Criterii și indicatori în determinarea eficienței echipei manageriale școlare

Criteria and indicators for determining the efficiency of the school management team

Margareta Simerețchii,

Instituția Publică Școala primară grădiniță „Ilie Fulga", Chişinău, directoare, grad managerial I, grad didactic I

CZU: 37.07:005

ORCID: 0000-0002-9106-5963

Rezumat

În articol se analizează gradul de aplicabilitate a criteriilor și indicatorilor în determinarea eficienței echipei manageriale școlare. Indicatorii clasificaţi pe domeniile dezvoltării sociale, culturale, psihologice, ai abilităților de muncă în echipă și ai abilităților manageriale reliefează modalitățile de transformare a echipei manageriale, ceea ce constituie un imbold în constituirea unei macroechipe a organizației școlare.

Prin aplicarea grilei pentru determinarea eficienţei echipei manageriale școlare, prezentate în articol, se urmărește tendința cadrului de conducere spre autodepășire și autoformare și amplificarea șanselor ca echipa să devină eficace.

Cuvinte-cheie: echipă managerială, criterii, indicatori, eficiență managerială, organizație școlară, eficacitate, act decizional, cooperare.

Abstract

The article reflects aspects concerning the degree of applicability of the criteria and indicators in determining the efficiency of the school management team. The indicators classified on social, cultural, psychological development domains, of teamwork skills and managerial skills highlight ways of transformation of the management team, incentive in the creation of a macro team of the school organization. Through applying the grid it follows the tendency of the managerial cadres to self-improvement, self-formation and amplification of the chances for the team to become effective.

Keywords: management team, criteria, indicators, managerial efficiency, school organization, effectiveness, decisional act, cooperation.

Într-o societate în continuă schimbare, munca în echipă devine o necesitate. Este complicat să ne imaginăm o școală care se bazează pe concurență și individualizare, căci succesul organizației școlare poate fi garantat doar în instituțiile în care se pune accent pe cooperare. Consolidarea echipei manageriale eficiente duce la monitorizarea

tuturor subsistemelor procesului educațional, are menirea de a crea și menține climatul favorabil prin colaborare și cooperare – elemente indispensabile într-o instituție de învățământ. Echipa managerială școlară deține un rol important în formarea culturii organizaționale, în stabilirea unui echilibru viabil între școală, familie și comunitate – toate orientate spre educarea copilului într-un mediu școlar favorabil.

Creșterea eficienței echipei manageriale școlare este un subiect actual, deoarece buna funcționare a acesteia poate direcționa fluxul benefic de dezvoltare a organizației școlare și determină eficiența procesului educațional, pentru obținerea unui feedback constructiv în favoarea elevului. Unitățile de învățământ au nevoie de echipe manageriale eficiente, pentru că acestea asigură o activitate eficientă la toate nivelurile instituției, oferă noi oportunități de manifestare și dezvoltare a actanților implicați în procesul educațional în scopul obținerii performanțelor, redimensionează aspectele imaginii instituției din perspectiva unor interdependențe valide, ce pot asigura calitatea în educație. Eficiența echipei manageriale generează și eficiența organizațională, cu condiția stabilirii unor obiective clare, distribuirii rolurilor, responsabilităților, motivării personalului, promovării unui stil autentic de conducere. De asemenea, munca eficientă în echipă reprezintă mecanismul ce poate mobiliza toate resursele pentru anticiparea și promovarea schimbării în educație.

În această ordine de idei, rolul managerului devine unul prioritar în asigurarea vivacității instituției de învățământ, iar dezvoltarea managerilor școlari este un factor esențial în obținerea eficienței și eficacității unei instituții de învățământ.

Provocările principale cu care se confruntă membrii unei echipe manageriale cer răspuns la întrebarea *cum s-ar putea interacționa și coopera mai eficient în cadrul instituției școlare?*. Fără o colaborare calitativă între membrii echipei manageriale, dar și fără o activitate cooperantă în cadrul echipei, dezvoltarea organizației școlare este de neconceput. Prin urmare, echipa are o semnificație aparte în realizarea sarcinilor și obiectivelor prestabilite de organizația școlară.

În viziunea cercetătorului Mielu Zlate, „*o echipă* este un grup de oameni care nu-și pot face munca, cel puțin nu eficient, fără ceilalți membri ai echipei lor" [7, p. 293]. Implicarea fiecărui membru al echipei în realizarea sarcinilor organizaționale este un aspect important ce vizează urmarea unui scop comun prin stabilirea unui echilibru între interesele instituției școlare, interesele echipei și interesele individuale." Echipa, în mod ideal, ar trebui să combine varietatea și compatibilitatea" [2, p. 136]. Deținerea și îndeplinirea rolurilor în echipă rezidă în a conștientiza că valoarea echipei constă și în etalarea diferențelor, din care toți au de câștigat. Echipa,în procesul de muncă, se poate afla la una din cele trei etape:

formarea, conflictul, normalizarea. Totuși în orice organizație școlară există tendința de a atinge treapta *eficientizării,* care se caracterizează prin acumularea de experienţă, flexibilitate, deschidere, obținere a performanțelor. Prin urmare, necesitatea eficientizării continue a managementului educațional prin muncă în echipă devine un deziderat al educației actuale.

Caracterul prioritar al dezvoltării, modernizării şi metamorfozării sistemului educațional prin eficientizarea activității manageriale din cadrul instituției școlare este stipulat în Strategia „Educația-2020", în care unul din obiectivele de bază este „sporirea eficienţei sistemului educaţional, extinderea şi diversificarea serviciilor educaţionale prin valorificarea oportunităţilor oferite de tehnologia informaţiei şi a comunicaţiilor"[6, p. 4], precum și în Codul Educației, prin „principiul eficienţei manageriale şi financiare" [1, p. 8]. În școală, unde elevii sunt beneficiarii direcți ai serviciilor educaționale, echipei manageriale îi revine rolul decisiv în asigurarea conexiunilor în procesul de formare a personalității copilului, prin implicarea cadrelor didactice, a personalului auxiliar, a părinților, a membrilor comunității. Capacitatea lor de a direcționa toate acțiunile pe principii clare, de a accepta și implementa schimbarea prin strategii optime, pe măsura așteptărilor elevului de azi, constituie aspecte definitorii ale eficientizării managementului educațional actual.

După cum afirma Peter F. Drucker, părintele managementului, „eficiența este să faci mai bine ceea ce deja se face" [Apud 7, p. 1]. Cerința obiectivă privind creșterea eficienței echipei manageriale sub impulsurile societății contemporane a generat preocupări ample, promovate insistent în teoria pedagogică și de practică școlară, pentru a conferi procesului educațional un caracter mai rațional și riguros.

Sprijinul, în echipa managerială, se manifestă prin interacţiuni frecvente, prin cultivarea sentimentului de stabilitate şi continuitate, prin grijă şi sprijin reciproc, dar şi prin absenţa conflictelor cronice, prin cultivarea inteligenţei emoţionale, a unui climat propice creației și inovației, ce constituie repere de bază în asigurarea funcționalității strategice a echipei manageriale, repere care produc rezultate la nivelul așteptărilor beneficiarilor.

Pornind de la acestea, am elaborat *Sistemul de criterii și indicatori în determinarea eficienței echipei manageriale din școală,* care vine să contribuie la edificarea unei educații ce necesită un alt stil de colaborare a echipei manageriale, o altă filozofie a conducerii, raportate direct la schimbările ce se produc. Indicatorii clasificaţi în *tabelul 1* vor reliefa noi oportunităţi de eficientizare a echipei manageriale în instituţia şcolară. Prin urmare, *criteriul* reprezintă o caracteristică pe care am stabilit-o ca referință dintre altele, iar *indicatorii* reflectă un raport între

valoarea mărimii măsurate şi valoarea mărimii de referință.

Tabelul 1. Criterii și indicatori în determinarea eficienței echipei manageriale în școli

Criterii	Indicatori
I. Dezvoltarea socială și culturală a echipei manageriale	1. Posedă valori comune. 2. Contribuie la organizarea comună. 2. Manifestă competență colectivă. 3. Deține cultura comunicării. 4. Manifestă cultură organizațională/comportamentală și profesionalism. 5. Rezolvă problemele constructiv. 5. Are capacitatea de a relaționa. 6. Demonstrează responsabilitate. 7. Învață continuu.
II. Dezvoltarea psihologică a echipei manageriale	1. Manifestă motivație și impact atitudinal. 2. Posedă competențe cognitive. 3. Contribuie la consolidarea climatului favorabil în colectiv. 4. Deține capacitatea de ascultare activă. 5. Manifestă capacitatea de a fi empatic și tolerant. 6. Demonstrează flexibilitate și adaptabilitate. 7. Deține capacitatea de autoanaliză și autoapreciere.
III. Dezvoltarea abilităților de muncă în echipă	1.Trăiește sentimentul puterii. 2. Demonstrează capacitatea de a lucra individual, dar și în echipă. 3. Împărtășește aceleași valori și credințe. 4. Recunoaște meritele individuale și de grup. 5. Demonstrează implicare continuă. 6. Contribuie la consolidarea încrederii și a respectului reciproc. 7. Demonstrează spirit de echipă 8. Trăiește sentimentul de apartenență la echipă. 9. Demonstrează câștig din diferențe. 10. Are capacitatea de colaborare și cooperare.
IV. Dezvoltarea abilităților manageriale ale membrilor echipei	1. Are o viziune împărtășită, identificată în comun. 2. Posedă capacitatea de a influența. 3. Utilizează rațional timpul. 4. Se implică în actul decizional. 5. Are capacitatea de a conștientiza scopul comun. 6. Își poate asuma riscuri. 7. Manifestă echilibru. 8. Posedă capacitatea de a monitoriza. 9. Are capacitatea de a acorda asistență metodică persoanelor care fac parte din corpul didactic. 10. Are capacitate de convingere. 11. Manifestă spirit creativ și inovativ.

Or, această experienţă oferă oportunitatea managerilor şcolari de a redimensiona echipele manageriale din şcoli, pentru obținerea performanţelor în instituţiile de învăţământ.

La elaborarea grilei pentru determinarea eficienţei echipei manageriale şcolare, s-au luat în calcul următoarele criterii: dezvoltarea socială şi culturală a echipei manageriale, dezvoltarea psihologică a echipei manageriale, dezvoltarea abilităților de muncă în echipă şi dezvoltarea abilităţilor manageriale ale membrilor echipei. Indicatorii clasificaţi în tabelul 1. vor reliefa noi oportunităţi de eficientizare a echipei manageriale în instituţia şcolară.

Scopul grilei constă în stabilirea gradului de aplicabilitate a criteriilor şi indicatorilor în cadrul echipelor manageriale din şcoli diferite şi ponderea lor în activitatea echipelor manageriale din şcoli. Grila a fost aplicată în patru instituţii de învăţământ: *Şcoala 1* – şcoală primară din mediul rural, *Şcoala* 2 – şcoală primară din mediul urban, *Şcoala 3* – liceu din medul rural, *Şcoala 4* – liceu din mediul urban. Caracterul eterogen al instituţiilor de învăţământ selectate denotă posibilitatea de a fi aplicate şi actualizate în diverse contexte educaţionale din învăţământul preuniversitar, fapt reflectat în *figura 1.*

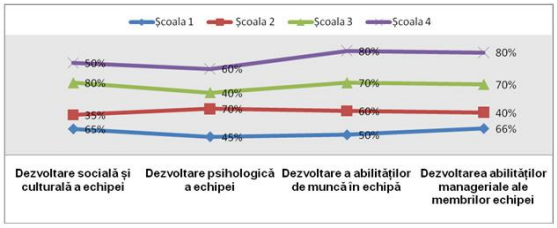

Fig. 1. Ponderea criteriilor de eficientizare a echipei manageriale în şcoli

În procesul de cercetare s-a constatat că în cele patru şcoli, în conformitate cu aspectele forte valorificate pe dimensiunea Dezvoltării sociale şi culturale a echipei, cu 35% în Şcoala 2 şi 50% în Şcoala 4, se atestă un grad scăzut de aplicabilitatea a criteriului dat. Totuşi s-a acordat importanţă

majoră aspectului dat în instituţiile din localităţile rurale (Şcoala 1 – 65 % şi Şcoala 3 – 80%, fapt ce denotă necesitatea adoptării unei culturi comunicative, comportamentale, a profesionalismului şi a capacităţii de a relaţiona în cadrul echipei. Acest aspect ar putea fi explicat prin caracterul deschis al membrilor în cadrul echipei, tendinţa lor de autoformare şi autodezvoltare, precum şi prin investiţia în echipă de către managerul principal, dar şi prin capacitatea de implicare a fiecăruia în vederea fortificării ei pe plan social şi cultural.

Criteriul *Dezvoltarea psihologică a echipei manageriale* denotă un grad mai avansat de aplicabilitate în Şcolile 2 şi 4, cu 70% şi, respectiv, 60%, fapt ce reliefează capacitatea membrilor echipei de a contribui la consolidarea climatului favorabil în colectiv, de a aprecia impactul atitudinal asupra echipei, dar şi a colectivului în ansamblu. Cu un procentaj aproape similar, în şcolile rurale, acestui criteriu nu i se acordă importanţa cuvenită. Totuşi, printr-o analiză minuţioasă, se poate observa influenţa acestui criteriu asupra eficacităţii activităţii echipei, dar chiar şi a stării de bine a membrilor echipei la locul de muncă, ceea ce poate oferi productivitate în activitatea managerială şi didactică.

Este cunoscut faptul că mulţi muncesc în echipă, totuşi unii preferă să muncească individual şi aceasta le oferă satisfacţie şi generează eficienţă managerială. Prin criteriul *Dezvoltarea abilităţilor de muncă în echipă* se conturează profilul cadrului managerial care urmează misiunea, viziunea şi ţintele strategice ale organizaţiei şcolare prin colaborare şi cooperare şi trăire a sentimentului de apartenenţă la echipă. Necesitatea dezvoltării acestor abilităţi este apreciată de membrii echipei în toate şcolile, de la 50% la 80%, ceea ce denotă faptul că lipsa spiritului de echipă, recunoaşterea meritelor echipei constituie aspecte cărora este necesar să li se acorde o atenţie sporită, pentru ca, prin munca eficientă în echipă, să se obţină rezultate palpabile.

Odată cu adoptarea statutului de cadru managerial, cadrul didactic este necesar să valorifice în activitate funcţiile manageriale, astfel necesitatea *dezvoltării abilităţilor manageriale ale membrilor echipei* constituie nişte deziderate ale constituirii unei macroechipe la nivel de unitate şcolară. În şcoala primară din mediul urban, pentru aplicarea acestui criteriu au optat doar 40%, în celelalte şcoli acesta este în ascensiune, de la 66% la 70% şi chiar la 80%. Acest fapt denotă tendinţa cadrului managerial spre autodepăşire, autoformare, creştere a potenţialului creativ şi intelectual pe dimensiunea managerială, ceea ce ar facilita întregul proces de colaborare a

echipei manageriale cu toţi actorii implicaţi în proces. Astfel, analizând rezultatele pentru cele patru criterii, se va stabili gradul de aplicabilitate a grilei la criteriile de eficientizare a echipei manageriale (*figura 2*).

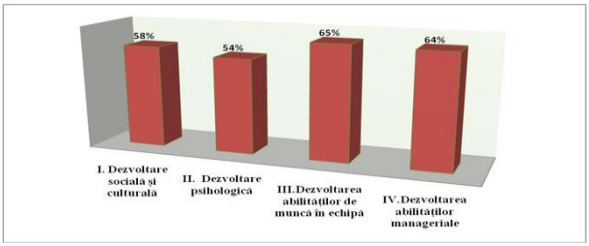

Fig. 2. Nivelul de aplicabilitate a criteriilor de eficientizare a echipei manageriale

Astfel, s-a constatat că nivelul de aplicabilitate pentru Dezvoltarea socială şi culturală constituie 58%, ceea ce denotă necesitatea conştientizării impactului culturii sociale şi culturale a echipei asupra eficientizării procesului de colaborare cu toţi actorii implicaţi în proces, prin formarea continuă, dar şi autoformare.

Pentru criteriul *Dezvoltarea psihologică a echipei* se atestă un grad redus de aplicabilitate. Astfel, doar 54% din cadrele manageriale au acordat atenţie sporită acestui criteriu şi au conştientizat necesitatea valorificării indicatorilor necesari pe dimensiunea psihologică.

Criteriul *Dezvoltarea abilităților de muncă în echipă* a fost cotat la nivel de aplicabilitate cu 65% de către cadrele manageriale din școlile vizate, fapt ce relevă necesitatea formării abilităților de muncă în echipă la nivel de organizație școlară. Cu un procent diferență, criteriul *Dezvoltarea abilităților manageriale* se prezintă cu un grad înalt de aplicabilitate, ceea ce relevă necesitatea cunoașterii și formării competențelor manageriale ale membrilor echipei, care vor genera strategii de consolidare a echipelor și de construire productivă a unor relații de colaborare în cadrul echipei din perspectivă managerială.

În concluzie: Eficiența echipei manageriale este condiționată de pregătirea echipelor manageriale prin formarea spiritului de echipă, a flexibilității, creativității, empatiei, responsabilității, inovației și profesionalismului, prin aplicarea metodelor de conducere eficientă.

Dezvoltarea socială și culturală a echipei manageriale punctează manifestările comportamentale bazate pe cultura comunicării, gradul de responsabilizare și relaționare în cadrul echipei.

Dezvoltarea psihologică a echipei manageriale conturează dimensiunea cunoașterii și autocunoașterii prin funcționarea tuturor elementelor indispensabile relaționării eficiente, în vederea creării și menținerii stării de bine în școală.

Dezvoltarea abilităților de muncă în echipă contribuie la creșterea sentimentului de apartenență, încredere, respect reciproc, implicare și devotament în procesul muncii.

Prin *dezvoltarea abilităților manageriale ale membrilor echipei* se amplifică mecanismul funcțional de aplicare

a funcţiilor manageriale ca suport consistent în realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare.

Prin urmare, combinarea criteriilor de măsurare a eficienţei, monitorizarea lor echilibrată constituie, indubitabil, una dintre condiţiile nu numai ale măsurării în sine, ci şi ale obţinerii performanţelor şi succesului organizaţional. Creativitatea, inovaţia şi punctele de vedere diferite din partea fiecărui membru al echipei constituie catalizatorul schimbării, reformării şi amplificării muncii în echipă. Urmând un scop comun şi strategii bine definite, prin cooperare, comunicare eficientă, susţinere reciprocă, înţelegere şi soluţionare de conflicte, se pot amplifica şansele ca o echipă să devină eficace.

Bibliografie

1. Codul Educaţiei al Republicii Moldova.
2. COJOCARU V.Gh. Schimbarea în educaţie şi schimbarea managerială. Chişinău: Lumina, 2004. 334 p.
3. CRISTEA S. Dicţionar de pedagogie. Chişinău: Grupul Editorial Litera, 2000. 399 p.
4. COVEY Stephen R. Eficienţa în 7 trepte sau un abecedar al înţelepciunii. Bucureşti: Allfa, 2000. 336 p.
5. MAXWELL John C. Totul despre lideri, atitudine, echipă, relaţii, Bucureşti: Editura Amaltea, ISBN973-7780-26-4.
6. Strategia „Educaţia-2020".
7. ZLATE M. Tratat de psihologie organizaţională managerială. Vol. I. Iaşi: Polirom, 2004. 568 p.

Rolul competenţelor manageriale ale cadrelor didactice din învăţământul primar

The role of the managerial competences of the teachers in the primary education

Iulia Postolachi,
asistent universitar,
Catedra de Ştiinţe ale Educaţiei,
Facultatea de Ştiinţe ale Educaţiei,
Psihologie şi Arte,
Universitatea de Stat
„Alecu Russo" din Bălţi,
drd., Universitatea Pedagogică de
Stat „Ion Creangă", Chişinău

CZU:371.2:005

ORCID: 0000-0001-6617-3682

Rezumat

Acest articol prezintă competenţele şi abilităţile manageriale ale cadrelor didactice din învăţământul primar. Pentru a fi un manager de succes, cadrul didactic trebuie să dispună atât de cunoştinţe teoretice, cât şi de ambiţie, perseverenţă, tenacitate. A colabora constructiv cu elevii şi părinţii acestora este o artă, un talent dezvoltat prin experienţă. Un manager-învăţător la clasele primare trebuie să planifice acţiunile, apoi să realizeze obiectivele stabilite. Succesul este asigurat de implicarea activă în viaţa elevilor şi a şcolii. Managerul-învăţător reprezintă