RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN EDUCATION

Oprea-Valentin BUŞU[1],
Valentina-Violeta DRAGĂ[2],
Violeta STĂNĂŞEL[3]
[1]Assist., PhD, Teaching Staff Training Department - University of Craiova valentin_busu@yahoo.com
[2]Professor school counselor, C.J.R.A.E. Dolj, valentina_draga@yahoo.com
[3]School teacher, Deveselu Olt
vyoleta_eta@yahoo.com

Abstract

Acest studiu este preliminar; el urmează a fi aprofundat ulterior. Se pornește de la observația că anii din urmă responsabilitățile și sarcinile directorilor de școli au crescut și, în unele cazuri, a fost acordată mai multă autonomie școlii iar în acest context, politica de conducere a școlilor a trebuit să se adapteze noilor medii și provocări. Astfel, marea provocare ce le revine managerilor școlari este aceea de a dezvolta stiluri și abilități de leadership precum: munca în echipă, motivația, luarea deciziilor, concentrarea pe sarcină, competitivitatea, promovarea valorilor umane etc. Atunci când se vorbește despre un stil managerial sau cel de leadership întreaga atenție este îndreptată asupra directorului analizându-se rolurile și sarcinile acestuia dar mai ales modul în care acesta le duce la bun sfârșit. Felul în care acesta conduce este considerat soluția la multe dintre problemele care apar în școală sau dimpotrivă.

Keywords: education, leadership, school management, success

1. Introducere. Detalieri conceptuale

a) Managementul școlar

Exercitarea managementului școlar este unul din pilonii de bază ai eficienței organizaționale a oricărei instituții de învățământ. Managementul școlii și relația cu conducerea sunt importante pentru dezvoltarea instituțiilor în ceea ce privește învățarea, cadrele didactice, curriculumul și a conținutului acestuia, ceea ce permite realizarea calității educaționale a cercetării (Alfaro 2010).

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

Un management eficient conduce la construirea unor situaţii de învăţare prin studiu *(studding learning situations)*, astfel încât cel care învaţă să fie mai mult decât (inter)activ, să se implice motivat intrinsec, responsabil, reflexiv, individual sau/şi prin colaborare (Ștefan 2014). Mai mulți autori au redefinit conceptul de management școlar, fiind de acord că acest termen se referă la conducerea școlii, participarea diverselor sectoare implicate în procesul educațional la luarea deciziilor și acțiuni care vizează favorizarea elevilor ca principalii actori ai procesului educațional (Cantero și Celman, 1999; Casassus 1997; Sandoval 2002).

Managementul școlar și conducerea efectivă pot îmbunătăți instituția de învățământ prin transformarea resurselor umane (Pozner 1998). Conducerea școlii, cu o abordare care nu este numai transformatoare, ci integrează și toate elementele implicate în procesul educațional, poate să permită existența unei educații de calitate în școli (SEP 2009). Managementul școlii, ca proces care depășește simplitatea schimbărilor administrative, trebuie să pornească de la o dimensiune integrală cu scopul de a contribui la îmbunătățirea persoanei umane, datorită faptului că astăzi este necesară tocmai o educație a calităților extinse în acele domenii ale coexistenței sociale (Cuenca 2010). Cei care conduc școala trebuie să aibă abilități de comunicare, motivație și stimulare pentru a forma echipe de colaborare, să exercite un stil de leadership care să integreze toate proiectele și să asigure eficiența instituției de învățământ (Carrillo 2010). De aceea, managementul școlii bazat pe conducere trebuie sa fie un proces dinamic care să coreleze aspectele pedagogice ale instituției de învățământ cu spațiul administrativ bazat pe o abordare umană, dar care trebuie să fie, de asemenea, o formă de integrare a cunoștințelor, strategiilor, eforturilor și resurselor pentru a asigura o instituție eficientă și orientată spre viitor. Prin urmare, abilitățile manageriale necesare directorilor sunt legate de sarcinile de management școlar. În conformitate cu Garay și Uribe (2006), aceste sarcini sunt: planificarea, consolidarea conducerii manageriale, managementul proceselor, managementul cadrelor didactice competențe profesionale, de orientare pentru elevi, părinții acestora și a societății precum și gestionarea rezultatelor.

Contribuțiile aduse de Carrasco și Moreno (2012) au identificat stilurile de management al directorilor de școli ca fiind bazate pe patru teme care se referă la managementul pozitiv și negativ al școlii:

(1) asumarea conducerii;

(2) ascultarea activă;

(3) cunoașterea modului de a-i motiva pe ceilalți să se bazeze unii pe alții și

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

(4) abordarea corectă a managerului față de management.

Asigurarea unui management școlar eficient este una dintre provocările cu care se confruntă managerii instituțiilor de învățământ, management școlar înțeles ca un instrument care sistematizează acțiunile și care vizează atingerea scopurilor și obiectivelor.

În același sens, studiile lui Garín și Castro (2010) sintetizează patru factori cheie care caracterizează subiectul managementului școlar și care afectează calitatea managementului instituțiilor de învățământ:

(1) managementul este implicat în toate procesele;

(2) managementul școlilor trebuie acum stabilit într-o manieră participativă;

(3) autonomia instituțională trebuie să devină garantul unei performanțe manageriale eficiente și (4) managementul școlii reprezintă o profesie neatractivă.

O contribuție interesantă la managementul școlii este cea a lui Arroyo (2009), care afirmă că însăși esența managementului educației este cea care are procesul direct de luare a deciziilor în legătură cu determinarea, designul, direcția și dezvoltarea a ceea ce trebuie înțeles și învățat de ființa socială și de societate.

b) Leadershipul

Unele dintre primele stiluri de conducere au fost stabilite de Lewin, Lippitt și White (1939). Ei au propus teoria care a identificat trei stiluri de bază ale conducerii: autocrat, implicând un individ cu puțină încredere în membrii grupului, consideră că banii sunt singura recompensă care îi motivează pe lucrători și dă ordine fără să permită niciun fel de întrebări; democratul, care împărtășește deciziile cu grupul, comunică obiectiv și laudă subordonații; și laissez-faire, care are puțină încredere în capacitatea sa de lider, nu stabilește obiective pentru grup și minimizează comunicarea și interacțiunea (Voinea, Negrea & Teodorescu, 2016; Vlăduțescu, Negrea & Voinea, 2017).

Un alt stil de conducere este transformatorul (Bass, 1987), care implică un proces în care liderii evocă în mod constant răspunsuri pozitive din punct de vedere emoțional de la subordonații lor, pe lângă căutarea unei schimbări permanente în organizație. Vergara și Lazo (2011) afirmă că liderul educațional trebuie să fie un vizionar care visează să-și îmbunătățească mediul educațional, un pragmatic care evaluează cu atenție consecințele acțiunilor sale, antrenând obiceiul de a investiga, fiind un învățat constant al școlarizării, predării și învățării, cu un spirit aventuros, o atitudine umilă și umană.

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

Pe de altă parte, conducerea distribuită (Spillane, 2006) determină că direcția unei instituții de învățământ trebuie să-și asume un tip de conducere, judecând rolul de lider și reflectând elementele sau caracteristicile care susțin un anumit stil. Există și alte tipuri, cum ar fi leadershipul situațional (Fiedler 1967), care studiază variabilele comportamentale, orientarea sau motivația persoanei și orientarea sau motivația pentru sarcină. Conducerea eficientă (Robinson 2007), care se concentrează pe îmbunătățirea înțelegerii discursului, a rezolvării problemelor și a participării elevilor la ore; Și leadershipul pedagogic, în acest sens, Pont, Nusche și Moorman (2008) stabilesc că acest tip de conducere a devenit o prioritate în instituțiile de învățământ, deoarece joacă un rol decisiv în îmbunătățirea practicii procesului educațional în clasă, politicile școlare și relația lor cu contextul extern.

Ca rezultat al acestor cercetări, au fost generate diferite concepte de leadership școlar, de exemplu, Marín (1998) afirmă că, conducerea este dezvoltarea unui sistem complet de așteptări, capacități și abilități care permit identificarea, descoperirea, utilizarea, maximizarea și stimularea punctelor forte și a energiei tuturor resurselor umane ale organizației școlare (Negrea, 2015; Negrea & Teodorescu, 2015). La rândul său, Alfaro (2010) susține că, conducerea școlii este arta influențării, dirijării și îndrumării oamenilor spre a-și spori talentele, motivați în atingerea obiectivelor pentru binele comun și al organizației școlare.

Unul dintre cei mai recunoscuți autori ai timpurilor recente este Leithwood (2009), care susține că, conducerea este un fenomen social care implică un scop și o direcție contextuală și contingentă, și este sarcina mobilizării și influențării celorlalți în a atingerea obiectivelor comune. În bine cunoscuta analiză a lui McKinsey se raportează despre sistemele educaționale cele mai de succes din lume, dezvăluind rolul directorilor în concentrarea rolului lor în exercitarea leadership-ului pedagogic (Barber și Mourshead, 2007).

2. Exigențe pentru un leadership centrat pe calitatea educațională

Această lucrare și-a propus să demonstreze faptul că, în conducerea școlilor de către directori, abilitatea de lider este fundamentală și are un impact pozitiv asupra rezultatelor învățării copiilor și adolescenților. De asemenea, atunci când conducerea este deficitară sau nu există, ea poate avea efectul opus, împiedicând învățarea elevilor și afectând calitatea serviciilor oferite de către școli. În multe țări, se pare că politicile educaționale reprezintă o frână pentru conducerea eficientă a școlii (Călin & Teodorescu, 2016; Colhon, Vlăduţescu &

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

Negrea, 2017). Există deficiențe notabile în sistemul de selecție, promovare și dezvoltare profesională a echipelor de conducere și există, de asemenea, sarcini birocratice și administrative supradimensionate în detrimentul altor activități pedagogice majore. În viitor ar trebui să existe mai multe dovezi empirice care să arate efectul pe care îl are conducerea școlară în învățarea elevilor și în dezvoltarea profesională a profesorilor. Aceasta a reprezentat o preocupare centrală în cercetarea educațională anglo-saxonă și ar trebui să devină un subiect pe agenda educației în multe alte țări.

Este necesar să se înțeleagă mai bine modul în care directorii pot influența pozitiv rezultatele educaționale ale elevilor și este necesar să se identifice în mod clar care sunt practicile de conducere care susțin o performanță adecvată a cadrelor didactice în școli (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Marin, 1998; Popescu, 2015). Studiile în acest domeniu nu numai că vor servi la acoperirea unor lacune importante în cercetarea educațională, dar, mai important, îi vor ajuta pe factorii de decizie să elaboreze programe de susținere a conducerii pedagogice a directorilor școlilor.

Conducerea școlii este construită și se referă la capacitatea de orientare, entuziasm și motivare a elevilor și profesorilor (Williams, 2005). Aceste procese nu sunt înnăscute, ci necesită capacități care pot fi promovate și dezvoltate prin procese de formare, colaborare și schimb între colegi. Deși situația școlilor este eterogenă și fiecare context are propriile sale particularități, există o serie de politici care par să funcționeze. Ne referim mai întâi la necesitatea de a contextualiza responsabilitățile conducerii școlare.

3. Concluzie

Caracteristicile conducerii managerului contribuie la eficientizarea conducerii în instituțiile de învățământ, totuși este necesar ca liderul să le practice, astfel încât să poată avea recunoașterea celor care zi de zi fac parte din instituția pe care o administrează. Rolul conducerii școlare în dezvoltarea managementului instituțiilor de învățământ, precum și în stabilirea strategiilor de învățare contribuie la generarea unei eficiențe educaționale înalte.

Deoarece multe instituții de învățământ funcționează ca o structură organizatorică verticală în care directorii generează instrucțiunile iar subordonații lor doar le execută, este necesară o adevărată libertate și autonomie a actorilor care participă la actul educațional, astfel încât procesul de luare a deciziilor să permită rezolvarea problemelor prezentate în instituție. Caracteristicile stilurilor de conducere ale managerilor instituțiilor de învățământ sunt produsul condițiilor

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

socio-istorice care au fost generate în timp și care influențează eficiența managementului școlar. De asemenea, trebuie să se înțeleagă că, conducerea educațională este un element important pentru o gestionare eficientă a școlii, deci este recomandabil ca această interacțiune să asigure colaborarea conștientă și motivată în atingerea obiectivelor a membrilor instituției de învățământ.

Bibliography

Alfaro, L. 2010. El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. Educação e Pesquisa, 36 (3), 79-106.

Arroyo, J. 2009. Gestión directiva del currículum. Revista Electrónica, Actualidades Investigativas en educación, 9, 1-17.

Bass, B. M. 1987. Policy Implications of a new paradigm of leadership en military leadership: Translations and future trends. Conferencia desarrollada en United States Naval Academy. E.U.

Bush, T. 2008. Leadership and Management Development in Education. London: Sage Publications.

Cantero, G. and Celman, S. 1999. Un análisis alternativo. En SEP (ed.) Antología de gestión escolar, SEP. México.

Casassus, J. 1997. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión los sistemas educativos. En Antología de Gestión Escolar. 13-30 México.

Călin, R. A., & Teodorescu, B. (2016). The Tutoring Phenomenon-An Exploratory Study. Creative Imagination in Social Sciences, 127.

Colhon, M., Vlăduţescu, Ş. & Negrea, X. 2017. How Objective a Neutral Word Is? A Neutrosophic Approach for the Objectivity Degrees of Neutral Words. Symmetry, 9, 280.

Heifetz, R. A., Grashow, A, and Linsky, M. 2009. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Review Press.

Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) 2011. Linking Leadership to Student Learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Marin, C. 1998. Mayo. Toma de decisiones y liderazgo. Revista Acta Académica, 22.

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)

Negrea, X. (2015). Public Interest, Procedural and Discursive Limitations. Social Sciences and Education Research Review, 2(1), 33-41.

Negrea, Xenia, & Teodorescu, Bianca 2015. Pathways of Social-Political Communication Infusing Societal Environment. In Sandu, A; Frunza, A; Ciulei, T; et al. (2015), Rethinking social action. Core values (pp. 889-892).

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. 2008. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD.

Popescu, A. M. (2015). Prescriptive Models of Intervention Strategy Choice of Manager in the Resolution of Conflict Moods. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 180, 197-202.

Pozner, P. 1997. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, AIQUE. Argentina.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. 2009. School Leadership and Students Outcomes: Identifying What Works and Why. Wellington: Ministry of Education.

Spillane, J,P. y Healey, K. 2010. Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. Elementary School Journal, 111(2), 253-281.

Ștefan, M. A. 2014. Dezvoltarea competentei de învatare autonoma la studenti. Craiova: Sitech

Vlăduțescu, Ș., Negrea, X., & Voinea, D. V. 2017. Main Elements of H.-G. Gadamer's Communication Hermeneutics. Coactivity: Philosophy, Communication/Santalka: Filosofija, Komunikacija, 25, 135-144.

Voinea, D. V., Negrea, X., & Teodorescu, B. 2016. Journalistic Language as a Part of Romanian Language. Analele Universităţii din Craiova. Seria Ştiinţe Filologice. Lingvistică, (1-2), 284-291.

Williams, D. 2005. Real Leadership Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges. 1992 San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.

BDD-V4494 © 2017 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:05 UTC)