

Raluca Mariana COZMA



 Editura
SPIRUHARET

Raluca Mariana COZMA

**LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT
ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT.
TEORII ȘI BUNE PRACTICI**

Iași, 2020

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. Neculai LUPU

Universitatea „George Bacovia” din Bacău

AUTOR:

Prof. Raluca Mariana COZMA

ISBN: 978-973-579-345-6

Casa Corpului Didactic ”Spiru Haret” Iași

Str. Octav Botez 2 A, Iași, 700116

Telefon: 0232/210424; fax: 0232/210424

E-mail: ccdiasi@gmail.com, Web: www.ccdis.ro

CUPRINS

CUPRINS.....	13
INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1	5
MANAGEMENT ȘI LEADERSHP EDUCAȚIONAL – CONCEPTE TEORETICE	5
1.2 Ce este managementul educațional?	5
1.3 Conceptul de strategie	7
1.4 Distincția dintre leadership și management educațional.....	9
CAPITOLUL 2	13
FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ ACTUL MANAGERIAL	13
2.1 Resursele	13
2.1.1 Resursele umane	13
2.1.2 Resursele materiale	14
2.1.3 Resursele ideatice.....	14
2.2 Climatul organizațional.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Situațiile de criză.....	Error! Bookmark not defined. 7
2.4 Creativitatea	20
2.5 Inovația și schimbarea.....	23
CAPITOLUL 3	27
BUNE PRACTICI DIN ȘCOLILE ROMĂNEȘTI.....	27
CONCLUZII	50
BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE	51

INTRODUCERE

Managementul, prin domeniile și funcțiile sale, asigură dezvoltarea instituțională, succesul și performanța, dar cea mai importantă activitate managerială o constituie conducerea operațională, care la rândul său se bazează pe proiectare, organizare, evaluare etc. Vorbind în sens larg, conducerea se ocupă de aspectele interpersonale ale activității manageriale, în timp ce proiectarea, organizarea, evaluarea și controlul privesc mai mult aspectele administrative ale muncii.

Conform gândirii actuale, conducerea ar trebui să se ocupe în primul rând de schimbare, de motivarea personalului, de inspirarea și influențarea acestuia, dar realitatea nu permite lucrul acesta. Managementul se ocupă de menținerea echilibrului și funcționalitatea instituțională. Managementul este mult mai formal și mai pragmatic decât conducerea. El se bazează pe unele deprinderi generale, cum ar fi proiectarea, organizarea, controlul, evaluarea, bugetarea, formarea grupurilor de lucru, negocierea conflictelor etc. Acesta poate fi definit ca un set explicit de instrumente, tehnici și metode elaborate în mod tradițional și testate în situații cât se poate de variate, în funcție de resursele umane și materiale, raportate la țintele și strategiile preconizate de echipa managerială.

Leadershipul, în contrast cu managementul, presupune o viziune despre ceea ce poate deveni unitatea respectivă, de aceea conducerea solicită cooperarea și munca în echipă, menținând persoanele-cheie, într-o stare motivațională pozitivă, utilizând diverse metode de convingere și persuasiune, în vederea realizării obiectivelor preconizate. Rolul de manager și conducător se întrepătrund și se completează reciproc pornind de la componenta pragmatică, întrucât conducătorul în rolul său de manager se confruntă cu complexitatea și diversitatea fenomenelor din cadrul unității de învățământ pe care o coordonează. Rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de manager este eficiența internă, adică funcționarea normală, pozitivă, fără convulsii a unității pe care o conduce. În schimb, în funcția de lider, managerul se concentrează asupra realizării schimbărilor necesare în mentalitatea, comportamentul și modul de acțiune al celor pe care-i conduce, rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de lider, fiind performanța.

Această lucrare urmărește să contribuie la conturarea unei imagini mai clare asupra actului de management educațional în contextual actual, atât din punct de vedere al teoriei, cât și al exemplurilor concrete al unor școli de succes.

CAPITOLUL 1

MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP EDUCAȚIONAL – CONCEPTE TEORETICE

1.1 Ce este leadershipul?

Conceptul de leadership a fost o perioadă îndelungată subiect de analiză a psihologiei sociale și, mai târziu, a psihologiei organizaționale. După cel de al doilea război mondial, conceptele câștigă treptat în claritate, tematica abordării devenind mai variată: raportul *lider-leadership* versus *manager-management*; tipologia *leadership*-ului ca structură de personalitate; stilurile conduitelor de *leadership*; plasarea *leadership*-ului în cadrul organizațional complex etc. [Stoica-Constantin Ana, 2002]

În acest context, încercările de definire a conceptului de *leadership* au fost și ele multiple. Rezumând, putem considera că acest concept se referă la:

- o relație de influență între lideri și conduși, care vizează schimbări reale ce reflectă țelurile /scopurile lor comune [Rost, 1991];
- activitatea de influențare a oamenilor, astfel încât să acționeze de bunăvoie pentru atingerea obiectivelor grupului [Terry, 1960];
- influență interpersonală ce se exercită direct într-o situație dată prin procesul de comunicare pentru atingerea unui scop/scopuri anume [Tannenbaum, Weschler și Massarik, 1959];
- influențarea indivizilor în sensul atingerii unui scop comun [Koontz și O'Donnell, 1959];
- un proces de influențare în sensul participării voluntare a subordonaților la efortul de atingere a obiectivelor organizaționale. [Schriesheim, Tolliver și Behling, 1978];
- procesul de persuasiune sau exemplu prin care un individ (sau o echipă de conducere) determină un grup să urmărească obiectivele stabilite de lider sau împărțite de lider și condușii săi [Gardner, 1990];
- procesele prin care un set de răspunsuri și anticipări („scopuri”) cognitive și afective - respectiv interpretări, metafore, credințe, valori, relații, norme, deprinderi/obiceiuri, soluții la probleme, comprehensiuni, obiective, modele mintale, paradigme, viziuni, strategii și scopuri - este desfășurat, creat, dezvoltat și menținut („realizarea”) într-un grup de oameni care se consideră, sau ajung să se considere ca parte a unui demers („experiență”) unitar („colectivă”) [Palus și Drath, 1992, p.109];
- atingerea unui obiectiv prin intermediul altor persoane sau dezvoltarea comunității, orientată spre obiective [Floistad, 1993].

Realizând și o definire a conceptului prin sublinierea distincțiilor de alte concepte, Gardner (1990) precizează faptul că *leadership*-ul nu este nici statusul (poziția într-o ierarhie nu garantează exercitarea *leadership*-ului, deși o permite), nici puterea (deși interferează cu aceasta), nici autoritatea (puterea legitimată, exercitată în virtutea unei funcții).

O altă manieră de a defini *leadership*-ul este aceea a inventarierii și analizării variabilelor care-l definesc: status (actual și latent), rol sau funcții, calea accederii la poziția de lider (formală sau informală), relațiile biunivoce lider-grup/conducus. În această manieră procedează și Adrian Neculau [Neculau, 1981] sau Pantelimon Golu [Golu, 1981, p.131].

În Dicționarul de psihologie socială, discuția detaliată este precedată de un enunț condensat: „*Lider*, persoană care ocupă poziție (status) și rol de conducere în cadrul grupului” [Golu, 1981].

K. Blanchard insistă pe influența socială realizată de actul de *leadership*, definind *leadership*-ul prin forma sa de manifestare concretă – stilul de conducere: „*Stilul de conducere constă în ansamblul structurat de conduite folosite de o persoană când vrea să influențeze conduita altora, așa cum este perceput de aceștia.*” [Blanchard, 1985].

Dar, așa cum preciza Ana Stoica-Constantin (2002), sunt și alți termeni cu utilizați în paralel cu cel de lider, în contextul dinamicii de grup și al creativității de grup. În literatura anglo-saxonă

termenul frecvent utilizat este cel de „facilitator” pentru a desemna „liderul care scoate la lumină, consolidează, și prin aceasta facilitează învățarea creativă, dezvoltarea și rezolvarea de probleme la persoanele cu care el sau ea lucrează” [Parnes, 1992]. În literatura de limbă franceză un concept echivalent este cel de *animateur* sau de *moderator* (de regulă pentru ședințele de producție creativă, dar și pentru interviuri de grup).

În ciuda mării diversități ale definițiilor pe care diferiți autori le-au propus pentru noțiunea de *leadership*, anumite elemente de bază pot fi identificate în majoritatea dintre acestea. Astfel, referindu-ne la activitatea organizațională, „*leadership-ul*” poate fi definit ca fiind capacitatea de a influența alte persoane în scopul atingerii obiectivelor organizaționale. Această definiție este asemănătoare celei referitoare la putere (vedeți paragraful următor): *un lider este un individ care influențează comportamentul, atitudinile și randamentul angajaților*. Două tipuri de lideri exercită acest tip de influență. În primul rând este vorba de *liderul formal* care exercită o influență în termeni de autoritate, influență pe care i-o asigură poziția sa în ierarhia organizației. În al doilea rând este vorba de *liderul informal* a cărui influență provine din statutul dat de o competență particulară, independentă de poziția ierarhică. Există situații unde liderul formal își exercită influența sa și ca lider informal, în sensul că puterea dată de autoritatea funcției este completată de puterea dată competența sa profesională sau relațională. În mod similar, este important ca liderul informal să influențeze comportamentul angajaților într-un mod în care obiectivele organizaționale să fie atinse.

1.2 Ce este managementul educațional?

Conceptul management poate fi definit, în termeni generali, drept „*cunoașterea exactă a ceea ce trebuie să facă oamenii*” și „*supravegherea lor pentru a realiza aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină*” [Taylor, 1912]. Totodată, cea mai întâlnită accepțiune privitoare la acest concept este aceea că managementul reprezintă *știința organizațiilor și a strategiilor de conducere ale acestora*, fiind considerată de J. J. Serven Scriber „*cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte*.”

De-a lungul timpului, datorită complexității și multitudinii de aspecte pe care conceptul de *management* le presupune, dar și a evoluției sale, specialiști din diferite domenii au elaborat o diversitate de definiții ale acestuia, specifice ariei lor de interes, dintre care le voi prezenta în cele ce urmează pe cele care mi s-au părut relevante pentru tema tratată.

Managementul reprezintă *gestionarea într-un anumit context dat a resurselor date (umane, materiale, fi nanciare, informaționale, de timp) pentru atingerea cu eficiență a obiectivelor organizaționale propuse*. Altfel spus, un act de conducere reprezintă „*ansamblul conceptelor, metodelor și mijloacelor de soluționare a problemelor cu care se confruntă activitatea practică de conducere, din toate domeniile de activitate; prin intermediul acestora, conducătorul acționează asupra subiectului condus, în scopul realizării, cu eficiență, a obiectivelor propuse*” [Ovidiu Nicolescu, 1999 după Nedelcu, Palade, Iosifescu, 2009, p. 7].

A. Mackensie definește *managementul* ca fiind „*procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni - realizând prin alții obiectivele propuse*” (1969), în timp ce Henri Fayol concluzionează, în lucrarea sa „*Industrial and General Administration*” (1930), „*a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*”.

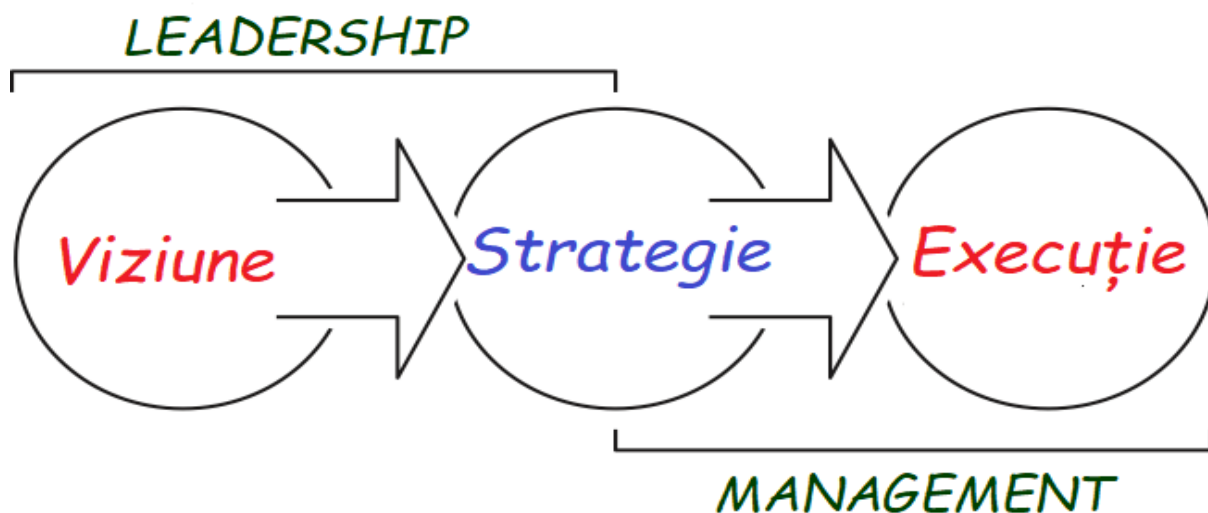
Managementul reprezintă, de asemenea, *conducerea formală a unei organizații (instituții) sau a unei/unor părți din aceasta prin coordonarea activității indivizilor și grupurilor umane pentru îndeplinirea obiectivelor organizației (instituției) sau ale subcomponentei respective* [Iosifescu, 2001, p. 19].

În ceea ce privește *managementul educațional*, acesta poate fi definit ca fiind „*știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau o anumită colectivitate. El cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau*

la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și efi ciență cât mai înalte.” [Jinga, p. 409 după Nedelcu, Palade, Iosifescu, 2009, p. 7].

Pentru orice manager este important să cunoască și să aplice principiile manageriale, pentru o cât mai bună coordonare a activității sale. O serie de exemple care ilustrează necesitatea pregătirii în domeniul managementului, sunt enunțate în cele ce urmează: principiile ne spun, de exemplu, că: „nici un manager nu poate efectua controlul fără un plan; nici un manager nu poate elabora un plan coerent fără idei clare privind scopurile urmărite și mediul în care se vor desfășura acțiunile sale; managerii trebuie să aibă autoritate organizațională pentru a obține rezultatele așteptate” [Ursachi, 2001].

1.3 Conceptul de strategie



Atât conceptul de *leadership*, cât și cel de *management* sunt strâns legate de un alt concept, la fel de important, fără de care acestea nu ar putea fi pe deplin înțelese sau aplicate, și anume **conceptul de strategie**.

Din multitudinea de definiții ale conceptului, identificate în literatura de specialitate, le-am selectat, pentru a le prezenta în cele ce urmează, pe cele în cadrul cărora regăsim accentuate aspecte relevante pentru temă.

Astfel, una dintre cele mai complete și cuprinzătoare definiții ale strategiei este: „*Strategia determină și dezvăluie scopul organizațional în termeni de obiective pe termen lung, programe de acțiune și alocarea prioritară a resurselor; selectează domeniile în care este implicată organizația sau în care va fi implicată; încearcă să obțină un avantaj competitiv pe termen lung în toate domeniile de interes ale firmei, răspunzând corespunzător la oportunitățile și constrângerile din mediul firmei și la punctele tari și cele slabe ale organizației; identifică sarcini manageriale distincte la nivelul organizației, domeniului și la nivelurile funcționale; este un model de decizie coerent, unificator și integrativ; definește natura contribuției economice și noneconomice pe care intenționează să o facă stakeholderilor săi; este o expresie a intenției strategice a organizației; este axată pe dezvoltarea și creșterea/întreținerea competențelor cheie ale firmei; este un mod de a investi selectiv în resurse tangibile și intangibile pentru a dezvolta capacitățile care asigură un avantaj competitiv susținut.*” [Arnoldo C. Hax și Nicolas S. Majluf, 1996, după Miron, Stănciulescu, Ciulu et.al., 2011].

Henry Mintzberg elaborează, la rândul său, o serie de definiții ale conceptului de strategie, după cum urmează:

- *percepție*, prin care se desemnează un curs de acțiune prestabilit, pentru a rezolva o situație concretă dintr-o organizație;
- *schiță sau proiect*, care constă într-o „manevră” menită să asigure depășirea unui concurent;

- *model*, care stabilește o suită de acțiuni ce trebuie întreprinse pe plan comportamental;
- *poziționarea organizației*, care constă în mijloacele folosite pentru identificarea exactă a locului și rolului organizației în ramura / domeniul în care acționează și în cadrul mediului ambiant;
- *perspectivă*, ceea ce implică stabilirea unei poziții pe piață și percepția realității, în funcție de acțiunile organizației [Istocescu, Năstase, 2001, p. 3].

Chandler (1989) definește strategia ca „determinarea scopurilor și obiectivelor organizației pe termen lung, adoptarea politicilor determinate și alocarea resurselor pentru atingerea acestor scopuri”.

Strategia organizației desemnează ansamblul obiectivelor majore ale acesteia pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv, conform misiunii organizației.

Caracteristicile strategiei:

- ✓ urmărește întotdeauna realizarea unor scopuri bine precizate, sub formă de misiune și obiective;
- ✓ vizează perioade viitoare, de minimum 3 ani;
- ✓ are un grad relativ ridicat de risc și incertitudine;
- ✓ se referă la organizație în ansamblu sau la părți importante ale acesteia;
- ✓ se referă la elemente esențiale, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale organizației;
- ✓ se bazează pe abordarea corelativă a organizației și a mediului în care își desfășoară activitatea;
- ✓ reflectă interesele stakeholders;
- ✓ urmărește desfășurarea unui comportament competitiv;
- ✓ reflectă cultura organizațională;
- ✓ conduce la obținerea sinergiei organizaționale;
- ✓ favorizează derularea unui intens proces de „învățare organizațională”;
- ✓ reprezintă rezultatul negocierii dintre stakeholders;
- ✓ are caracter formalizat, luând forma unui plan;
- ✓ se operaționalizează prin decizii strategice;
- ✓ conduce la obținerea avantajului competitiv [după Istocescu, Năstase, 2001, p. 3].

Procesul strategic trebuie să răspundă la o serie de întrebări:

- Încotro se dorește să se avanseze?
- Prin ce parametri se pot traduce scopurile organizației?
- Ce politici particulare vor implica aceste scopuri?
- Ce mijloace umane și financiare vor trebui angajate? [Chandler, 1989]

Unii teoreticieni recomandă abordarea strategiei în trei mari etape. Cunoscută și sub denumirea de „*cadru strategic AFI*”, abordarea propune parcurgerea următorilor pași:

- Analiza strategiei – evaluarea obiectivă a organizației și a mediului (*Unde suntem acum și încotro vrem/trebuie să mergem?*)
- Formularea strategiei – formularea și alegerea unei succesiuni de activități care maximizează șansele de reușită (*Ce ar trebui să facem?*)
- Implementarea strategiei – punerea în practică a succesiunii de activități considerate „câștigătoare” ținând cont de constrângerile existente atât pe plan intern, cât și în mediul extern (*Cum facem acest lucru?*)

1.4 Distincția dintre leadership și management educațional

Plecând de la realitatea școlii românești, mulți directori de școli se întrebă care sunt despre diferențele dintre leadership și management.

Se exclud sau se completează reciproc?

Profioniștii au ambele calități - sau învață una sau alta pe o perioadă lungă de timp?

Ce fac managerii?

Un manager este membrul unei organizații cu responsabilitatea îndeplinirii celor patru funcții importante ale managementului: *planificarea, organizarea, conducerea și controlul*.

Dar toți sunt lideri manageri?

Majoritatea managerilor tind, de asemenea, să fie lideri, dar numai dacă îndeplinesc în mod adecvat responsabilitățile de conducere ale managementului, care includ *comunicarea, motivația, furnizarea de inspirație și îndrumare și încurajarea angajaților să se ridice la un nivel mai ridicat de productivitate*.

Din păcate, nu toți managerii sunt lideri. Unii manageri au calități slabe de conducere, iar angajații respectă ordinele de la managerii lor pentru că sunt obligați să facă acest lucru - nu neapărat pentru că sunt influențați sau inspirați de lider.

Sarcinile manageriale sunt de obicei o parte formală a fișei postului; subordonații urmează ca urmare a titlului sau desemnării profesionale. Obiectivul principal al managerului este îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor organizaționale. Managerii sunt responsabili pentru acțiunile lor, precum și pentru acțiunile subordonaților lor. Cu titlul vine autoritatea și privilegiul de a promova, angaja, concedia, disciplina sau recompensa angajații în funcție de performanța și comportamentul lor.

Ce fac liderii?

Diferența principală dintre conducere și conducere este că *liderii nu dețin sau ocupă neapărat o poziție de conducere*. Mai simplu spus, un lider nu trebuie să fie o figură de autoritate în organizație, un lider poate fi oricine.

Spre deosebire de manageri, *liderii sunt urmăriți datorită personalității, comportamentului și credințelor lor*. Un lider investește personal în sarcini și proiecte și demonstrează un nivel ridicat de pasiune pentru muncă. Liderii se interesează foarte mult de succesul angajaților lor, permițându-le să își atingă obiectivele spre satisfacție - acestea nu sunt neapărat obiective organizaționale.

Nu există întotdeauna o putere tangibilă sau formală pe care un lider o deține asupra angajaților săi. Puterea temporară este acordată unui lider și poate fi condiționată pe baza capacității liderului de a inspira și de a motiva continuu.

Subordonații unui manager sunt obligați să se supună comenzilor, în timp ce urmarea sa este în acțiuni este opțională. Conducerea prin lider lucrează la inspirație și încredere în rândul angajaților; cei care doresc să-și urmeze liderul se pot opri în orice moment. Astfel, *conducerea este vizionară, agilă, creativă și adaptativă*.

Care sunt trăsăturile unui manager?

Mai jos sunt patru trăsături importante ale unui manager:

1. Capacitatea de a executa o viziune

Managerii construiesc o viziune strategică și o descompun într-o foaie de parcurs pentru a o urma echipa lor.

2. Capacitatea de a direcționa

Managerii sunt responsabili pentru eforturile cotidiene în timp ce examinează resursele necesare și anticipează nevoile de a face schimbări pe parcurs.

3. Managementul proceselor

Managerii au autoritatea de a stabili reguli de lucru, procese, standarde și proceduri de operare.

4. Oamenii concentrați

Managerii sunt cunoscuți pentru a avea grijă și pentru a satisface nevoile persoanelor de care sunt responsabili: ascultându-i, implicându-i în anumite decizii cheie și primind cereri rezonabile de schimbare pentru a contribui la creșterea productivității.

Care sunt trăsăturile unui lider?

Mai jos sunt cinci trăsături importante ale unui lider:

1. Viziune

Un lider știe unde este, unde vrea să ajungă și are tendința de a implica echipa în graficul unei căi și direcții viitoare.

2. Onestitate și integritate

Liderii au oameni care-i cred și merg pe partea lor pe calea pe care liderul o stabilește.

3. Inspirație

Liderii sunt de obicei inspirați și ajută echipa lor să înțeleagă propriile roluri într-un context mai mare.

4. Abilități de comunicare

Liderii își țin mereu echipa la curent cu ceea ce se întâmplă, atât prezent, cât și viitor - împreună cu orice obstacole care le stau în cale.

5. Abilitatea de a provoca

Liderii sunt cei care contestă status quo-ul. Au stilul lor de a face lucrurile și de a rezolva problemele și sunt de obicei cei care gândesc în afara cutiei.

Cele trei diferențe importante între un manager și un lider

A fi manager și lider în același timp este un concept viabil. Dar amintiți-vă, doar pentru că cineva este un lider fenomenal, nu garantează neapărat că persoana va fi și un manager de excepție și invers. Deci, care sunt diferențele deosebite între cele două roluri?

1. Un lider inventează sau inovează în timp ce un manager organizează

Liderul echipei vine cu idei noi și începe schimbarea sau trecerea organizației la o fază de gândire înainte. Un lider își are întotdeauna ochii la orizont, dezvoltând noi tehnici și strategii pentru organizație. Un lider are cunoștințe imense despre toate tendințele, progresele și competențele actuale - și are o claritate a scopului și a viziunii. În schimb, un manager este cineva care, în general, menține doar ceea ce este deja stabilit. Un manager trebuie să urmărească linia de jos în timp ce controlează angajații și fluxul de lucru în organizație și împiedică orice haos.

În cartea sa, *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Last Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*, Alan Murray menționează că un manager este cineva care „stabilește ținutele și elementele corecte și analizează, apreciază și interpretează performanța. „Managerii înțeleg oamenii cu care lucrează și știu care persoană este cea mai potrivită pentru o anumită sarcină. ”

2. Un manager se bazează pe control, în timp ce un lider inspiră încredere

Un lider este o persoană care împinge angajații să facă tot posibilul și știe să stabilească un ritm și un ritm adecvat pentru restul grupului. Managerii, pe de altă parte, sunt obligați prin descrierea postului lor să stabilească controlul asupra angajaților, care, la rândul lor, îi ajută să își dezvolte activele pentru a scoate tot ce este mai bun. Astfel, managerii trebuie să-și înțeleagă bine subordonații pentru a-și face treaba în mod eficient.

3. Un lider pune întrebările „ce” și „de ce”, în timp ce un manager se apleacă mai mult către întrebările „cum” și „când”

Pentru a putea face dreptate în ceea ce privește rolul lor de lider, unii pot pune sub semnul întrebării și pot contesta autoritatea pentru a modifica sau chiar a inversa deciziile care ar putea să nu aibă interesul cel mai bun al echipei. O conducere bună necesită o mulțime de bune judecăți, mai ales atunci când vine vorba de capacitatea de a face față conducerii superioare într-un punct de îngrijorare sau dacă există un aspect care necesită îmbunătățiri. Dacă o școală trece printr-un situație dificilă, un lider va fi cel care se va ridica în picioare și va pune întrebarea: „Ce am învățat de la acest lucru?” Totuși, managerii nu sunt obligați să evalueze și să analizeze eșecurile. Descrierea postului lor subliniază punerea întrebărilor „cum” și „când”, care îi ajută, de obicei, să se

asigure că planurile sunt executate corect. Ei tind să accepte status quo exact așa cum este și nu încearcă o schimbare.

În articolul *Trei diferențe între manageri și lideri*, Vineet Nayar discută trei teste pe care le-a conceput pentru a-i ajuta pe manageri să decidă dacă trecerea de la a conduce oamenii la a le fi lider a fost realizată cu succes.

1. Contorizarea valorii vs. crearea valorii

El spune că managerii sunt singurii care apreciază valoarea. Există unii care reduc valoarea, eliminând sau contracarând în alt mod ideile și oameni care dau plusvaloare.

Liderii, totuși, se concentrează în schimb la a lucra pentru a genera o anumită valoare care este mai presus decât cea pe care o consideră echipa - și sunt creatori de valoare în aceeași măsură ca și adepții lor. Nayar continuă să spună că, „A fi lider prin forța exemplului și a fi lider prin capacitatea oamenilor sunt reperatele leadershipului bazat pe acțiune”.

2. Cercuri de influență vs. Cercuri de putere

Așa cum am menționat anterior, managerii au subordonați și liderii câștigă adepți, ceea ce presupune că managerii creează un cerc de putere în timp ce liderii creează un cerc de influență. Nayar oferă sfaturi despre cum să identificați ce cerc aveți în jurul vostru. El spune: „Cel mai rapid mod de a descoperi care dintre cele două pe care le faci este să numeri numărul de persoane din afara ierarhiei tale de raportare care vin la tine pentru sfaturi. Cu cât fac asta, cu atât este mai probabil să fii perceput ca fiind un lider.”

3. Oameni lideri vs. gestionarea oamenilor

O responsabilitate a unui manager este controlul unui grup pentru a atinge un obiectiv specific. Pe de altă parte, conducerea este capacitatea unui individ de a motiva, influența și permite altor angajați să contribuie la succesul unei organizații. Inspirația și influența conducătorilor separă de manageri - nu de control și putere.

Funcțiile managementului educațional sunt:

- *planificarea* (previziunea), trebuind să răspundă la întrebările: *ce trebuie?, cu ce?, cum trebuie să?*;
- *organizarea*, trebuind să răspundă la întrebările: *cine?, în ce fel (cum)?* contribuie la realizarea obiectivelor;
- *motivarea (antrenarea)*, trebuind să răspundă la întrebările: *de ce?, pentru ce?* trebuie să facem;
- *coordonarea*, existența unei bune coordonări necesită existența unui flux informațional bine pus la punct, capabil să transmită rapid și nedistorsionat informația la toate și între toate unitățile structurii organizatorice;
- *controlul*, trebuind să răspundă la întrebările: *cum a fost?, din ce cauză?*, acestea realizându-se la expirarea termenelor stabilite sau ori de câte ori este necesar;
- *evaluarea*, trebuind să răspundă la întrebările: *cum?, în ce fel?* s-au realizat obiectivele.

Este indiscutabil că pentru a avea o școală de succes, directorul unei școli trebuie să aibă calități atât de manager cât și lider. Înglobând aceste calități, cum ar fi: capacitatea de analiză, abilitatea de a rezolva probleme complexe, preocuparea de a lua decizii importante în condiții de schimbări rapide, sub puternice constrângeri de timp și chiar în lipsa informațiilor complete, competență de a influența alte persoane în vederea atingerii obiectivelor, asumarea responsabilităților, conturarea viziunii, motivarea și susținerea angajaților etc, acestea pot fi structurate pe trei nivele: al cunoștințelor, al abilităților și al atitudinilor.

Primul nivel, cel al cunoștințelor, se referă la informațiile achiziționate de o persoană, ca urmare a experiențelor proprii sau din experiența altora, prin intermediul relațiilor sociale, al școlii,

diferitelor canale media etc. Se constată că importante din punct de vedere cantitativ sunt cunoștințele acumulate imediat, iar cele dobândite experimental au o mare încărcătură emoțională.

Al doilea nivel se referă la *abilitățile* care reprezintă capacitatea de a transforma cunoștințele în acțiuni și de a obține randamentul scontat.

Cel de *al treilea nivel* caracterizează comportamentul, *atitudinea* directorului și reliefează modalitatea prin care acesta tinde să eficientizeze o acțiune sau un proces managerial.

Acestor trei nivele le pot fi asociate, cu ușurință, trei verbe: *a ști* (cunoștințe), *a face* (abilități) și *a fi* (atitudinea).

Directorul, numit în ultimul timp manager (semnând un contract de management educațional), trebuie să-și aducă un aport creator la adoptarea tehnicilor și mijloacelor manageriale necesare eficientizării activității educaționale, în funcție de situația concretă a fiecărei instituții, unitate școlare. Directorul este cel care influențează în mod hotărâtor actul managerial, procesele și relațiile de management și, din acest motiv, el trebuie să știe și cum să o facă.

CAPITOLUL 2

FACTORII CARE INFLUENȚEZĂ ACTUL MANAGERIAL

2.1 Resursele

2.1.1 Resursele umane

Resursele umane ale unei instituții de învățământ cuprind întreg personalul, atât cel didactic, didactic auxiliar și nedidactic, dar și elevii, părinții și membri ai comunității. Gestionarea resurselor umane are o importanță vitală în prezent și solicită selecția, recrutarea, numirea, angajarea, reținerea, dezvoltarea și motivarea personalului pentru atingerea obiectivelor educaționale.

Persoanelor implicate în proces ar trebui să li se ofere facilități adecvate pentru atingerea celor mai înalte niveluri de realizare și pentru îmbunătățirea creșterii profesionale la maximum. Așadar, o instituție sau organizație de învățământ pentru a fi eficientă trebuie să se asigure că există persoane cu abilități potrivite, la locul potrivit și la momentul potrivit pentru îndeplinirea diferitelor sarcini de serviciu.

Factorul uman este elementul fundamental al managementului, iar actul de management exprimă diferențele ce se manifestă în planul relațiilor de management între instituțiile educaționale.

Ideii de susținere a angajaților

1. *Descoperă calitățile!* punând întrebările:

- Cât de bine își cunoaște acest angajat punctele forte?
- Ce asemănări există între percepția acestui angajat asupra propriilor puncte forte și ceea ce văd eu?
- Ce-aș putea face pentru sprijinirea dezvoltării competențelor lui deja existente?
- Pe ce ar trebui să se concentreze acest angajat?

2. *Stabilește așteptări, obiective!* punând întrebările:

- Cât de bine știe acest angajat ceea ce dorește să realizeze în următoarea lună și în următoarele șase luni?
- Cât de realiste sunt aceste obiective?
- Cum l-ați putea ajuta în atingerea obiectivelor sale?

3. *Motivează!* punând întrebările:

- Care factori de motivare și de satisfacție ai acestui angajat sunt cei mai determinanți?

- Căror competențe, puncte forte datorează rezultatele excepționale obținute și pentru care dintre ele a primit cea mai importantă recunoaștere?

4. *Măsoară progresul!* punând întrebările:

- Cum puteți ajuta acest angajat să simtă în permanență că are succes fără o promovare?
- Ce măsuri pot lua pentru a îmbunătăți performanțele și implicarea acestui angajat?

În concluzie, responsabilitatea majoră pe care o are un director **nu** este respectarea proceselor și procedurilor din cadrul organizației (acestea pot fi fixate și respectate prin reguli scrise), **sunt oamenii, angajații**, de care, dacă *directorul* știe să aibă „grijă“ și să le împlinească nevoile și așteptările aceștia vor putea asigura creșterea continuă și durabilă a școlii, sporind în același timp valoarea și renumele acesteia.

2.1.2 Resursele materiale

Pentru fiecare organizație sau instituție, este esențială infrastructura de bază. Clădirile, locurile de joacă, echipamentele, mobilierul, utilajele și papetăriile sunt necesare pentru diverse scopuri practice. Bibliotecile, laboratoarele, sălile de spirt și așa mai departe sunt parte integrantă a unei instituții de învățământ pentru organizarea procesului instructiv-educativ.

Epoca modernă a științei și tehnologiei a făcut posibilă dotarea instituțiilor de învățământ cu diverse suporturi și materiale, gadgeturi electronice, inclusiv radio, calculatoare videoproiectoare și ajutoare tradiționale precum ilustrații, machete, diagrame, hărți etc. la prețuri rezonabile.

Ca și resursele umane, trebuie să existe o identificare corespunzătoare a nevoilor de resurse materiale, instalare, întreținere, iar cel mai important este utilizarea lor corectă. Dar resursele materiale trebuie să fie cu specificații corecte, să fie disponibile la locul potrivit și la momentul potrivit, astfel încât obiectivele educaționale să poată fi realizate fără dificultăți, dar și fără risipă. Acestea își pun amprenta și asupra relațiilor de management și ținând cont de ciclul educațional, le diferențiază ca structură și conținut.

2.1.3 Resursele ideatice

Resursele care se bazează în mare parte pe idei și idealuri, moștenire, imagine sunt curriculum-ul, metodele de predare, inovațiile și experimentele. La fel ca individul, fiecare organizație are propria personalitate cu integritate, propria cultură și propriile valori care sunt unice și influente pentru buna funcționare și gestionarea eficientă a instituției pentru crearea motivației și orgoliului de sine în rândul indivizilor.

Toate acestea creează sentimente, apartenență, implicare și satisfacție de sine în rândul personalului pentru lucrul și implementarea programelor în instituțiile de învățământ. În cele din urmă, se poate spune că managementul educațional va fi performant dacă va exista o bună coordonare și relații între aceste trei resurse. Cert este că toate acestea sunt interdependente și contribuie în mod vizibil la dezvoltarea holistică a fiecărei instituții de învățământ în ansamblu.

Prin urmare, managementul educațional în perspectivă mai largă este despre:

- stabilirea direcțiilor, obiectivele organizațiilor sau instituțiilor de învățământ;
- planificarea progresului programului;
- organizarea resurselor disponibile - oameni, timp, materiale;
- controlul procesului de implementare;
- stabilirea și îmbunătățirea standardelor organizaționale.

În lumina celor precizate mai sus, cu privire la sensul managementului în educație, se poate spune că acțiunile practice de activare a sistemului de muncă al fiecăruia vor fi cele mai măsuri pentru atingerea obiectivelor instituției.

2.2 Climatul organizațional

De ce „climatul organizațional”?

Am considerat important să tratez acest concept, deoarece majoritatea cercetătorilor în acest domeniu au concluzionat faptul că performanțele membrilor unei organizații sunt influențate într-o foarte mare măsură și de atmosfera sau climatul generat de director, în care aceștia își desfășoară activitatea.

Orice grup este compus din indivizi, a căror conștiință despre ei înșiși, în mod obișnuit, îi împiedică să vadă ceea ce este în comportamentul lor reflexul felurilor de acțiune ale grupurilor lor de apartenență.

Există o obișnuință a noastră, ca indivizi, de a considera grupurile drept „agregate de indivizi” și să nu sesizăm grupul ca o ființă care are viața ei proprie, opiniile sale, reacțiile sale, valorile sale.

Literatura de specialitate a conferit termenului de „*climat organizațional*” multe definiții și conceptualizări.

Astfel, Halpin și Croft (1963) consideră că „*personalitatea este pentru individ ceea ce climatul este pentru o organizație*”.

În viziunea lui Kottkamp (Hofstra University), climatul organizațional constă în „*valorile, interpretările și activitățile sociale împărtășite, precum și deținerea comună a scopurilor de către membrii organizației*” [după Kelly, Robert, 2005, p. 1].

În viziunea Mihaelei Vlăsceanu (Profesor Universitar, Doctor, Conducător Doctorat – Școala Națională de Științe Politice și Administrative), climatul reprezintă „*un ansamblu de factori sau variabile care influențează activitatea și comportamentul membrilor individuali și unitățile funcționale ale organizației, reguli și reglementări, constrângeri organizaționale sau de mediu, strategii de luare a deciziilor și de motivare a oamenilor, mijloace de transmitere și de circulare a informațiilor*”.

Definițiile prezentate au evidențiat importanța climatului pentru organizație, datorită faptului că însumează trăirile subiective ale membrilor organizației, pe de o parte și are rol în mecanismul reglării interne a acesteia ca sistem, pe de altă parte.

Ideea cu privire la climatul școlii a fost prezentată și în pictură, încă din anul 1670, când artistul olandez Jan Steen a realizat lucrarea intitulată „A school for boys and girls”, unde prezintă un climat dezorganizat, dominat de haos, evidențiat de comportamentul elevilor și prin stilul „laissez-faire” al directorului. Acest tablou este în contrast cu cel realizat de Issak van Ostade în 1664 numit „The classroom”, unde artistul prezintă o clasă de elevi angajați în ceea ce fac, manifestând interes și plăcere pentru activitatea pe care o desfășoară [după Freiberg, Jerome, 1999, p. 17].

Așadar, studiile apreciază climatul drept o variabilă prezentă în viața școlii, care descrie, de fapt, starea psihosocială a acesteia. „*El se manifestă prin caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, prin tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară*” [Păun, Emil, 1999, p. 117].

Dimensiunile climatului organizației școlare

O analiză atentă a factorilor care influențează performanțele și climatul din interiorul organizației școlare conduce la conturarea unor categorii dimensionale ale climatului psihosocial. Acestea sunt:

- *dimensiunea structurală* – însumează factorii care reflectă aspecte legate de structura și compoziția umană a școlii: vârsta, gradul de omogenitate al pregătirii profesionale, al intereselor, al aspirațiilor, al mediului social, dar și proporția persoanelor de gen feminin și masculin;
- *dimensiunea instrumental-cognitivă* – include acea categorie de factori fără de care nu s-ar putea atinge obiectivele organizaționale: relațiile funcționale dintre membrii grupului, gradul de cunoaștere interpersonal, dar și condițiile în care se desfășoară activitatea didactică precum mediul fizic, condițiile materiale sau dificultatea sarcinilor;
- *dimensiunea socio-afectivă* – vizează relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență care se stabilesc între elevi, cadre didactice și manageri, în plan vertical și orizontal;

- *dimensiunea motivațional-atitudinală* – are în vedere motivarea membrilor organizației pentru performanță;
- *dimensiunea anticipativă* – implică un ansamblu de factori care, în condiții obișnuite, de stabilitate a organizației școlare, au o pondere redusă în determinarea climatului.

Această analiză dimensională pune în evidență două categorii de factori ce determină calitatea climatului organizațional: pe de o parte este vorba de o serie de factori cu impact direct și permanent (factorii structurali și instrumentali), iar pe de altă parte se identifică factori cu efecte mai puțin observabile, adesea ignorați (trăirile subiective ale membrilor organizației).

Climatul este considerat un element cheie pentru eficiența școlii cu implicații puternice în dezvoltarea cognitivă și socială a elevilor.

Bramburg și Andrews (1991) apreciază că școlile care asigură performanțe academice înalte ale elevilor dispun de condiții similare cu acestea [după Mc Namara, Peter, 1993, p. 4]:

- prezența unei misiuni clar formulate, centrată pe rezultatele elevilor;
- leadership instrucțional promovat de director;
- așteptările înalte ale elevilor și ale personalului didactic;
- monitorizarea frecventă a rezultatelor elevilor;
- prezența unui climat optim pentru învățare;
- implicarea constructivă a părinților și a comunității în viața școlii;
- accentul pus pe dobândirea deprinderilor de bază de către elevi.

Consider importantă prezentarea în continuare a câtorva instrumente de măsurare a climatului școlii pentru a avea o dimensiune reală a acestuia la nivelul organizației școlare. Cele mai semnificative sunt:

1. „Organizațional Climate Descriptive questionnaire” – dezvoltat în 1963 de către Andrew W. Halpin și Don B. Croft, având ca scop analiza climatului școlii din perspectiva comportamentului profesorilor și a directorului școlii.

2. „Profile of Organizational Characteristics” – elaborat în anul 1961 de Likert și surprinde relațiile care se stabilesc între subordonați și superiorii acestora în cadrul unei organizații și este determinat de 8 componente: procesul managerial, forțele motivaționale, procesul comunicării, procesul interacțiune-influență, procesul luării deciziilor, procesul de formulare a scopurilor organizaționale, controlul și obiectivele superioare în planul performanțelor.

3. „Pupil Control Ideology” – dezvoltat de Donald J. Willower, Terry I. Eidell și Wayne K. Hoy în anul 1967 are ca scop măsurarea centrării pe control a profesorilor și a directorului în relațiile cu elevii.

Cu siguranță există o varietate de instrumente pe care școlile le utilizează, dar nu toate și-au dovedit utilitatea în timp, deoarece nu surprind diferite nivele de relaționare.

Luând în calcul toate aceste instrumente, cercetarea a evidențiat 2 tipuri de școli:

1. „Școlile sănătoase”, caracterizate prin următoarele:

- directorul este un lider dinamic, orientat atât pe rezultate superioare, dar și pe optimizarea relațiilor;
 - profesorii sunt total angajați în procesul de predare-învățare, promovând standardele de performanță înaltă și un mediu serios și adecvat pentru învățare;
 - elevii sunt motivați, puternic responsabilizați în activitate, învață susținut și îi respect pe cei cu performanțe înalte;
 - școala dispune de resurse materiale necesare elevilor și cadrelor didactice care se află totdeauna la dispoziția lor;
- și

2. „Școlile nesănătoase”, caracterizate prin:

- directorul nu este eficient, nu încurajează și nu sprijină cadrele didactice;
- profesorii nu se simt bine împreună, acționează independent și sunt suspicioși;
- elevii nu sunt angajați în activitățile școlii și își ridiculizează colegii care obțin performanțe înalte;

- școala este vulnerabilă la forțele externe distructive.

2.3 Situațiile de criză

Cu siguranță, în această perioadă, când pandemia Covid-19 a adus omenirii de pretutindeni, în mod imprevizibil, rapid și generalizat, criza care nu cunoaște limite sau frontiere, toată lumea se întreabă *Încotro, sistemele de educație?*

Având cauze naturale sau provocate de om, situațiile de criză au marcat, sau au schimbat, istoria omenirii. În funcție de conținut, mod de manifestare, strategiile de dominație politico-economice și militare, crizele sunt clasificate în literatura de specialitate ca urgențe civile (crizele generate de dezastre naturale majore/de accidente tehnologice în care sunt implicați agenți chimici, biologici, radiologici, nucleari) sau crize de securitate (agresiunile cibernetice, atacurile la adresa ordinii constituționale și acțiunile teroriste).

Indiferent de tipuri și clasificări, situațiile de criză au însoțit omul de-a lungul timpului, i-au marcat existența, evoluția și destinul.

Însuși termenul de criză își are originea în grecescul *krisis*, care înseamnă „a cerne sau a separa”. Crizele au potențialul de a separa trecutul unei entități de viitorul său, de a înlocui securitatea cu insecuritatea, dar și de a-i separa pe liderii eficienți de cei ineficienți. Crizele au, de asemenea, potențialul de a genera creativitate acolo unde se instalase rutina și de a deturna spre orizonturi neașteptate cursul firesc al unei organizații. Nu întâmplător, John F. Kennedy afirma că, atunci când este scris în limba chineză, cuvântul „criză” este compus din două caractere: unul reprezintă pericolul și celălalt reprezintă oportunitatea.

În condițiile în care sistemele de educație au fost puternic afectate de pandemie, cine și cum poate interveni pentru diminuarea acestor efecte negative? Ce abordări diferite trebuie să se producă în leadership-ul școlar?

În general, leadership-ul eficient în situații de criză presupune răspunsul la nevoile, emoțiile și comportamentele umane cauzate de criză, aceasta afectând moralul, atitudinile, productivitatea, capacitatea de concentrare, nivelul de stres, relațiile și multe altele. *Oamenii vor fi mai înclinați să urmeze un lider care le induce o stare de confort psihic și care este capabil să răspundă la nevoile lor de bază.*

Leadership-ul eficient al situațiilor de criză poate salva o organizație de la haos și poate deschide calea unor oportunități acolo unde înainte existau doar dezavantaje. Studii actuale consemnează faptul că organizațiile care gestionează cu succes situațiile de criză pot ieși din acestea cu un grad mai mare de loialitate din partea angajaților, clienților și comunității față de cel existent înainte.

Este necesar ca liderii să identifice în situația respectivă oportunități de care va beneficia nu doar organizația, ci care vor și crește potențialul realizărilor individuale în rândul personalului acelei organizații. În acest demers, liderii ar trebui să identifice elementele umane – emoțiile, comportamentele și reacțiile care afectează și sunt afectate de criză și care îi pot influența rezultatul.

O strategie de leadership cu adevărat eficientă în situația de criză presupune, cu necesitate, o serie de abilități și intenții puse în practică.

Cercetări în domeniu descriu opt trăsături și perspective care pot contribui la abilitatea unui lider de a obține rezultate pe parcursul unei situații de criză:

- **Comunicarea.** O strategie de comunicare coerent articulată este fundamentală pentru activitatea oricărei organizații înainte, în timpul și după ce situația de criză a luat sfârșit, cu atât mai eficace cu cât este completată de abilitățile personale de comunicare ale liderului.
- **Articularea coerentă a viziunii și a valorilor,** personale sau cultivate, la nivelul organizației, comunicate, înțelese, asumate și susținute de toți cei implicați.
- **Preocuparea.** Interesul sincer pentru ceilalți probează buna capacitate a unui lider de a veni în întâmpinarea nevoilor emoționale ale semenilor ce trec printr-o situație de criză.
- **Exemplul personal.** Comportamentul oamenilor ce se bucură de respect tinde să fie imitat, indiferent de poziția lor oficială. Liderii eficienți pot folosi această tendință în avantajul lor dacă conștientizează impactul semnificativ pe care îl au cuvintele și acțiunile lor asupra celorlalți. Feedback-ul din partea subordonaților (nu în timpul unei crize, ci în perioadele

normale) este o modalitate excelentă de a evalua modul în care aceștia percep și răspund la exemplul dat.

- **Caracterul.** Sinonim cu integritatea, această trăsătură a comportamentului moral conștient ne definește cel mai bine atunci când nimeni nu ne privește. Disponibilitatea de a spune adevărul, consecvența vorbelor și a faptelor, protejarea demnității celuilalt pot avea un efect pozitiv de durată asupra liderului, întărindu-i capacitatea de conduce și diminuând impactul emoțional al crizei.
- **Competența.** Se înțelege de la sine că liderii trebuie să fie capabili, din punct de vedere tehnic, să gestioneze atribuțiile poziției pe care o ocupă. Șarmul personal nu va putea niciodată, singur, masca competențele tehnice și manageriale deficitare. Și aproape nimic nu va multiplica anxietatea personalului din subordine mai mult în timpul unei crize decât percepția că liderul este incompetent. Liderii competenți insuflă încredere și elimină îndoiala și teama.
- **Curajul.** Este necesară o doză consistentă de curaj pentru a spune adevărul în situații de criză, pentru a lua decizii dificile, a răspunde la întrebări incomode, a face față mulțimii neliniștite și a accepta responsabilitatea.
- **Capacitatea de a lua decizii.** În timpul unei crize, chiar și o decizie greșită care induce o acțiune este mai bună decât lipsa unui comportament proactiv.

Școlile noastre au nevoie acum de manageri și lideri competenți, implicați, creativi, cu valori profesionale și personale bine conturate. Provocarea cea mai însemnată a crizei de sănătate publică asupra sistemului de educație este adresată liderilor școlari. Cu cât mai mulți dintre aceștia vor genera schimbare, adaptare și eficiență la noile contexte, cu atât vom regăsi profesori mai motivați pentru asumarea acestor transformări, elevi mai mulțumiți și mai implicați în continuarea învățării de acasă, dar și părinți care ne vor așeza pe noi, profesorii, acolo unde ne este locul, între *apostolii neamului*.

Privit sistemic, într-o abordare de tip *top-down*, spectrul măsurilor adoptate de guvernele celor 191 de națiuni ce au închis porțile școlilor evidențiază, mai ales, preocuparea pentru mutarea instruirii în mediul on line, dar și, în multe situații, pentru asigurarea măsurilor sociale destinate elevilor din medii sociale vulnerabile sau elevilor cu nevoi educaționale speciale, aceste demersuri amplificând totodată conturul disparităților sociale existente. În același timp au apărut semne de întrebare privind măsura în care cadrele didactice sunt pregătite să livreze conținuturi educaționale în mediul virtual.

Analiza eficienței acestor măsuri poate fi probată, însă, printr-o abordare de tip *bottom-up*, având în vedere preocuparea pe care liderii școlilor trebuie să o aibă pentru adaptarea la contextul particular al fiecărei comunități, dar și la resursele materiale și umane disponibile. Este important, de asemenea, să nu pierdem din vedere că această concertare a eforturilor *top-down* și *bottom-up* se produce pe un eșafodaj emoțional profund alimentat de anxietate, confuzie și incertitudini.

În acest cadru, rolul directorului de școală se resemantizează în aceste zile, transcende zidurile școlii, iar succesul acțiunilor sale va depinde de măsura în care va reuși să răspundă nevoilor emoționale, dar și intelectuale, ale comunității școlare pe care o coordonează.

Liderii școlari conștientizează necesitatea de a asigura, cu prioritate, securitatea fizică, socială și emoțională a elevilor lor, un demers înglobat, de altfel, într-un slogan care în zilele acestea a câștigat proeminență în rândul membrilor comunităților școlare de pretutindeni: „*Maslow înainte de Bloom*”. Cu alte cuvinte, stimularea proceselor gândirii trebuie precedată de o necesară asigurare a nevoilor de bază (fiziologice, de securitate) și psihologice (sentimentul de apartenență, nevoia de stimă). În directă legătură cu această prioritate, crearea punților de comunicare între școală – elev – familie devine vitală în această perioadă și, la fel de importantă, este creativitatea în crearea acestor punți, având în vedere contextele sociale multiple în care trăiesc elevii noștri. Aceste canale de comunicare îndeplinesc un rol fundamental în această perioadă: ne pot transmite informații despre starea fizică și psihică a elevilor, despre nevoile pe care le au, despre resursele de care dispun în contextul instruirii la distanță și, nu în ultimul rând, *le întărește sentimentul apartenenței la o comunitate cu care împărtășesc valori comune și preocupări*.

Totodată, comunicarea în interiorul instituției școlare (director – profesori – personal didactic auxiliar – personal nedidactic) este în egală măsură esențială deoarece asigură transparență, în condițiile în care informația reduce anxietatea cauzată de necunoscut, diminuează temerile, oferă direcție și le demonstrează angajaților că liderii lor sunt preocupați, implicați, informați și dețin controlul asupra situației.

În al doilea rând, reconfigurarea mediului de învățare, a modului în care sunt livrate conținuturile educaționale, reprezintă o preocupare prioritară a liderilor școlilor. În acest sens, demnă de menționat este recurența ideii de flexibilitate în tot ceea ce presupune procesul de instruire, având în vedere că mediul de învățare diferă de la un elev la altul: calea pe care informația ajunge la elevi (diferite aplicații on line pentru instruire sincronă / asincronă, pachete de resurse educaționale tipărite și multiplicare), așteptările pe care profesorii le pot avea de la elevi în privința participării la instruire și a rezolvării (la timp) a sarcinilor de lucru alocate, intervalul de timp în care are loc instruirea on line, deplasarea accentului evaluării dinspre sumativ spre formativ.

În al treilea rând, „deși porțile școlilor sunt închise, inima lor trebuie să bată în continuare” deoarece o mare parte din ceea ce construiește climatul unei școli sunt elementele culturale – diferitele evenimente, acțiuni și manifestări care îi reunesc pe elevi și profesori, consolidându-le sentimentul de apartenență la o comunitate ce și-a dezvoltat propria identitate, asumată de fiecare în parte. Timpurile pe care le trăim reprezintă o oportunitate de a consolida valorile proprii unei școli, în diferitele forme pe care le pot îmbrăca acestea în mediul virtual, în contextul distanțării sociale – proiecte tematice mono sau interdisciplinare, cluburi de dezbateri, zile dedicate anumitor forme de comunicare, festivități de absolvire etc. – sunt doar câteva exemple de activități care îi pot ține pe elevi implicați și împreună, cu deschidere către ideile care pot veni din partea lor.

Nu în ultimul rând, liderii școlari trebuie să fie prezenți, vizibili și disponibili. Cu precădere în timpul unei crize, întreaga comunitate școlară simte nevoia să țină legătura cu liderul lor. Când liderii transmit o stare de calm, când își manifestă preocuparea și disponibilitatea de a comunica, membrii acelei comunități se simt încurajați și au încredere că lucrurile sunt sub control.

Școlile pot să se adapteze la schimbare. Sarcina directorilor este să le ajute să se adapteze în mod realist și conștient la noul context. Provocările multiple trebuie să îl conducă pe directorul de școală către soluții descentralizate, adaptate comunității școlare pe care o coordonează, cu accent pe modalități pentru asigurarea accesului la instruire a tuturor elevilor, într-un fel sau altul, prin gândirea unor strategii centrate pe stabilirea unor obiective minimale, realiste ale învățării și asocierea acestora cu jaloane clare în progresul școlar. [G. Farcaș, 2020, Tribuna Învățământului].

2.4 Creativitatea

*„Creativitatea înseamnă a lua elemente cunoscute și a le asambla în moduri unice.
A fi creativ înseamnă a-ți îmbogăți viața.”*

Jacque Fresco

Omul, ca ființă rațională, trebuie să demonstreze că, în orice situație s-ar afla, poate să găsească un răspuns, o cale optimă de rezolvare a problemei într-un timp relativ scurt. Această abilitate, prin care omul reușește să găsească soluții pentru mai multe situații, este direct legată de inteligență, iar dacă, la aceeași problemă, el poate oferi mai multe variante de răspuns, înseamnă că acea persoană este și creativă.

Cercetarea creativității este importantă în lumea modernă, care se caracterizează prin schimbări continue și rapide, în toate aspectele vieții noastre – educație, știință, tehnologii și, deci, presupune un nivel înalt de adaptare, care este legat, în mare măsură, de creativitate.

În zilele noastre, cultivarea spiritului creator a personalității constituie o necesitate obiectivă determinată de particularitățile momentului. Școala, prin managementul promovat, trebuie să pregătească tinerii acum, în perspectiva viitorului, a activității pe care aceștia o vor desfășura, să le permit adaptarea continuă la exigențele, pe care neprevăzutul le-o va impune. După cum spunea

Arthur Koestler, „Creativitatea este un proces de învățare aparte, la care elevul și profesorul sunt una și aceeași persoană.”

Tinerii trebuie să dispună de o mobilitate intelectuală și profesională, de astfel de capacități, precum: flexibilitate, fluiditate, independență, spirit de investigație și creativitate a gândirii. Anume, adaptarea creativă este o posibilitate prin care fiecare dintre noi poate ține pasul cu schimbările sau provocările lumii.

Există multe modalități prin care se definește creativitatea. A crea înseamnă a face să existe, a aduce la viață, a cauza, a genera, a produce, a fi primul, a zămisli...

Listă orientativă de trăsături ce sintetizează rezultatele mai multor studii asupra caracteristicilor personalității creative arată astfel:

- *perseverență* (voință) în căutarea de soluții;
- *deschiderea către experiențe noi* – care semnifică disponibilitatea de a învăța, de a încerca noul, de a explora, de a fi curios;
- *motivație intrinsecă* – persoanele înalt creative sunt profund absorbite de munca lor, o consideră interesantă, generatoare de bucurie și satisfacție;
- *interese și preocupări variate* – hobby-uri multiple, unele dintre ele la nivel de performanță;
- *încredere în forțele proprii*;
- *atrăs spre complexitate*, spre mister, spre neobișnuit;
- *asumarea riscului* – persoanele înalt creative sunt curajoase, nu se tem să încerce ceva nou;
- *memoria* – au o memorie bună, deoarece ideile noi se bazează mereu pe informațiile acumulate anterior;
- *curiozitatea* – persoanele înalt creative sunt în permanentă în căutare de lucruri noi, doresc să știe cât mai multe, să descopere și să învețe;
- *coeficientul de inteligență* deasupra mediei;
- *Gândirea divergentă* – găsește variante diferite de rezolvare a problemelor prin schimbarea promptă a direcției când este necesar;
- *aptitudini speciale în domeniul în care lucrează* - puterea de a reține și reproduce imagini a artistului este superioară oamenilor neînzestrați artistic.

Când vorbim de creativitate, multe persoane sunt speriate și reacționează aproape în unanimitate spunând ... „Eu nu sunt o persoană creativă!”

Creativitatea poate fi definită ca imaginație sau idei originale, în special în crearea unei opere de artă. Însă ea este mult mai mult de atât. Christine Carter, autoare internațională (*Sweet Spot* și *Raising Happiness*) și Phd. la Universitatea Berkely din California afirmă: „Creativitatea ne ajută să gestionăm schimbarea, să rezolvăm probleme, ne afectează în sens pozitiv inteligența emoțională și cea socială, ne ajută să înțelegem mai bine chiar matematica și științele și este o component esențială a sănătății și fericirii.”

Creativitatea nu este o trăsătură care are de-a face doar cu artiștii sau cu marii inventatori. Nu este ceva cu care te naști. Nu există gena creativității, există doar un potențial de creativitate pe care îl are fiecare, într-o doză mai mică sau mai mare, și care poate fi cultivat și dezvoltat la orice vârstă.

Creativitatea alimentează abilitatea de rezolvare a problemelor, capacitatea de inovație și explorare a unor zone noi și neobișnuite. Este o piatră de temelie a ingeniozității care duce la succes în lumea artei, dar și în știință și tehnologie.

Cea mai importantă calitate a liderilor conform celui mai mare studiu realizat de IBM pe 1.500 de lideri (CEO și lideri din sectorul privat), efectuat în 60 de țări și 33 de sectoare de activitate este creativitatea. Mai mult, Forumul Economic European a publicat un raport în 2016 în care se arată avansarea creativității de pe locul 10 în 2015, pe locul 3, ca cea mai importantă abilitate la locul de muncă, până în 2020. În ceea ce privește abilitatea numărul unu necesară pentru a reuși la locul de muncă rezolvarea de probleme complexe, aceasta face parte tot din spectrul creativității și a gândirii creative.

A fi creativ în viață înseamnă practic a găsi căi de a-ți îmbunătăți viața, fie că vorbim de cea personală, fie că vorbim de cea profesională.

Creativitatea se învață. Când o descoperi, îi simți gustul și ai nevoie de ea ca de aer, devine

un mod de viață.

Managementul creativității este un sistem de principii, metode, tehnici, practici și instrumente pentru gestionarea creativității angajaților, pentru a obține efectul maxim pentru organizație în funcție de obiectivele, potențialul angajaților și resursele disponibile și a apărut la sfârșitul anilor '80. Termenul „managementul creativității” a fost folosit constant în ultimele 2 decenii și s-a acumulat experiență semnificativă în acest domeniu.

Una dintre cele mai importante abilități pe care orice director ar trebui să le dețină este gândirea creativă. Nu vă puteți aștepta să aveți succes dacă faceți întotdeauna totul „după carte”. Mai degrabă, trebuie să fii dispus să ieși din când în când pe cont propriu, asumându-ți un risc calculat pe baza unei idei inovatoare. Desigur, poate fi dificil să gândești creativ zi de zi, mai ales când te uiți continuu la aceleași probleme. Având în vedere acest lucru, poate fi o idee bună să folosești unele dintre instrumentele de gândire creativă propuse de cercetările în domeniu.

1) Procesul de inovație în patru etape

Să te implici prin procesul de inovație în patru etape prezentat în acest model, poate duce la un surplus de idei creative atunci când toate sunt spuse și făcute. Nu va dura neapărat mult timp pentru a lucra prin acest model, dar rezultatele ar putea fi destul de puternice. Cei patru pași sunt:

Observă problemele

Dezvoltă soluții

Testează

Implementează

2) Procedura Charette

Procedura Charette este o formă de brainstorming care este concepută pentru a vă ajuta să mențineți procesul și să vă îndreptați spre un rezultat de succes. După cum știți deja, brainstorming-ul este unul dintre instrumentele principale utilizate de manageri pentru a genera gândirea creativă într-o organizație. Dacă vă confrunțați cu o viitoare sesiune de brainstorming care sperați că va produce o serie de idei creative, Procedura Charette ar putea fi modalitatea perfectă de a ghida întâlnirea.

Pentru a înțelege cum funcționează procedura Charette, luați în considerare următorul exemplu cu *o sală de ședințe plină cu 20 de persoane*.

- ca prim pas, veți împărți cele 20 de persoane din cadrul întâlnirii în patru grupuri de cinci; lucrul în grupuri mai mici este aproape întotdeauna o idee bună într-o întâlnire mare, deoarece aceasta reduce haosul și permite să aibă loc conversații mai productive (dă fiecărui grup un loc dedicat de lucru - fiecare grup ar putea chiar să lucreze în propria cameră, dacă este necesar);
- fiecare grup va avea o persoană desemnată care va nota ideile produse în cadrul grupului;
- setați un cronometru timp de 10 sau 15 minute și aveți o sesiune inițială de brainstorming;
- procesul continuă până când fiecare grup a finalizat sarcina;
- se reunesc toate persoanele și se expun ideile, generându-se ulterior una singură, cea mai potrivită pentru speța respectivă;
- în final, toată lumea a fost expusă la multe idei diferite, totuși întâlnirea a rămas organizată și productivă mai degrabă decât haotică.

3) Metoda de scriere a lui Crawford

Pentru a aduna idei creative de la un grup de oameni în mod eficient, luați în considerare utilizarea metodei de scriere a lui Crawford. Acesta este un sistem care este destinat să vă ajute să scoateți idei de la grupuri mari de oameni, evitând în același timp întâlnirile dezordonate, puternice, care pot avea loc atunci când adunați pur și simplu toată lumea într-o cameră. Întâlnirile mari, deschise, pot fi productive din când în când, dar conduc de obicei la doar câteva persoane care domină conversația. Persoanele liniștite și timide din organizația dumneavoastră nu vor fi auzite în cadrul respectivului, ceea ce înseamnă că ideile lor vor fi ratate. Oferă tuturor șansa de a fi ascultat folosind un sistem care încurajează contribuțiile tuturor. Aceasta este o metodă simplă, care face

parte din ceea ce o face atât de eficientă și atât de populară. O sinteză de bază a procesului este următoarea:

- cei din ședință vor primi o listă de subiecte care trebuie luate în considerare;
- se va pune la dispoziție o limită de timp pentru fiecare subiect la îndemână; de exemplu, puteți permite timp de 10 minute pentru fiecare dintre cele trei subiecte, pentru a crea o sesiune de 30 de minute;
- la sfârșitul ședinței, foile respective vor fi colectate și se vor centraliza răspunsurile.

Succesul oricărui demers managerial ține, pe de o parte de o planificare riguroasă a etapelor activității, dar și de stilul directorului, care ar trebui să fie unul charismatic, bazat pe optimism, creativitate și o comunicare eficientă.

Când comunicarea eșuează, persoana se simte singură, abandonată, lipsită de importanță și neînțeleasă, stare care poate genera tensiune, conflict și chiar agresivitate îndreptată împotriva persoanei însăși sau împotriva altora. Așadar, abilitatea de a comunica este calitatea cea mai importantă a directorului, mai ales în situații limită.

Valorile pe care se susține o bună comunicare sunt:

- empatia sau abilitatea de a simți și înțelege punctul de vedere al celuilalt;
- exprimarea respectului față de persoana cu care comunic;
- autenticitatea și sinceritatea dialogului cu privire la ajutorul necesar care să conducă la încredere și speranță.

Să nu uităm ceea ce spunea James Humes, „*Arta comunicării este limba pe care o vorbesc liderii.*”

2.5 Inovația și schimbarea

„*Inovația este o platformă pentru idei și un agent al schimbării.*”

Will Gompertz

Obiectivul major al întregii activități manageriale, cred, că trebuie să îl constituie promovarea succesului tuturor elevilor, directorul fiind necesar a fi un arhitect al schimbării și al inovației.

Lumea în care trăim este una nesigură ... realitatea din acest moment, confirmă acest lucru mai mult ca oricând. Școala oferă servicii educaționale pentru beneficiarii săi și pretinde a fi un spațiu interesant, atractiv dezvoltativ pentru copil. Totuși e necesar să se ia în calcul faptul că elevul de azi este produsul unei societăți noi, în care modul de gândire și manifestare comportamentală este diferită de cea abordată anterior. O problemă care ar trebui să ne preocupe este capacitatea școlii moderne de a răspunde așteptărilor beneficiarilor, astfel ca elevul, sincronizat cu cerințele școlii, să constituie un tandem bazat pe interrelaționare și colaborare, ce ar duce la dezvoltarea competențelor sale și prezentarea mediului școlar drept unul atractiv și plăcut.

Așadar, prin *amprenta personală, directorul trebuie să fie liderul care implementează procesul schimbării și al inovației școlare.* În egală măsură, acesta trebuie să dezvolte spiritul de echipă, să creeze o stare care să reflecte dorința oamenilor de a gândi, simți și a se comporta organizat în vederea realizării unui scop comun, să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare, în direcția stabilită, în vederea realizării scopului propus.

Evoluția educației și viitorul acestei lumi constituie o prioritate a comunității mondiale. Majoritatea țărilor în dezvoltare au înțeles că educația joacă un rol decisiv în calificarea specialiștilor, în formarea respectului față de muncă, a civismului, a dragostei față de tradiție și a unei anumite sobrietăți. Chiar dacă drumul de parcurs este lung și anevoios, educația rămâne o cheie a dezvoltării societății.

Unul dintre obiectivele principale ale educației moderne este pregătirea copiilor pentru a participa la dezvoltarea unei societăți ale cărei valori sunt pacea, securitatea, o viață armonioasă pentru toate ființele umane, dezvoltarea abilităților necesare conviețuirii în armonie cu ceilalți. Învățământul românesc trebuie să pună accentul pe educarea sentimentului și a ideii de solidaritate umană în scopul de a-i sensibiliza pe elevi și de a-i pregăti pentru a răspunde la problemele lumii de mâine.

La Conferința Generală a UNESCO, în anul 1993, Jacques Delors spunea: „Într-o lume în plină mutație, educația are dificila misiune de a transmite o cultură acumulată de secole, dar și o pregătire pentru un viitor în bună măsură imprevizibil”.

În acest context, o condiție *sine-qua-non* ce ar facilita procesul de modernizare a sistemului educațional este adaptarea la schimbare a tuturor actanților implicați. Consider că schimbarea, în sens larg, constituie studierea situației de facto, stabilirea premiselor pentru evoluție, progres și acțiuni concrete ale echipei manageriale școlare în vederea creării unui cadru captivant, pe măsura așteptărilor copilului sec. al XXI-lea. De asemenea, școala de azi are nevoie de personal calificat, modernizat, capabil să se racordeze la cerințele societății în continuă schimbare. O problemă rămâne a fi totuși adaptarea la schimbare a cadrelor didactice – proces complex, ce necesită multă perseverență și act volitiv incontestabil. Racordarea întregului sistem educațional la dezideratele timpului de azi este de neconceput fără construcția unor relații de încredere și autonomie, ce ar conduce spre rezultate scontate. Organizarea unei astfel de conduceri adaptive implică reflecția, domeniu orientat, îndeosebi psihologiei ce presupune autodezvoltarea personalității, capacitatea de autoanaliză și acceptare diversificată a punctelor de vedere. Dezvoltarea capacității de autoconducere prin reflecție generează insistența personalității pentru autoînvățare, autorealizare și auto perfecționare. Deși presupune o reformare la toate nivelele, totuși directorului, în acest proces îi revine rolul decisiv.

Managementul educațional, în ultimul timp, tot mai insistent reclamă idei cu referire la autoconducere la toate nivelele.”Această trecere de la conducerea administrativă spre cea democratică, care, în esență, înseamnă trecerea de la formarea omului-executor la formarea omului-decident este un imperativ al timpului”, spun specialiștii în domeniu. Schimbările date sunt produsul aplicării unui leadership autentic, bazat pe flexibilitate în relație cu ceilalți, încurajând colaborarea. Astfel se punctează capacitatea organizației școlare de a valorifica resursele sociale, culturale, tehnologice în scopul obținerii rezultatelor dorite. Organizația școlară este necesar să promoveze politica educațională proprie, bazată pe echitate, cooperare, tinzând spre succes.

Cu siguranța, în cadrul organizației școlare există un anumit grad de incertitudine cauzat de contextual organizațional în continuă schimbare. De aceea, directorul trebuie să se adapteze în mod constant schimbărilor care pot interveni la nivel curricular, în dinamica fluctuației demografice a populației școlare, la randamentul cadrelor didactice și al elevilor și, chiar dacă de multe ori există frustrări ale unei ineficiențe cauzate de acestea, directorul trebuie să le ducă în direcția care să producă efecte pozitive în procesul educațional și în formarea personalităților elevilor.

Rolul directorului în implementarea schimbării are conotații multiple. El *trebuie să cunoască direcția spre care orientează organizația*, să ofere sprijin moral personalului instituției, să promoveze un mediu stimulativ de învățare și dezvoltare, o ambianță creativă favorizantă caracterizată prin comunicarea eficientă în cadrul echipei, stimularea încrederii, acceptarea unor riscuri și circulația ideilor. Este important ca în cadrul echipei informația utilă să circule rapid, atât pe orizontală cât și pe verticală.

Pentru a promova un proces de schimbare optim, directorul trebuie să își valorifice atât competențele în plan personal, interpersonal, cât și pe cele profesionale. Este necesar să creeze un mediu bazat pe colegialitate, cooperare și angajare. Soluția pentru realizarea acestor cerințe a fost exprimată cu ajutorul sintagmei „*leadership facilitator*” (Katz, Melvin, 2004). Câteva direcții de acțiune ale directorului impuse de acest tip de leadership sunt:

- să depășească constrângerile legate de timp, bani și informații;
- să construiască echipe de profesioniști care au specializări diferite, dar care lucrează bine împreună;
- să coordoneze, să ofere un feedback pozitiv și să promoveze un management eficient al conflictelor;
- să creeze conexiuni în interiorul școlii, dar și între aceasta și mediul exterior;
- să dezvolte politici de colaborare care să accentueze comunicarea interpersonală;
- să fie el însuși un model derivate din viziunea asupra școlii.

Liderul facilitator trebuie să știe să depășească momentele tensionate, să-și orienteze colegii spre scopurile comune și să prevină rupturile ce pot apărea în cadrul colectivului. În această

poziție, managerul școlar trebuie să dea dovadă de consecvență, autenticitate, flexibilitate și de abilitatea de a observa oportunitățile pentru schimbare.

Studiile sugerează faptul că un lider inovator practică un tip de „*management transformațional*”, termen dezvoltat de Bernard Bass (1996) și se caracterizează prin următoarele aspecte (după Katz, Melvin, 2004):

- *carismă*, definită ca abilitatea de a întipări un sens comun al misiunii școlii, mândrie și încredere în rândul subordonaților;
- *inspirație*, care se referă la acel tip de comportament capabil să comunice așteptări înalte, să utilizeze simboluri utile menținerii efortului colectiv și să exprime scopuri importante în termeni inteligibili pentru toți membrii organizației;
- *stimularea intelectuală*, în sensul promovării unui comportament rațional, academic și al rezolvării tuturor problemelor apărute;
- *considerație individualizată*, care se referă la atenția particulară care trebuie acordată fiecărei persoane, la sprijinul, la îndrumarea și coordonarea oricărui subordonat.

Liderul transformațional este dornic să schimbe ceva în cadrul școlii într-o direcție favorabilă acesteia și posedă cunoștințele și abilitățile necesare adaptării rapide la noi situații. El este flexibil, deschis, sensibil la nevoile și dorințele celorlalți, încurajează participarea și descentralizarea procesului decizional. El este capabil să găsească soluții pentru rezolvarea situațiilor de criză, intervenind rapid și eficient.

Ne întrebăm, nu de puține ori, care sunt calitățile și abilitățile pe care trebuie să le posedă directorul pentru a asigura succesul procesului de inovație. Hall și Hord, încă din 1987 au studiat aceste abilități, plasându-le în raport cu cele patru stadii de implementare a schimbării:

- în primul stadiu, cel al inițiativei și planificării, directorul trebuie să fie de acord cu proiectul, să furnizeze resursele necesare, să arate sprijin și entuziasm printre membrii organizației;
- în stadiul elaborării sistemului operativ al schimbării, directorul are un rol activ, participând efectiv la dezvoltarea structurii și pașilor necesari inovației;
- stadiul dezvoltării și implementării solicită din partea directorului atenție sporită în rezolvarea problemelor care ar putea stagna procesul schimbării, în supravegherea activităților din cadrul proiectului, dar și în ceea ce privește sprijinul individual acordat în diverse situații;
- ultima etapă, cea a finalizării și instituționalizării nu este mai puțin importantă, directorul oferind, în continuare, sprijin și asigurând resursele necesare.

Și cercetările realizate de McGhee (1992) prezintă câteva aspecte cu privire la calitățile managerilor școlari ca agenți ai schimbării. Astfel, autorul constată că liderii care dezvoltă un comportament formal – colegial asigură cu ușurință procesul schimbării, față de cei care promovează un comportament informal, excesiv amical; aceștia întâmpină dificultăți în a aduna membrii în jurul unui scop comun. O altă constatare este legată de faptul că inovația are mai multe șanse de reușită acolo unde există și alți administratori ai schimbării în afara directorului, cu rol de a mobiliza energiile în sens constructiv.

Stephan Gross și Joan Shapiro (2002) consideră că directorii trebuie să stabilească un echilibru între obligațiile specifice funcției pe care o ocupă, grija pentru oameni și climatul școlii. Această idee este întâlnită și în studiile lui Thomas Sergiovanni (2000) care apreciază că managerul trebuie să protejeze și să optimizeze viața școlii. Aceasta se referă la valorile, credințele și scopurile care definesc comunitatea școlară ca un tot unitar și dau sens activităților din viața de zi cu zi. Astfel, prin preocuparea permanentă pentru valorile școlii, prin motivarea membrilor organizației, prin grija pentru ceilalți, directorul trebuie să fie „vocea morală” care insuflă optimism și performanță.

Se constată că de-a lungul timpului au fost realizate o serie de studii cu privire la calitățile directorului de a implementa diverse schimbări la nivelul organizației școlare. A implementa însă o schimbare în cadrul unei școli este un proces de durată care implică multă energie consumată, necesită anumite calități și comportamente certe din partea liderului, dar, cu siguranță, și din partea celorlalți membri. Cu toate acestea, implementarea schimbării nu asigură în mod obligatoriu

succesul în raport cu rezultatele anticipate. Dar, acest lucru nu trebuie să fie un factor demotivant, ci unul motivant!

Și, să nu uităm, în toate demersurile noastre, ceea ce spunea pedagogul englez J. Locke „*Nouă zecimi din oamenii pe care îi cunoaștem sunt ceea ce sunt, buni sau răi, folositori sau dăunători, prin efectul educației*”.

Stilurile de leadership

Identifică cât de des pui în practică comportamentele care urmează:

0 - niciodată, ... 1 ... 2... 3... 4 - frecvent, aproape permanent

SCOR

1. Indic o viziune clară asupra a ceea ce urmează să îndeplinim	
2. Ofer celor care mă urmează o imagine clară asupra obiectivelor de realizat	
3. Inspir pe alții concentrându-mă asupra valorilor și credințelor echipei	
4. Lansez idei care provoacă ideile celor care mă urmează pentru a-i stimula către schimbare	
5. Intervin doar atunci când apare o problemă	
6. Recompensez pe cei care mă urmează atunci când au succes	
7. Antrenez (coach) pe fiecare pentru a reuși	
8. Schimb lucrurile doar atunci când ceva nu funcționează	
9. Motivez membrii echipei mele	
10. Clarific celor care mă urmează ceea ce au de făcut pentru a fi recompensați	
11. Sunt mentorul fiecăruia care mă urmează	
12. Permit tuturor celor care mă urmează să decidă modul în care își vor atinge obiectivele	
13. Sunt perceput ca pe un model demn de urmat	
14. Îmi ajut colaboratorii care mă urmează să privească diferit la problemele lor pentru a putea identifica alegeri utile	
15. Ofer ocazii de a performa tuturor celor care mă urmează	
16. Ofer recompense și promovări pentru performanțe de excelență	
17. Ofer sfaturi fiecărui colaborator care mă urmează	
18. Mă asigur că toți cei care mă urmează știu când și-au atins obiectivele	
19. Încurajez rezolvarea rațională a problemelor	
20. Cred că am obținut respectul și încrederea celor care mă urmează	
21. Mă asigur că toți colaboratorii care mă urmează au dovezi pentru atingerea obiectivelor lor.	

STILURI DE LEADERSHIP	Itemii aferenți
Management prin excepții	5, 8, 18
Management prin obiective	2, 12, 21
Recompensare contingentă	6, 10, 16
Stimulare intelectuală	4, 14, 19
Inspirațional	3, 9, 15
Considerare individualizată	7, 11, 17
Influență idealizată, charismă	1, 13, 20

Doherty, C. and Thompson, J. E. (2003). *Leader. Be your best ... and beyond*. London: Q-Learning. (pp. 15-16, pentru interpretare)

CAPITOLUL 3

BUNE PRACTICI DIN ȘCOLILE ROMÂNEȘTI

Liceul Teoretic „Dimitrie Cantemir” Iași

Motto:
„Fii spirit liber în educație!”



1. Prezentarea școlii

Înființat în anul 1963, Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” se remarcă în comunitatea educațională ieșeană ca o instituție de învățământ preuniversitar modernă, stabilă, sigură și performantă, cu un ethos pozitiv. Principalul reper al demersurilor liceului este asigurarea calității educației oferită de instituția noastră prin armonizarea valorilor școlii ieșene cu diversitatea tendințelor europene actuale.

Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” Iași, prin declarația de misiune, acordă șanse egale fiecărui elev în funcție de potențialul, interesul și motivațiile personale, adaptând oferta educațională a școlii la cerințele comunității în vederea formării de capacități și competențe care să permită absolvenților să-și găsească locul și menirea socială într-o lume în continuă schimbare.

Există o permanentă preocupare pentru dotarea modernă a spațiilor de învățământ, pentru creșterea eficienței procesului didactic, pentru implementarea proiectelor europene. În acest sens, există o strategie bine conturată de implementare în liceu a proiectelor și programelor europene, precum și de evaluare și valorizare a acestora. Dimensiunea europeană a educației se reflectă în mod semnificativ în cultura organizațională a liceului. Profilul absolventului liceului vizează: responsabilitate față de propria pregătire, deprinderi de muncă intelectuală pentru a putea învăța pe tot parcursul vieții, flexibilitate, adaptabilitate, mobilitate. Resursele materiale sunt puse în valoare de un colectiv de cadre didactice cu o bună pregătire profesională, o bogată experiență, dar și cu pasiune și dăruire, ceea ce contribuie la organizarea și desfășurarea unui proces instructiv - educativ de calitate, reflectat în rezultatele obținute la examene naționale, la olimpiade și concursuri, precum și în organizarea de activități extracurriculare cu valențe formative. Corpul profesoral este format din 56 cadre didactice care urmăresc formarea și dezvoltarea la elevi a competențelor cheie europene atât la profilul real, cât și la cel umanist. În instituție sunt înscriși anual aproximativ 1000 elevi care studiază în 34 colective: 11 în ciclul gimnazial și 23 în ciclul liceal. La gimnaziu există clase cu studiul intensiv al limbilor engleză, germane și spaniole, la liceu clasele cu profil real au specializările: matematică – informatică și științe ale naturii, iar la profilul umanist, specializările sunt: științe sociale și filologie. La unele clase se studiază intensiv informatica, iar la altele, intensiv limba engleză. O treime din elevii de liceu au domiciliul în mediul rural, fiind navetiști sau cel puțin cu un părinte plecat la muncă în străinătate. Acești elevi sunt atent monitorizați de instituția noastră, fiind cu risc sporit de vulnerabilitate la influențele negative din societate.

Școală Europeană din anul 2015, reconfirmată în anul 2018, Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” Iași derulează proiecte cu finanțare europeană care au ca scop îmbunătățirea calității și consolidarea dimensiunii europene în educație, încurajarea învățării limbilor străine și a cooperării cu alte instituții de învățământ europene, promovarea conștiinței interculturale și a inovației în ceea ce privește metodele pedagogice și tehnicile informaționale, constituind un univers special creat în direcția asigurării unei dezvoltări echilibrate și armonioase a elevilor, care să permită deschiderea acestora spre alteritate culturală.

2. Viziunea. Priorități

Viziunea: *Formarea unor tineri pregătiți pentru provocările lumii contemporane, capabili de adaptare în societatea cunoașterii.*

Această viziune este în concordanță cu misiunea existentă, cu evoluția permanentă a noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor care schimbă perspectiva asupra practicii educaționale, creând necesitatea de a completa cadrul educațional cu metodologii moderne de învățare specifice societății cunoașterii.

În contextul actual, dominat de schimbări rapide în toate domeniile, Liceul Teoretic „Dimitrie Cantemir” Iași își propune să ofere o educație completă și complexă, prin care să se dezvolte personalități creative și adaptabile lumii dinamice de astăzi.

Managementul instituției se axează pe principiile și exigențele strategiilor la nivel european, și anume pe formarea unei culturi care să promoveze dezvoltarea competențelor și să coreleze oferta educațională cu cerințele mediului socio-economic.

Educația furnizată de Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” Iași vizează formarea și dezvoltarea competențelor europene ale elevilor liceului în vederea asigurării unei orientări școlare și profesionale optime în raport cu cerințele europene, inserției profesionale adecvate pe piața muncii, atât la nivel local cât și la nivel național și european.

Cele mai importante valori europene dezvoltate în Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” Iași sunt: voluntariatul, inovarea curriculară, e-learning by e-doing.

3. Care sunt aspectele importante, ca lider al școlii?

Influența acțiunilor mele asupra colegilor, elevilor, părinților acestora pentru a obține rezultatele așteptate, prin conturarea scopurilor, motivației și acțiunilor lor, precum și inițierea schimbării reprezintă cele mai importante aspecte ca lider al școlii. Desigur, leadershipul este legat direct de valori, de scop și necesită multă ingeniozitate, energie și talent, iar o viziune clară este esențială pentru stabilirea naturii și direcției schimbării.

Suntem o comunitate intelectuală menită să genereze performanță, să modeleze caractere, să contureze elevilor o *identitate cantemiristă*, să o dezvolte și să o păstreze de-a lungul întregii existențe. Complexul specific de valori, căile de gândire împărtășite de personalul liceului determină modul în care membrii comunității școlare se comportă în interiorul și în afara școlii, accentul punându-se în special pe: relațiile interpersonale (manifestare explicită a dependenței reciproce); promovarea colaborării profesor-profesor, profesor-elev, elev-elev; acceptarea controlului comun al realizării sarcinilor de grup și individuale.

4. Care sunt aspectele importante, ca manager al școlii?

Ca manager al școlii, mă axează pe următoarele aspecte: formularea obiectivelor strategice și operaționale, identificarea modalităților de îmbunătățire a performanțelor, utilizarea optimă a resurselor, adoptarea deciziilor, practicarea delegării de autoritate, analiza rezultatelor obținute, menținerea eficienței activităților, managementul fiind avatarul aspectelor de ordin tehnic. Caracteristicile managementului performant sunt binecunoscute: coerența între vorbe și fapte, între decizii, între obiectivele propuse și mijloacele alocate, curajul, claritatea informării personalului școlii, elevilor, părinților, practicarea transparenței și considerația sau respectul acordat tuturor colaboratorilor.

5. Cum s-a produs schimbarea în școala ta?

Nevoile elevilor sunt extrem de diversificate, iar Liceul Teoretic “Dimitrie Cantemir” Iași, în urma proiectelor europene pe care le derulează, se adaptează permanent tuturor categoriilor de schimbări. Implementarea în liceu a amplelor proiecte europene a generat o schimbare pe termen lung, a creat premisele unui management performant, a unei abordări axate pe leadership, după modelul unor școli europene de succes, asigură coerența instituțională, armonie, performanță, se crează premisele unei orientări școlare și profesionale eficiente a elevilor, care contribuie la integrarea cu succes a absolvenților noștri pe piața muncii.

Pe termen lung, proiectele europene derulate în liceu au generat o serie de efecte pozitive atât asupra elevilor, cât și a profesorilor: stimularea și dezvoltarea multilaterală a personalității în curs de formare a elevilor participanți la proiecte, a diverselor competențe, a abilităților lor de comunicare în limbi străine și de lucru în echipă, a gândirii creative, creșterea gradului de adaptare la situații diferite a tuturor categoriilor de beneficiari, de dezvoltare a capacității de investigare și luare a deciziilor, de valorizare a propriei experiențe, de integrare socială armonioasă, inclusiv mărirea șanselor elevilor de a urma studii superioare sau alte cursuri în țări străine, care să le faciliteze găsirea unui loc de muncă într-o piață a muncii modernă și flexibilă.

6. Care sunt rezultatele?

Îmbunătățirea calității educației în instituția noastră în urma derulării proiectelor europene a asigurat corelarea aspirațiilor elevilor cu oferta educațională și cu cererea pe piața muncii. Adaptarea ofertei educaționale la cerințele pieții muncii este o provocare în contextul economic actual, caracterizat prin fluctuații și instabilitate, cu consecințe nefaste asupra tuturor grupurilor sociale, în special a tinerilor.

Proiectele europene derulate în liceu au un impact deosebit asupra elevilor, profesorilor, părinților și comunității locale. Creșterea numărului de proiecte europene ale instituției noastre din ultimii ani a sporit atractivitatea liceului pentru elevii de clasa a V-a și de clasa a IX-a care se înscriu la liceul nostru având ca argument important dorința de a participa la proiectele europene ale instituției prezentate pe site-ul liceului și în mass-media. Astfel, media de admitere în clasa a IX-a a crescut în ultimii ani (aproximativ 9,00 la profilul real și 8,50 la profilul umanist). În fiecare an, planul de școlarizare a fost realizat în procent de 100%. Toți absolvenții liceului obțin diploma de Bacalaureat. Absolvenții claselor a XII-a din perioada 2015-2019 au fost admiși în proporție de 100% în învățământul superior la universități din România și din alte țări europene. În fiecare an, elevi ai liceului obțin numeroase premii la olimpiade și concursuri școlare județene și naționale.

Proiectele europene conferă plus valoare pentru întreaga comunitate educațională a liceului nostru, oferă școlii noastre o marcă distinctivă de unicitate, prin valorizarea, diseminarea, valorificarea rezultatelor acestora și reflectarea lor în media, pe site-uri și în paginile publicațiilor ieșene.

Director adjunct,
prof. Daniela Munteanu (01.09.2015 - prezent)

Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

Motto



1. Prezentarea școlii

Școala Gimnazială Prisăcani asigură educația celor 332 de copii pe trei niveluri: 71 preșcolari, 145 elevi în ciclul primar și 116 elevi în ciclul gimnazial, organizați în 16 grupe/clase. Până în prezent, școala de centru îndeplinește rolul de școală coordonatoare, având în subordine 3 școli primare și o grădiniță. Din cele 24 cadre didactice, 12 au gradul didactic I, 1 cadru didactic are gradul II, 9 cadre didactice au gradul definitiv în învățământ, 1 cadru didactic este debutant, iar un cadru didactic este pensionar (plata cu ora).

Școala noastră asigură tuturor elevilor o educație de calitate prin centrarea învățării pe elev, prin utilizarea unor metodologii optime de lucru și abordarea educației din perspectiva serviciilor comunitare, prin implicarea părinților și a reprezentanților comunității în pregătirea și evoluția în carieră a elevilor prin valorificarea tradițiilor locale, în raport cu nevoile comunitare.

Activitatea educativă școlară și extrașcolară desfășurată în școala noastră a reușit să dezvolte gândirea critică și să stimuleze implicarea tinerei generații în actul decizional în contextul respectării drepturilor omului și al asumării responsabilităților sociale, realizându-se astfel o simbioză între componenta cognitivă și cea comportamentală. Urmărind realizarea unei educații de bună calitate suntem în permanență preocupați de inițierea unor proiecte în care să fie implicați elevii, cadrele didactice, partenerii educaționali pornind de la părinți și continuând cu societatea civilă, biserica și comunitatea locală.

2. Viziunea. Priorități

Școala Gimnazială Prisăcani își propune să fie furnizor de servicii educaționale de calitate, în vederea formării unor generații competitive, care să dețină competențele cheie recunoscute la nivel european, ce vor asigura fiecărui elev dezvoltarea unei personalități armonioase, cu gândire creativă și autonomă, cu un sistem de valori civice, morale, culturale, autentice și pozitive.

În următorii ani ne propunem să fim mai mult decât suntem, o școală pentru viață, o școală prietenoasă care va crea forme atractive de petrecere a timpului liber, o școală a intersecției comunitare în care elevi, părinți, reprezentanți ai autorității locale, agenți economici, instituții de cultură formează echipe de lucru pe proiecte concrete, o școală a serviciilor esențiale către comunitate: consiliere privind cariera, mediere ocupațională. Pornind de la viziunea definită și misiunea asumată, de la rezultatele diagnozei și autoevaluării, am identificat următoarele priorități:

- asigurarea creșterii calității în educație pentru toate domeniile și toți indicatorii din standardele de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
- prevenirea eșecului școlar, reducerea absenteismului, prevenirea segregării școlare și creșterea performanței elevilor prin reforma și personalizarea procesului instructiv – educativ;
- formarea continuă a cadrelor didactice în perspectiva unui învățământ activ-participativ, centrat pe elevi;

- dezvoltarea spațiilor de școlarizare prin finalizarea lucrărilor de reparații la toate sălile din școală;
- dezvoltarea dimensiunii europene a școlii prin derularea unor proiecte și parteneriate.

3. Care sunt aspectele importante, ca lider al școlii?

În calitate de lider, promotor al schimbării, am făcut previziuni, mi-am asumat riscuri, am fost creativ, am avut încredere în oameni creând echipe de lucru, am împuternicit echipe pentru atingerea obiectivelor asumate, am interacționat intuitiv și empatic, am planificat atingerea unor reușite și am valorificat achizițiile noi.

Într-un mediu organizațional tot mai complex, pentru o activitate de succes, în calitate de lider, m-am implicat în diverse activități și am fost un exemplu pentru organizația școlară. Pentru a avea adepți, am inspirat încredere dând dovadă de integritate personală pentru a-i convinge pe alții să mă urmeze. În paralel cu încercarea de a-i convinge pe ceilalți să mi se alăture, am căutat direcția corectă pentru a rămâne în fruntea echipei ca un model bun de urmat. Am sărbătorit succesul și am menținut un grad înalt de motivare și entuziasm al echipei.

4. Care sunt aspectele importante, ca manager al școlii?

Misiunea mea ca manager este de a face o schimbare în viața elevilor prin optimizarea procesului instructiv - educativ. Am încercat să fiu un manager eficient, un profesionist competent, un european în atitudini și reacții, capabil de relaționare empatică, un comunicator abil și sincer, un negociator catifelat și ferm, un om cu un orizont cultural larg, care respectă legea, un coleg tandru și ocrotitor pentru celelalte cadre didactice, un „părinte“ atent cu elevii săi, un mentor și un confident și peste toate un vizionar altruist, capabil să-și depășească subiectivitățile și să-și reprime impulsurile autoritariste.

Stilul managerial actual se poate încadra în familia stilului participativ, deoarece am realizat o amplă participare a colegilor la deciziile care se iau în cadrul școlii. Managementul este unul transparent, flexibil, stimulat, bazat pe încrederea în oameni, în capacitățile lor creative și de autocontrol.

5. Cum s-a produs schimbarea în școala ta?

Ca director am asigurat condițiile pentru o schimbare confortabilă încercând să depășesc modelul administratorului de școală, să pătrund în zona invizibilă a organizației școlare, a culturii și a climatului organizațional, am responsabilizat cadrele didactice, am redefinit cadrul problemelor, acceptând faptul că învățarea și schimbarea nu sunt niciodată clare și niciodată sigure.

6. Care sunt rezultatele?

Sensul profund al tuturor acestor demersuri manageriale s-a raportat la elevi, în calitate de beneficiari principali ai educației, la școală, în esența ei, pe care ne-o dorim deschisă și prietenoasă, adaptată societății contemporane în dinamica sa.

Rezultate obținute:

- elevii școlii se remarcă printr-o bună participare la olimpiadele și concursurile școlare, obținând rezultate bune la olimpiadele școlare pe specialități, concursurile județene și naționale, concursurile artistice și sportive, activitățile extrașcolare.
- strategii de intervenție la nivel individual pentru reducerea analfabetismului și promovarea educației inclusive, comunicare interinstituțională: școală - părinți - comunitate (Serviciul de Asistență Socială din cadrul Primăriei Comunei Prisăcani, Poliția Prisăcani, biserica) pentru reducerea absenteismului și prevenirea abandonului școlar.

- în scopul îmbunătățirii competențelor transversale ale cadrelor didactice, în vederea reducerii absenteismului și prevenirii abandonului școlar, am facilitat participarea unui grup de cadre didactice la cursuri de formare prin intermediul proiectului POCU, „O șansă egală pentru toți. Educație inclusivă în unitățile școlare”/103821, ceea ce a condus la reducerea ratei de abandon școlar la zero.
- formarea profesională și dezvoltarea personală în traseul spre succes pe tema internaționalizării școlii a fost o experiență reușită prin intermediul proiectului Erasmus +, “Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri”, 2018-1-RO01-KA101-048096. Acesta a oferit oportunitatea formării în spațiul european în domeniul dezvoltării instituționale și managementului inovativ, respectiv proiectarea și învățarea bazată pe competențe: metode și instrumente inovatoare și eficiente.
- buna comunicare instituțională, parteneriatul autentic cu primăria și lucrul în echipă au condus la proiecte care au motivat elevii și cadrele didactice, cât și la investiții pentru dezvoltarea spațiilor de școlarizare.
- atragerea de sponsorizări pentru realizarea dotarea școlii, pentru organizarea de tabere gratuite și oferirea unor burse de studiu elevilor merituoși etc.

Am reușit, ca în spațiul școlii și al comunității, să creez și să sudez legături, să facilitez implementarea unor proiecte inovative, acordând încredere și valorizare.

Director,
prof. Liliana LEMNARU (2016 - prezent)

Școala Gimnazială „Alec Russo” Iași

„A educa înseamnă a-i face pe copii să-și însușească prin experiență un sistem de valori care să le dea posibilitatea să se integreze în mod inteligent și în mod moral într-o lume în rapidă prefacere”.

Robert Dottrens



1. Prezentarea școlii

În 1848, la 27 martie, Alecu Russo se afla în Moldova printre conducătorii revoluției, alături de viitorul domn Al. I. Cuza, V. Alecsandri și C. Negruzzi. După eșecul revoluției din Moldova, trece munții în Ardeal și participă la marea adunare de pe Câmpia Libertății de la Blaj. Este arestat, eliberat mai apoi și nevoit, ca și N. Bălcescu, să plece în exil. Dar vestea reușitei revoluției în Țara Românească îl face să exclame într-o scrisoare către N. Bălcescu: „Vivat! Victorie! Sunt mândru de voi și gloria revoluției noastre se va răspândi asupra tuturor românilor.”

Și, s-a făcut, în sfârșit, ca Școala din strada Libertății, nr. 24-26, ce avea ca număr de ordine numărul anilor vieții sale, să-i poarte astăzi numele.

Vremuri apuse care nu se vor mai întoarce, dar care prin ce au mai bun își lasă amprenta pe acest nou așezământ de cultură, ce are 34 de ani. Seara zilei de 30 septembrie 1986. Era întâi octombrie 1986, când pâlcuri, pâlcuri de elevi și cadre didactice au intrat în Școala Alecu Russo. Nu existau nici garduri, nici spații verzi, nici teren de sport, ici și colo mai erau grămezi de moloz, în unele clase nu erau nici bănci, dar atmosfera era veselă, se făceau proiecte de viitor. Construcția școlii a început în vară, s-au săpat fundațiile, la 1 august era gata un etaj, la 1 septembrie era gata și cel de-al doilea și la 1 octombrie totul era finisat.

Fiecare an, de la înființare până în prezent a avut ceva deosebit: au avut loc o serie întreagă de activități interesante, unele deja cu tradiție, (Festivalul Plăcintelor, Festivalul de Etnografie și Folclor „Balada”, Târgul micilor meșteșugari, Creștinismul la români, etc.), vizite, schimburi de experiență (Proiect Comenius, Proiect ACES, Proiect Tineret în acțiune), serbări, expoziții, etc.

Astăzi, în școală sunt înscriși 650 de elevi, repartizați în 21 de colective, în cadrul Școlii Gimnaziale Alecu Russo Iași și 4 colective, în cadrul celor 2 structuri ardate, Grădinița cu program normal nr.12 și Grădinița cu program nr 10.

2. Viziunea și misiunea

Educația primită în școala noastră îți va oferi posibilitatea de a te integra în mod inteligent într-o lume în continuă prefacere!

Misiunea școlii

Promovăm dezvoltarea calităților și aptitudinilor fiecărui elev în vederea educării în spiritul onestității și al muncii, formării de abilități practice pentru însușirea valorilor fundamentale ale culturii naționale și internaționale și adaptării unei societăți dinamice.

Susținem pregătirea elevilor pentru înțelegerea și aplicarea principiilor democrației, dezvoltării capacității de comunicare și relaționare, aprecierii valorilor culturale și artistice din patrimoniul universal.

Stilul didactic al dascălilor noștri este direcționat spre latura formativă și informativă, dezvoltând personalități deschise către o societate în schimbare, capabile să formuleze opțiuni școlare și profesionale realiste conforme cu nevoile sociale și propriile interese și aptitudini.

Pornind de la viziunea definită și misiunea asumată, de la rezultatele diagnozei și autoevaluării, am identificat următoarele priorități:

- asigurarea și promovarea calității serviciilor educaționale
- asigurarea accesului tuturor copiilor/elevilor la serviciile educaționale
- susținerea și promovarea performanței în educație
- dezvoltarea autonomiei unităților de învățământ prin responsabilizarea și întărirea rolului managementului școlilor
- formarea și dezvoltarea profesională continuă a personalului din învățământ
- promovarea educației nonformale, oportunitate formativă complementară pentru elevi
- compatibilizarea sistemului de învățământ românesc cu cel european

Întreaga activitate a instituției este subordonată ideii de creștere a prestigiului școlii la nivelul comunității locale, de creare a unei **“personalități”** distincte în domeniul educațional.

3. Care sunt aspectele importante, ca lider al școlii?

Ca lider al școlii, am înțeles că rolul meu este unul foarte important. În primul rând, am definit, cu sprijinul colegilor, viziunea și misiunea școlii. Astfel, am făcut un prim pas spre lucrul în

echipă. Apoi, am identificat împreună valorile care sunt importante pentru buna funcționare a echipei.

În calitate de lider, am crezut și am inițiat schimbarea. Prin toate inițiativele noastre, ne-am propus să aducem plus valoare școlii, să o facem vizibilă în comunitate, să fie o prezență vie și active. Am ieșit din anonimat, atât prin intensificarea activităților în parteneriat cu diverse instituții, cât și prin apariții în mass-media. De asemenea, am considerat ca puterea exemplului este foarte importantă. În tot ce ne-am propus să facem, am avut încredere că vom reuși.

Mi-am propus să câștig, în timp, încrederea și respectul colegilor mei, în care am văzut un potential extrem de mare, atât personal cât și profesional, pe care mi-am propus să îl activez, provocându-i în diverse contexte și încurajându-i să vină cu inițiative. Am crezut întotdeauna în schimbul de idei cu cei din jur, drept pentru care le-am creat contexte de a-și expune public inițiativele, care s-au dovedit benefice pentru școală.

Pentru că am încredere în oameni, am considerat că împărțirea sarcinilor, în mod clar și echilibrat, este foarte importantă pentru școală. Un rol important în această direcție îl are comunicarea. Cu cât ne exprimăm mai clar și punctual, cu atât reușita este garantată. Chiar și atunci când am ajuns într-un impas, sprijinul meu față de colegi nu a lipsit. Astfel, și eu și ei, am avut sentimental că lucrăm într-o echipă eficientă, în care fiecare membru are un rol foarte important.

Desigur, în tot acest demers de comunicare și deschidere, am monitorizat cu atenție evoluția proiectelor noastre de la idee la concret și am intervenit acolo unde a fost cazul, pentru că am convingerea că deciziile corecte fac diferența între reușită și eșec, în cadrul unei echipe și, cu atât mai mult, în cadrul unei școli, care are misiunea de a ține pasul cu nevoile comunității.

4. Care sunt aspectele importante, ca manager al școlii?

Dacă în calitate de lider mi-am concentrat atenția pe schimbare și motivarea echipei, în rolul de manager mi-am asumat câteva direcții precise. Din punctul de vedere al viziunii, să fac lucrurile cum trebuie, să mă concentrez pe rezultate pe termen scurt și să limitez riscurile. În acest sens, se impune să avem o gândire anticipativă.

Din punctul de vedere al motivației, mi-am asumat rolul de a da o structură echipelor de lucru, astfel încât să avem o colaborare eficientă. Consider că motivarea personalului este importantă și dă roade, motiv pentru care accentul cade pe evidențierea aspectelor pozitive. Când situația o impune, abordarea lucrurilor din postura oficială contribuie la optimizarea rezultatelor, drept pentru care caut mereu echilibrul între autoritate și democrație. În egală măsură, regulile au rol important în bunul mers al lucrurilor. Chiar dacă sunt adepta inovației și sunt centrată pe eficiență, consider că regulile au rolul lor și, dacă sunt bine corelate și justificate, pot da rezultate excepționale.

Ca manager, am considerat că în școală se pot face îmbunătățiri și în privința spațiilor pe care le folosim în comun cu elevii. Astfel, în urma unui chestionar aplicat elevilor, am identificat faptul că una din marile lor dorințe este renovarea sălii de sport. Astfel, am optimizat condițiile de lucru și am adus sala de sport la un alt nivel.

La fel s-a întâmplat și cu sala de mese, un spațiu în care elevii din programul *Școala după școală*, își petrec o parte din timp. Astăzi poartă numele *Sala prieteniei*. Astfel, un spațiu tern, lipsit de interes, are acum alte semnificații.

5. Cum s-a produs schimbarea în școala ta?

Schimbarea s-a produs treptat, însă nu forțat. Trebuie să fim atenți la motivele pentru care dorim să facem schimbări. Schimbăm de dragul schimbării? Schimbăm pentru că trebuie? Ce schimbăm, cum facem acest lucru, când? Sunt câteva întrebări la care, împreună cu echipa, am găsit răspunsuri.

În primul rând, s-a produs o schimbare în ce privește percepția comunității despre școală, care nu trebuie să fie un spațiu închis, ci deschis spre comunitate. În acest sens, am inițiat o serie de activități cu diverse instituții reprezentative (biserica din parohie, Mitropolia Iași, Centrul de Zi Cornești, Centrul Diecezan Caritas etc) în cadrul cărora fie s-au desfășurat activități de voluntariat (Campania Săptămâna fructelor și legumelor donate, Campania Națională Bucurie în familie, pizza

pentru fapte bune), fie am rezolvat o problemă a școlii (reamenajarea sălii de sport, în cadrul proiectului Parlamentul Copiilor, inițiat de Centrul Diecezan Caritas).

În al doilea rând, tot ce am construit pe parcursul unui an școlar a fost prin consultarea directă a tuturor colegilor, cu accent deosebit pe transparență în tot ce se întâmplă în viața școlii.

Nu în ultimul rând, am activat vocea elevilor, sensul activităților și al demersurilor noastre. La nivelul școlii, funcționează activ Consiliul Elevilor, aceștia fiind permanent încurajați să își exprime punctul de vedere.

În școala noastră, schimbarea înseamnă schimb. Schimb de viziuni, de bune practici, de idei, de inițiative. Toate merită valorificate, puse în practică.

6. Care sunt rezultatele?

În termeni de rezultate, acțiunile întreprinse au crescut atât nivelul de satisfacție al beneficiarilor educației, cât și gradul de vizibilitate al școlii, în comunitate. De asemenea, am constatat o îmbunătățire a modului de comunicare, precum și a relațiilor interpersonale. Școala este și trebuie să rămână un mediu de lucru armonios, un spațiu al învățării permanente, formal și non formal, un loc deschis spre nou, cu perspective multiple de dezvoltare.

Director,

prof. Oana SIMIONOVICI (01.09.2019 - prezent)

Școala Valea Lupului „Profesor Mihai Dumitriu” Valea Lupului, județul Iași

Motto: „O școală de elită în inima comunității”

1. Prezentarea școlii



Școala Valea Lupului este o școală cu istorie de peste 100 de ani, localitatea fiind în imediată apropiere a orașului Iași, poziționare care ne-a adus avantajul accesului la resursă umană de calitate, iar pentru absolvenții școlii a creat posibilitatea de a continua studiile la licee din oraș. Desigur, apropierea de capitala județului a fost și o provocare continuă de a face față concurenței școlilor din zonă. Acest fapt a dus la stabilirea unor standarde înalte și formarea unei identități care să ne diferențieze de alte școli și să ne includă în lista preferințelor pentru traseul educațional al copiilor din comunitate.

2. Viziunea și misiunea

Prioritatea noastră este să creăm o școală în care fiecare, copil sau adult, să intre cu bucurie, să se descopere, să crească zilnic și să își dorească să revină.

3. Care sunt aspectele importante, ca lider al școlii?

Am început cu transformarea spațiului fizic, am continuat cu deschiderea școlii spre comunitate, astfel încât să răspundem nevoilor acestora, în paralel investind în formarea cadrelor didactice și în dezvoltarea unei palete de activități extracurriculare menite să completeze învățarea din timpul orelor.

Consider că lider este oricine are influență asupra vieților altora. Iar eu am auzit de la tatăl meu, în mod repetat, îndemnul „Să lași frumos în urmă!”

Și m-am străduit să pun în practică vorbele lui. Să-i ajut pe cei din jurul meu să devină lideri, la rândul lor. Să cresc copiii care își găsesc vocea și își croiesc drum frumos prin viață. Să creez experiențe memorabile pentru elevi, să schimb comunitatea în care trăiesc într-un loc în care aproapele este oricare dintre locuitori.

4. Care sunt aspectele importante, ca manager al școlii?

Aceasta e partea magică a muncii unui director. Dar asta nu poate să apară până nu funcționează bine mecanismele din școală. Un bun management e esențial. Și asta nu ocupă chiar puțin timp. Un manager bun face ca lucrurile să meargă bine, iar un lider face ca oamenii să crească și să facă binele, la rândul lor.

Ca director de școală, e necesar să găsești echilibru între aceste roluri și să le folosești când trebuie, având mereu în minte binele celor în slujba cărora lucrezi.

Așa vine și schimbarea sustenabilă, așa apar și rezultate la care poate nu am avut curaj să visez cândva.

5. Cum s-a produs schimbarea în școala ta?

Evident, pentru a da viață viziunii, a trebuit ca ceilalți să vadă că eu trăiesc pentru asta. Degeaba vorbești despre un lucru, dacă tu nu îl practici cu consecvență, dacă nu clădești pe valori fiecare realizare.

Și e vorba de multă muncă, de energie investită, de încredere pe care am acordat-o, de greșeli făcute și asumate, de perseverență. De reamintit mereu DE CE sunt acolo și fac ceea ce fac.

O persoană dragă mie spune că „e muncă de chinez bătrân” aceea de a transforma educația. Și schimbarea se face om cu om, școală cu școală, până la crearea unei mase critice.

La altă dimensiune e și ceea ce s-a petrecut în școala Valea Lupului: acumularea unor lucruri mici, în mai mulți ani, au dus acum la o schimbare majoră - oamenii sunt mai îndrăzneți, au curaj să vadă problemele ca sursă de inspirație pentru schimbare.

Am măsurat competențele de literație la elevii clasei a V-a și ce am aflat nu a fost chiar îmbucurător: cam jumătate dintre ei aveau probleme în a înțelege enunțurile la problemele de matematică și cam un sfert citeau cu dificultate. Asta a dus la stabilirea unei strategii de îmbunătățire a literației; cursuri pentru profesori și aplicare a ce au învățat la toate orele de curs, 15 minute de lectură pe zi (**Programul toată școala citește**, acum implementat în sute de școli din țară), biblioteci în sălile de clasă, pe holurile școlii, dar și mini-biblioteci în locuri publice din comunitate. Iar rezultatele s-au văzut în îmbunătățirea rezultatelor elevilor la toate disciplinele.

Inovația a fost și este o caracteristică a școlii Valea Lupului. Îmi place să învăț lucruri noi, să încerc soluții diferite și am transmis și celorlalți această curiozitate. Sală digitală, club de robotică, cursuri de programare, sunt toate pe lista de dorințe și realizări. Pentru că, dacă vrei să faci lucruri de dragul copiilor, apar și soluțiile, vin oamenii potriviți, la momentul potrivit.

6. Care sunt rezultatele?

Elevi fericiți și bine pregătiți, dar și profesori care vin cu drag la școală zi de zi.

Director,

Școala Gimnazială Butea, județul Iași

Motto: „Împreună reușim, împreună suntem mai puternici!”

1. Prezentarea școlii



Prima școală a fost înființată în 1886. Școala Gimnazială Butea funcționează, în prezent, cu 3 locații, 242 elevi și 26 angajați. Elevii noștri sunt provocați să învețe prin proiecte!

Învățarea autentică este provocarea pe care o oferă școala!

Învățarea autentică prin proiecte europene:

2006-2007 – Programul Socrates, proiect lingvistic „Légendes et traditions des printemps”, partener Liceo Scientifico Statale „E. Vittorini” Gela, Italia

2007-2009- Programul Socrates proiect lingvistic „Myths and traditions in agricultural work”, partener Istituto Tecnico “Corinaldesi” Senigallia Italia

2010-2012 – Comenius Project „À la recherche d’une identité culturelle européenne au travers de nos peintres”, parteneri din Spania, Belgia, Franța și Turcia.

2014-2017 – Erasmus Project „Europe-powered by nature”, parteneri din Germania, Polonia, Finlanda și Turcia.

2017-2020 – Erasmus Project „Local treasures”, parteneri din Polonia, Grecia, Letonia și Portugalia.

2. Viziunea și misiunea

Școala Gimnazială Butea oferă șansa tuturor elevilor de a avea acces la o educație de calitate având ca scop formarea de absolvenți bine informați și educați ce se vor putea adapta ușor la cerințele vieții sociale, cu un sistem de gândire bine conturat. Dezvoltarea personală a fiecărui individ trece prin educație și cultură.

3. Care sunt aspectele importante, ca lider al școlii?

Mă concentrez asupra viitorului, savurez schimbarea, îmi asum riscuri, combin emoțiile cu rațiunea în deciziile pe care le iau.

4. Care sunt aspectele importante, ca manager al școlii?

Ca manager încerc să caut ordinea, să diminuez riscurile, să fiu eficientă în ceea ce fac.

5. Cum s-a produs schimbarea în școala ta?

Pașii pe care i-am urmat pentru a produce schimbarea – am întocmit planul de schimbare „Școala mea, altfel!“, am creat coaliția de schimbare din oamenii dornici să facă parte din acest proiect, am încurajat contribuțiile personale ale elevilor, profesorilor și părinților, am avut la dispoziție planul B pentru a înlătura obstacolele, am sărbătorit orice victorie, ne pregătim de asigurarea sustenabilității schimbărilor.

6. Care sunt rezultatele?

În anul școlar 2019-2020 am implementat proiectul „Școala mea, altfel! “ .

Rezultatele până la 30.05.2020 (după 8 luni) sunt:

- 2 locații reabilitate,
- 11 cadre didactice în curs de formare, prin grant câștigat de școală,
- director format prin Academia de Leadership și Management Școlar, bursă de 5.000 de euro a câștigată în iulie 2019 pentru anul școlar 2019-2020,
- 13 săli prietenoase;
- 13 colțuri de lectură;
- 1 bibliotecă;
- 1 sală de clasă în aer liber;
- 1 sala de clasă transformată în sală de sport;
- spații de depozitare a cărților și rechizitelor pentru toți elevii prin activitatea „Un ghiozdan relaxat”;
- mobilier recondiționat – 100 de bănci cu fețe noi din pvc antibacterian;
- dotări obținute prin sponsorizări și donații în valoare de 65.000 lei, fără finanțarea Erasmus;
- cancelarie prietenoasă;
- ceainărie pentru implementarea proiectului „Lectură la un ceai!”;
- comunicare eficientă cu părinții prin implementarea activității „Lunea ascultării”;
- comunicarea deschisă și activă cu elevii prin intermediul colțului „Eu contez, școala e a noastră!”;
- abandon școlar 0;
- note scăzute la purtare pe semestrul I – 1 (1 notă de 9)

Director,
prof. Greta PREDOI (01.09.20-prezent)

PLANUL DE ACȚIUNE AL PROIECTULUI „ȘCOALA MEA, ALTFEL!”

Școala Gimnazială Butea, jud. Iași	
Director: Greta Predoi	
Zona de acțiune	DESIGNING GREAT LEARNING
Provocarea identificată pentru care construiți acest plan	Spațiu școlar prietenos
Sursele de date pentru justificarea problemei	<ul style="list-style-type: none"> - sondajul Ce vă așteptați să aveți în școlile reabilite; - inventarul școlii - lipsa materialelor didactice - videoproiectoare, calculatoare, materiale pentru științe, materiale sportive, etc; - chestionarul privind starea de bine aplicat în perioada decembrie-februarie; - lipsa de interes a elevilor și părinților pentru activitățile desfășurate în școala; - 24 vizite la orele colegilor derulate în perioada octombrie - ianuarie (vizitele au fost făcute de 4 persoane) proces încheiat cu discuții asupra observațiilor; - discuții cu toți profesorii, derulate în luna octombrie; - întrebări directe adresate elevilor în timpul semestrului I; - întrebări directe adresate părinților la ședințele cu părinții și la audiențele din semestrului I; - sondaj privind uniforma școlară adresat tuturor partenerilor - elevi, părinți, profesori.
Cauze identificate în procesul de colectare de date	<ul style="list-style-type: none"> - elevii nu sunt motivați să învețe (din discuții directe cu elevii); - nu le place mediul școlar, își doresc unul motivațional, inspirațional prietenos; - elevii nu se simt implicați, nu au nici un fel de responsabilități; - profesorii nu au resurse necesare pentru a schimba stilul de predare (cunoștințe, resurse materiale).
Istoric/context (intervenții încercate anterior)	Am încercat să reabilităm locațiile școlii, să le dotăm, să accesăm cursuri de formare pentru profesori, însă toate demersurile noastre s-au izbit de indiferența comunității locale (lipsa finanțării complementare) și de bugetul redus rezultat din finanțarea per elev. Am scris în anul 2014 un număr de 100 de cereri de sponsorizare, o singură firmă ne-a răspuns donându-ne un pachet de cărți .
Indicator de succes (se completeze cu procente, cifre):	- reabilitarea a 2 locații prin proiecte de depuse de reprezentanții comunitatii locale, PNDL II si dotarea cu echipamente utile si adecvate necesitatilor de azi;

	<ul style="list-style-type: none"> - formarea a 11 cadre didactice prin grantul oferit de ARL - Citesc ca să învăț; - crearea colțurilor de lectură și organizarea de spații de expunere moderne pentru lucrărilor elevilor în toate sălile de clasă; - pictarea pe exterior și interior a celor 2 locații reabilitate; crearea în interior a colțului recunoștinței, asculta-mă, am și eu ceva de spus, stația de lectură, colțul partenerilor; - constituirea Asociației „Părinții și cadrele didactice pentru Școala Gimnazială din Butea” cu care să reușim atragere de fonduri pentru proiecte diverse; - înființarea bibliotecii școlii și înnoirea fondului de carte cu cel puțin 2000 de volume; - amenajarea unei săli de clasă în aer liber, crearea în toate salile de clasă a spațiilor de depozitate a cărților, rechizitelor ce nu trebuie adse zilnic la și de la școală; - achiziționarea dulăpioarelor individuale pentru toti elevii; - achiziționarea soneriei electronice care să anunțe pauzele cu melodii vesele, să asigure fond muzical, să dea posibilitatea elevilor să se exprime; - organizarea unei cancelarii prietenoase ; - atragerea a cel puțin 50 de sponsorizări și donații pentru dotări adecvate pentru grupurile sanitare, materiale didactice, săli prietenoase; - îmbunătățirea relației școală-comunitate - creșterea numărului de părinți implicați în viața școlii cu cel puțin 25 % - colaborarea și implicarea tuturor factorilor decizionali în organizarea mediului prietenos in toate locatiile scolii;
Rezultate de progres prevăzute:	<p>în 3 luni-note mediocre de la 65% la 55% ; în 6 luni-note mediocre de la 55% la 45% ; în 12 luni-note mediocre de la 45% la 35% ;</p>

Pași utili în completarea planului - mergând pe logica testare și scalare

Exemplu acțiune și subacțiune concretă	Explicația acțiunii		Acțiune concretă	Cine este responsabil să o deruleze	Cine participă la acțiune/pentru cine este planificată	Obiective specifice (ce îmi propun să fac prin acțiunea planificată)	Criterii care determină succesul acțiunii	Start	End	Materiale/documente/resurse necesare pentru derularea acțiunii și atingerea obiectivului	Măsurarea impactului acțiunii se face prin (instrumente clare cu care măsoară succesul)	Concluzii după acțiune + întrebări de ghidaj de evaluare (se completează de echipa de implementare la final)
Planificare a și implementarea testării A1 - stabilim ce acțiune vrem să testăm și o rulăm conform planificării	Înainte de a propune și angaja resurse mai multe în rezolvarea unei provocări, organizăm acea idee la o scală mică și o implementăm să vedem ce efecte produce. Pentru planificarea acțiunii de testat, sunt niște pași - documentare de bune practici ușor de implementat în relație cu provocarea, constituirea echipei, stabilirea acțiunii efective (OUR TEST). Prima linie poate să constituie efectiv descrierea demersului prin care ajungeți să	1	A1: Lunea ascultării - în prima zi de luni din fiecare săptămână voi întâmpina elevii și părinții care vin la școală (în fiecare luni la altă locație)	- directorul	elevii și părinții care vin la locația respectivă	- ascultarea, discuții directe despre ce fel de școală își doresc	- elevii și părinții dialoghează cu directorul - participare 80% dintre elevi și părinți - directorul își autoorganizează structura dialogului de la o săptămână la alta	01oct	20oct	- resursa timp cel puțin 45 minute la fiecare locație	- chestionar ce va dori să aveți în locațiile noi ale școlii	- elevii au menționat că se simt utili și responsabilizați - părinții spun că se simt implicați în procesul de transformare a școlii

	agreați ce doriți să testați mai întâi. E util să avem și acest efort contorizat aici, ca demers făcut.											
Materiale necesare pentru derularea acțiunii A1	<p>dacă doresc să planific o lecție transdisciplinară, cum arată planul de lecție în acest sens? Am toate materialele făcute? Dacă nu, înseamnă că este nevoie să aloc timp pentru construirea unui plan bun între profesorii implicați și abia apoi să trec mai departe (dacă toate materialele necesare A1 sunt întocmite, această etapă nu mai este necesară).</p>	2	A 1.1. Scurta descriere a discuțiilor din fiecare luni	- directorul	- elevii și părinții care vin la locația respectivă	- pun la dispoziție informații despre activitățile din școală, mulțumiri, dorințe	- ascultarea, empatia, implementarea ideilor, corectarea lucrurilor sesizate ca fiind în neregulă	în fiecare luni	20 oct	resursa timp	nu e cazul	nu e cazul

Evaluare intermerdiară	Ne propunem un termen să revizităm planificarea pentru A1 și să vedem în ce măsură lucrurile se derulează conform planului și obiectivelor și dacă este eficientă măsura		A 1.2: Discuție cu elevii și părinții despre problemele pe care le au, despre ce își doresc să aibă în școală și cum vor să decurgă demersurile didactice	- directorul	- elevii și părinții din toate clasele	ajustarea acțiunii astfel încât să se potrivească nevoilor elevilor și cerințelor părinților	- din discuție reies cel puțin 2 îmbunătățiri ale acțiunii	01 oct	20 oct	- formular de chestionar		- elevii au avut încredere să vorbească despre probleme - și-au dat seama că sunt ascultați și contează ce zic ei - au participat 100% dintre elevi
		3	A 1.2.1 Pregătirea materialelor pentru măsurarea impactului A1	- directorul	- elevii și părinții implicați	- construim un proces prin care măsurăm impactul acțiunii A1 d.p.d.v. educațional și social pentru elevii implicați -elaboram sandaj pentru categoriile implicate	- avem un proces limpede de evaluare - grafice cu rezultate	20 oct	25 oct	- exemple de dotări pe care și le doresc în școală - exemple de acțiuni, de activități didactice pe care și le doresc implementate în școală	nu e cazul	- nu e cazul
Măsurare impact A1			A 1.3: Măsurarea impactului acțiunii A1	- directorul		- evaluarea acțiunii testate prin chestionare și discuție liberă - preluarea feedbackului - aplicarea	- procente mari de responsabilitate la chestionare	25 oct	26 oct		nu e cazul	

						chestionarului de masurare a impactului acțiunii rulate la nivelul elevilor - aplicare chestionar profesorilor						
Evaluarea acțiunii A1	Etapa aceasta presupune alocarea unui timp pentru evaluarea acțiunii implementate și ține cont de rezultatele obținute din măsurarea impactului + decizia dacă reluăm testarea pe altă idee sau putem trece să implicăm mai multe resurse	4	A 1.4: Evaluarea acțiunii Lunea ascultării	- directorul organizează împreună cu un părinte și un reprezentant elevi	-elevii de gimnaziu - părinții care au participat la discuții	- se oferă feedback pe modul de organizare a acțiunii - măsurarea impactului acțiunii la nivelul progresului elevilor de la o săptămână la alta - analiza de nevoi post implementare pentru dezvoltarea inițiativei	- fiecare elev își exprimă părerea despre progres la o săptămână la alta - profesorii își doresc să participe la discuții - elevii participă în proporție de 90% la întâlnire	28 oct	29 oct	- formular de feedback template cu analiza de nevoi post- implementare		
Propunerea unei alte acțiuni de testat A2	(dacă după A1 nu îmi pot da seama de progres și impact)	5	A2: Discuții cu profesorii	- directorul	-cadrele didactice de la toate locațiile	-chestionarea profesorilor cu privire la modalități de crearea a starii de bine în școală printr-un mediu prietenos - construirea	-discuțiile sunt antrenante - satisfacția după eveniment, din profesorilor este peste 4.5 (pe o scala de la 1 la 5) - după discuții profesorii	10 oct	21 oct	- concept formular de sondaj	- chestionar de satisfacție care este aplicat pe loc, după sesiune - lista de prezență, participare în proporție de min 85%	- este utilă ca element de implicare și unitate în viața școlii

						unui plan personalizat de crearea a unui climat prietenos care poate fi aplicat și urmat în școală	propun cel puțin 5 idei de amenajare a spațiului în mod cât mai prietenos pentru elevi și cadre didactice					
Etapa de consultare a mai multor membri pentru adunarea de idei de scalare a acțiunii testate, cu scop de consens asupra unei acțiuni care să implice mai multe resurse și care să adreseze provocarea		6	A3: Întâlnirea echipei de implementare a planului de acțiune "Școala mea, altfel!"	directorul	Echipa de bază:	- discuție asupra concluziilor celor două acțiuni derulate și integrarea feedbackului - structurarea unei agende de acțiuni pentru provocarea notată în funcție de rezultatele acțiunilor testate - punerea în acord a agendei cu strategia școlii și planificarea ei în timp - completarea structurii planului de acțiune (partile de	- echipa are claritate pe proces după stabilirea agendei de lucru - echipa poate integra și susține inițiativa - cel puțin 60% dintre inițiativa sunt cocalitate specific pentru creșterea calității educației	21 oct	25 oct	- rezultatele din formularele de feedback ale celor două acțiuni - lista priorităților următoare	- nu este cazul	Am întâmpinat dificultăți în proiectarea acțiunilor din partea profesorilor care au inerția foarte mare. Am inclus în planul de acțiuni și cursuri de formare, ateliere, discuții individuale cu toți profesorii.

						mai jos) - prezentarea planului în CA						
Necesar resurse pentru derularea acțiunii la scală mai mare	Etapa necesară pentru a vedea că toate resursele (materiale și umane) sunt disponibile - am chestionat timpul și disponibilitatea profesorilor, elevii nu au teze sau alte evaluări, am suficiente materiale pentru toți cei implicați	7										
Going live	Derularea acțiunii la scala mare	8	A4. Plan de achiziții	director, contabil	Echipa de bază:	- stabilirea achizițiilor	achiziționarea achizițiilor propuse	5 ian	30 ian	- buget, pachete de achiziții	nu e cazul	
Întâlnire intermediară a echipei de lucru	Pentru status pe acțiuni și sarcini și pentru group motivation - pot fi sesiuni de sharing sau pot fi sesiuni facilitate de cineva din exterior care ajută la menținerea motivației și a dinamicii grupului	9	A5. Întâlnire intermediară a echipei de lucru	director, contabil	Echipa de bază:	- atragere de fonduri extrabugetare	- identificarea căi de sponsorizări, donații	5 ian	30 ian	- număr de sponsori, număr donații		
Măsurare intermediară a implemen-	Pe parcursul implementării și în timp ce tot procesul se derulează, în	10	A6. Măsurare intermediară a	director, contabil	Echipa de bază:.	- lista cu dotări cerute prin sponsorizări,	- identificare sponsori, donatori de câți	5 ian	30 ian	- liste de inventar cu donații, sponsorizări		

tării	calitate de director pot incepe un demers prin care măsoară impactul intermediar al acțiunii. Scopul este să mă asigur că lucrurile merg conform planului, că cei din grupul țintă simt îmbunătățiri, că există progres sau dacă există disfuncționalități		implemen- tării			donății	sponsori aveți nevoie ca să fie un succes activitatea?					
Ajustare plan, după evaluarea intermedie ră		11	A7. Ajustare plan, după evaluarea intermediară	director, contabil	Echipa de bază:	- completare listă cu dotări propuse	- identificare noi sponsori, donatori	01 feb	30 apr	- liste de inventar cu donații, sponsorizări		
		12		director, contabil	Echipa de bază:	formare cadre didactice în ce domeniu doriți să faceți această formare?	- 11 cadre didactice formate	5 ian	30 iunie	- 990 lei cost curs, microbuz școlar pt 4 deplasări	- asupra cui are impact această activitate cu obiectivul de formare?	
Evaluarea acțiunii în raport cu provocarea adresată și indicatorii de succes		13	A8 Evaluarea acțiunii în raport cu provocarea adresată și indicatorii de succes	director, contabil	Echipa de bază:	- două locații reabilite, 11 cadre didactice formate, 13 săli prietenoase, cabinet TIC, laborator științe, 13	- școală prietenoasă mediile elevilor cu care au încheiat anul școlar au crescut cu x% - cred că e util ca la finalul	1 iulie	5 iulie	- fonduri, voluntari		

						colțuri de lectură, 1 bibliotecă, 1 sală de clasă în aer liber, 1 sală de clasă transformată în sală de sport, 1 sala de arte, 2 curți amenajate, 2 garduri refăcute, dotări noi cu materiale didactice la fiecare disciplină	anului să vă uitați la medii și să vedeți dacă au crescut conform planificării dvs					
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Director,
prof. Greta PREDOI (01.09.20-prezent)

CONCLUZII

Realizând o comparație pe cele două paliere abordate în lucrare, leadership respectiv management educațional, între cele cinci școli date ca exemple de bună practică, am constatat că nu pentru toți directorii cele două concepte sunt foarte bine delimitate.

Am regăsit însă la toate școlile abordarea managementului ca fiind partea organizatorică a școlii, bazată pe formularea obiectivelor strategice și operaționale, identificarea modalităților de îmbunătățire a performanțelor, utilizarea optimă a resurselor, adoptarea deciziilor, practicarea delegării de autoritate, analiza rezultatelor obținute, menținerea eficienței activităților, managementul fiind avatarul aspectelor de ordin tehnic. Managementul face să funcționează bine mecanismele din școală, și, chiar dacă nu ocupă deloc puțin timp, este essential. Prin management, directorul alocă membrilor organizației roluri în mod echilibrat, având mereu în minte binele celor în slujba cărora se află.

Practicând un management performant directorul realizează: coerența între vorbe și fapte, între decizii, între obiectivele propuse și mijloacele alocate, claritatea informării personalului școlii, elevilor, părinților, practicarea transparenței și considerația sau respectul acordat tuturor colaboratorilor, instituind ordinea și diminuând riscurile.

Odată cu abordarea leadershipului, apare viziunea și schimbarea. Prima schimbare pe care am constatat-o este cea legată de transformarea spațiului fizic, continuând cu deschiderea școlii spre comunitate, astfel încât să răspundă nevoilor acesteia, în paralel investind în formarea cadrelor didactice și în dezvoltarea unei palete de activități extracurriculare menite să completeze învățarea din timpul orelor. Prin inițiativa avută, directorii și-au propus să aducă plus valoare școlii, să o facă vizibilă în comunitate, să fie o prezență vie și activă. De asemenea, leadershipul, implică ieșirea din anonimat, atât prin intensificarea activităților în parteneriat cu diverse instituții, cât și prin apariții în mass-media. Puterea exemplului este o altă componentă a reușitei. Încrederea și respectul arătate colegilor, la care trebuie pus în valoare întregul potențial, provocându-i în diverse contexte și încurajându-i să vină cu inițiative, punând în practică schimbul de idei sunt alte aspecte care s-au dovedit benefice pentru școli.

Un alt element comun identificat este comunicarea. Comunicarea este importantă pentru unitatea acțiunilor tuturor cadrelor didactice, elevilor și părinților acestora pentru a obține rezultatele așteptate, prin conturarea scopurilor, motivației și acțiunilor lor, precum și inițierea schimbării în sensul acceptat de toți beneficiarii educației. Complexul specific de valori, căile de gândire comune împărtășite determină modul în care membrii comunității școlare văd și realizează succesul.

Ca o concluzie finală, cred și eu că un manager bun face ca lucrurile să meargă bine, iar un lider face ca oamenii să crească și să facă binele, la rândul lor.

BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE

1. **Barbu, D.**, „*Climatul educațional și managementul școlii*”, E.D.P., București, 2009
2. **Țoca, I.**, „*Management educațional*”, E.D.P., București, 2008
3. **Țicu C.**, „*Leadership*”, suport de curs
4. **Chandler, A. D.**, *Strategies et Structure de lientreprise*, Paris: Editions d'Organisation, Paris, 1989
5. **Fayol, H.**, *Industrial and General Administration. Translated by J.A. Coubrough*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1930
6. **Gherguț, A.**, *Management general și strategic în educație*, Iași: Editura Polirom, 2007
7. **Institutul Român de Management Educațional**, *Management educațional. Vol I.*, Iași: Editura CDRMO, 2003
8. **Iosifescu, Ș.** coord., *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, București: Institutul de Științe ale Educației, 2001
9. **Istocescu, A., Năstase, M.** (2001), *Management strategic în Management Educațional*, București: Institutul Român de Management Educațional
10. **Mckensie, A.**, *Harward Business Review*, 1969
11. **Miron, D., Stănciulescu, G., Ciulu, R.**, *Instituții de învățământ superior ca organizații – Managementul strategic*, Ediție On-line, 2011
12. **Ursachi, I.**, *Management*, București: Editura ASE
13. <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>
14. <https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-management-meaning-definition-and-types/63721>
15. <https://www.scribd.com/doc/131201359/77763453-Climatul-Organizational>
16. <http://www.free-management-ebooks.com/news/creative-thinking-for-managers/>
17. <https://tribunainvatamantului.ro/2020/05/28/sistemele-de-educatie-incotro-despre-leadership-ul-scolar-in-contextul-crizei-covid-19-ii/>