție; ● Nu vă mulțumiți niciodată cu puțin; ● Nu vă luați sarcini mai mari decât puteți duce; ● Evitați colaboratorii invidioși.

Există trei tipuri de **reacții comportamentale** la anumite situații **care pot genera stres**:

- **Comportament pasiv**: când o persoană renunță la drepturile sale în anumite situații date, la ceea ce simte, ce gândește, la principiile sale, se simte neajutorată, neliniștită, dezamăgită de sine însăși, când încearcă să-i mulțumească pe alții, simțindu-se manipulată întotdeauna.

- **Comportament agresiv**: când o persoană devine furioasă, încearcă să domine, să-i forțeze pe ceilalți să o asculte, având un comportament tensionat, încordat, agresiv, vrând să-și atingă scopul chiar cu prețul fericirii sale și a celorlalți.

- **Comportament asertiv**: când o persoană luptă pentru drepturile ce i se cuvin, își exprimă gândurile și sentimentele direct, fără să afecteze drepturile celorlalți. După aceea se va simți mult mai bine și încrederea în sine crește.

Variațiile individuale explică de ce una și aceeași persoană reacționează diferit de la un moment la altul, de ce amplexarea, intensitatea, durata reacțiilor psihofiziologice se modifică în timp ca rezultat al familiarizării sau dimpotrivă al sensibilizării cu unii agenți stresori.

Stresul este o stare a organismului care rezultă din interacțiunea, confruntarea unică sau repetată a individului cu situația. O situație poate fi stresantă pentru majoritatea oamenilor, dar ea poate să nu fie evaluată și trăită în același mod de o persoană sau alta.

Este imperios necesar să se respecte următoarele:

- Nu constrângeți, ci convingeți;
- Nu produceți teamă;

- Nu impuneți efortul, ci provocați-l;
- Nu comandați, ci sugerați , apoi cereți și obțineți;
- Nu frânați, ci stimulați , antrenați , entuziasmați , animați;
- Nu decideți de unul singur,ci dimpotrivă consultați-vă , apoi hotărâți;
- Nu conduceți o mulțime, ci formați o echipă;
- Nu încălcați demnitatea nimănui și respectați personalitatea fiecăruia , chiar și a celui mai umil.

7.2.4. Aplicații:

7.2.4.1. Identificați factori zilnici de stres/factori de stres la școală pentru cadrele didactice/pentru elevi.

7.2.4.2. Grupați-i după cele patru tipuri (potențiali, temporali, situaționali, conflictuali).

7.2.4.3. Identificați modalități de diminuare/contracurare a stresului la școală, la nivel individual și la nivel organizațional.

7.2.4.4. Identificați particularități ale managerilor în funcție de factorii de stres (caracteristicile managerilor competenți/ caracteristicile managerilor incompetenți).

7.2.4.5. Identificați caracteristici ale fiecărui tip de reacții comportamentale la anumite situații care pot genera stres.

7.2.4.6. Joc de rol : cum se manifestă o persoană cu comportament pasiv, agresiv, asertiv când în școală se anunță o inspecție frontală.

8. CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Sistemul educațional este cel mai amplu și complex dintre sistemele existente în administrație, datorită numărului mare de persoane implicate în organizarea și susținerea sa, a numărului de beneficiari direcți și indirecti, cât și implicațiilor de natură informațională și organizațională. Pentru că sistemul educațional este foarte vast, organizarea sa se realizează pe trepte manageriale ale căror responsabilități sunt diferite. Aceste diferențe de nivel ale managementului educațional, determină adoptarea de culturi organizaționale diferite de la un nivel la altul, în funcție de posibilitățile de relaționare între angajat și top managementul organizației.

Cultura organizațională reprezintă un ansamblu structurat de valori, norme, simboluri și comportamente comune și specifice unei anumite organizații, într-o anumită perioadă determinată. Această definiție pune în evidență caracteristicile remarcate de mai mulți autori: viziunea sistemică, istorică, antropologică asupra realității sintetice, evolutive și transformativă a unei organizații în care oamenii sunt componentele principale.

8.1. Funcțiile culturii organizaționale

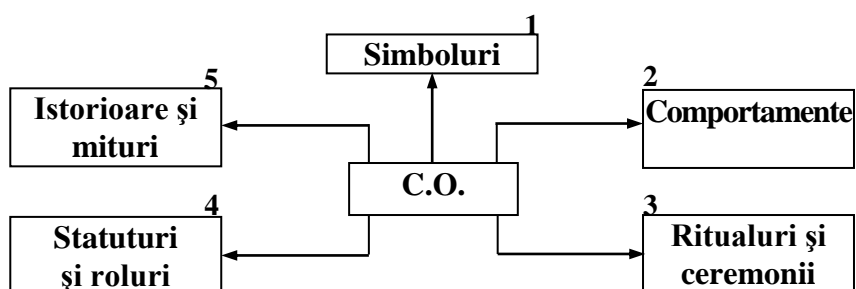
Prin mijloacele sale cultura organizațională este cea care menține echilibrul în interiorul unei organizații și care susține identitatea instituțională. Prin intermediul său, în pofida dinamismului interior specific organizațiilor contemporane, se păstrează o structură fundamentală imuabilă care este în cele din urma esența instituțională.

Pentru păstrarea acestei identități, cultura organizațională trebuie să îndeplinească mai multe funcții bine determinate:

- integrarea membrilor săi în organizație;
- direcționarea lor spre scopurile și trăirile organizației;
- protecția membrilor săi față de amenințările exterioare;
- păstrarea și transmiterea valorilor organizației.

Aceste funcții general-valabile nu își ating scopul de la sine și în mod armonios, ele întâmpinând dificultăți legate de personalitatea diferită a membrilor organizației, de diferențierea clară a valorilor sau amestecul lor, de gradul de conștientizare al obiectivelor și scopurilor organizației și de implicare a membrilor ei în realizarea acestora.

8.2. Modalitățile de manifestare a culturilor organizaționale



8.2.1. Simbolurile - servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul organizației.

Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce servește drept “vehicul” pentru a transmite un mesaj cu o anumită semnificație în cadrul organizației respective. Prin simbolurile culturale se transmit sensuri ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările împărtășite de salariații firmei.

Denumirile organizațiilor competitive devin în timp simboluri pentru ceea ce reprezintă ele în economie. Emblema sau logosul companiei reprezintă adesea un simbol major pentru salariații și clienții săi.

8.2.2. Normele comportamentale organizaționale

- formale sunt implementate prin reglementările oficiale de natură organizatorică: ROI (Regulament de ordine întreioară), manualul organizării sau ROF (Regulament de ordine și funcționare), descrierile de funcții și posturi.

- informale, deși nu sunt înscrise în nici un document, au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Se manifestă în special în celebrarea unor evenimente sociale importante (Crăciunul, împlinirea unui număr de ani de la înființarea organizației, sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovare, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, nașterea copiilor, pensionare etc.).

8.2.3. Ritualurile și ceremoniile - reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut dramatic, prin care se dă expresie culturală anumitor valori organizaționale, în vederea fortificării lor în cadrul organizației.

Prin intermediul ritualurilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se și sărbătorindu-se astfel valori și comportamente majore din cadrul culturii organizaționale.

Majoritatea ritualurilor se finalizează în mod plăcut, într-un cadru festiv, prin ceremonii.

În esență **ceremonia** reprezintă un montaj artistic de grup mai mult sau mai puțin formal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care, prin apelarea la motivații pozitive, își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori și comportamente organizaționale.

8.2.4. Statuturile și rolurile personalului

Statutul se referă la poziția și prestigiul pe care le are un salariat în cadrul organizației, așa cum sunt ele percepute de ceilalți. Statutul arată că o persoană este percepută ca fiind mai bună, performantă și influentă comparativ cu celelalte.

Expresia concretă a statutului unui manager este reprezentată prin deferența pe care ceilalți i-o arată în mod obișnuit.

Statutul unui salariat, într-o firmă are o triplă determinare:

- **funcțională** – reflectând profesia și tipul de activitate realizat (de exemplu un inginer are un statut funcțional mai ridicat decât un muncitor necalificat);

- **ierarhică** – raportată la postul pe care salariatul îl ocupă, la sfera competențelor și responsabilităților sale (exemplu: un director are un statut ierarhic superior unui șef de birou);

- **personală** sau neformală (informală), ce reflectă cunoștințele, calitățile, aptitudinile și deprinderile salariatului respectiv.

Expresia pragmatică a statutului unei persoane o reprezintă rolurile pe care le exercită efectiv, indiferent de natura activităților realizate. Impactul real al rolurilor unui salariat este cu atât mai mare în organizație, cu cât statutul său este mai ridicat.

8.2.5. Istoriile și miturile organizaționale - constituie împreună “folclorul” firmei, menite să ofere modele de comportament pentru salariații săi

Istoriorele relatează o succesiune de evenimente desfășurate în organizații la un moment dat, ce capătă un sens simbolic prin rezolvarea unor situații cu implicații majore pentru organizație.

Istoriorele se povestesc în mod repetat, versiunea ultimă adăugând uneori noi detalii, fictive sau nu, contribuind la întipărirea sa în memoria salariaților și la actualizarea așteptărilor pe care le înglobează.

Miturile, sunt un tip de istorioare organizaționale caracterizate prin faptul că se referă, de regulă, la conducătorii de prestigiu, de nivel superior ai firmei, iar situația relatată s-a derulat cu mai mult timp în urmă. Sunt echivalentul basmelor spuse copiilor.

Dinamica internă a organizației poate releva la un moment dat nevoia schimbării culturale datorită:

- ❖ performanțelor reduse sau diferite în comparație cu cele vizate de managementul de vârf;
- ❖ unor diferențe apreciabile între strategia adoptată și realitatea organizației;
- ❖ capacității reduse de adaptare a organizației la mediu;

La rândul său, mediul în care evoluează organizația poate solicita modificările culturale, ca urmare a schimbărilor înregistrate de factorii săi.

Promovarea și acceptarea schimbării culturale este condiționată de antrenarea personalului.

Identificarea modelelor culturale și caracterizarea propriei culturi este un prim câștig al organizației. Căci, dacă o cultură negativă deteriorează treptat imaginea organizației, ducând chiar la dispariția ei, nu este sigur că o cultură pozitivă este întotdeauna factorul de menținere sau propulsare a organizației. Dimpotrivă ea se poate transforma în cultură negativă, cu toate consecințele ce decurg de aici.

O organizație care dispune la un moment dat de o cultură negativă poate fi redresată dacă se operează o schimbare a modelului cultural. Trecerea de la o cultură negativă la o cultură pozitivă este condiționată de găsirea adevăraților lideri, persoane carismatice și cu o carieră profesională plină de succes.

Rolul liderilor este de a sensibiliza personalul referitor la prezența sau iminența unei crize și asupra consecințelor acesteia. Ei justifică astfel necesitatea schimbării. Stabilind noi modele de comunicare cu personalul, ei explică și difuzează noua strategie a firmei personale, încurajează inițiativele.

8.3. Aplicații:

8.3.1. Identificați importanța culturii organizaționale a unității școlare.

8.3.2. Identificați elemente specifice a culturii organizaționale a clasei de elevi/a unității școlare.

8.3.3. Identificați modalitățile de manifestare a culturilor organizaționale.

8.3.4. Dați exemple de simboluri ale culturii organizaționale a unității școlare în care vă desfășurați activitatea.

8.3.5. Dați exemple de ritualuri și ceremonii ale culturii organizaționale a unității școlare în care vă desfășurați activitatea.

8.3.6. Dați exemple de norme comportamentale informale ale culturii organizaționale a unității școlare în care vă desfășurați activitatea.

8.3.7. Identificați modele culturale ale unității școlare la care vă desfășurați activitatea.

8.3.8. Identificați factori ce pot amenința cultura unei organizații și modalități de menținere a acesteia.

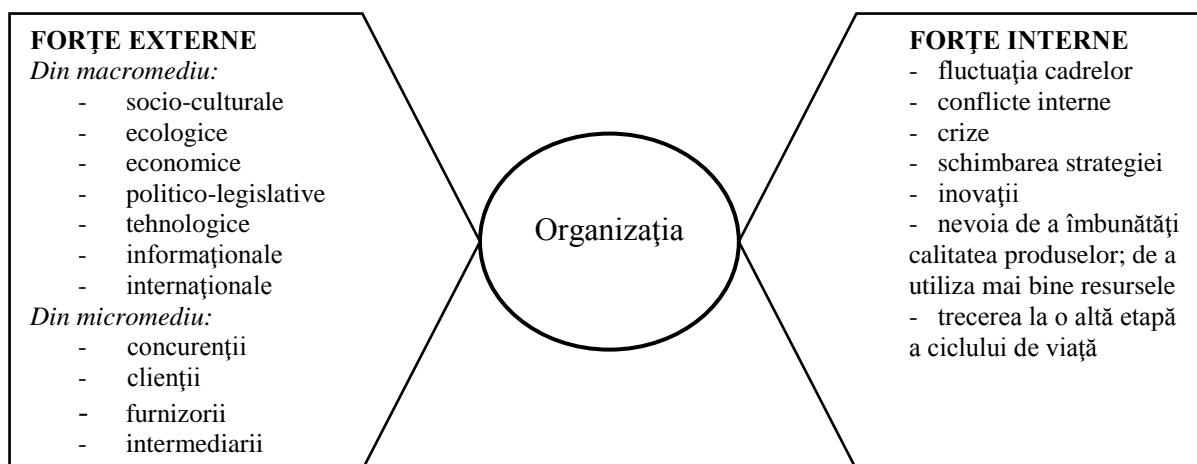
8.3.9. Identificați condiții de construcție a culturii organizaționale.

8.3.10. Identificați condiții de dezvoltare/schimbare a culturii organizaționale.

9. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

În cadrul organizațiilor atitudinea oamenilor față de schimbările care vizează îmbunătățiri diverse este influențată de cultura și educația acestora. Schimbarea nu este un scop în sine, ci un mijloc de adaptare la mediul extern aflat în interdependență cu cel intern și de îmbunătățire a performanțelor.

9.1. Forțe externe și interne ce exercită presiuni pentru schimbare



Mai mult, timpul în care aceasta poate să reacționeze reprezintă de cele mai multe ori, o variabilă critică pentru supraviețuirea și dezvoltarea acesteia.

9.2. Cauze ale schimbării:

- oamenii sunt tot mai bine pregătiți, cunoștințele deținute de personalul unei organizații se amplifică permanent;
- dezvoltarea tehnologiei informaționale;
- ritmul rapid al inovării în toate domeniile de activitate;
- mișcarea liberă a resurselor la nivel global;
- diversitatea forței de muncă;
- piețele devin supra-aprovizionate, oferta este mai mare decât cererea;
- concurența pentru atragerea clienților este tot mai acerbă;
- domeniile tradiționale fără concurență, precum învățământul, arta ajung să concureze pe segmente tot mai bine delimitate;
- globalizarea.

9.3. Clasificarea schimbărilor

9.3.1. În funcție de caracteristicile schimbării, acestea pot fi:

- **schimbări evoluționiste** – presupun o continuitate, sunt în general previzibile, se datorează în mare parte acumulărilor anterioare și de cele mai multe ori, au în vedere doar modificări de mică amploare la nivelul organizației.

- **schimbări revoluționare** – vizează transformări majore în funcționalitatea și structura organizației, se bazează pe schimbarea strategiei, pe redefinirea misiunii organizației, pe reconstrucția obiectivelor strategice și au un puternic impact asupra organizației și salariaților, dar și asupra mediului de afaceri în care evoluează organizația.

9.3.2. Complexitatea proceselor de schimbare presupune în mod evident și o diversitate de forme de manifestare. Astfel, indiferent de sectorul social sau de tipul organizației unde se produc, schimbările sunt de mai multe feluri:

- *Schimbarea neplanificată (neprogramată)* – apare „pe neașteptate” și ca urmare este adaptivă, reactivă, emergentă.

- *schimbarea planificată (programată)* - indusă în mod sistematic astfel încât să conducă la o nouă configurație a culturii unei organizații și la un nou mod de raportare a membrilor săi unii față de alții și față de lucrurile și evenimentele cu care se confruntă (Miroiu, 1999).

- *Schimbarea impusă (de către manager)* – adoptată fără consultarea prealabilă a membrilor unei organizații, fără obținerea acordului sau a adeziunii acestora dar acceptată ca utilă în situații limită; poate genera frustrare și să dispară cu ușurință odată cu dispariția sursei de putere care a impus-o.

- *Schimbarea participativă* – presupune colaborare, implicare și, prin urmare, responsabilizare. Deși solicită timp mai îndelungat de aplicare, schimbarea participativă își dovedește cu ușurință eficiența prin adeziunea crescută a membrilor organizației la punerea acesteia în practică. În mod similar, schimbarea negociată prezintă avantajul că îi determină pe toți cei implicați să acorde sprijin în implementarea acordului la care s-a ajuns.

În figura de mai jos se poate vedea care este aria de acțiune a schimbării, managementului schimbării, reformării, schimbărilor organizaționale, reorganizării și restructurării: între ele stabilindu-se raportul parte la întreg – schimbarea incluzându-le pe toate, reformarea incluzând restructurarea și reorganizarea. Respectiv, sunt și situații în practică când restructurarea prevede măsuri de reorganizare și invers, reorganizarea poate include și măsuri de restructurare.

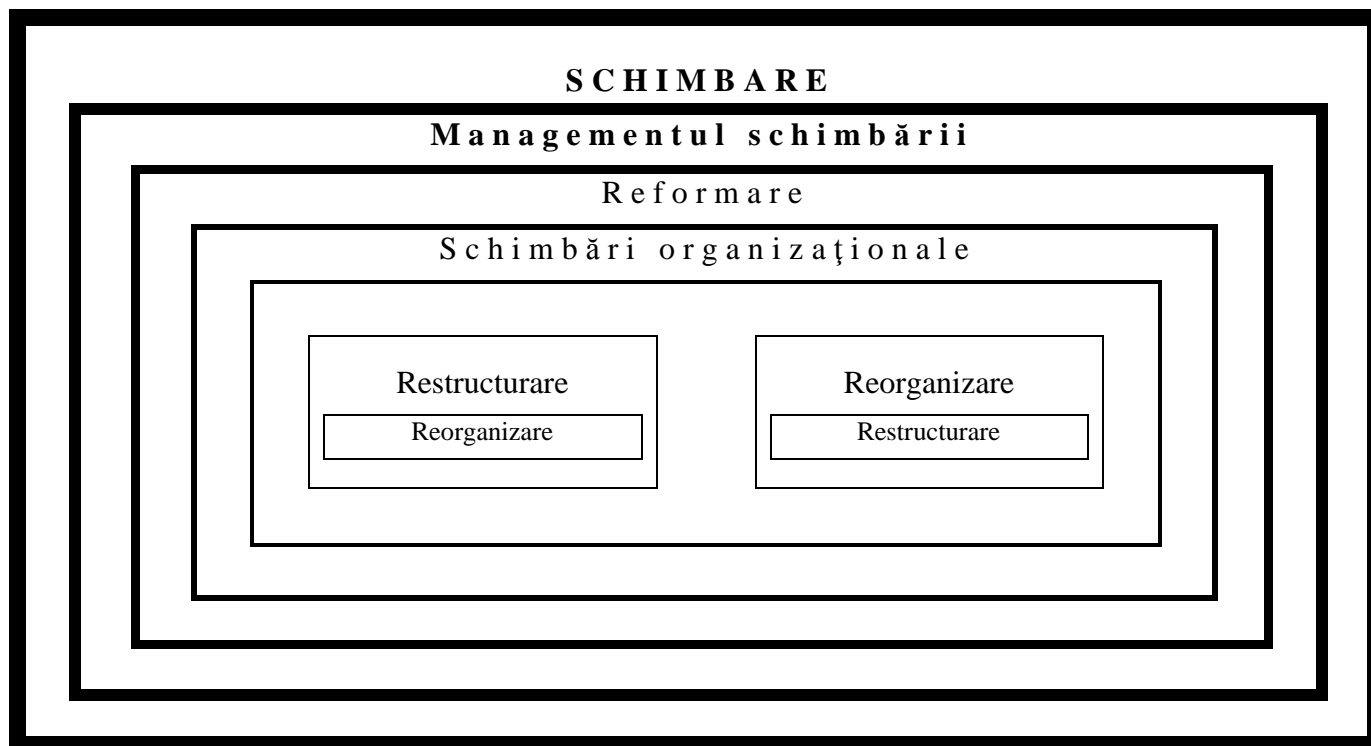


Fig. 4. Aria de acțiune a schimbării, managementului schimbării, reformării, reorganizării și restructurării

9.4. Condițiile schimbării în educație²⁵

- **efectivitatea** – schimbarea trebuie adusă la nivelul practicii educaționale concrete, la nivelul comportamentului profesional;
- **accentul strategic pe resursa umană** – educatorii sunt cei care dețin un rol esențial în conceperea, realizarea și evaluarea schimbării;
- **comunicarea** – cu cât sunt mai multe canale de comunicare în interiorul și cu exteriorul școlii, schimbarea are mai multe șanse de reușită;
- **motivarea** – actorii schimbării trebuie motivați pentru a realiza schimbarea, prin încurajarea inovațiilor, recompensarea practicilor noi și recunoașterea “dreptului de a greși”;
- **participarea** – atragerea tuturor părților interesate, generarea “sentimentului de proprietate”;
- **coerența** – concentrarea tuturor programelor punctuale, actuale și viitoare, prin subsumarea lor noii viziuni asupra schimbării;
- **expertiza** – integrarea expertizei recunoscute, fără prejudecăți;
- **formarea** – toți agenții schimbării (mai ales profesorii) trebuie formați în spiritul ei.

Pentru succesul realizării unei schimbări, directorul unei școli trebuie:

- **să-și creeze o viziune proprie** privind schimbarea - pentru a ști ceea ce vrea;
- **să manifeste credință** în viziunea respectivă - pentru a face ceea ce simte că trebuie să facă;
- **să acționeze în conformitate cu credința lui** - corespondență între simțire și acțiune, responsabilitate;
- **să urmărească permanent realizarea concretă a schimbării** – consecvență.

²⁵ Iosifescu Ș. (coord.), *Manual de management educațional pentru directorii de unități de școală*, Editura Prognosis, București, 2000, p. 26

Problemele cu care se confruntă conducerea oricărei organizații în procesul gestiunii schimbărilor organizaționale, sunt în fond de diagnostic, de rezistență la schimbare (la nivel individual, de grup și organizațional) și de evaluare și instituționalizare.

9.5. Sfaturi pentru cei care inițiază o schimbare :

- Înainte de a iniția o schimbare, cunoaște și înțelege ceea ce simt, cred și înțeleg oamenii;
- Încurajează-i pe oameni să se dezvolte și prețuiește-i;
- Spune deschis ceea ce crezi că este valabil;
- Colaborează cu colegii;
- Oferă posibilități alternative de acțiune, nu doar o variantă;
- Lărgeste posibilitatea de participare a oamenilor la luarea deciziilor;
- Nu uita că reprezinți oameni și acționează permanent în interesul lor, dar și al instituției.

Orice schimbare va avea succes dacă și numai dacă vor exista doi factori care acționează împreună:

- *nevoia obiectivă de schimbare*, exprimată;
- *insatisfacția față de situația actuală*.

Nu se va schimba nimic dacă:

- există o nevoie de schimbare, dar *oamenii sunt mulțumiți cu ceea ce au* și cu ceea ce sunt;
- există insatisfacție față de situația prezentă, dar *nu este clar ce și cum trebuie să se facă*.

9.6 Aplicații:

9.6.1. Identificați cauze ale schimbării în organizația școlară din care faceți parte.

9.6.2. Identificați posibile bariere în calea schimbării în clasa pe care o conduceți/organizația școlară din care faceți parte. Identificați metode de contracarare a barierelor.

9.6.3. Identificați exemple de schimbări evoluționiste și de schimbări revoluționare ale organizațiilor școlare din care faceți parte.

9.6.4. Identificați caracteristici ale fiecărui tip de schimbare organizațională care poate apărea.

9.6.5. Identificați forțe interne și forțe externe care exercită presiuni pentru schimbarea organizațională.

9.6.6. Identificați importanța schimbării unei organizații școlare.

9.6.7. Identificați ce anume ar trebui schimbat în școala în care vă desfășurați activitatea.

10. MANAGEMENTUL DOMENIILOR CHEIE: CURRICULUM, RESURSE, RELAȚIA CU COMUNITATEA

10.1. Managementul curriculumului școlar

Conceptul de **curriculum** desemnează ansamblul proceselor educative și al experiențelor de învățare prin care trece elevul pe durata parcursului său școlar.

Managementul curriculumului se referă la modalitatea în care sunt organizate și utilizate resursele (umane, materiale, financiare, de timp etc.) existente la nivelul școlii pentru atingerea obiectivelor procesului educativ, așa cum sunt ele descrise în documentele școlare de tip reglator (Legea educației, planuri-cadru, programe școlare, norme metodologice, manuale școlare, ghiduri etc.). În contextul actual, în egală măsură a devenit importantă capacitatea conducerii școlii de a atrage și administra eficient resursele oferite de comunitatea locală, de alte organizații.

Directorul școlii, prin activitățile de asistență, prin discuțiile cu elevii, va cunoaște și va evalua o serie de elemente privind calitatea procesului de performare de curriculum.

10.1.1. Elemente edificatoare pentru calitatea procesului de performare de curriculum

	<i>Componente</i>
Atmosfera în clase să fie pozitivă.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ caracteristicile relațiilor sociale din clasă; ⇒ comportamentele elevilor în diferite situații școlare; ⇒ tipul de autoritate exercitat; ⇒ gradul de ne/încredere între cadrul didactic și elevi.
Profesori buni în școală.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ le place să predea; ⇒ tratează oamenii în mod egal; ⇒ le spun copiilor cum se descurcă; ⇒ sunt încurajatori; ⇒ stârnesc interesul pentru materia lor; ⇒ ascultă opiniile tinerilor; => sunt îngăduitori cu elevii care au probleme; ⇒ acordă timp pentru explicații.
Predarea să fie de bună calitate.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ sentimentele profesorului sunt pozitive; ⇒ profesorul îi încurajează pe elevi; ⇒ spațiul și resursele sunt bine folosite; ⇒ există diferențiere; ⇒ există disciplină fermă; ⇒ lecția are un ritm bun; ⇒ evaluarea muncii elevilor; ⇒ profesorii trebuie să fie înzestrați pentru activitatea de predare.

Profesorul are o atitudine pozitivă, îi încurajează pe elevi, iar resursele sunt optim folosite.

Managerii școlari au responsabilitatea de a căuta în mod constant oportunități de îmbunătățire pentru fiecare proces și serviciu oferit de școală. Toate școlile există cu scopul de a furniza copiilor experiențe de învățare.

Directorii au foarte multe probleme administrative de rezolvat (reparații curente, găsirea banilor pentru dotări etc.) neglijând uneori lucrul cel mai important pentru care se află în școală: acela de a asigura calitatea învățării.

Cunoașterea procesului care se desfășoară în școală implică monitorizarea acestuia, revederea curriculumului și a sistemului de evaluare. Aceasta va avea drept urmare creșterea performanțelor școlare.

Evaluarea reprezintă un proces de obținere a informațiilor asupra elevului, profesorului, programului sau sistemului educațional în ansamblu, cu ajutorul unor instrumente de evaluare, cu scopul elaborării unor judecați de valoare care sunt raportate la criteriile propuse asupra acestor informații în vederea elaborării unor aprecieri pe baza cărora se vor lua o serie de decizii (privind conținutul, metodele, strategiile, demersul sau produsul etc.). Pe scurt, prin procesul de evaluare **ne pronunțăm asupra stării unui**

fapt, proces la un anumit moment, din perspectiva informațiilor pe care le culegem cu ajutorul unui instrument care ne permite să măsurăm în raport cu o anumită normă la care ne raportăm.

Pentru fiecare program educațional și, pe cât posibil, pentru fiecare situație educațională în parte, este necesară construirea unui sistem de evaluare specific, cu obiective, proceduri și instrumente specifice, combinând, pe cât posibil, diferitele tipuri de evaluare.

10.1.2. Elemente de operaționalitate a sistemului de evaluare a curriculumului

Întrebare	Tehnică	Instrument	Item-ul
<ul style="list-style-type: none"> • Ce evaluăm? • De ce evaluăm? • Cui folosește evaluarea? • Pe cine evaluăm? • Când evaluăm? • Cum evaluăm? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnica răspunsului scurt • Tehnica alegerii duale • Tehnica perechilor • Tehnica alegerii multiple 	<ul style="list-style-type: none"> • teste; • probe orale; • probe scrise; • probe practice; • grilele de evaluare / autoevaluare; • scările / scalele de evaluare; • chestionarul; • referatul; • proiectul. 	<ul style="list-style-type: none"> • scopul evaluării; • obiectivele evaluării; • etapa și tipul de evaluare adecvat; • conținutul adecvat obiectivelor de evaluare și pe cine evaluăm; • metoda, procedeul, tehnica și instrumentul de evaluare; • normele sau criteriile de evaluare și nivelul minimal de reușită; • se construiesc itemii sau probele; • se reanalizează obiectivele evaluării și se stabilește corelația dintre itemi, obiective și indicatori de performanță; • se aplică probele • se analizează rezultatele și se comunică.

În calitatea lui de actor important al managementului educațional în ansamblu, al formulării misiunii școlii, al planificării activității ei, al creării și stimulării unui anumit tip de climat, al unei anumite culturi în instituția școlară, directorul are un cuvânt important de spus și în privința schimbărilor ce intervin în curriculum.

În sistemele de învățământ unde funcționează variante ale modelelor "de sus în jos" ale schimbării, directorului îi revine sarcina de a stimula implementarea curriculum-ului propus și conceput de alții, cât mai eficient în școala pe care o conduce. În sistemele de învățământ în care s-a adoptat una din variantele modelului "de jos în sus" sau "de la mijloc în sus" libertatea de mișcare a directorului, colaborarea lui cu colegii profesori sunt mult mai mari.

Directorul se angajează continuu într-un dialog cu ceilalți agenți educaționali (cadre didactice, elevi, părinți), care aduce la suprafață unele din modelele mentale care ghidează practicile lor. Aceste conversații ridică probleme substanțiale privind specificul sau contextul școlii, al comunității. Ei reflectează asupra modurilor în care experiențele pe care le-au avut în școli și universități au contribuit la formarea identității lor, îi ajută în realizarea rolului și a imaginii lor profesionale.

Directorul trebuie să-și gândească întreaga activitate în funcție de finalitățile educației:

• **educarea copiilor în spiritul unei democrații politice și sociale**; democrația implică atât procesul cât și scopul și ele nu pot fi separate; procesele democratice nu pot justifica finalități inechitabile (un vot majoritar pentru o lege care lezează dreptul altora); și școala trebuie să explice acest lucru copiilor;

- *accesul la cunoștințe; școala trebuie să-i ajute pe elevi să cunoască toate subiectele vieții umane, lumea văzută ca un sistem fizic și biologic; sunt mari inechități în ceea ce privește accesul la cunoștințe;*

- *educatorii trebuie să se asigure că nici un fel de atitudini, credințe sau practici nu împiedică elevii să beneficieze de accesul la cunoștințe;*

- *o pedagogie care contribuie la dezvoltarea personalității;* putem spune că pedagogia este arta și știința care asigură totodată conținuturile, suportul și încurajările pentru ca toți copiii să-și promoveze studiile în diverse etape de dezvoltare; ea trebuie să combine principiile generale ale învățării cu instruirea pe subiecte specifice, cu sensibilitatea la calitățile umane și cu conștientizarea deplină asupra valorilor pe care le cultivă.

10.1.3. Aplicații:

10.1.1. Identificați caracteristici pentru fiecare element edificator pentru calitatea procesului de performare de curriculum din școală (**atmosfera în clase să fie pozitivă, profesori buni în școală, predarea să fie de bună calitate**).

10.1.2. Particularizați elementele de operaționalitate a sistemului de evaluare pentru o disciplină opțională.

10.1.3. Identificați importanța evaluării elevilor/cadrelor didactice/unităților școlare.

10.1.4. Identificați instrumente de evaluare pentru elevi/cadre didactice.

10.1.5. Identificați avantaje și dezavantaje ale evaluării pentru elevi, pentru cadrele didactice, pentru unitatea școlară.

10.1.6. Identificați finalități ale educației.

10.2. Managementul resurselor

10.2.1. Managementul resurselor financiare

Finanțarea educației reprezintă modul de alocare și cheltuire a resurselor necesare îndeplinirii politicilor naționale, regionale și locale.

Finanțarea unităților școlare se realizează din mai multe surse. În prezent, acest proces este centralizat dar, în viitorii ani, finanțarea educației se va descentraliza treptat.

Pe scurt, **sursele de finanțare** pentru educație și destinațiile acestor fonduri sunt:

- **bugetul național**, prin bugetele **consiliilor județene** o parte din fondurile colectate din **taxa pe valoare adăugată** (TVA) este folosită pentru plata **salariilor** personalului din învățământ și a **burselor**.

- **bugetul național** (al Ministerului Educației), prin bugetele **consiliilor locale**, sunt plătite **manualele școlare**.

- **bugetul național**, prin bugetele **consiliilor județene și locale**, o parte din fondurile colectate din impozitul pe venit poate fi folosită, în funcție de nevoi, pentru **finanțarea unităților școlare** (pentru cheltuieli materiale, de funcționare, reparații, întreținere, construcții și alte destinații prevăzute în bugetele consiliilor județene, respectiv locale).

- **bugetul consiliului județean sau local**, din fondurile proprii (strânse din diferite impozite și taxe locale) pot fi finanțate **salarii, burse, cheltuieli materiale și orice alte cheltuieli prevăzute în bugete**.

- **surse proprii, extrabugetare** – donații, sponsorizări, vânzare de produse și servicii etc. – din care pot fi finanțate **salarii, burse, cheltuieli materiale și orice alte cheltuieli prevăzute în bugetul unității școlare**.

Bugetul este principalul instrument de realizare a misiunii școlii, a proiectelor și planurilor de dezvoltare instituțională. Ca urmare, principala întrebare la care trebuie să răspundă bugetul școlii este: cum pot fi procurate și cheltuite, în condiții de maximă eficiență, resursele financiare ale școlii pentru ca procesul educațional să se desfășoare normal și pentru a atinge scopurile și obiectivele stabilite?

Etapele în obținerea fondurilor financiare:

1. **Analiza nevoilor de finanțare;**
2. **Stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale** pentru care avem nevoie de fonduri;
3. **Stabilirea grupurilor țintă** ale acțiunilor de obținere de fonduri și ierarhia acestora;
4. **Stabilirea strategiilor și a metodelor** de colectare a fondurilor;
5. **Realizarea concretă** a colectării de fonduri.

Execuția bugetară reprezintă cheltuirea (și urmărirea cheltuirii) sumelor alocate prin bugetul aprobat pentru ceea ce s-a prevăzut a fi cheltuiți și în limita sumei planificate pentru fiecare capitol, participativ și centrarea asupra elevului, ca membru al comunității sale.

10.2.1.1 Aplicații:

10.2.1.1.1. Construiți un buget destinat desfășurării unui program de învățare a limbii engleze pentru personalul din școală. Suma inițială alocată acestui program este de 5000 de euro. Construiți bugetul pornind de la alocarea următoarelor categorii principale de cheltuieli :

- Cheltuieli cu plata formatorilor
- Cheltuieli cu închirierea echipamentelor
- Materiale didactice
- Consumabile etc.

10.2.1.1.2. Identificați etapele în obținerea fondurilor financiare.

10.2.1.1.3. Care sunt sursele de finanțare ale educației?

10.2.2. Managementul resurselor umane

Performanța unei organizații școlare depinde în mod direct de performanța resurselor umane pe care le integrează, managerii școlari fiind chemați să-și asume responsabilități specifice în raport cu aceste resurse.

Elaborarea și aplicarea strategiilor în domeniul resurselor umane reprezintă un act specific activității manageriale atât în raport cu organizația, cât și în raport cu resursele umane, care pot deveni agenți ai schimbării în mediul extra-organizațional.

Managementul resurselor umane are un rol decisiv în funcționarea și dezvoltarea unei organizații școlare deoarece:

- deciziile adoptate în acest domeniu *au variate efecte* atât asupra organizației, cât și asupra resurselor sale umane ca indivizi și/sau grupuri;
- orice *dezechilibru* în acest domeniu poate genera disfuncții serioase la nivel organizațional, având în vedere rolul cadrului didactic în procesul instructiv-educativ;
- prin intermediul *strategiilor* adresate resurselor sale umane, organizația poate genera *schimbări* individuale, pe care personalul le poate transfera și în mediul extins.

Managementul resurselor umane se concentrează la nivelul fiecărei organizații care își propune eficiența, schimbarea și dezvoltarea asupra următoarelor domenii esențiale:

- atragerea resurselor umane de care organizația are nevoie;
- dezvoltarea resurselor umane care funcționează în organizație;

- motivarea resurselor umane angajate;
- menținerea resurselor umane care corespund cerințelor organizaționale.

Realizarea obiectivelor organizației, în condițiile asigurării simultane a satisfacției angajaților săi, face necesară **respectarea unor principii** referitoare la:

- **asigurarea oportunităților egale** pentru toți angajații organizației, fără discriminare de sex, religie, rasă, vârstă, statut marital etc.;
- **respectarea dreptului la informare** a fiecărui angajat;
- **asigurarea recompenselor** cuvenite;
- **susținerea dezvoltării profesionale** pentru fiecare membru al organizației.

În funcție de contextul organizațional specific, de particularitățile angajaților săi (nivel educațional, vârstă, ș.a.), de factorii externi de influență (I.S.J., comunitatea locală, parteneri, ș.a.), pot fi elaborate și aplicate diferite tipuri de *strategii* în domeniul resurselor umane²⁶.

a) Strategii orientate către investiția în resurse umane pune accentul pe elemente de natură să faciliteze:

- micșorarea rezistenței la schimbare,
- diminuarea fondurilor alocate pentru angajarea personalului,
- sensibilizarea angajaților în raport cu strategia de dezvoltare a organizației.

b) Strategiile orientate către seturi axiologice pun accentul pe anumite valori asumate ca fundamentale: echitate, dreptate, performanță, relații sociale, comunicare, informare, transparență.

c) Strategiile orientate către resursele existente la nivelul organizației pun accentul pe dezvoltarea personalului de care organizația dispune în prezent.

Indiferent de elementul cheie pe care se centrează, strategiile particulare elaborate în domeniul resurselor umane se constituie ca parte integrantă a strategiei de ansamblu a organizației, fiind orientate către realizarea aceluiași obiective generale. În acest sens, gândirea strategică în domeniul resurselor umane presupune asumarea unor principii și scopuri clare privind; situația prezentă din organizație, orizontul pe care organizația dorește să îl atingă, soluțiile care pot asigura parcurgerea drumului de la momentul prezent la orizontul viitor dat.

Evaluarea performanței angajaților, care joacă un rol semnificativ din perspectiva performanței școlii, implică măsurarea performanțelor individuale sau de grup în scopul ameliorării lor.

Întrebări ce intervin în problematica evaluării personalului

Ce evaluăm?	<ul style="list-style-type: none"> ■ performanțele obținute de către angajați, în raport cu fișa postului; ■ comportamente ale angajaților în cadrul organizației; ■ potențialul personal și capacitatea de creștere pentru fiecare angajat.
Cum evaluăm?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ca evaluare internă, evaluare externă, autoevaluare; ■ prin metode, tehnici, procedee variate; ■ în funcție de: obiectivele urmărite, subiecții evaluării, caracteristicile școlii.
De ce evaluăm?	<ul style="list-style-type: none"> ■ salarizarea, recompensarea, promovarea, formarea personalului; ■ aplicarea unor sancțiuni (penalizarea materială, penalizarea socială); ■ susținerea angajaților puși în dificultate și ameliorarea activității; ■ formare, facilitarea dezvoltării, autocunoaștere, conștientizare; ■ evidențierea și valorificarea calităților personale.

²⁶ Pînișoară, G., Pînișoară, I.O., *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. Ediția a II a, Editura Polirom, 2007

Utilizarea potențialului de care dispun angajații, în acord cu finalitățile, valorile, principiile unității de învățământ, folosește ca instrumente de bază: *definirea postului, fișa postului, definirea rolului*.

Pentru a asigura utilizarea eficientă a potențialului uman de care școala dispune, sunt derulate activități specifice în domeniile: *evaluare, salarizare, motivare, promovare, perfecționare*.

Majoritatea specialiștilor consideră că **statutul unui angajat într-o organizație are o triplă determinare :**

- *funcțională* ce reflectă profesia și tipul de activitate realizat;
- *ierarhică* raportat la postul pe care angajatul îl ocupă, la sfera competențelor și responsabilităților ce-i sunt atribuite;
- *personală* sau informală, ce reflectă cunoștințele, calitățile, aptitudinile și deprinderile angajatului respectiv.

Impactul real al rolurilor unui angajat este cu atât mai mare în organizație, cu cât statutul său este mai ridicat. De aici importanța deosebită – în special pentru cadrele de conducere – să-și construiască stataturi puternice, care să le asigure acestora manifestarea ca lideri autentici.

10.2.2.1. Aplicații:

10.2.2.1.1. În problematica evaluării personalului din școală răspundeți la următoarele întrebări:

Ce evaluăm? Cum evaluăm? De ce evaluăm?

10.2.2.1.2. Realizați o posibilă fișă de post pentru responsabilul comisiei metodice.

10.2.2.1.3. Realizați o posibilă fișă de post pentru profesorul diriginte/învățătorul unei clase de elevi.

10.3. Managementul relațiilor cu comunitatea

În perspectiva **educației permanente**, relația dintre școală, familie și comunitate se caracterizează prin complementaritatea a trei surse principale pentru dezvoltarea și educarea personalității umane:

1. Consonanța colaborării - școala are rolul de a coordona colaborarea factorilor educativi, deoarece, ea este singura calificată pentru o asemenea acțiune.

2. Modul cum interrelaționează părinții și cadrele didactice își pun amprenta pe formarea și instruirea copilului.

3. Climat de familie echilibrat, netensionat, sănătos asigură dezvoltarea armonioasă a tuturor laturilor personalității copilului: afectivitate, voință, caracter.

10.3.1. Relația cu părinții

Familia este prima colectivitate care își pune amprenta pe caracterul omului și, în același timp, cea dintâi școală ce pune temelia viitoarei personalități²⁷.

Parteneriatul școală – familie poate contribui la creșterea factorilor endogeni ai familiei, prin activități specifice părinții pot fi sprijiniți să conștientizeze rolul pe care-l au în educația copiilor lor, să conștientizeze și să îndrepte comportamente și atitudini greșite în familie, să fie sprijiniți să se implice în activități educative.

Fenomenele sociale care influențează evoluția familiei și parteneriatul școală–familie sunt: evoluția natalității, divorțuri, migrația forței de muncă sau trecerea de la familia comunitară la familia societală.

Implicarea părinților în problemele școlii, nu înseamnă numai atenționarea acestora în legătură cu problemele copiilor lor. Se referă la crearea unor relații constructive, pozitive între familie și școală și la o unificare a sistemului de valori și cerințe relative de la copil²⁸. Aceasta poate avea un efect benefic asupra elevilor, influențându-i pozitiv și contribuind la dezamorsarea unor probleme înainte ca acestea să devină necontrolabile.

Părinții pot oferi neîncetat sprijin copiilor și școlii, deoarece ei sunt cei care-i cunosc cel mai bine pe copiii lor, în cele mai variate aspecte. Datorită numărului de informații pe care le dețin, părinții **pot și trebuie** să fie parteneri în educație.

În ceea ce privește relația dintre familie și părinți cele mai frecvente forme de organizare a acestei relații sunt:

- *Ședințele cu părinții.*
- *Discuții individuale între cadrele didactice și părinți.*
- *Organizarea unor întâlniri cu părinții*
- *Implicarea părinților în manifestări culturale ale școlii și activități recreative*
- *Voluntariatul*
- *Asociațiile de părinți*

Implicarea familiei în parteneriatul școlii este condiționat de gradul de interes al familiei față de școală. Acesta este crescut dacă familiile au copii care frecventează școala.

²⁷ Dolean, I., Dacian, D., *Meseria de părinte*, 2002, Aramis, București

²⁸ Vrășmaș, E., *Consilierea și educația părinților*, Aramis, București, 2001

Succesul **parteneriatului școală–comunitate** este bazat pe legătura permanentă, constantă între agenții comunitari și reprezentanții școlii. Se realizează astfel un echilibru între schimbare și continuitate, între specific și global, între împlinirea individuală și exigențele de ordin social.

10.3.2. Relația cu comunitatea

1. Reprezentanți ai autoritățile centrale, județene și locale sunt răspunzători de asigurarea unui climat de ordine și liniște pe raza localității pe care o reprezintă, cu atribuții în domeniul educației astfel:

- realizarea demersurilor pentru participarea copiilor la învățământul preșcolar și învățământul obligatoriu;
- dezvoltarea unor programe de educație pentru părinții tineri;
- organizarea unor cursuri de pregătire pentru copiii ce nu pot răspunde cerințelor programei naționale și celor care au abandonat școala, în vederea reintegrării lor școlare;
- organizarea și dezvoltarea unor posibilități adecvate de petrecere a timpului liber și odihnă;
- realizarea sau inițierea demersurilor necesare pentru prevenirea abandonului școlar din motive economice.

2. Parteneriatul dintre școală și poliție. Școala prin reprezentanții săi, cadre didactice, elevi, personal administrativ trebuie să identifice problemele de comportament ale elevilor, să colaboreze cu poliția în cazul copiilor infractori sau potențial infractori. Desigur, nu numai școala și poliția trebuie să se implice în aceste situații, se impune o colaborare cu reprezentanții serviciilor sociale, cu asistenții sociali, cu familia elevilor.

3. Parteneriatului școală – unități sanitare, cel mai mare rol educativ avându-l medicii de familie și cabinetele medicale școlare/studentești. Personalul medical trebuie să depună eforturi pentru informarea părinților și a copiilor asupra diverselor probleme privind sănătatea și alimentația copiilor, igiena și salubritatea mediului înconjurător, obiceiuri de viață sănătoase etc. Personalul medical poate oferi aceste informații în incinta unităților sanitare sau în munca de teren.

Programele educaționale oferite de către școli pot atrage personalul medical să se implice în: cursuri privind igiena, primul ajutor, educația sexuală, sănătatea reproducerii etc. Pot fi organizate concursuri pentru copii (de desen, de acordare a primului ajutor etc.) în care copiii să capete informații, deprinderi într-o manieră încurajatoare.

4. Parteneriatului școală – biserică se poate materializa prin:

- organizarea unor manifestări cultural-artistice comune (serbări, expoziții, spectacole etc.) cu ocazia marilor sărbători creștine: Crăciun, Paști, Florii, Ziua eroilor neamului etc.;
- participarea reprezentanților bisericii la manifestări organizate de către școală: deschiderea/închiderea anului școlar, sfințirea lăcașului școlii, lectorate cu părinții, întâlniri ale reprezentanților bisericii cu elevii;
- organizarea de excursii, pelerinaje la diverse așezăminte bisericesti (mănăstiri, schituri);
- participarea reprezentanților bisericii la campanii destinate eradicării: violenței, comportamentelor deviate în rândul elevilor, traficului de copii etc.

5. Parteneriatul școală – agenți economici are efecte pe termen lung, în funcție de forma pe care o îmbracă:

- **din punct de vedere formal**, conform cu legislația în vigoare, agenții economici pot participa la conducerea unei instituții de învățământ prin desemnarea de reprezentanți în Consiliul de administrație al unei școli.

- **din punctul de vedere al parteneriatului raportat la ciclurile de școlarizare** activitățile desfășurate pot fi multiple:

- *pentru ciclul primar și gimnazial*: vizite la agenții economici, lecții deschise, sponsorizări acordate de agenții economici pentru diverse manifestări, participarea unor reprezentanți ai agenților economici la lecții care să aibă ca obiectiv educația economică a micilor școlari;

- *la ciclul gimnazial* aceste activități pot fi diversificate prin implicarea elevilor în activități productive care să pună în practică diverse cunoștințe dobândite în școală, consiliere profesională, activități cu scopul orientării școlare și profesionale, prezentarea diverselor meserii etc.;

- *pentru ciclul liceal* activitățile, pe lângă cele menționate anterior, pot fi de practică de specializare în anumite domenii economice conform cu specializarea oferită de către școală. Parteneriatul în acest caz capătă un aspect formal, între unitățile de învățământ, inspectoratele școlare și partenerii agenți economici existând contracte de colaborare clare.

6. Parteneriatul școală – organizații neguvernamentale prin prisma axei public-privat, putând funcționa în mai multe feluri:

- punerea în comun a resurselor (materiale, umane, financiare, logistice, de timp, informaționale etc.) pentru binele comun;

- activități / proiecte / programe comune;

- alocarea de resurse din partea agenților comunitari către școală;

- voluntariat și implicare în acțiuni la nivel comunitar;

- atragerea de resurse către comunitate etc.

Parteneriatul este benefic pentru ambele tipuri de organizații. Organizațiile neguvernamentale își legitimează rolul social, își îndeplinesc misiunea pentru care au fost create, școlile se dezvoltă, își completează aria de servicii oferite beneficiarilor: copii, părinți, comunitate.

10.3.3. Aplicații:

10.3.3.1. Identificați avantaje și dezavantaje ale activităților în parteneriat, pentru fiecare dintre parteneri.

10.3.3.2. Identificați modalități de diminuare/contracurare a dezavantajelor.

10.3.3.3. Identificați partenerii pe care îi are școala.

10.3.3.4. Identificați modalități de implicare a părinților în problemele școlii.

10.3.3.5. Identificați importanța parteneriatelor pentru școli.

10.3.3.6. Identificați importanța realizării de activități în parteneriat pentru elevi.

11. BIBLIOGRAFIE:

1. Barbu I.D., *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, 2009, p.97
2. Bernat, S.E., *Tehnica învățării eficiente*, Editura Presa Universitara Clujeana, Cluj-Napoca
3. Boboc, I., *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, EDPRA, București, 2002
4. Constantinescu, D. A., *Management Strategic*, Colecția Națională, București, 2000
5. Cristea, S., *Dicționar de termeni pedagogici*, EDP, Bucuresti, 1998, p. 274
6. Dolean, I., Dacian, D., *Meseria de părinte*, 2002, Aramis, București
7. Dragomir, M., Breaz, M., Breaz, D., Pleșa, A., *Mic dicționar de management educațional*, Turda: Editura Hiperborea, Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ, 2001
8. Dragomir, M., Pleșa, A., Breaz, M., Chicinaș, L., *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*, Centrul Regional de Dezvoltare și Inovare a Resurselor din învățământ Cluj, Turda: Ed. Hiperborea, 2000
9. Fred R. David, *Strategic Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 2000
10. Grant, Robert , *The resource based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991
11. Iosifescu Ș. (coord.), *Manual de management educațional pentru directorii de unități de școală*, Editura Prognosis, București, 2000
12. Iosifescu, Ș., *Manual de management universitar*, București: ProGnosis, 2000
13. Iucu, R., *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Iași, Editura Polirom, 2003
14. Jinga, I., Istrate, E., *Manual de pedagogie*, București: All Educațional, 1998, p. 157
15. Joița, E., *Management educațional*, Iași: Polirom, 2000
16. *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, ISE, 2001
17. Moraru, I., *Introducere în psihologia managerială*, București: E.D.P., 1995
18. Pînișoară, G., Pînișoară, I.O., *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. Ediția a II a, Editura Polirom, 2007
19. Roxana Tudorică, *Managementul educației în context european*, Editura Meronia, București, 2007
20. Vrășmaș, E., *Consilierea și educația părinților*, Aramis, București, 2001