

IMPACTUL COMPETENȚEI MANAGERIALE ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Prof. **Cristina Stan**,
Stud. **Olga-Maria Ciuc** *

Rezumat

Conceptul de competență în științele educației este în strâns legătură cu performanța individuală și colectivă. Complexitatea activității de conducere a școlii a pus în evidență un anumit specific al managementului acesteia, care se concretizează în cele două dimensiuni ale activității școlare: varietatea categoriilor de personal și relațiile interumane, cultura și climatul de muncă. Această recunoaștere a importanței managerului școlar a trezit din partea cercetătorilor și organizațiilor guvernamentale nevoia de definire și clarificare a rolului conducerii școlilor în stabilirea standardelor, competențelor așteptate, care sunt sau vor fi utilizate pentru formarea, recrutarea și evaluarea celor responsabili de conducerea școlii. Toate acestea determină formarea și dezvoltarea unui set de competențe specifice domeniului managerial și necesare directorului pentru performarea diverselor roluri izvorâte dintr-o atare activitate. Articolul își propune să scoată în evidență faptul că în sistemul educațional există o asocieri pozitivă între competențele manageriale și performanța managerială, perfecționarea competențelor manageriale fiind un imperativ al managementului performant în învățământul preuniversitar actual și nu numai.

Cuvinte-cheie: management, competență, manager școlar, performanță.

Abstract

The concept of competence in science education is in the midst of individual and collective performance. The complexity of the activity of running school has found a certain specific of its management that is materialized in two dimensions of the school activity: the variety of categories of staff and the interpersonal relationship, culture and work climate. All these result in the formation and development of a set of skills specific to the managerial field and necessary to the director of school in performing different roles sprung from this activity. The article aims to highlight the fact that the educational system is a positive association between managerial competencies and the performance of management improvement of managerial skills is an imperative for a performance management in pre university education and beyond.

Keywords: management, competence, school manager, performance.

* prof. gr. I, Școala Gimnazială Grigore Moisil, Ploiești; student anul I, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea București, România.
krisciuca@yahoo.com; olga_ciuca@yahoo.ro

1. Scurt incursiune asupra cercetărilor privind eficiența sistemului educativ

Pe parcursul anilor 1960 și 1970, studiile au încercat să izoleze și identifice factorii care cresc eficiența colii și rezultatele elevilor. (Normand, 2006, p. 54) Aceștia mi-au generat un număr mare de instrumente care au ca obiectiv rentabilizarea sistemelor educative. Edmonds (1979) a identificat următorii cinci factori care, în opinia sa, sunt corelați cu performanțele colilor eficiente:

- un management puternic și atenția acordată calității educației;
- așteptări mari privind performanțele tuturor elevilor;
- siguranță și ordine (mediu favorabil învățării);
- accentul pus pe predarea disciplinelor de bază (citire, scriere, matematică);
- evaluările și monitorizarea frecventă a progresului elevilor.

Aproximativ în aceeași perioadă, Rutter, Maugham și Mortimore au descoperit că atitudinea personalului, comportamentul și accentul pus pe performanța academică au fost factorii care au influențat învățarea și monitorizarea pedagogică (practici eficiente de monitorizare) ameliorând rezultatele școlare. (Rutter, Maugham, Mortimore, Ouston, 1979, p. 58) Alți factori, cum ar fi managementul clasei, care face elevii activi în procesul de învățare, disciplina fermă și un bun sistem de pedepse și recompense au îmbunătățit rezultatele școlare finale ale elevilor. (Townsend, 2007, p. 43).

Începând cu 1980, un nou val de cercetare asupra colilor eficiente a încercat să definească caracteristicile acestora (Mortimore, Sammons, Stool, Lewis și Ecob, 1988; Teddlie și Stringfield, 1993). Într-o analiză rezultată în urma a treizeci de ani de cercetări asupra performanțelor școlare realizate în principal în țările anglo-saxone, dar și în întreaga Europă, Sackney distinge caracteristicile sau grupurile de caracteristici identificate ca *factori care contribuie în mod pozitiv la eficacitatea colii* (Sackney, 2007, p. 170):

- Management performant în domeniul didactic, sprijinirea elevilor, monitorizarea rezultatelor, definirea unei orientări clare;
- Accent pe învățarea elevilor, organizarea timpului, prioritatea acordată competențelor de bază;
- Climatul școlar, coeziunea între profesori, consultarea cu privire la decizii, o abordare pragmatică a problemelor;
- O cultură puternică a organizației școlare, o viziune clară a misiunii, accentul pus pe îmbunătățirea rezultatelor;
- Un nivel ridicat al așteptărilor și cerințelor referitoare la studenții și profesorii, stimularea intelectuală;

- Monitorizarea riguroasă a progresului școlar și rezultatelor instituției;
- O preocupare continuă formarea și dezvoltarea profesională a personalului;
- Relațiile de parteneriat cu părinții, implicarea lor în viața școlii.

Un instrument important în asigurarea concordanței între competențe și performanțe îl reprezintă *rezultatele practice obținute*. Școala trebuie privită ca o organizație care își desfășoară activitatea de educație și formare într-o piață concurențială a ofertei de servicii. Competitivitatea ei constă în capacitatea și viteza de adaptare la nevoile mediului său economico-social. Produsele oferite de aceasta pe piață sunt competențele. Serviciile prestate de o școală pot fi considerate de „calitate” numai în măsura în care produsele și procesele sale satisfac necesitățile, cerințele și așteptările clienților (firme, organizații, elevi) și ale partenerilor (statul, comunitatea, administrația publică locală, părinți). (Puchin, 2011, p. 134)

2. Factori care influențează performanța managerială

Un prim factor care influențează nivelul performanțelor manageriale îl reprezintă *competențele celor care exercită procesele de management*, respectiv a managerilor, dar și a celor care operaționalizează deciziile, adică a subalternilor (executanții). Evident, rolul decisiv revine managerilor, indiferent de poziția ocupată în configurația structurală a organizației educaționale (director, director-adjunct, contabil-șef, diriginte etc.), ei influențează fundamental comportamentul managerial al acestei organizații educaționale. Competențele pot fi abordate în două ipostaze, pe de o parte, drept *competențe acordate sau atribuite* (numite și autoritate oficială), iar pe de altă parte, drept *competențe propriu-zise* (autoritate personală).

Dacă în ceea ce privește *autoritatea oficială* aceasta se manifestă la cote ridicate la nivelul posturilor de management, în ceea ce privește *autoritatea personală*, cunoștințele, calitățile și aptitudinile profesionale trebuie să se regăsească, diferentiat, atât la nivelul ocupanților posturilor de management, cât și la cei ai posturilor de execuție, în timp ce cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale sunt obligatorii numai pentru manageri.

Nivelul de calitate al managementului este decisiv pentru atingerea obiectivelor scontate, pentru realizarea performanței, sau, mai nou, a excelenței, în oricare tip de acțiune colectivă, indiferent de organizația dată. Neglijarea implementării unui management performant, de înaltă calitate, generează o bună parte din eșecurile organizațiilor. Ceea ce le unește este *motivația*.

Motivația este luată în primul rând în considerare, de către cercetători, atunci când studiază predictorii performanței manageriale în alte domenii. (Puchin, 2011) Cel mai important predictor al performanței manageriale, așa cum reiese din multe cercetări, pare a fi *aptitudinea mentală generală*. (Harshman, 2009)

Totuși, aptitudinea mentală generală prezice aptitudinea managerială în comparație cu cea de execuție, dar nu performanța unui manager în raport cu altul. De asemenea, prezice performanța în ceea ce privește sarcinile tehnice și nu performanța contextuală, care depinde mai degrabă de motivație și personalitate. Aptitudinea mentală generală prezice performanța cu atât mai bine cu cât sarcinile sunt mai tehnice și complexitatea cerințelor este mai mică; prezice performanța în sarcinile de bază, opuse performanței contextuale și influențează performanța prin intermediul capacității și rapidității acumulării cunoștințelor necesare pentru a performa.

Diferențe trăsături non-cognitive par să suplinească cu succes inteligența pentru diferite posturi. O singură astfel de trăsătură pare să fie generalizabilă în aceeași măsură cu inteligența: conștiința – integritatea, însă mărimea efectului asupra performanței de bază este substanțial mai mică decât în cazul inteligenței. Experiența are un efect asupra performanței ei, însă, o prezice slab, pe măsură ce crește complexitatea. Inteligența emoțională are influență asupra performanței contextuale.

Inteligența morală are influență asupra performanței companiei pe termen mediu și lung, creează congruență între performanța individuală și cea organizațională, adică asupra performanței date de cadrul cel mai înalt, impactul organizației asupra mediului social, prestigiul și durata afacerii. (Jackson, 2008)

Pentru predicția performanței cel mai util indicator este competența. Pentru intervenție în scopul îmbunătățirii performanței toate competențele pot fi utilizate, însă, cel mai util indicator este *competența de învârire*. Predictorii succesului managerial se constituie într-o constelație, în care unii au fost mai bine studiați, alții abia cunoscându-se și luându-i în calcul (inteligența morală și emoțională), iar unii deloc (inteligența sistemică). Toți acești predictorii pot fi măsurati indirect prin intermediul competențelor manageriale.

3. Evaluarea performanțelor manageriale în sistemul educațional

Noile tendințe ale dezvoltării învățământului presupun promovarea în funcții manageriale a unor cadre bine pregătite ce vor fi în stare să producă schimbări calitative în acest domeniu. De aceea pentru promovarea managerilor, inițial

este nevoie să se facă o evaluare. În acest context, evaluarea trebuie examinată ca o *totalitate a activităților prin care se colectează, se organizează și se interpretează datele obținute în urma aplicării unor tehnici, metode și instrumente de măsurare, elaborate în conformitate cu obiectivele și tipul evaluării, în funcție de conținutul și grupul de lucru vizat, în scopul emiterii unei judecăți de valoare pe care se bazează o anumită decizie în plan educațional.* (Kiel; Lennick, 2005)

Evaluarea în condițiile unui învățământ de calitate trebuie să aibă trei etape distincte: măsurarea pregătirii speciale a tinerilor oferite de universitate, analiza rezultatelor și măsurile ameliorative. (Pâslaru; Papuc; Negur, 2005, p. 7) Problema unei evaluări calitative, la orice etapă, este de natură managerială, obligând conducătorul instituției de învățământ să pună în acțiune mecanisme care să-l asigure că se atinge un anumit nivel de calitate.

O problemă delicată este aceea a evaluării *conducătorilor instituțiilor de învățământ*. Dacă ar fi mai puțin formal, credem că s-ar da în vileag multe lacune în activitatea acestora: *formare necalitativă*, căci unii dintre ei continuă să fie încă autodidacți în domeniu, distilându-și propria experiență empirică în învățând uneori prin încercări și eroare, lucru inadmisibil în condițiile când învățământul, ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca *întreprindere de lungă durată*, de care depinde formarea celui mai important factor al nașterii – omul pregătit prin studii, *forță de muncă specializată* –, nu poate și nici nu trebuie să -i permită să eșueze. (Molan, 2005, p. 59) În prezent, nu există un sistem instituționalizat de formare inițială și continuă a managerilor, care ar presupune profesionalizarea activităților manageriale și formarea lor pentru toate structurile de conducere ale învățământului, cu repercusiuni pozitive pentru schimbarea atitudinilor, capacităților și comportamentelor profesionale ale conducătorilor instituțiilor respective în spiritul principiilor și metodelor managementului modern.

Determinarea unei metodologii de evaluare a activității managerului și trecerea de la sistemul de numire prin delegare de către inspectoratele școlare a managerilor la sistemul de contract de management, nelimitat în timp, ar fi, credem, mai eficient. În acest caz, *contractul său managerial trebuie să cuprindă criterii clare de performanță*. Nu mai puțin important este și utilizarea variată și graduală a unui set de stimulări material-financiare și morale care să recunoască și să recompenseze performanțele manageriale înalte.

De remarcat în contextul acestei idei necesitatea evaluării managerilor, întrucât complexitatea procesului managerial și, mai ales, amploarea și diversitatea

implica iilor acestuia asupra evoluției individuale, de grup sau sociale a oamenilor, constituie argumente hotărâtoare ce impun evaluarea ca o activitate permanentă.

Evaluarea managerilor trebuie să constituie activitatea de comensurare și comparare a rezultatelor, a potențialului fizico-intelectual, profesional și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat. (Cojocaru; Slutu, 2007, p. 9) Evaluarea managerului abordată în contextul studiului conducerii contemporane este dictată de necesitatea legată de exprimarea și dimensionarea corectă a obiectivelor atât în asumarea, cât și în repartizarea lor. Orientarea obiectivelor, a sarcinilor care derivă din acestea constă în acțiunile întreprinse de manager pentru a putea organiza munca, a controla activitatea și evalua performanțele angajaților.

Astfel, un manager competent împreună cu echipa managerială își va orienta activitatea concentrându-se pe finalități clare, bazate pe principii științifice. În activitatea sa, pe lângă funcția de organizare a procesului educațional, managerul va fi un expert și un promotor al valorilor, culturalizând în felul acesta toate segmentele vieții instituției de învățământ.

Este evident faptul că managerul poate fi evaluat din diverse puncte de vedere, rezultând un număr global mai mare de criterii. Din acest motiv, este necesară precizarea scopului evaluării. *Evaluarea performanțelor este mai amplă pentru că se bazează pe rezultate.*

4. Metode de evaluare a performanțelor manageriale în sistemul educațional

În majoritatea țărilor europene, cele mai înalte autorități responsabile pentru educație sunt, de obicei, inspectoratele, ele au devenit responsabile pentru evaluarea colilor în contextul autonomiei colare. Inspecțiile pot fi realizate de inspectorii colari sau delegate.

De la sfârșitul anilor 1990, în multe țări, criteriile folosite pentru evaluarea colilor au fost supuse standardizării. Pentru evaluarea performanțelor manageriale în învățământul preuniversitar românesc se aplică metoda *grilei de evaluare* care constă în elaborarea unei liste de criterii, pentru fiecare dintre acestea atribuindu-se o scală de apreciere. Personalul supus procesului de evaluare este apreciat pe baza punctajului (scorului) care reflectă nivelul său de performanță pentru fiecare criteriu în parte.

În Franța, evaluarea directorilor școlilor primare se realizează de către inspectorul Educației Naționale, iar pentru școlile secundare evaluarea directorilor se face de reprezentanții ministrului în plan regional (*recteurs d'academie*) și de directorii departamentali din minister (*inspecteurs d'academie*). Performanțele sunt grupate în patru domenii, divizate în subdomenii, iar instrumentul de evaluare este o grilă-raport, în care sunt acordate calificative fiecărei competențe evaluate, de la nesatisfăcător până la superior. După autoevaluarea fiecărui domeniu de competențe se pot adăuga comentarii ale directorului sau recomandări ale supervizorului, deoarece evaluarea suportă două etape, ca și în România: autoevaluarea și evaluarea autorității superioare.

În Statele Unite, în 2002, National Policy Board for Education Administration (NPBEA) a publicat *L'Educational Leadership Constituent Council* (ELCC) – standard acceptat și utilizat pentru angajare, instruire și evaluare în școlile din mai mult de douăzeci de state din Statele Unite ale Americii. (Adams-Rodgers și Johnston, 2008) Încă din 1996, Interstate School Leaders License Consortium (ISLLC) a publicat *Standarde pentru liderii școlii*, ghid pentru formarea directorilor de școală. Fiecare dintre cele șase standardele de performanță și criteriile principale (*viziune, cultură organizațională, management, relații comunitare, etică, context social*) sunt descrise cu ajutorul descriptorilor de performanță cărora le sunt asociate exemple de activități, atitudini care trebuie să se manifeste prin realizarea standardului și performanțe care ar putea fi observate la un administrator care realizează standardul. Scopul procesului de evaluare este de a îmbunătăți performanța, nu pentru a dovedi incompetența.

5. Concluzii

În ceea ce privește relația performanță – competență, există un sistem de management al competențelor bazat pe performanță. Aplicarea acestui sistem conduce spre atingerea viziunii, misiunii și obiectivelor organizației, fenomen posibil datorită creșterii valorii resurselor umane prin augmentarea competențelor distincte și unice ale acestuia. Îmbogățirea capitalului uman optimizează alte resurse organizaționale, funcționând ca o pârghie pentru actualele puncte tari ale organizației. (Nicolescu; Burduș; Zorlen, 1992, p. 301)

Practica demonstrează indubitabil că performanța, realizarea de calitate superioară a obiectivelor unei acțiuni, nu este posibilă decât la un nivel ridicat, corespunzător, de competență. Când nivelul de competență este scăzut și performanța este scăzută (redus).

Pentru coal , a fi performant înseamn :

- rezultate colare bune i foarte bune
- rezultate sociale (integrare social a absolven ilor, procentaj de reu it la admiteri)
- material curricular, mijloace de înv mânt
- programe de educa ie social .

Func ia managerial reprezint o activitate profesional practic , pentru exercitarea c reia sunt necesare cuno tin e i abilit i specifice, tehnice i rela ionale. În raport cu alte func ii i profesii, func ia managerial are dou caracteristici: se exercit i asupra altor persoane, deci nu este o profesie solitar ; se înva tâ t în coal , cât mai ales în practica profesional .

Autoformarea managerului este esen ial pentru dezvoltarea organiza iei. Este calea spre performan a organiza iei. Pe m sur ce managerii muncesc spre a deveni eficien i, ei ridic nivelul de performan al întregii organiza ii. În condi iile actuale, organiza ia depinde – pentru func ionarea i supravie uirea ei – de eficien a cu care este pilotat , de performan a i rezultatele manageriale. Dar, eficien a managerial poate fi ob inut numai cu un anumit nivel de cunoa tere. Ob inerea i st pânirea unui anumit nivel de cunoa tere se realizeaz atât prin acumulare de informa ii, prin studiu, prin înv are, cât i prin acumulare de experien practic .

Managementul are în prezent un contur precis, iar tiin a i arta managementului pot fi înv ate de oricine, cu condi ia s aib i înclina ii înn scute pentru a aplica tot ce înva .

REFERIN E BIBLIOGRAFICE

- Cojocaru, V. & Slutu, L. *Management educa ional*. Cartea Moldovei: Chi in u, 2007.
- Harshman, C. L. *Decoding behavior to improve results: Using iWAM to unlock motivational and attitudinal patterns*. The Institute for Work Attitude & Motivation, 2009.
- Jackson, D. N. *MAB-II Multidimensional Aptitude Battery*. Adaptat de Drago Iliescu i Florian Glin a. Cluj-Napoca: Ed Sinapsis, 2008.
- Kiel, F., & Lennick, D. *Moral intelligence – Enhancing business performance and leadership success*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2005.
- Molan, V. O na iune care se respect are înv mânt de calitate. În: *Actualitatea academic* , an. V, nr. 3, Bucure ti, 2005.

- Nicolescu, O., Burdu , E., Zorlen an, T. et alii. (1992), *Management*. Bucure ti: Editura Didactic i Pedagogic , 1992.
- Normand, R. L'école efficace ou l'horizon du monde comme laboratoire. În: *Revue des sciences de l'éducation*, 32, 2006.
- Pâslaru, Vl., Papuc, L., Negur , I. et al. *Construc ie i dezvoltare curricular . Cadru teoretic*. Chi in u, 2005.
- Puchin, A. Elena. *Calitatea în înv mânt i educa ie: perspectiva managementului economic*, Tez de doctorat. Bucuresti, 2011.
- Rutter, M. B., Maugham, P., Mortimore, J. & Ouston, A. *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effect on children*. Cambridge: Harvard University Press, 1979.
- Sackney, L. *History of the school effectiveness and improvement movement in Canada over the past 25 years International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. T. Townsend, 2007.
- Townsend, T. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (Vol. 17). Boca Raton, FL: Springer International Handbooks of Education, 2007.
-