<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2021.1.01>
CZU: 37.07

LEADERSHIP EDUCAȚIONAL (II)

Dumitru PATRAȘCU,
doctor habilitat, profesor universitar
Universitatea de Stat „Ion Creangă”
ORCID iD: 0000-0001-7153-7727

Rezumat. În acest articol facem o trecere în revistă a unor delimitări conceptuale, a competențelor de bază ale leadershipului, culturii organizaționale a școlii, modelelor de leadership, stilurilor personale de conducere ale liderilor. Totodată, oferim un exercițiu de determinare a profilului managerial / de leadership.

Cuvinte-cheie: conducere, leadership, leadership educațional, management, management educațional, manager-lider, cultura organizațională a școlii, model, modele de leadership, stil de leadership, educație.

EDUCATIONAL LEADERSHIP (II)

Abstract. The article reviews some conceptual delimitations, basic leadership skills, organizational culture of the school, leadership models, personal styles of leaders, exercise to determine the profile of the managerial / leadership style.

Keywords: leading, leadership, educational leadership, management, educational management, manager-leader, organizational culture of the school, model, leadership models, leadership style, education.

MODELUL HERSEY-BLANCHARD

Modelul Hersey-Blanchard utilizează termeni similari cu cei din studiile de la Ohio (SUA), fiind un model cu patru cadrane și având pe axe comportarea față de sarcină, respectiv, de relațiile interumane (Figura 1).

Aceste patru tipuri de bază prezintă diferitele stiluri de *leadership*, descriind modele comportamentale percepute de ceilalți în activitatea liderului (se pot deosebi de stilul autoperceput de către acesta).

Descrierea unui stil comportamental al liderului implică varii combinații ale centrării sale pe sarcină sau pe relațiile interumane. Să exemplificăm:

- **Centrarea pe sarcină** vizează gradul în care liderul poate organiza și defini rolurile fiecărui membru al organizației pe care o conduce, explică ce, când, unde și cum trebuie făcut, stabilește canale și modalități de comunicare.
- **Centrarea pe relații** vizează gradul în care liderul poate crea și menține relații între el și subordonați, stabilind modalități eficiente de comunicare, oferind susținere socială și emoțională, practicând ascultarea activă, empatia.

Eficiența și eficacitatea liderilor depind de modul în care aceștia își adaptează stilul situației în care acționează, în consecință ea se mai poate adăuga ca o a treia dimensiune în modelul descris.

Ei au arătat că gradul de dezvoltare (maturizare) a unui grup este factorul decisiv în determinarea stilului de conducere potrivit. În modelul lor, dezvoltarea grupului este analizată în termenii gradului de:

- motivație în a realiza (capacitatea de a stabili obiective îndrăznețe, dar realizabile);
- responsabilitate (dorința, dar și capacitatea de a-și asuma responsabilități);
- experiența indivizilor și a grupului.

Este important ca dezvoltarea (maturizarea) grupului să fie văzută în legătură cu sarcinile ce trebuie îndeplinite. Astfel, profesorii pot fi foarte experimentați în predare, folosind metodele tradiționale, dar mult mai puțin familiari cu adaptarea materialului la diferențele individuale ale elevilor. De aceea, în situația când aceasta din urmă este necesară, grupul se caracterizează printr-un nivel scăzut de *maturizare*.

Figura 1. Modelul Hersey-Blanchard (modificat)

*Sursa: Hersey P., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, 1977.

Pe măsură ce crește nivelul de maturizare a grupului în realizarea unei anumite sarcini, el are nevoie de un stil diferit de conducere, care să-l ghideze în direcția *acelei sarcini specifice*. Hersey și Blanchard identifică patru etape ale dezvoltării unui grup.

Stilul 1. Directiv (Tell) este caracterizat prin centrare puternică pe sarcină și relații slabe (liderul oferă frecvent consultanță pentru îndeplinirea sarcinilor, dar nu-și încurajează ori susține colaboratorii în realizarea lor).

Stilul 2. Tutorial (Sell) este caracterizat prin centrare puternică pe sarcină și relații strânse (urmărește îndeaproape realizarea sarcinilor, oferind consultanță și încurajând oamenii).

Stilul 3. Mentor (Participate) este caracterizat prin relații strânse, dar slabă centrare pe sarcină (relații interumane foarte bune, dar îndeplinirea sarcinilor lasă de dorit, liderul fiind interesat, mai ales, să facă subalternilor o impresie bună, decât să fie îndeplinită sarcina).

Stilul 4. Delegator (Delegate) este caracterizat atât prin relații slabe, cât și prin centrare slabă pe sarcină (liderului nu-i pasă dacă se face treaba și nici dacă oamenii au o impresie bună despre el).

Nu există, însă, un stil ideal de *leadership*, acesta depinzând de situație. Cu cât liderul se poate adapta

mai bine circumstanțelor, cu atât va fi mai eficient. Câțiva dintre **factorii ce pot influența eficiența liderului** sunt: *liderul, adepții săi, colaboratorii apropiați, persoana/persoanele care controlează organizația, sarcinile ce trebuie efectuate, timpul de decizie, alți factori situaționali*.

Acești factori nu acționează însă izolat, ci sunt în interacțiune. De exemplu, Stilul 1 se mai numește și *leadership de criză*, fiind cel mai potrivit în condițiile respective. Este important însă ca acesta să fie un răspuns la criză și nu să o producă.

În situațiile de *leadership* din diferite sectoare de activitate, în loc de denumirile generice de *relații* ori *sarcină*, se pot utiliza și altele, care să reflecte mai bine realitatea. De exemplu, *orientare, comportament încurajator, comportament directiv* etc.

În dependență de maturitatea echipei, conform Modelului Hersey-Blanchard, se evidențiază următoarele tipuri de manageri:

Stadiul 1 (S1) se caracterizează printr-un nivel scăzut al dezvoltării de grup, în legătură cu o anumită sarcină. Aceasta necesită un stil de conducere cu un nivel ridicat de centrare pe sarcină și un nivel scăzut al relațiilor umane. Autorii numesc acest model *directiv (Tell)* al comportamentului conducătorului.

Stadiul 2 (S2) se caracterizează prin aceea că atât indivizii, cât și grupul, câștigă încredere în po-

sibilitățile lor de realizare a sarcinii. Conducătorul încă arată o atitudine centrată pe sarcină dar, totodată, este necesar un nivel ridicat de ocrotire și sprijin. Autorii denumesc acest model *tutorial (Sell)* al comportării conducătorului.

Stadiul 3 (S3) – stilul mentorat se caracterizează prin aceea că personalul prezintă un nivel ridicat de responsabilitate, deprinderi specifice, legate de realizarea unei anumite sarcini. Stilul de conducere poate să fie mai puțin centrat pe sarcină, subordonații și-au asumat acum responsabilitatea de organizare a îndeplinirii sarcinii. Conducătorul continuă să fie centrat pe calitatea ridicată a relațiilor umane, modelul lui fiind cel de participare (*participate*).

Stadiul 4 (S4) se caracterizează prin maturizarea grupului, care a devenit în totalitate competent pentru realizarea sarcinii specificate. Personalul are nevoie acum doar de o minimă structurare organizatorică pentru a îndeplini sarcina și comportarea centrată pe relații umane nu mai este necesară. Autorii numesc acest model de *delegare (delegate)*, sarcinile care erau îndeplinite de conducător sunt acum delegate subordonaților.

Alte teorii sunt, în general, variațiuni la tema conducerii situaționale. Un exemplu este oferit de

teoria lui House (1973): *Calea către obiectiv*. Denumirea provine de la cea mai importantă sarcină a directorului școlii: aceea de a ajuta personalul pe parcursul traseului ce conduce la realizarea obiectivului stabilit.

Potrivit acestei teorii, directorul școlii trebuie să fie conștient cu privire la două variabile atunci când decide care este cel mai bun stil de conducere:

- aspecte legate de personal (mai ales, nevoile acestuia, aptitudinile, valoarea);
- aspecte ale mediului profesional (gradul de structurare a sarcinilor și de formalizare a organizației).

House distinge circa patru stiluri de conducere. El le desemnează pe fiecare, ca fiind potrivite pentru anumite situații legate de calitatea personalului și a mediului profesional: comportamentul directiv, comportamentul suportiv, comportamentul participativ și comportamentul orientat spre îndeplinirea sarcinilor (*Figura 2*).

- *Comportamentul directiv* este comparabil cu conducerea centrată pe sarcină. Constă în a explica cu precizie personalului ce se așteaptă de la el și în a planifica, a coordona și a controla activitățile. Acest tip de conducere este

Figura 2. Tipuri de manageri după modelul House

(Adaptat după: Heilriegel D., Slocum J. *Management*. Addison Wesley Publishing, New York, 1993.)

eficace, dacă membrii personalului sunt nesiguri și neîncrezători în propriile posibilități, au puțină experiență în legătură cu respectiva problemă, iar mediul profesional este relativ informal.

- *Comportamentul-suport* implică oferirea de sprijin personalului și, în același timp, luarea în considerare a nevoilor acestuia, demonstrând preocupare pentru bunăstarea lui și cultivând o atmosferă plăcută. Acest tip de conducere este, în special, adecvat atunci, când lipsește încrederea în forțele proprii, iar activitatea este plictisitoare, rutinieră sau neplăcută.
- *Comportamentul participativ* este exprimat prin împărtășirea de informații, schimb de idei și sugestii cu membrii personalului, pentru a ajunge la decizii de grup. Acest tip de conducere este mai eficient atunci, când personalul are nevoie de o anumită independență, iar situația este relativ nestructurată.
- *Comportamentul orientat spre îndeplinirea sarcinilor* se caracterizează prin încercarea permanentă de a îmbunătăți nivelul performanțelor. Acest tip de conducere este mai eficient în situațiile profesionale nestructurate.

Teoria lui House are o serie de asemănări cu cea a lui Hersey și Blanchard, dar nu într-atât, încât să fie tratate împreună. De aceea, comportamentul directiv al liderului, în viziunea lui House, poate fi comparat cu *Modelul Afirmare* al lui Hersey și Blanchard, dar tot astfel poate fi și comportamentul orientat spre îndeplinirea sarcinii (House). Ceea ce rămâne sub semnul întrebării este dacă un comportament similar cu comportamentul participativ la House are puncte comune cu *Modelul Participare*, în teoria lui Hersey și Blanchard.

MODELUL GREINER

Larry G. Greiner, de la Universitatea California de Sud, a studiat modul în care se dezvoltă organizațiile ca vârstă și dimensiune, stabilind cinci faze evolutive de relativ calm, fiecare terminându-se cu o perioadă de criză, urmată de restructurare.

În studierea organizațiilor trebuie să avem în vedere următoarele aspecte: vârsta, mărimea, stadiile de evoluție și revoluție, precum și nivelul de dezvoltare.

Vârsta organizației este dimensiunea esențială și evidentă pentru orice model de dezvoltare (reprezentată pe axa orizontală a graficului). Istoria ne arată că nu se pot utiliza aceleași practici pe toată durata vieții organizației, întrucât dezvoltarea im-

plică schimbări la nivel organizațional, comportamental sau al mentalității, dezvoltă conflicte care, rezolvate constructiv, provoacă evoluție. Trecerea timpului determină instituționalizarea atitudinilor manageriale. Dacă aceste atitudini sunt rigide, depășite, comportamentele angajaților devin nu numai previzibile, dar și foarte greu de schimbat.

Mărimea organizației este reprezentată pe verticala graficului. Numărul și natura problemelor din organizație, ca și modalitățile de rezolvare a lor, depind de mărimea organizației. Apar probleme de coordonare și comunicare, se multiplică nivelurile ierarhice, iar interrelaționarea se intensifică o dată cu creșterea organizației.

Stadiile de evoluție. În orice organizație, stadiile de evoluție alternează cu cele de revoluție (de criză), conform ciclului schimbării organizaționale. Termenul de evoluție definește perioada de liniște, de creștere a organizației, sub aspectul calității produselor/serviciilor rezultate.

Stadiile de revoluție. Evoluția calmă a organizației nu este neapărat o perioadă de creștere, de dezvoltare. Pentru evitarea rutinei, inerției, etapele de evoluție sunt alternate cu momente de revoluție, când sub influența noului se analizează conflictele apărute ca efect al controverselor dintre spiritul conservator și cel modern.

Reformularea scopurilor, a direcției de orientare a organizației se poate face numai printr-o monitorizare de proces consecventă.

Rata de creștere este viteza cu care se succed fazele de evoluție și de revoluție, în contextul unui mediu extern în permanentă schimbare. Faza de evoluție poate fi prelungită, iar cea de revoluție amânată, dacă ritmul de dezvoltare este mulțumitor.

Modelul Greiner ne arată că fiecare perioadă de evoluție este caracterizată de un anumit stil managerial ce trebuie folosit pentru a facilita creșterea organizației, iar fiecare perioadă de criză este caracterizată de o anumită problemă managerială ce trebuie rezolvată, astfel încât creșterea să poată continua.

Conform modelului lui Greiner, evoluția organizației, în funcție de mărimea și vârsta ei, va trece succesiv prin fazele 1A – 1B – 2A – 2B – 3A – 3B – 4A – 4B – 5A – 5B, alternând momentele de evoluție cu cele tensionate, conflictuale, de revoluție.

1A (creativitate). Este etapa dominată de fondatori, acțiuni orientate tehnic, antreprenorial. Această primă fază de evoluție este marcată de creativitate. Fondatorii organizației domină această fază, încearcă să o facă cunoscută și să găsească cli-

enți. Ei nu stăpânesc pârghiile manageriale, acționează intuitiv, comunicarea este informală, prevelează devotamentul față de o idee.

1B (leadership). Se ajunge la prima situație de criză, criza leadershipului, când se caută soluții privind conducerea ce ar putea scoate organizația din starea de confuzie și o va administra în toate compartimentele. Organizația devine prea mare, modul de organizare nu mai corespunde, apare nevoia de instituire a regulilor, structurilor și canalelor de comunicare. Soluția este un manager puternic, acceptat de către fondatori, care să conducă organizația astfel, încât ea sa-și continue ciclul dezvoltării.

2A (direcție). Este instituită o organizare formală (direcție, reguli, norme), diviziune a muncii în vederea îndeplinirii sarcinilor, nivel scăzut de supraveghere a muncii; supervizorii sunt văzuți, mai ales, ca specialiști, decât ca factori de decizie.

Se trece, astfel, la faza a doua de evoluție, direcționarea organizației în procesul de creștere și de maturizare. Se stabilesc reguli, se repartizează sarcini precise. În aceasta fază, managerul și alte persoane din conducere își asumă responsabilitățile, în timp ce persoanele-cheie din departamente sunt tratate mai degrabă ca specialiști, experți, decât ca persoane care administrează în domeniul lor.

2B (autonomie). Organizația se caracterizează prin rigiditate, probleme de motivare, nevoie de autonomie. Din dorința lor de a avea autonomie decizională în domeniul în care sunt considerați specialiști, provine criza de autonomie, a cărei soluție este, de obicei, o mai mare delegare a sarcinilor. Această delegare motivează mai bine nivelurile inferioare de decizie, crește autonomia și responsabilitatea acestora, le face responsabile pentru propriul buget. Totuși, este dificil pentru managerii care au avut succes în direcționarea organizației să renunțe la o parte din responsabilități. De asemenea, șefii de departamente nu sunt obișnuiți să ia decizii independente. Ca rezultat, în loc de autonomie decizională, unele organizații încep a utiliza în timpul acestei faze metode de centralizare, iar unii angajați care nu se pot obișnui cu noua situație, părăsesc locurile de muncă.

3A (delegare). Apar structuri organizaționale descentralizate, cu delegare folosită în scopul creșterii motivației pentru muncă la nivelurile inferioare, având autonomie în activitate, responsabilitate, autonomie financiară. Aceasta poate duce la pierderea controlului de către managerii de nivel superior. Când organizația trece la faza a treia – cea de delegare – ea începe, de obicei, sa-și dezvolte

structuri descentralizate care funcționează și la nivelurile inferioare.

3B (control). Începe să se contureze o nouă perioadă de criză, din cauza faptului că managerii organizației simt că încep să piardă controlul asupra diferitelor acțiuni întreprinse la nivelurile inferioare, prin incoerență în coordonare și rezolvare a problemelor. Criza controlului apare adesea, ca revers la centralizare, care este în acest caz neadecvată și creează resentimente și ostilitate printre angajații care s-au obișnuit să ia decizii la nivelul departamentelor.

4A (coordonare). Permite revenirea la stilul centralizat. Creează resentimente și ostilitate în rândul celor, cărora li s-au acordat libertăți. Organizația este prea mare acum, prea complexă pentru organizare formală, sistemele devin rigide. Odată cu creșterea și maturizarea ei, apariția conflictelor este nu doar inevitabilă, dar și dorită, fiind semn al unei evoluții raționale. Conflictele pot apărea ca urmare a existenței mai multor opinii privitoare la organizarea muncii, la stabilirea factorilor decizionali, la alegerea strategiilor ce vor fi abordate pentru atingerea obiectivelor.

4B (birocrație). Apar tensiuni între personalul administrativ și cel executiv, din cauza birocrației. Când organizația devine prea mare și complexă pentru a putea fi condusă prin programe formale și sisteme rigide, se trece printr-o nouă criză, a birocrației. O soluție ar fi inițierea următoarei faze de evoluție, a patra – faza de coordonare. Această perioadă este caracterizată prin folosirea sistemului formal pentru asigurarea unei mai bune coordonări, rolul managerului organizației fiind acela de *câine de pază*. Pentru a o depăși, trebuie să se treacă în faza a cincea de evoluție – cea de colaborare.

5A (colaborare). Este etapa caracterizată prin autocontrol, autodisciplină, echilibru între autonomia departamentelor și unitatea organizațională (diferențiere în scopul integrării).

Dacă în faza anterioară coordonarea se făcea prin sisteme și proceduri formale, faza de colaborare se caracterizează prin spontaneitate și flexibilitate managerială, acțiune prin echipe eficiente, în care sunt valorizate calitățile personale ale fiecărui membru. Controlul formal este înlocuit de autocontrol, autodisciplină, control social.

5B (saturare). Criza se va centra pe saturarea psihologică a angajaților care se implică emoțional în rezolvarea sarcinilor. Ei devin epuizați fizic, dar, mai ales psihic, de lucrul în echipă, de presiunea datorată căutării soluțiilor novatoare de rezolvare a sarcinilor de lucru. Greiner consideră că ur-

mătorul punct de criză nu este prea clar, dar îl anticipează că va fi centrat pe saturarea psihologica a salariaților ce se dezvoltă emoțional și fizic, exclusiv datorită muncii în echipă și sub presiunea soluțiilor novatoare, pe care trebuie să le dea problemelor de zi cu zi.

Apariția conflictelor nu trebuie privită ca o iminentă instalare a anarhiei, ci ca o posibilitate de creștere a performanțelor organizației. Când conflictul este abordat în manieră corespunzătoare, el va avea o influență benefică în ceea ce privește întreaga evoluție și eficiență a organizației. Pe măsură ce organizația se dezvoltă și se maturizează, încep să apară probleme de management ce nu pot fi soluționate prin discuții informale sau prin simpla dorință de succes. Se simte nevoia unor reguli, a unei structuri și a unor linii clare de comunicare. Fondatorii trebuie să facă față unor probleme și responsabilități nedorite și conflictelor ce apar, ca cei ce vor să-și asume responsabilități.

Consecvența liderului nu constă în folosirea aceluiasi stil tot timpul, ci a celui mai adecvat situației și care răspunde corespunzător așteptărilor celor pe care îi conduce.

Inconsecvența înseamnă, dimpotrivă, utilizarea aceluiasi stil, indiferent de împrejurări. De aceea, folosirea unui stil de apreciere, laudativ, încurajator față de subalterni atunci când aceștia lucrează bine, dar și atunci când nu-și fac treaba, înseamnă inconsecvență, nu consecvență! Cei care zâmbesc tot timpul și-și laudă subalternii, indiferent de situație, nu vor conduce organizația la îndeplinirea sarcinilor în timpul planificat.

Pentru a fi cu adevărat consecvenți, managerii trebuie să se comporte la fel cu toată lumea, în situații similare. Astfel, recompensele și pedepsele trebuie să fie aceleași (sau similare), în situații similare. Unii manageri sunt consecvenți doar când acest lucru le convine. Ei își susțin subalternii, îi încurajează sporadic și îi controlează, doar când au timp (de obicei, nu au!). Această atitudine poate crea probleme.

O altă greșală frecventă este atribuirea de recompense (uneori, chiar privilegii) nu după performanțe, ci conform altor criterii (vârstă, sex, grad de rudenie, prietenie).

Studiile efectuate au arătat că nu există un stil ideal de **leadership**. Persoanele eficiente își adaptează comportamentul atât pentru a veni în întâmpinarea dorințelor și așteptărilor subalternilor, cât și situației și mediului. Cu toții avem o personalitate proprie, unică, ce trebuie respectată. Nu există lideri fără persoane care să-i urmeze!

Eficiența și eficacitatea unui lider depind de calitățile sale, de atașamentul și calitățile celor care îl urmează, dar și de alte variabile ce depind de situație. Astfel, toți liderii interesați de succes trebuie să ia în considerare toți acești parametri.

MODELUL VALORILOR CONCURENȚIALE

Robert E. Quinn, analizând părerile experților despre organizațiile eficiente, a elaborat un model teoretic (1981), numit *Modelul valorilor concurențiale* (*The Competing Values Model*).

Cele două axe ale *Modelului* (axa verticală trece de la flexibilitate spre control, cea orizontală trece de la focalizarea pe interiorul spre exteriorul organizației) creează patru cadrane, fiecare cadran corespunzând unuia dintre cele patru modele de organizații.

Pe axa orizontală, centrarea pe exterior reflectă orientarea spre competiție, angajament, urgență sau termene scurte, focalizarea spre interiorul organizației reflectă orientarea spre coordonare, echilibru, stabilitate sau termene lungi.

Modelul relațiilor umane, de exemplu, se poate regăsi în cadranul din stânga, sus, punând accent pe coeziune și morală, dezvoltarea resurselor umane.

Modelul sistemelor deschise e situat în cadranul din dreapta sus, presupunând flexibilitate, promptitudine, disponibilitate, creștere, achiziționarea de resurse și susținere externă.

În cadranul de jos, din partea dreapta, se regăsește *Modelul scopurilor raționale*, ce presupune o planificare riguroasă, stabilirea clară a scopurilor și obiectivelor, productivitate și eficiență.

Ultimul model este cel al proceselor interne și este plasat în stânga jos, cu accent pe stabilitate și control, pe un bun flux informațional și pe comunicare.

Fiecare model își are opusul său: *Modelul relațiilor umane* care presupune flexibilitate și centrare spre interiorul organizației, spre deosebire de *Modelul scopurilor raționale*, care pune accentul pe control și este centrat spre exterior. *Modelul sistemelor deschise*, caracterizat prin flexibilitate și centrare spre exteriorul organizației, este în opoziție cu *Modelul proceselor interne*, ce pune accentul pe control și pe interiorul organizației.

Se pot face, de asemenea, și paralele între modele. Atât *Modelul sistemelor deschise*, cât și *Modelul scopurilor raționale* au în comun focalizarea pe exteriorul organizației (răspunzând la stimulii externi, datorati unui sistem concurențial), *Modelul relațiilor umane* și cel al *sistemelor deschise* au în comun flexibilitatea, *Modelul scopurilor raționale* și cel

al proceselor interne sunt centrate pe control, *Modelul proceselor interne* și cel al *relațiilor umane* sunt orientate spre interiorul organizației.

Schema se numește *Modelul de valori concurențiale*, datorită criteriilor care păreau, inițial, că au un mesaj mai degrabă contradictoriu. Vrem ca organizațiile să fie adaptabile și flexibile, totodată, să fie stabile și controlabile. Dorim dezvoltare, achiziționare de resurse și susținere externă, dar în același timp – și comunicare formală, și management al informației. Vrem să punem accentul pe valorizarea resurselor umane, dar să avem și o planificare extrem de riguroasă, cu fixarea clară și precisă a scopurilor organizației.

Nu înseamnă că aceste valori concurențiale nu pot coexista într-o organizație reală, mai degrabă este o presupunere pe care o facem în tendința de a gândi că sunt foarte diferite una de alta și, presupunând că se exclud reciproc.

Acest model poate fi utilizat în realizarea diagnozei organizațiilor și a managementului lor. Cadrul ne arată că anumite preferințe sau chiar prejudecăți ne

pot influența modul în care vedem acțiunea socială. Fiecare punct dintr-o parte a diagramei are un câte un punct simetric opus. Acestea nu sunt în opoziție, în sensul curent al excluderii reciproce (cum ar fi, de exemplu, gras-slab, scund-înalt etc.).

Tabelul 1 prezintă diferite roluri pe care le pot juca liderii.

Rolurile pe care le pot juca liderii în cadrul *Modelului valorilor concurențiale* sunt:

Producătorul este interesat de îndeplinirea sarcinii, energic, orientat spre sarcină și lucrează sistematic pentru îndeplinirea ei. Este motivat, preocupat de realizarea sarcinii și conduce personal activitatea. În atare ipostază, un lider își încurajează subordonații să accepte responsabilități, să mențină o productivitate înaltă, să-și îndeplinească obligațiile. Aceasta implică, de obicei, și stimularea membrilor organizației în scopul unei cât mai bune realizări a scopurilor propuse.

- **Directorul** este cel care definește problema. De la el se așteaptă planificare riguroasă, fixarea scopurilor, obiectivelor, stabilirea alternative-

Tabelul 1. Roluri jucate de lideri, în diferite abordări

Rolul	Abordarea		
	Quinn (1988)	Luthans și Lokwood (1984)	Yukl (1981)
PRODUCĂTOR	Orientat spre sarcină Acordă atenție deosebită muncii. Inițiază acțiuni.		Accent pe performanță Inspirație
DIRECTOR	Decisiv Directiv Creează structuri.	Planifică/coordonează.	Stabilește scopurile. Clarifică rolurile.
COORDONATOR	De cuvânt De încredere Menține structurile.	În decizii. Rezolvă probleme. Disciplinează/Pedepsește	Coordonează. Rezolvă probleme.
MONITOR	Expert tehnic Colectează informațiile.	Pregătește hârtiile. Monitorizează. / Controlează performanța.	Diseminează informații. Face monitorizarea internă.
FACILITATOR	Orientat pe proces Facilitează interacțiunile.	Gestionează conflicte.	Facilitează interacțiunea persoanelor. Gestionează conflicte.
MENTOR	Grijuliu Empatic Arată considerație.	Motivează/întărește. Pregătește/dezvoltă.	Manifestă considerație. Laudă.
INOVATOR	Creativ Inteligent Viziune asupra schimbării		
BROKER	Orientat spre resurse, Perspicacitate politică Achiziționează resurse.	Interacționează cu cei din exterior. Socializează/politizează.	Reprezintă. Face monitorizare externă.

lor ș.a. El definește rolurile și atribuie sarcinile, instituie regulile și politicile organizației, dă instrucțiuni și evaluează performanța.

- **Brokerul** este preocupat, în special, de obținerea resurselor și menținerea legitimității externe. El este un conducător abil, persuasiv, influent, puternic. Pentru el sunt importante imaginea publică, reputația, dorește să salveze aparențele. În calitate de manager, se întâlnește cu persoane din afara organizației, negociază, se ocupă de prospectarea pieței, acționează ca persoană de legătură a organizației cu exteriorul și ca purtător de cuvânt al acesteia. Acționează pentru achiziționarea resurselor.
- **Inovatorul** facilitează adaptarea la condiții noi și aduce schimbări. El conceptualizează și proiectează schimbările necesare. Rolul său este de visător creativ, ce poate intui viitorul, pe care îl poate prezenta subalternilor în termeni promițători, poate înnoi și inova.
- **Facilitatorul** construiește echipe eficiente prin coeziune, moralitate și spirit de echipă în organizație. Gestionează optim conflictele interpersonale, facilitează rezolvarea în grup a problemelor. Este un lider orientat spre proces.
- **Monitorul** are o pasiune pentru detalii și este un bun analist rațional al faptelor. El știe tot ce se întâmplă în organizație, care sunt persoanele nemulțumite de regulamentele stabilite. În acest rol, liderul face analiza tehnică, reține informația de rutină și rezolvă în mod logic problemele.
- **Coordonatorul** menține structura și bunăstarea organizației. El protejează continuitatea, minimizează efectul unor eventuale discontinuități, face cu plăcere activitatea de birou, revizuiind și evaluând rapoarte, calculând bugete, redactând propuneri și planuri operaționale.

Pentru fiecare dintre aceste roluri o persoană își poate pune următoarele întrebări: *În raport cu un anume rol, ce știu despre mine? Ce cred ceilalți despre modul în care mă încadrez în acest rol? Cum aș putea fi mai eficient în a juca acest rol? Cunosco oameni care îl joacă mai bine și pe care i-aș putea imita? Ce cărți aș putea citi ca să mă ajute? Ce obiective specifice și termene mi-aș putea propune pentru a-mi îmbunătăți prestația? Cu cine ar trebui să mă sfătuiesc? Cum mi-aș putea evalua performanța?*

TIPOLOGIA LUI HANDY

Tipologiile construite în literatura consacrată managementului și leadershipului sunt diferite. Totuși, sunt puțin deosebite și originale. În majoritatea

cazurilor, la baza tipologiilor stă diferențierea dintre orientarea pe sarcină și orientarea pe oameni. Uneori însă, întâlnim tipologii foarte diferite. Un exemplu este oferit de tipologia lui Handy (1981), care denumește prototipul conducătorilor din societatea modernă după divinitățile Greciei Antice. Deși cartea autorului respectiv – *Zei Managementului* – nu se referă în mod specific la școli, ci la organizații, în general, tipologia descrisă poate fi aplicată directorilor de școli. Handy indică, de asemenea, în ce tip de organizație conducătorii vor avea randament maxim. Tipologia lui este reprodusă într-o formă prescurtată în *Tabelul 2*.

Tabelul 2 conține un instrument de clasificare a stilurilor de conducere, conform concepțiilor lui Handy. Adesea, organizațiile și conducătorii corespund unuia dintre modelele prezentate aici. Totuși, precum afirmă și Handy, este important ca fiecare cultură să se potrivească activităților prestate. O cultură de tip *ZEUS* într-un serviciu contabil este imposibilă. De aceea, ne putem imagina că *ATENA* nu va fi potrivită într-o școală tradițională, în care fiecare profesor este un mic rege în propria clasă. Este însă posibil ca varii culturi să predomină în diferite sectoare ale unei școli (de exemplu, școală gimnazială – liceu). Pot exista situații în care cultura dominantă nu se mai potrivește cu procesele de modernizare în curs, cu unificările și cu scăderea numărului de elevi. Conducătorul competent trebuie să fie capabil să utilizeze *zeul* potrivit pentru fiecare situație.

Teoria lui Handy demonstrează unele afinități cu teoriile stilurilor de conducere amintite anterior, dar se și diferențiază de ele. De aceea, este dificil să alegi un anumit model analitic, dacă ai dori să studiezi sau să analizezi un anumit stil de conducere. Făcând această alegere, ne vom apleca asupra acelei teorii, ce corespunde mai bine anumitor aspecte ale contextului pe care îl alegem. Problema alegerii este aceea că teoriile situaționale ale conducerii încă se află într-un stadiu incipient. O teorie situațională cu adevărat pertinentă care să ne indice cel mai bun mod de a funcționa pentru un director de școală în situații diferite este încă de domeniul viitorului.

MODELUL SOAR, AL PERFORMANȚEI DE VÂRF (Johnson, 1994)

Fiecare popor are în istoria sa exemple de oameni de acțiune care, crezând puternic în ei și în ceea ce făceau, i-au determinat și pe alții să li se alăture în atingerea scopului propus.

Performanțele deosebite se întâmplă rar accidental, ele sunt rezultatul unor acțiuni previzibile,

Tabelul 2. Tipologia lui Handy

METAFORA	ZEUS	APOLLO	ATENA	DIONYSOS
CARACTERUL	Zeu suprem cu personalitate puternică impulsivă.	Atent la ordine și reguli	Protector al celor care rezolvă probleme	Individualist
CULTURA	Cultura de club: lider patriarhal cu forță personală; are o rețea de protejați ca asistenți; puterea este concentrată la centru și exercitată ca putere personală.	Cultura de rol: rolurile și nu persoanele sunt importante; o definire clară a sarcinilor și specializărilor; puterea este concentrată la vârf, se exercită pe baza poziției.	Cultură profesională: rezolvare de probleme; permanent apar probleme noi care se cer rezolvate; puterea este concentrată pe comunicare și exercitată ca expertiză.	Cultura individuală: organizare deficitară, conducere minimală, niciun fel de exercitare a puterii (sau la nivel nesemnificativ), mai degrabă de către subordonați decât de lider.
POTRIVITĂ PENTRU	Decizii rapide; e nevoie de un conducător care să ia deciziile potrivite.	Un mediu profesional stabil și previzibil	Organizații care se modernizează și solicită un nivel ridicat de expertiză.	Organizații în care profesioniști bine pregătiți lucrează în mod independent.
TRĂSĂTURI CARACTERISTICE	Comunicare rapidă, puține reguli, răspunderea aparține personalului care trebuie să raporteze conducătorului.	Regulile birocratice se aplică tuturor.	Rețea de unități, fără legături prea strânse.	Mici <i>bisericuțe</i> , puține reguli.
FELUL DE GÂNDIRE ȘI DE ÎNVĂȚARE AL CONDUCĂTORULUI	Intuitiv, impulsiv, cu accent exagerat pe întreaga organizație, învață prin <i>încercări și erori</i> .	Logic, analitic, planifică acțiunile, învață prin achiziții de cunoștințe și deprinderi.	O combinație de creativitate și logică; formează grupuri pentru rezolvarea de probleme.	Depinde de sarcină, învață din experiențe.
FELUL DE A EXERCITA, INFLUENȚA ȘI DE A CONDUCE SCHIMBAREA	Conducătorul are controlul resurselor, carismă; subordonații încearcă să <i>între în joc</i> .	Bazat pe poziția și rolul în organizație; schimbarea este aproape imposibilă: întâi trebuie să se schimbe regulile.	Câștigă respect pe baza expertizei personale; conduce schimbarea prin abordarea diferită a problemelor.	Oamenii lucrează pentru ei înșiși.
CUM ESTE CONDUCĂTORUL MOTIVAT ȘI RECOMPENSAT	Oferind responsabilități și resurse.	Oferind securitate, claritate și simbol al statutului.	Rezultate, schimbare și automulțumire	Libertate

riguros planificate. Ceea ce determină calea spre rezultate este o combinație între diferiți factori în interacțiune, reprezentați de *Modelul SOAR, al performanței de vârf (Peak Performance Model)*.

Acesta este o adaptare a modelului clasic al secvențelor cazuale ale lui N.R.F. Maier, de la Universitatea din Michigan, ca urmare a studiilor asupra leadershipului, începute în anul 1945. El a reunit într-o

secvență logică și simplă persoana, comportamentul acesteia și activitățile pe care le întreprinde.

Aici, **S** reprezintă situația (sau stimulul), **O** este organismul (sau persoana), **A** – comportamentul, iar **R** – rezultatele. Pentru a descrie comportamentul, trebuie analizată atât persoana, cât și interacțiunea dintre aceasta și stimul, pentru a încerca să-i prevedem comportamentul.

Modelul SOAR (Johnson, 1994) extinde sfera interpretărilor și sugerează că o interacțiune între organizație și situație conduce la acțiuni, în urma cărora se obțin rezultate. În acest model liderul este considerat o parte integrantă a situației și influențează acțiunile organizației, pentru a obține rezultatele dorite.

Modelul în cauză sugerează că o interacțiune între organizație și situație conduce la acțiuni, în urma cărora, se obțin rezultate. În acest caz, liderul este considerat ca o parte integrantă a situației și influențează acțiunile organizației pentru realizările scontate.

Uneori, personalitatea liderului nu este suficientă pentru a conduce organizația spre rezultatele dorite, existența unei viziuni fiind *motorul* spre victorie.

W. Bennis (1989) observă că *singura calitate de finitorie pentru lideri este abilitatea lor de a crea și aplica în practică o viziune*.

Acest model poate fi extins în *Modelul viziunii spre rezultate* (*Vision to Results Model*), care folosește drept cuvinte-cheie pentru succesul viitor: *viziune, schimbare, implementare, rezultate*.

Stilurile personale ale liderilor

Problema caracteristicilor specifice conducătorilor, în special, cele ale directorilor de școli, a fost pe larg analizată în literatura de specialitate care s-a dezvoltat, urmând mai multe etape:

- Caracteristicile personale ale conducătorilor;
- Trăsăturile comportamentului conducătorilor;
- Modele ale caracteristicilor lor comportamentale sau *stiluri* de conducere.

În fiecare dintre aceste etape, s-a încercat identificarea acelor caracteristici ce asigură succesul conducătorului. Cu mult mai târziu, cercetătorii au realizat că un conducător bun, într-o anumită situație, poate fi un slab conducător, într-un context diferit. Atunci s-a luat în considerare și legătura dintre conducere și context sau așa-numita abordare situațională.

Comportamentul liderilor

Următoarea etapă în cadrul cercetărilor privind conducerea a fost studierea caracteristicilor comportamentale ale conducătorilor, mai ales, ale aceora care aveau succes.

Un exemplu în acest sens îl oferă Lickert (1967), care a descoperit diferențe importante între modelele comportamentale ale conducătorilor eficienți și

neeficienți. El a descoperit că cei eficienți au următoarele trăsături caracteristice:

- își sprijină subordonații;
- arată încredere în posibilitățile și calitățile morale ale subordonaților;
- au așteptări mari privind realizările subordonaților;
- se asigură că oamenii sunt bine tratați la serviciu;
- îi ajută pe cei cu rezultate sub așteptări;
- se preocupă de crearea unui spirit de echipă;
- acționează ca verigă de legătură cu celelalte grupuri din organizație.

Conceptul de *conducător de suport* oferă o remarcabilă similitudine cu studiile desfășurate în anii '70 ai secolului XX, privind caracteristicile directorilor de școală eficienți.

Stiluri de conducere

Diferite cercetări au studiat, au cuantificat, au corelat și reprezentat detaliat comportarea conducătorilor. Dacă o serie de variabile (caracteristici) sunt măsurate, este posibil să descoperi modele particulare, caracteristici pe care le întâlnești adesea la anumiți conducători, în timp ce alții au altfel de caracteristici. Un grup de caracteristici asociate alcătuiesc o tipologie. O tipologie este un nume atribuit care acoperă, pe cât posibil, caracteristicile respectivului tip de conducere. Un exemplu foarte cunoscut de astfel de tipologie este distincția făcută de Lewin între stilurile de conducere *autoritar, democratic și liberal* (*figurile 3, 4, 5*).

Stilul autocratic se manifestă în situația când conducătorul ia singur majoritatea covârșitoare a deciziilor, determină amănunțit activitatea subordonaților, le fixează sarcinile și metodele de lucru (*Figura 3*). Stilul este eficace, dar generează tensiuni, frustrări, nemulțumiri, apatie și chiar rezistență din partea subordonaților. Este indicat în situații de criză, încordare, în care timpul, calitatea și fondurile bănești angajate sunt factorii determinanți.

Stilul liberal (laissez-faire) se manifestă în situația când conducătorul le lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și acțiune, le furnizează unele informații suplimentare și nu se interesează de desfășurarea activităților acestora. Stilul respectiv conduce la înregistrarea unei eficiențe regresive a grupului (din cauza faptului că se lucrează la întâmplare, fără implicarea profundă în muncă a angajaților) și favorizează, la început, instalarea unei atmosfere destinate de lucru (*Figura 4*).

Figura 3. Stilul autoritar

Figura 4. Stilul liberal

Stilul democratic (Figura 5) se manifestă în situația când conducătorului care implică subordonații activ, individual sau în grup, în fixarea obiectivelor de atins, stabilirea strategiilor de urmat, evaluarea performanțelor realizate. Stilul este eficace, asi-

gură stabilirea unor relații de bună colaborare între lider și subordonați. Asigură un climat socioafectiv plăcut, precum și independența de acțiune a membrilor grupului.

Tabelul 3 reprezintă stilurile manageriale monodimensionale prin comparație.

Figura 5. Stilul democrat

Tabelul 3. Compararea stilurilor manageriale monodimensionale

Indicii de comparație	Stilul autoritar	Stilul democrat	Stilul liberal
Modul de luare a deciziei	Individual	Împreună cu subordonații	Cu subordonații, în baza indicațiilor conducătorului
Modul de aducere a sarcinii la cunoștința executorului	Prin ordin	Prin propunere	Prin rugămintă, acord/înduplecare
Responsabilitate	Este pe deplin a conducătorului.	Corespunzător cu atribuțiile	E pe deplin în mâinile subordonaților.
Principiul selectării personalului	Înlăturarea forțelor concurențiale	Orientare la oamenii de afaceri, ajutorul în carieră	Lipsește orientarea clară.
Inițiativa	Se permite.	Se stimulează și se folosește.	E pe deplin în mâinile executorilor.

<i>Atitudinea conducătorului față de cunoștințe</i>	Consideră că el știe totul.	Învăță continuu și cere și de la subordonați să învețe.	Indiferență
<i>Atitudinea conducătorului față de subordonați</i>	Se distanțează.	Contactează.	Nu manifestă inițiativă.
<i>Atitudinea conducătorului față de disciplină</i>	Rigidă, formală	Chibzuită	Blândă, fără cerințe
<i>Atitudinea față de motivare</i>	Pedeapsa cu simulare – rară.	Stimulare cu pedeapsă – rară.	Lipsește orientarea clară.

Experiența dovedește că, de regulă, un lider nu practică în exclusivitate un singur stil de conducere și că niciun stil de conducere nu este potrivit pentru toate situațiile cu care se confruntă un conducător. În consecință, cea mai realistă abordare a stilului de conducere constă în considerarea acestuia ca fiind dependent de situația în care se exercită, de personalitatea conducătorului și de capacitatea subordonaților săi, ceea ce va determina același lider să

utilizeze diferite stiluri de conducere de-a lungul timpului.

Exercițiu: Determinarea profilului stilului managerial / de leadership

Pentru fiecare indice de comparație, alegeți unul dintre stilurile preferate de Dvs., apoi uniți indicii marcați cu segmente consecutiv, conform succesiunii din tabel.

Obiectul comparației	Stilul autoritar	Stilul democrat	Stilul liberal
<i>Modul de luare a deciziei</i>	Individual	În comun cu subordonații	Cu subordonații, în baza indicațiilor conducătorului
<i>Modul de aducere a sarcinii la cunoștința executorului</i>	Prin ordin	Prin propunere	Prin rugămintă, acord/înduplecare
<i>Responsabilitate</i>	Este pe deplin a conducătorului.	Corepunzător cu atribuțiile	E pe deplin în mâinile subordonaților.
<i>Principiul selectării personalului</i>	Înlăturarea forțelor concurențiale.	Orientare către oamenii de afaceri, ajutor în carieră	Lipsește orientarea clară.
<i>Inițiativa</i>	Se permite	Se stimulează și se folosește.	E pe deplin în mâinile executorilor.
<i>Atitudinea conducătorului față de cunoștințe</i>	Consideră că el știe totul.	Învăță continuu și cere și de la subordonați să învețe.	Indiferență
<i>Atitudinea conducătorului față de subordonați</i>	Se distanțează.	Contactează.	Nu manifestă inițiativă.
<i>Atitudinea conducătorului față de disciplină</i>	Rigidă, formală	Chibzuită	Blândă, fără cerințe
<i>Atitudinea față de motivare</i>	Pedeapsa cu simulare – rară.	Stimulare cu pedeapsă – rară.	Lipsește orientarea clară.

Multe dintre studiile vizând comportamentul și stilurile de conducere au ajuns la o dihotomie: pe de o parte, conducerea este orientată spre nevoile, scopurile și rezultatele organizației, pe de altă parte, conducerea se poate centra pe nevoile, scopurile și activitățile membrilor.

În Ohio (SUA), începând cu anul 1945, a fost realizată o serie de cercetări privind comportamentul directorilor de școli. S-a aplicat un chestionar axat, mai degrabă, pe comportament, decât pe aspecte ale personalității directorilor de școli. Folosind analiza factorială (tehnica ce permite desco-

perirea categoriilor de caracteristici asociate), Halpin și Winer au identificat două tipuri principale de conducere: una orientată, în special, spre îndeplinirea eficientă și la timp a sarcinilor și alta – spre promovarea și menținerea unor relații armonioase între salariați.

Primul stil este unul de conducere, când liderul direcționează activitatea personalului într-o manieră clară, fără ambiguități, prin repartizarea sarcinilor, prin alcătuirea programului de lucru și prin explicitarea cerințelor. Conducătorul planifică, organizează, conduce și controlează.

Al doilea stil este caracteristic liderului care creează o atmosfera care promovează bunăstarea personală a subordonaților. El urmărește cooperarea, munca de echipă, comunicarea și contacte de calitate. Conducătorul este conștient în relațiile lui cu membrii personalului și îi tratează ca pe egali.

Abordarea contingentă a leadershipului eficient

Incapacitatea cercetărilor anterioare de a găsi o relație de concordanță între stilurile de conducere, satisfacție și productivitate indică faptul că alți factori au avut o influență mai puternică. Pentru a-i identifica, teoreticienii au început să privească din-

colo de lideri și adepți și să ia în considerare situația ca pe un întreg. Există trei modele de contingență privind leadershipul eficient, după cum urmează:

- Modelul sau abordarea Fiedler (1978);*
- Modelul sau abordarea calea-scopul;*
- Modelul Vroom-Yetton (1973).*

a) Modelul sau abordarea Fiedler (Figura 6)

Acest model se bazează pe noțiunea că un leadership de succes depinde de concordanța între lider, situație și subordonat. El sugerează că nu există cel mai bun stil de conducere. Eficacitatea unui lider este determinată de cât de bine se potrivește stilul său situației. Un manager poate menține această formă prin:

Nivelul maturității grupului de muncă		Stilul managerial
Este pe deplin calificată și dorește să se perfecționeze.		<i>Acordă independență</i> (determină funcțiile și responsabilitățile lucrătorilor)
E suficient de calificată și continuă să se perfecționeze.		<i>Participare la luarea deciziilor</i> (Antrenarea lucrătorilor în definirea obiectivelor. Consultare și stimularea independenței)
E puțin calificată, însă tinde spre ridicarea calificării.		<i>Coordonarea</i> (instructaj și control superficial, stimularea inițiativei și contactelor de afaceri)
Calificare joasă și nu e predispusă spre perfecționare.		<i>Indicarea</i> (instructaj și control detaliat, stimularea executării și performanțelor personale)

Figura 6. Modelul situațional Fiedler

- Conducerea în stil propriu;
- Analiza situației;
- Adaptarea stilului său la fiecare situație, fie prin modificarea unei situații date astfel încât aceasta să i se potrivească.

Pasul 1. Înțelegerea stilului de leadership

Stilul de conducere este adesea descris prin măsura în care liderul se concentrează pe sarcină sau pe persoanele din subordine, după cum au explicat Blake și Mouton (1964).

Pasul 2. Analiza situației

Următorul pas este de-a analiza situația pentru a înțelege dacă stilul de leadership va fi eficient. Fiedler sugerează trei factori sau variabile esențiale pentru a conștientiza o situație (sau trei factori ai unei situații ce influențează eficiența conducerii):

- Relațiile lider-membri – nivelul de acceptare și susținere a propriului lider din partea grupului.

Acest lucru include loialitatea arătată de subordonați, încrederea adepților în lider și atractivitatea liderului pentru adepți.

- Structura sarcinii – gradul în care sarcina atribuită subordonaților, obiectivele sale, procedurile și practicile impun o măsură specificată în mod clar.
- Pozițiile de putere – gradul în care poziția dă liderului puterea de a recompensa și pedepsi subordonații.

În conformitate cu Fiedler, fiecare caracteristică poate varia: relațiile lider-membri pot fi bune sau mai puțin bune, structura sarcinii poate fi mai mare sau mai mică și poziția de putere a liderului poate fi puternică sau slabă.

b) Modelul Cale-Scop

Acest model se bazează pe teoria probabilității motivației. Teoria presupune că oamenii vor face

ceea ce se așteaptă de la ei, dacă acest lucru va duce la recompensele pe care și le doresc. Aceasta este bază pentru *Cale-Scop*. Teoria propune ca liderii să influențeze subordonații, clarificând ceea ce trebuie făcut (calea) pentru a obține recompensa pe care o doresc (scopul). Potrivit lui House (1971), liderii pot ajuta cel mai bine subordonații să stabilească ceea ce ar trebui să efectueze (calea), pentru a obține recompensele dorite (obiectiv). Aceasta prin adoptarea unor stiluri diferite de conducere – directive de susținere, participative și orientate spre realizare, aplicate în diferite situații. Aceste stiluri de conducere sunt definite după cum urmează:

1. *Comportamentul directiv*. Activitățile de conducere pun accent pe programarea muncii, stabilirea standardelor de performanță și clarificarea așteptărilor privind performanța angajaților. Acest lucru este similar cu structura comportamentală și de inițiere a stilului, centrat pe locul de muncă.
2. *Comportamentul de susținere*. Comportamentul de conducere se concentrează pe îmbunătățirea relațiilor interpersonale, fiind, în general, de susținere, accesibile și prietenoase. Acest lucru este similar cu comportamentul centrat pe angajat. Liderul permite participarea subordonaților. Acest model ia în considerare atât comportamentul, cât și situația factorilor în analiza corespunzătoare a stilurilor de conducere. Astfel încât, liderul ar trebui să selecteze stilul de *leadership* care se potrivește cel mai bine caracteristicilor unei situații, subordonatului și cerințelor locului de muncă.
3. *Comportamentul participativ*. Comportamentul de conducere se concentrează pe consultarea subordonaților și luarea în considerare a opiniilor și sugestiilor lor atunci când se iau decizii.
4. *Comportamentul orientat spre realizare*. Activitățile de conducere se concentrează pe stabilirea unor obiective provocatoare, căutarea de îmbunătățiri, sublinierea excelenței în performanță și arătând încredere că subordonații vor lucra la standarde înalte de calitate.

c) Modelul Vroom-Yetton

Modelul de *leadership* în luarea deciziilor Vroom-Yetton (1973), așa cum exprimă și numele său, se axează pe procesul de luare a deciziilor. Conform acestui model, există *cinci stiluri* posibile pe care un manager le poate folosi pentru a lua o decizie:

- 1) Puteți rezolva problema sau lua decizia, folosind informațiile disponibile pentru Dvs. în acel moment.

- 2) Obțineți informațiile necesare de la subordonații Dvs., apoi decideți singur care este soluția la problemă.
- 3) Împărtășiți problema individual subordonaților relevanți, obțineți ideile și sugestiile lor, fără a lucra cu ei împreună ca un grup.
- 4) Împărtășiți problema subordonaților ca unui grup colectiv, obțineți ideile și sugestiile lor, pentru a rezolva în final problema singur, ca un lider.
- 5) Împărtășiți problema subordonaților, ca unui grup colectiv și împreună generați și evaluați alternative și încercări de-a ajunge la un acord privind o soluție. Rolul dumneavoastră este mai mult acela de a prezida întâlnirea și, de asemenea, de a vă face cunoscută opinia, înainte de a se ajunge la o decizie colectivă privind o problemă.

Dar ce înseamnă, totuși, să conduci un proces complex, ambiguu și confuz al dezvoltării instituției educaționale? Cum poate un conducător să acționeze ca ghid în cazul în care nu are o putere formală în a face acest lucru? În cadrul acestui articol, încercăm să răspundem la întrebarea: *Cum se manifestă leadershipul în dezvoltarea instituțiilor educaționale?*

Atunci când liderii sunt întrebați ce este important în activitatea fiecăruia în contextul dezvoltării instituției educaționale, ei pot oferi o serie răspunsuri diferite. Unii ar putea evidenția punerea în aplicare a unor servicii statutare, alții atrag atenția asupra importanței creării de viziuni și strategii comune ce să conducă rețeaua sau organizațiile de dezvoltare. Alții evidențiază importanța creării și utilizării rețelelor sau subliniază indicatorii de succes și atingerea lor. Și, cel mai probabil, toți au dreptate. Sarcini de conducere sunt multiple și complexe: într-o lume aflată în schimbare, liderii trebuie să facă față unor provocări imprevizibile.

În dezvoltarea instituției educaționale, nu este o chestiune simplă de a face o departajare între lideri și adepți. *Leadershipul* educațional este un proces de colaborare. Nimeni nu poate conduce instituția educațională singur.

În epoca constituirii statului modern, mai ales, în sectorul educațional, *leadershipul* necesita abilități bune de conducere, cunoștințe variate și capacitatea de a urma corect și eficient instrucțiunile și curricula educaționale. Globalizarea, dezvoltarea tehnologiei informaționale, importanța crescută a cunoașterii, ca putere economică, noua logică a activităților economice, concurența internațională tot mai strânsă și integrarea europeană au schimbat cerințele în conducerea în cadrul sistemului de învățământ. Prin urmare, instituțiile educaționale trebuie

să fie capabile să capitalizeze resursele proprii cât mai eficient posibil, să caute permanent altele noi și să funcționeze prin abordarea unor modele, bazate pe propriile lor puncte de plecare.

În final, propunem următoarele **recomandări managerilor în perfecționarea stilului managerial:**

- ⇒ *Determinați valorile și scopurile personale.*
- ⇒ *Planificați activitatea curentă și etapele de auto-dezvoltare.*
- ⇒ *Analizați regulat rezultatele atinse.*

- ⇒ *Dezvoltați priceperile comunicative: auditive, de lectură, de vorbire, de scriere.*
- ⇒ *Dezvoltați spiritul de observare.*
- ⇒ *În fiecare zi, rezervați-vă timp pentru cugetare, notați-vă gândurile.*
- ⇒ *Lărgiți spectrul de comunicare cu reprezentanți ai altor profesii.*
- ⇒ *Învățați să vă concentrați pe esențial.*
- ⇒ *Fiți hotărât și insistent.*
- ⇒ *Explorați, căutați noi posibilități, manifestați inițiativă.*

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Blake R., Mouton J.S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publication, 1964.
2. Blake R.R., Mouton J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company, 1970.
3. Charters W.W. Jr., Jovick, The Gender of Principals and Principal / Teacher Relations in Elementary Schools. In: Schmuck P. A., Charters Jr., Carlson W.W., kO. (Eds.) *Educational Policy and Management: Sex Differentials*. New York: Academic Press, 1981, pp. 307-331.
4. Cross N., Trask A.E. *The Sex Factor and the Management of Schools*. New York: „Wiley”, 1976.
5. Drake T.L., Roe W.H. *The Principal ship*. New York: „Macmillan”, 1986.
6. Duncan W.J. *Management*. New York, Toronto: „Random House Business Division”, 1983.
7. Eiverard K.B., Morris G. *Efective school management*. London: „Paul Chapman”, 1996.
8. Fayol H.F. *Administration Industrielle et Generale*. Paris: „Dunod”, 1916.
9. Halpin A.W. *Theory and Research in Administration*. New York: „Macmillan”, 1966.
10. Handy C. *Gods of Management*. London: „Souvenir Press”, 1978.
11. Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E. *Management of Organizational Behaviour*. „Prentice-Hall”, 1996.
12. House R.J. A Path Goal Theory of Lider Effectivness. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp. 321-338.
13. House R.J., Rizzo J.R. Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. In: „*Organizational Behavior and Human Performance*”, 1972, No. 17, pp. 467-505.
14. Kersey P., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englcwoord Cliffs. „Prentice-Hall”, 1977.
15. Kreitner R. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1986.
16. Kruger M.L. Female and Male School Leadership and School Effectivness in Secondary Education. In: Voorbach J.T., Prick L.G.M. (Eds.) *Teacher Education Research in Netherlands*, 1980.
17. Likert R. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
18. Prodan A. *Managementul de succes*. Iași: Editura „Polirom”, 1999.
19. Quinn R.E. *Beyond Rational Management*. San Francisco: „Jossey-Bass Publishers”, 1988.
20. Reddin W.J. *Managerial Effectiveness*. New York: „McGraw-Hill”, 1970.

21. Sergiovanni F., Metzcus R., Burden L. Leadership Behavior Description Questionnaire. In: *American Educational Research Journal*, 1962, No. 6, pp. 62-79.
22. Shakeshaft C. *Woman in Educational Administration*. Beverley Hills (Sage), 1987.
23. Snyder K.J., Anderson R.H. *Managing Productive Schools. Toward an Ecology*. Orlando: „Academic Press”, 1986.
24. Stogdill, R.M. Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. In: *Journal of Psychology*, 1948, No. 25, pp. 35-41.
25. Tannenbaum R., Schmidt W.H. *How to Chose a LeadershipPattern*. Harvard Bussincs Review, 1958.
26. White R., Lippitt R. Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Settings. In: Cartwright D., Zander A. (Eds.) *Group Dynamics In: Resesarch and Theory*, „Row Peterson”, 1953, pp. 585-611.