

THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGEMENT STREAMLINING

Olivia ALECSOIU

Lecturer PhD

Faculty of Education Sciences, Law and Public Administration
"Constantin Brâncuși" University of Târgu-Jiu

ABSTRACT: IN A SOCIETY THAT TENDS TO BECOME A MARKET, THE SCHOOL AND THE EDUCATIONAL PROCESS ARE IMPERATIVE TO KNOW THE NEEDS AND REQUIREMENTS OF THIS SOCIETY IN ORDER TO MEET THEM. THE REACTIVE CHARACTER OF THE SCHOOL AND OF THE EDUCATION IS NOT ENOUGH, MORE ANTICIPATORY BEING THEIR ANTICIPATORY-PROJECTIVE CHARACTER, THE ANTICIPATION OF THE EDUCATIONAL TENDENCIES IN ORDER TO BE ABLE TO BE INFLUENCED AND MODELED. THE DEVELOPMENT OF A SUCCESSFUL MANAGEMENT IS ONE OF THE NEEDS OF THE ROMANIAN EDUCATIONAL SYSTEM. NOT OFTEN THE SUCCESSFUL MANAGEMENT IS CONFUSED WITH AN EFFICIENT ONE WHERE THE CHEAPEST SOLUTIONS OR IMMEDIATE RESULTS ARE SOUGHT, LOSING SIGHT OF LONG-TERM PROJECTS AND LONG-TERM AND VERY LONG-TERM ADVANTAGES. SCHOOLS AND COLLEGES ARE REAL INSTITUTIONS THAT INSTILL IN TEACHERS AND STUDENTS A SENSE OF BELONGING.

KEYWORDS: LEADERSHIP, LEADERS, CHANGE. MANAGEMENT, ORGANISATIONS

Rolul liderilor din școală și al managerilor este puternic influențat de cerințele oficiale ale postului, accentul căzând pe asumarea rolului, pe acceptarea poziției așa cum este definită și nu pe crearea rolului.

Leadershipul managerial este o componentă esențială a instituțiilor educaționale de succes care ar trebui să completeze, și nu să înlocuiască abordările bazate pe valori.

Ideea că leadership-ul este important stă în premisa că este necesară o influență specială pentru a face ca lucrurile să se deruleze bine, pentru că nu există o proiecție perfectă și completă a unei organizații, neexistând o regulă sau o politică pentru fiecare situație în parte. Pe de altă parte mediile organizaționale se schimbă, iar cineva trebuie să reacționeze la aceste schimbări, iar cel care se află în fruntea schimbărilor este liderul. Sunt situații în care membrii organizațiilor au nevoi și obiective diferite iar toate aceste situații pot fi rezolvate prin acordarea unui spațiu considerabil de manevră pentru acțiuni de leadership pentru a ajuta organizația să-și atingă obiectivele în contexte diferite.

Există și un curent scepticist cu privire la importanța leadershipului ceea ce a condus la un dezacord care a dat naștere la întrebări precum: *Contează leadershipul cu adevărat? Influențează eficacitatea activității organizațiilor?*

Punctul de vedere conform căruia leadershipul contează, precum și cel că nu contează par ambele raționamente ceea ce sugerează că ambele poziții pot fi adevărate în anumite circumstanțe.

Schimbarea managementului, după opinia mea, poate interveni odată cu schimbarea organizației și implică o modificare de stil de conducere, dar și organizațională. Managementul unei organizații se poate schimba și datorită conservatorismului său și eficienței scăzute în strategia organizațională. În ambele situații, liderul are o influență deosebită tocmai prin faptul că funcțiile sale vor schimba nu numai managementul în structura sa, ci și cultura organizațională.

Prin schimbarea culturii organizaționale, liderul vede o nouă cultură organizațională ca o condiție esențială a managementului și marketingului organizațional modern. Prin structura sa, cultura organizațională reprezintă ansamblul de cunoștințe, experiențe, credințe, atitudini, rutine, roluri, relații pe care un grup de indivizi le-a dobândit în cursul unei perioade de timp sau în urma interacțiunii individuale sau de grup¹.

Liderul poate acționa asupra managementului prin modificarea unui anumit tip de cultură organizațională și astfel poate crea o imagine favorabilă organizației în exterior, dar și o situație de satisfacție a angajaților, în interior. Dacă managerul nu este interesat de cultura organizațională, pe care o poate considera un lucru de neschimbat, liderul știe că acționând corespunzător asupra oamenilor va putea schimba, în timp, această caracteristică de bază a organizației².

Prin schimbarea culturii organizaționale, aceasta va putea să se impună pieței și clienților săi, dacă satisface în același timp interesele clienților externi precum și interesele propriilor angajați³.

Prin poziția sa de continuitate (conservatoare) managerul se poate opune schimbării de orice fel prin faptul că el nu este caracterizat de expunere la incertitudini, ori fiecare schimbare, cât de mică, impune riscuri și incertitudini pe care acesta nu vrea să și le asume.

În perioada actuală, caracterizată de schimbări, achiziții spectaculoase, fuziuni, organizațiile și în special managerii lor trebuie să părăsească vechile tradiții și să creeze altele noi, cultura organizațională fiind esențială pentru înțelegerea agenților schimbării, dar și a managerilor, în sine⁴.

Schimbarea culturii organizaționale, după părerea mea, poate fi pusă doar în legătură cu viziunea specifică liderului și care este opusă orientării spre stabilitate și continuitate, specifică managerului.

Liderul poate schimba chiar și stilul de management adoptat de către unii manageri sau de către manageriatul general al organizației (se consideră că, la nivel de organizație, managementul este specific unei echipe manageriale și nu neapărat unui singur individ).

Acolo unde managementul organizației este reprezentat de echipă, schimbarea stilului de conducere este mai ușoară, deoarece echipa este lipsită de personalitate individuală și poate să-și regleze atitudinile și aptitudinile în funcție de modificările aduse de către lider. Când liderul este și șeful echipei manageriale schimbarea se poate produce foarte ușor. El va acționa din interior și va influența echipa cu care conduce⁵.

Noul stil de management adoptat, la intervenția liderului, poate fi la fel de important ca și competențele manageriale, în sine. Liderul, în acest caz, vizează mutația generală către structuri organizatorice aplatizate, către timpul de muncă flexibil și către o mai mare implicare

¹ Zlate Mielu, *Op. cit.*, Editura Polirom, Iași, 2007, p.643

² Niculescu, O. și Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizațional*, Cursuri în format digital, 2002

³ Niculescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică București, 2006

⁴ Zlate Mielu, *Op. cit.*, Editura Polirom, Iași, 2007, p.237.

⁵ Ibidem, p. 239

a angajaților în luarea deciziilor. El caută să determine ca managerul să plaseze accentul dinspre stilurile tradiționale de management, bazate pe control, către stilurile de management integrate⁶.

Chiar dacă și managerul și liderul urmăresc și sunt preocupați permanent de ceea ce trebuie făcut pentru a obține nivele ale performanței înalte și durabile ale organizației, primul se cantonează la nivelul îndeplinirii sarcinilor, iar al doilea trebuie să-l determine să acționeze prin oameni la îndeplinirea sarcinilor. De fapt, liderul trebuie să facă vizibilă managerului direcția în care acesta să observe că există o metodă mai bună de îndeplinire a sarcinii, aceea la care subordonații sunt determinați să imagineze, să creeze să se auto-dezvolte permanent.

Liderul va influența managementul prin indicarea managerului a unei atenții sporite modului în care indivizii pot fi cel mai bine motivați prin recompense, specific leadership și, extrem de important, prin munca pe care o fac și prin contextul organizațional în care activează.

În modificarea managementului liderul trebuie să înceapă cu atingerea scopului de dezvoltare a unor procese motivaționale și a unui mediu de lucru care să se asigure că indivizii obțin asemenea rezultate, în acord cu așteptările managementului. Motivația acestui scop este aceea că numai managerii care ajută organizațiile să anticipeze și să se adapteze la schimbările mediului pot fi asociate cu succesul pe termen lung, altfel ele vor fi refractare la nou/schimbare și vor pierde treptat segmentele de piață câștigate⁷.

Tendința de schimbare pe care liderul trebuie să o imprime schimbării managementului nu este una subiectivă, ci ea este dictată de condițiile schimbărilor deosebit de complexe care au loc în mediul ambiant și în condițiile dezvoltării fără precedent a noii tehnologii informaționale (Mărcău, 2. Aceste sisteme informaționale sunt ținta unei noi provocări – aceea de a dezvolta, întreține și coordona efortul a patru resurse de o importanță vitală pentru organizație, resurse aflate într-o strânsă interdependență⁸: informația, cunoașterea, tehnologia informațională, oamenii.

Aceste resurse, în permanentă schimbare vor dicta organizației să se schimbe, iar managementul este cel care trebuie să se schimbe primul, pentru că altfel el va deveni cea mai importantă frână în schimbare. Apoi, schimbarea poate cuprinde întreg personalul și toate nivelurile ierarhice. Iar liderul trebuie să determine managerul să-și dea seama că indivizii au anumite obiceiuri și un anumit confort, care vin din obișnuință și adesea este dificil să renunțe la ele, recurgând la rezistența la schimbare.

În demersul său de modificare a managementului organizațional, după părerea mea, liderul va apela la un sistem informațional performant care să sprijine schimbarea organizațională și obținerea unor performanțe sporite, oamenii – înzestrați cu cunoaștere, experiență, creativitate – constituie liantul care leagă informația și cunoașterea de tehnologia informațională. În concepția sa managerul poate considera acest fapt drept o amenințare și nu un ajutor. Este demn de remarcat faptul că sistemul informațional modern goleşte sălile de teatru, cinema, operă, operetă etc. fără ca indivizii să renunțe la aceste avantaje ale artei, dar care s-au mutat în computere, sisteme audio-video performante, TV, Internet etc.

În plan extern, liderul trebuie să acționeze prin determinarea managementului spre o reușită a schimbării marketingului orientat tot spre oameni și nu spre produs, așa cum gândesc managerii. Un manager vrea să câștige piața prin produse de calitate superioară, iar liderul trebuie să-l determine să se axeze spre client și trebuințele reale ale acestuia (Mărcău, 2019). De fapt în marketing liderul urmărește o relație deosebită cu clientul, pe când managerul, nici

⁶Ibidem

⁷Zlate Mielu, *Op. cit.*, Editura Polirom, Iași, 2007.

⁸ Stan Nicolae, *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999, p. 5-9.

măcar nu vrea să știe de client, el crede că între el și client există *produsul* organizației, ca singur liant.

Schimbarea se va produce când liderul determină managerul să schimbe liantul față de client, schimbând produsul, ca liant, cu o relație de amicitie față de client, prin satisfacerea dorințelor acestuia și nu impunând anumite produse pe care clientul poate nici nu și le dorește.

Liderii transformaționali se angajează în procese care includ recunoașterea necesității de schimbare, crearea unei noi viziuni și apoi instituționalizarea schimbării. Astfel, „ca stratagemă de autopărare”⁹, prin crearea unei noi viziuni și printr-o comunicare adecvată a sistemului de obiective, liderii eficienți pot schimba valorile de bază, credințele și atitudinile angajaților, astfel încât aceștia devin dornici de performanțe superioare.

Bolam definește managementul educațional ca fiind o funcție executivă destinată punerii în practică a politicilor aprobate.¹⁰ Autorul propune o diferențiere între management și leadershipul educațional, la baza căruia se află responsabilitatea pentru formularea politicilor și unde este cazul, transformarea organizațională. Aspirația spre eficiență poate fi misiunea managementului, dar aceasta se manifestă în realizarea obiectivelor definite de alții.

Accentul pus pe scopul educațional este important, ceea ce nu înseamnă însă că toate obiectivele sunt potrivnice, mai ales dacă sunt impuse din afara școlii, de guvern, în ansamblul său de Ministerul Educației. Este esențial ca managementul să fie orientat spre atingerea obiectivelor educaționale, dar acestea trebuie să fie agreeate de școală și de comunitate. Un management intern eficient poate crea legături clare între valori, obiective, strategii (fie ele și guvernamentale) și activitățile zilnice.

Din nefericire în învățământul românesc obiectivele sunt stabilite uneori cu un grad mare de generalitate fără o fundamentare temeinică, adesea utopice oferind o bază inadecvată pentru activitatea managerială, limitând considerabil orientarea deciziilor.

În România învățământul este reglementat prin Legea 1/2011, Legea educației naționale, completată cu Legea nr. 6/2016.

Frecvența cu care Guvernul României modifică această lege extrem de importantă pentru viitorul unui stat, arată ca nici până în prezent nu s-a coagulat o idee clară despre ce se dorește de la noile generații de elevi, prezente și viitoare, ce fel de oameni vom pregăti pentru integrarea lor în societate. Astfel la definitivarea studiilor foarte mulți elevi, studenți, aleg să lucreze într-un stat străin pentru că nevoile lor nu se regăsesc printre cele ale societății în care trăiesc și în care s-au format.

Sistemul educațional românesc nu trebuie să fie unul independent ci corelat cu realitățile vieții și ale societății în care trăim și în care ne desfășurăm activitatea.

Noile reglementări în domeniul educației nu pun în concordanță modalitatea de evaluare cu cea de predare. Metoda interdisciplinară de predare ar trebui în viitor înlocuită cu profile specializate care să dea posibilitatea elevului să se perfecționeze pe un domeniu liber ales, se extinde la toate ciclurile de studii, producând oameni cu cunoștințe multiple din varii domenii de activitate și nu specialiști. Reculul acestor măsuri se regăsește în faptul că producem oameni cu aceleași aptitudini și deprinderi, universali ce pot fi cu ușurință substituiți.

Măsurile luate sunt mai mult de ordin organizatoric și nu organizațional, iar ceea ce guvernele au numit reformă în învățământ se reduce la câteva măsuri ce au legătură cu învățământul doar tangențial cu obiective generice cum ar fi:

- menținerea duratei de patru ani pentru ciclul gimnazial și pentru liceu;

⁹ Mirabela Rely Odette CURELAR, Laughter - the defining characteristic of the work of Caragiale, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 1/2017, p.229.

¹⁰BălanNeculai, Stănoiu Andrei, *Preluareaunei funcții de conducere*, EdituraMilitară, București, 1994, p.194

- creșterea duratei învățământului obligatoriu de la 10 la 11 ani;
- introducerea clasei pregătitoare ;
- tarif redus cu 50% pentru transportul local în comun , etc .

Dar aceste măsuri nu sunt de natură să revigoreze măcar , nu să revoluționeze învățământul românesc , măsurile ar trebui să vizeze un spectru mult mai larg de acțiuni , dar centrate pe calitatea actului educațional și nu doar pe măsuri organizatorice .

Atenția guvernanților ar trebui să se axeze pe stimularea intelectuală pe creativitate și noutate . Aici intervine rolul liderului care trebuie să aibe o viziune sau o misiune care să pună în discuție situația curentă și care să corespundă cumva nevoilor și aspirațiilor societății.

Fiecare profesie, ca și fiecare organizație, are specificul ei și determină anumite limite de libertate în cadrul cărora liderul școlar ocupă un loc distinct, în comparație cu alte tipuri de lideri. Specificul liderului școlar este dat de categoria profesională în care este format și anume, profesorul. El are de motivat personal majoritar intelectual și personal auxiliar didactic cu profesii de administrare, sanitare, întreținere, curățenie etc. Dar cea mai importantă caracteristică a liderului școlar este legată de faptul că produsul activității instituției în care lucrează este educația elevilor, dar și a formatorilor (cadrelor didactice)¹¹.

Marele avantaj al liderului școlar constă în faptul că el este specialist în psihologie, în metodică și mai ales în docimologie. Activitatea sa didactică îl face să corespundă profilului liderului și mai puțin managerului, în sensul că liderul școlar nu are toate pârghiile resurselor financiare și nu dispune, în totalitate, de structura organizației (aceasta este stabilită prin legea învățământului)¹².

O altă caracteristică importantă este faptul că liderul școlar muncește într-un climat de răspundere socială deosebită, pe care comunitatea locală se sprijină. De altfel școala nu trebuie să reprezinte o abstracție , un cod de norme sau un vraf de documente , ea trebuie să fie un organism viabil prin resursele sale materiale și umane și reverberații în mentalul colectiv , cu oameni eficienți , pragmatici care pretind unii de la alții , dar și oferă în aceeași măsură , o școală vie , mereu deschisă elevilor și cadrelor care să reprezinte un loc unde fiecare elev se simte liber , poate să-și dezvolte personalitatea și talentul, „mobilitatea sa intelectuală”¹³ și să se pregătească temeinic pentru integrarea în societatea viitorului.

Pentru acest fapt, liderul trebuie să aibă viziunea locală în ce privește educația elevilor, cu finalizare în orientarea profesională a acestora, pentru a reveni, după terminarea școlii, să muncească în acea comunitate. Cu alte cuvinte, acest leadership școlar trebuie să fie unul din oamenii comunității pentru a înțelege problemele acesteia și pentru a contribui la motivarea oamenilor în educarea tinerei generații.

Vorbind de liderul școlar nu trebuie făcut abstracție de faptul că în școală toate cadrele didactice trebuie să fie lideri. Acest paradox este dictat de faptul că pentru elevii săi profesorul, învățătorul, dirigintele, directorul sunt modele motivaționale demne de urmat. Mai mult, directorul este manager și are un mecanism managerial complex format din: Consiliul profesoral, Consiliul de administrație, Comisia metodică, Comitetul de părinți pe școală și Comitetele de părinți pe clase etc.¹⁴

Toate aceste mecanisme dau girul unei conduceri democratice, dar și a unei participări active a tuturor cadrelor didactice la actul decizional (trebuie amintit faptul că în Consiliul

¹¹Stan Nicolae, *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999, p.5-9

¹²Ibidem

¹³ Mirabela Rely Odette CURELAR, THE CHARACTERS OF I. L. CARAGIALE IN THE CONTEXT OF SOME IMPORTANT AESTHETIC CATEGORIES, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 1/2016*, p.19.

¹⁴ Niculescu Rodica Mariana, *A învăța să fii un bun manager*, Editura Inedit, Tulcea, 1994, p.124

profesoral sunt prezente toate cadrele didactice). La clasă, profesorul este lider dacă reușește să motiveze elevii sau cel puțin majoritatea, pentru reușita școlară, eliminarea abandonului și non-promovabilității, orientare profesională etc. Pentru a putea evalua gradul de eficiența a acțiunilor de management /leadership al clasei va trebui să observăm gradul de angajare-implicare a elevilor în activitățile clasei prin măsurarea timpului efectiv alocat activității de învățare cu accent nu atât pe volumul de timp dedicat învățării cât pe calitatea aceluia interval temporar pentru că de el vor depinde performanțele elevilor. Pe de altă parte dezvoltarea sentimentului responsabilității elevului față de propria învățare stimulează abilitățile de înțelegere, de control și de autoevaluare ale acestuia.

Rolurile și competențele leadershipului școlar trebuie dezvoltate, învățate și perfecționate pentru elevi. Odată cu pregătirea cadrelor ca liderii și elevii trebuie să învețe câte ceva despre tehnicile didactice necesare unui viitor lider.¹⁵

Analizând aceste afirmații, putem stabili următoarele caracteristici ale liderului școlar:

- abilitatea de a determina cadrele didactice/elevii să participe de bunăvoie la procesul instructiv-educativ;
- conduce procesul de orientare a cadrelor didactice/elevilor prin mijloace de comunicare și convingere;
- dezvoltă un complex de elemente care vizează încrederea în cadrele didactice sau elevii clasei, antrenați în educație și/sau instrucție într-o direcție determinată de curriculumul național pentru școala sau disciplina pe care o conduc;
- induc necesitatea îndeplinirii misiunii organizației școlare;
- atrag tot personalul școlii în decizia colectivă și motivarea resurselor umane.

Esențial pentru liderul școlar este stilul de conducere care are un rol deosebit în influențarea relațiilor interpersonale, dă posibilitatea extinderii prin imitare a acestui stil la alte niveluri, influențează direct cultura organizațională și climatul intern, determină metodele de conducere ce vor fi folosite atât la clasă cât și în cadrul informal al școlii (Stan, 1999, 10).¹⁶

¹⁵ Niculescu Rodica Mariana, *Op. cit.*, Editura Inedit, Tulcea, 1994, p.10.

¹⁶ Stan Nicolae, *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999, p.10.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Effective Leadership*, Pan Books, 1983.
2. BălanNeculai, Stănoiu Andrei, *Preluareaunei funcții de conducere*, Editura Militară, București, 1994
3. Bennis, W. G., *Changing Organizations*, McGraw-Hill, New-York, 1966.
4. Bennis W., *On Becoming a Leader*, Ed. Addison-Wasley, 1984.
5. Curelar, Mirabela Rely Odette, Laughter - the defining characteristic of the work of Caragiale, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 1/2017.
6. Curelar, Mirabela Rely Odette, THE CHARACTERS OF I. L. CARAGIALE IN THE CONTEXT OF SOME IMPORTANT AESTHETIC CATEGORIES, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 1/2016.
7. Drucker, P., *Structures et changements: balises pour un monde différent*, Éditions Village Mondial, Paris, 1996
8. Flavius Cristian Mărcău, „Hindering the process of democratization in Romania as a consequence of the social protests in the early 90s”, în *Research and Science Today* Nr. 1(17)/2019, pp. 69-76
9. Flavius Cristian Mărcău, *Romanian Revolution of December 1989*, Academica Brancusi, Targu-Jiu, 2011
10. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică București, 2006
11. Nicolescu, O. și Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizational*, Cursuri în format digital, 2002
12. Stan Nicolae, *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999
13. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică București, 2006.
14. Nicolescu Rodica Mariana, *A învăța să fii un bun manager*, Editura Inedit, Tulcea, 1994
15. Zlate Mielu, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2007.