

EVOLUȚII ÎN SISTEMELE MANAGERIALE

OCTAVIA COSTEA*

octavia_costea@yahoo.com

Abstract: *Our paper aims to follow important issues in the development of management systems, related either to the development concept, or the contextual and epistemological resources of the **management** concept. Currently, the educational organizations are related to the management systems, effective management styles, and European trends in the field.*

Keywords: *power, management, leadership, management systems, management styles, European trends.*

1. Putere, management și conducere

Cercetarea conceptului de *putere* a dominat istoria umană. Una dintre cele mai vechi lucrări cu privire la gestionarea puterii a fost scris de Niccolo Machiavelli, consilier politic în secolul al XVI-lea. În *Principele*, Machiavelli a stabilit un set de principii pentru nobilii pentru a-și menține poziția de lider și controlul acestora asupra populației. Teoriile moderne de management resping etica principiilor care stau la baza conceptului de putere a lui Machiavelli. De exemplu, aserțiunea *puterea este menținută prin frică* este inacceptabilă, deoarece implică reprimarea spiritului uman.

Yukl (1989) definește *puterea* ca influență a unui agent potențial asupra atitudinilor și comportamentului unuia sau mai multor persoane desemnate a fi țintă. Yukl propune o taxonomie pentru a clasifica *puterea* în cadrul organizațiilor, în funcție de derivarea sa: **puterea ca poziție, puterea personală sau puterea politică**. *Poziția de putere* este frecvent numită *putere legitimă* ((French and Raven, 1959). Aceasta este derivată din poziția unei persoane dintr-o organizație și include controlul pentru: recompense, pedepse, informații, resurse, reguli de organizare, sarcini de serviciu și luare a deciziilor. Subordonații se definesc în relație cu această formă de putere de supunere în fața autorității, loialitatea față de organizație sau respectul pentru structura ierarhică. Într-un fel, aceștia recunosc legitimitatea autorității. Aparținerea la o organizație poate fi

* Dr. - Cercetător principal I.

privită ca o formă a unui *contract social*, în cazul în care membrii sunt de acord cu normele în schimbul beneficiilor statutului de membru (March and Simon, 1959).

Puterea derivată din atributele personale provine din interacțiunile dintre o persoană cu alți membri ai organizației. O formă de putere personală, numită *puterea expertă* (French and Raven, 1959), presupune expertiza unui individ în rezolvarea problemelor sau în efectuarea unei anumite sarcini. O altă formă de putere personală este derivată din loialitatea și din prietenia dezvoltată pe o perioadă lungă de timp. Charisma personală este o formă de *putere referent* (French and Raven, 1959). Oamenii tind să fie atrași și să se identifice cu liderii carismatici. Podsakoff și Schriesheim (1985) au concluzionat că managerul implicat eficient este puternic asociat cu utilizarea de *putere referent*. Puterea politică implică încercări deliberate prin grupuri sau indivizi pentru a crește sau pentru a menține nivelul de putere existentă. Aceasta derulează acțiuni pentru a obține controlul sau influența asupra proceselor de luare a deciziilor. Coalițiile și alianțele sunt adesea formate ca parte a procesului politic și acestea implică adesea încercări deliberate de a submina opoziția față de coaliție. De exemplu, cooptarea este o strategie politică în cazul în care o persoană influentă din opoziție ar putea să permită să participe la un proces de luare a deciziilor, știind că acest lucru va spori angajamentul de a decide (Yukl, 1989). Taxonomia de putere a lui Raven (1959) este similară cu aceea a lui Yukl (1989), cu excepția faptului că puterea de poziție este împărțită în recompense și puteri coercitive. În plus, Raven a subliniat faptul că diferitele tipuri de putere sunt susceptibile de a fi legate în moduri complexe.

Teoria socială de schimb (Hollander, 1979; Jacobs, 1957) încearcă să explice modul în care puterea câștigă și pierde prin înțelegerea proceselor de interacțiune dintre indivizi. Teoria se referă la modul în care liderii apar în grupuri, ca rezultat al interacțiunilor lor cu ceilalți membri ai grupului. Teoria încearcă să înțeleagă interacțiuni și nu oferă linii directe de achiziționare sau de utilizare a puterii pentru liderii.

2. Dimensiunea psiho-socială a puterii

Abraham Maslow (1954) introduce o nouă perspectivă în abordarea puterii, axându-se pe motivarea forțelor din indivizi prin stabilirea unei ierarhii a nevoilor: filosofice, de securitate, sociale, de sine și autoîmplinire.

Potrivit lui Maslow, indivizii ar evolua social pentru a-și satisface nevoile lor într-o manieră ierarhică. Odată ce o nevoie este îndeplinită, nu ar mai avea capacitatea de a-l motiva. În partea de jos a ierarhiei, sunt nevoi fiziologice, cum ar fi hrana, adăpost și satisfacție sexuală. Acestea sunt urmate de nevoile de siguranță (protecția mediului de la pericole), nevoile sociale (iubire și apartenență) și stima (respectul de sine și aprobarea celorlalți). Cea mai mare nevoie este de autoîmplinire, care derivă dintr-un sentiment de valoare și de satisfacție la locul de muncă. Maslow recunoaște că ierarhia este flexibilă în termen de persoane fizice și că prioritățile ar putea varia. Maslow nu include banii în schema lui, din cauza ambiguității în sensul de bani. Pentru unii oameni, banii sunt o modalitate de a atinge cerințele de bază de hrană și de adăpost. Alții consideră banii ca o măsură de a satisface nevoia lor de autoîmplinire.

Herzberg, Mausner, și Snyderman (1959) au ajuns la concluzia că mulți factori care sunt considerați a fi motivați, cum ar fi plata și stilul managerial, nu sunt deloc motivați. Autorii propun ca satisfacția locului de muncă și nemulțumirea să nu fie capetele opuse ale unui continuum, ci să reprezinte, mai degrabă, două variabile distincte. Factorii intrinseci motivaționali (categoria satisfacție) includ realizarea, recunoașterea și responsabilitatea. Factorii extrinseci (categoria factori de igienă) constau în plata, statut, securitatea locului de muncă și stilul de management. Herzberg a teoretizat ideea că lipsa de satisfacție nu ar provoca nemulțumire. Prezența factorilor de igienă nu ar provoca satisfacție, dar absența lor ar duce la nemulțumire.

Teoria motivației este un produs al școlii de psihologie behavioristă. Skinner este cel mai bine cunoscut adept al teoriei. Principiile de bază ale teoriei sunt: (1) comportamentul motivat tinde să se repete; (2) recompensa este mai eficientă decât pedeapsa; (3) feedback-ul este necesar pentru îmbunătățirea procesului; (4) recompensele ar trebui acordate fără întârziere; (5) ar trebui să se acorde recompense pentru aproximări succesive ale comportamentului dorit (apud Schneier, 1974).

Collins și Porras (1989) cred că motivația este legată de rezultatul ca oamenii să facă dintr-un loc de muncă ceea ce cred aceștia că este util. Aceștia afirmă că motivația nu este ceva care trebuie să fie cultivată în mod direct. În schimb, este un rezultat natural al lucrătorilor care cred în misiunea, în viziunea și în scopul unei organizații. Scopul unei organizații este un set de motive largi, de durată, inspiraționale și fundamentale pentru existența organizației. Scopul oferă un sens clar al direcției, afirmând ceea ce membrii organizației doresc să contribuie la umanitate.

Misiunea este un set de obiective clar definite și realizabile. Aceasta oferă un punct focal de motivație. Viziunea este, de obicei, definită ca fiind propoziția (în sens filosofic) care prevede viitorul și dezvoltarea unui plan pentru a satisface nevoile viitoare. Raportarea unei organizații la o viziune constă în abilitatea de a vedea potențialul sau necesitatea de oportunități. Viziunea nu este prognoză de viitor, este crearea de viitor prin luarea unor măsuri în prezent.

3. Dimensiunea contextual-pragmatică a puterii

La începutul anilor 1960, managerii au început să recunoască faptul că banii, condițiile de muncă, precum și pedeapsa nu sunt motivatori eficienți pe termen lung. Douglas McGregor (1960) susține că un climat emoțional de lucru este un factor motivant important. De asemenea, acesta susține că oamenii evită natural responsabilitatea, și, prin urmare, aceasta trebuie să fie controlată și direcționată. Amenințarea de pedeapsă și privarea de motivație sunt convingătoare. Pe de altă parte, teoria modernă prevede că munca în sine este o motivație plăcută. Oamenii vor folosi autocontrolul pentru a atinge un obiectiv, iar ei vor accepta (și chiar binevoitori) responsabilitatea. Există dovezi care să sprijine ambele fațete ale teoriei, deși majoritatea managerilor moderni sunt în favoarea celei de-a doua fațete a teoriei (Drucker, 1994).

McGregor (1960) propune o modalitate de gestionare, paradoxal, simultană a ambelor puncte de vedere enunțate anterior. Ideea că lucrătorii pot decide rațional cât efort să facă pentru a se dedica unui loc de muncă, la un moment dat devine vector în teoriile moderne (Georgopolous, Mahoney și Jones, 1957). Conform teoriei, muncitorii apreciază rezultatele de dorit (de exemplu, salarii mai mari, promovare, recunoaștere etc.) împotriva rezultatelor nedorite (de exemplu, muștrare, indolență, stres etc.). Motivația lucrătorilor este afectată de o combinație dintre așteptări și valențe pentru fiecare dintre rezultate.

4. Dimensiunea prospectivă a puterii

Viziunea oferă periodic unei organizații un sentiment de unitate, în sensul său de direcție (Dilenschneider, 1992). Dilenschneider observă că, chiar și în cele mai bune organizații, unitatea de scop apare numai pentru perioade scurte de timp. Există trei moduri pentru un lider de a dezvolta o viziune:

- **A dezvolta o viziune personală și a o comunica** apoi în organizație: acest lucru se bazează foarte mult pe capacitatea liderului de a

comunica viziunea sa organizației și de a convinge membrii organizației să o accepte;

- **A cumpăra o viziune** prin angajarea unui consultant: dezavantajul acestei metode este că, de multe ori, aceasta este *o soluție de conserve*, adaptabilă pentru numeroase organizații. Opus opiniei lui Dilenschneider, Kotter (1982) afirmă că ceea ce este crucial cu privire la o viziune nu este originalitatea sa, ci cât de bine sunt prezente interesele actanților importanți - clienți, acționari, angajați - și cât de ușor poate fi tradusă într-o strategie competitivă realistă;

- **A dezvolta o viziune** constă în a asambla managerii de top pentru a crea o viziune *consens*. Dilenschneider susține că acest fapt de creare a colaborării de viziune, probabil, duce la rezultatele cele mai durabile și cele mai eficiente.

Dilenschneider propune **o variantă a metodei de prognoză Delphi** ca o modalitate de a crea o viziune. Comunicarea unei viziuni este, în mod evident, la fel de importantă ca și crearea sa. **O viziune trebuie să fie comunicată prin intermediul clarității de acțiune.** Dilenschneider (1992) subliniază că trebuie să fie dezvoltat din interior un sistem de comunicare, în cazul în care managerii examinează procesul de comunicare în sine. Susținerea unei viziuni poate fi mai dificilă decât crearea sa. Dilenschneider (1992) arată că liderii de succes recunosc cât de important este să fie oferit un punct de vedere de corectitudine emoțională, nu doar intelectuală. Viziunea și cultura organizațională sunt legate, fiecare având un efect. Dilenschneider (1992) scrie că viziunea unui lider într-o organizație înnoiește forma de cultură, în timp ce în organizarea matură, liderul trebuie să aleagă o viziune care să cuprindă cultura care există organizațional. Spre deosebire de mulți teoreticieni, Dilenschneider consideră că o cultură corporativă impune, așadar, generații pentru a face schimbări semnificative: comportamente ritualizate, stabilite pe perioade lungi de timp, sunt imuabile pentru schimbare. Dilenschneider recomandă ca liderii să găsească modalități de a sprijini ritualurile pozitive și să păstreze viziunea în armonie cu specificul culturii organizaționale.

5. Abordări ale studiului de conducere

Yukl (1989) identifică patru abordări pentru a studia conducerea:

- **Puterea de influență:** eficiența de lider în ceea ce privește cantitatea și tipul de putere posedat de lider. Această abordare examinează modul în care puterea este dobândită, pierdută și întreținută;

- **Comportament:** sarcinile reale efectuate de către lideri. Acest lucru implică evaluarea activităților de zi cu zi și caracteristicile comportamentale ale liderilor;

- **Trăsături:** atributele personale ale liderilor, cum ar fi, energie, intuiție, creativitate, puterea de convingere și de previziune;

- **Situație:** relațiile liderului cu factorii de mediu, cum ar fi superiorii, subordonații și colegii. Această abordare este adesea menționată ca o teorie de urgență, deoarece rolul de lider este condiționat de situație.

Un alt element de luat în considerare în studiul de leadership este că cei mai mulți teoreticienii cred că abilitățile manageriale și de conducere sunt diferite. **Liderii creează și articulează viziuni, managerii asigură ca acestea să fie puse în practică** (Syrett și Hogg, 1992).

Kotter (1982) elaborează teoria diferențelor. **Managementul se concentrează pe complexitate, în timp ce conducerea presupune schimbarea.** Managementul se angajează să planifice și să creeze un buget, în timp ce liderii formulează o viziune și stabilesc o direcție de organizare. Managementul este preocupat de organizare și de personal, iar conducerea presupune alinierea oamenilor la o viziune comună. Managementul este controlul și rezolvarea de probleme; **conducerea** este motivantă și de inspirație.

Bennis (1990), de asemenea, face o distincție între conducere puternică și gestionare. Un lider este un conceptualist cu o viziune antreprenorială. Un lider trebuie să fie preocupat de imaginea de ansamblu și de viitorul pe termen lung al unei organizații. Managerii, pe de altă parte, sunt implicați în operațiunile de zi cu zi, de rutină, și o parte din obiectivul lor este de a-i ține departe pe lideri de la aceste operațiuni.

Kotter (1982) consideră că organizațiile inteligente valorifică ambele valențe ale managementului.

5. Sistemul de management

Un **sistem de management** este cadrul proceselor și al procedurilor utilizate pentru a asigura ca o organizație poate îndeplini toate sarcinile necesare pentru atingerea obiectivelor sale. De exemplu, un sistem de management pentru mediu permite organizațiilor să își îmbunătățească performanțele de mediu printr-un proces de îmbunătățire continuă. Un sistem mai complet include responsabilitate (o sesiune de responsabilitate personală), precum și un calendar pentru activitățile care urmează să fie finalizate, precum și instrumentele de audit care să pună în aplicare măsuri corective în plus față de activitățile programate, creând o spirală

ascendentă a îmbunătățirii continue. De asemenea, în sistemul de management menționat mai sus, sănătatea de la locul de muncă și sistemul de management al securității permite unei organizații de a controla starea de sănătate de la locul de muncă și riscurile de siguranță pentru a îmbunătăți performanța prin intermediul îmbunătățirii continue.

Exemple de standarde ale sistemului de management:

- ISO 9001 management al calității;
- ISO 14001 management al mediului;
- ISO / IEC 27001 managementul securității informațiilor;
- SA8000 responsabilitate socială, etc..

Atunci când este nevoie de o decizie, un lider eficient nu se încadrează doar într-un singur stil preferat, cum ar fi utilizarea **metodelor de tranzacționare sau de transformare**. În practică, lucrurile nu sunt atât de simple. Factorii care afectează deciziile situaționale includ motivația și capacitatea de a avea adepți. Acestea sunt afectate de factorii de situație specială. Relația dintre adepți și lider poate fi un alt factor care afectează comportamentul liderului la fel de mult cum o face un comportament al adeptului. Percepția liderilor de adepți și a situației afectează ceea ce fac ei mai degrabă decât situația adevărată. Percepția de sine a liderului și a altor factori, cum ar fi stresul și starea de spirit, modifică, de asemenea, comportamentul liderilor.

Yukl (1989) încearcă să combine și alte abordări și identifică șase variabile:

- **Efort subordonat:** motivație și efort depuse real;
 - **Capacitatea subordonată și claritatea rolului:** adepții știu ce și cum să procedeze;
 - **Organizarea muncii:** structura de muncă și utilizarea resurselor;
 - **Cooperare și coeziune:** activitatea împreună a grupului de lucru;
 - **Resurse și suport:** disponibilitatea de instrumente, materiale, oameni etc.;
 - **Coordonarea externă:** necesitatea de a colabora cu alte grupuri.
- Aici, liderii sunt factori de lucru, cum ar fi, relații externe, achiziționare de resurse, gestionarea cererilor pe grup și gestionarea structurilor, precum și cultura de grup.

6. Niveluri ale conducerii în învățământ

Din perspectiva conducerii, învățământul românesc are o anumită structură sau niveluri. Putem vorbi de un sistem instituțional al conducerii învățământului, între elementele acestuia existând relații de subordonare

și /sau de conlucrare în raport de atribuțiile funcționale stabilite prin lege și prin alte acte normative (I. Jinga, 2001). Principiul care stă la baza sistemului instituțional al conducerii învățământului este acela al **îmbinării conducerii unitare a învățământului cu autonomia locală și instituțională**. Acesta are drept scop realizarea funcționării corespunzătoare a întregului sistem, atât în ansamblul sau, cât și la nivelul fiecărui element, adaptându-l și racordându-l continuu la cerințele dezvoltării economice, științifice și culturale ale societății, dezvăluind și înlăturând obstacolele care apar în procesul realizării obiectivelor propuse.

Sistemul de învățământul românesc este condus pe trei niveluri distincte, dar nu separate între ele. Acestea sunt:

- **managementul strategic**, exercitat la nivel național;
- **managementul tactic**, la nivel teritorial și al universităților;
- **managementul operativ**, specific instituțiilor de învățământ și facultăți.

Între acestea, există atât relații de conducere, cât și de subordonare, în raport cu atribuțiile și cu finalitățile fiecăruia.

Managementul strategic se realizează la nivel național, prin activitățile unor instituții, cum sunt, Parlamentul, Guvernul și Ministerul Educației. La nivel național, se stabilesc legi, orientări, obiective și direcții ale întregului învățământ, în relație cu finalitățile educației, dar și cu obiectivele strategice ale Guvernului și cerințele de dezvoltare economico-socială a țării. Managementul strategic nu se schimbă conjunctural, ci se definește prin stabilitate, coerență și reglementări. Managementul strategic implementează politicile și strategiile de guvernare în învățământ.

Managementul tactic se realizează la nivel teritorial, precum și al universităților. Instituțiile care reglementează și asigură funcționarea procesului didactic în plan teritorial sunt inspectoratele școlare județene și al Municipiului București. Atribuțiile acestora sunt stipulate în *Legea Învățământului*, precum și în alte acte normative, cum ar fi *Statutul personalului didactic* și *Regulamentul de organizare și de funcționare*.

7. Stiluri manageriale

(1) Stilul autocratic

Un stil autocratic înseamnă că managerul ia decizii în mod unilateral și fără a ține seama de subordonați. Ca urmare, deciziile vor reflecta opiniile și personalitatea managerului; aceasta, la rândul său, poate proiecta o imagine a unei afaceri de încredere, bine gestionate. Pe de altă

parte, subordonații pot depinde de lideri și supravegherea poate fi necesară. Există două tipuri de lideri autocratici:

- autocrat directiv: are decizii în mod unilateral și supraveghează îndeaproape subordonații;
- autocrat permisiv: ia decizii în mod unilateral, dar dă subordonaților latitudine în desfășurarea activității lor.

(2) Stilul paternalist

Stilul paternalist este, de asemenea, în esență, dictatorial. Cu toate acestea, deciziile țin seama de interesul superior al angajaților, precum și de afaceri. Liderul explică angajaților cele mai multe decizii și se asigură de nevoile lor sociale și de petrecere a timpului liber sunt întotdeauna îndeplinite. Acest lucru poate ajuta la echilibrul din lipsa de motivare lucrător cauzate de un stil de management autocratic. Comunicarea este, în general, în jos, dar feed-back-ul pentru management este încurajat să mențină moralul. Acest stil poate fi extrem de avantajos atunci când generează loialitate din partea angajaților, care să conducă la o cifră de afaceri de muncă mai mică, datorită accentului pe nevoile sociale. Acesta aduce și dezavantaje, cu un stil autocratic, angajații devin dependenți de lideri.

(3) Stilul democrat

Stilul democrat al managerului permite angajaților să ia parte la luarea deciziilor: totul este acceptat de majoritatea. Comunicarea este extinsă în ambele direcții (de la subordonați la lideri și invers). Acest stil poate fi util atunci când deciziile complexe necesită o serie de competențe de specialist. Din punctul de vedere al afacerilor globale, satisfacția locului de muncă și calitatea muncii se îmbunătățesc. Ca și liderii autocratici, liderii democrați prezintă, de asemenea, două tipuri: permisiv și directiv.

(4) Stilul laissez-faire

Rolul liderului este periferic, și pentru personalul care gestionează domeniile de afaceri; liderul se sustrage, prin urmare, de la funcțiile de conducere și de delegare necoordonate. Comunicarea, în acest stil, este orizontală, în sensul că acesta este egală în ambele direcții. Stilul se practică în grupurile extrem de profesioniste și de creație a angajaților. Cu toate acestea, în multe cazuri, acțiunea nu este deliberată și este pur și simplu un rezultat de management defectuos. Acest lucru duce la o lipsă de concentrare și personalului într-o direcție, care, la rândul său, duce la

nemulțumiri și la o slabă imagine a organizației. Am putea include, probabil, ierarhiile de răspundere, ca grupuri manageriale.

(5) *Management itinerant* (en. *management by walking around - MBWA*)

Managementul itinerant este o tehnică clasică utilizată de către managerii buni care sunt ascultători pro-activi. Managerii adună cât mai multe informații posibile, astfel că o situație provocatoare să nu se transforme într-o problemă mai mare. Ascultând cu atenție sugestiile și preocupările angajaților, aceștia pot evita potențialele crize. Beneficiile acestui stil managerial prin furnizarea de informații nefiltrate, în timp real, cu privire la procese și politici sunt adesea lăsate în afara canalelor oficiale de comunicare. Managerul trebuie să își mențină rolul său ca antrenor, nu consilier sau director. Lăsând responsabilități decizionale angajaților, managerii pot fi siguri de cel mai rapid timp de răspuns posibil.

8. Tendințe europene în dezvoltarea organizațională

Unitățile de învățământ capătă mai multă autonomie, dar nu ca un scop în sine, ci pentru a contribui mai bine la gestionarea resurselor și a-și asuma propria dezvoltare instituțională. La nivel european, această orientare a politicilor educaționale a făcut obiectul unui proiect al Comisiei Europene și arată că autoevaluarea tinde să fie preferată evaluării externe și controlului calității. Documentul menționează următoarele tendințe:

- Majoritatea țărilor membre ale UE și-au creat, încă din anii 80, **structuri specializate care să promoveze evaluarea și dezvoltarea instituțiilor școlare**. De exemplu, Serviciul Național pentru Calitatea Educației din Italia, Institutul Național de Evaluare din Suedia;

- În unele țări, **autoevaluarea** este recunoscută oficial și integrată în documentele legislative, de exemplu, în legea învățământului sau în legile specializate (Norvegia, Belgia, Finlanda);

- Aceste tendințe sunt recunoscute și încurajate prin măsuri de stimulare a **dezvoltării instituționale și autoevaluării**. În Franța, Belgia, Islanda, Irlanda, Olanda și Spania, legea învățământului obligă fiecare școală să-și definească un proiect al unității școlare și să prezinte rapoarte anuale privind realizarea acestui proiect. Mai mult, în unele landuri din Germania, aceste rapoarte sunt folosite pentru compararea și clasarea instituțiilor școlare;

- Stimulate de aceste inițiative, școlile și instituțiile de cercetare au realizat instrumente proprii de autoevaluare și de asigurare a calității. De exemplu: Portugalia, prin documentul *Observatory of school quality project*

stabilește 18 indicatori de performanță grupați în patru domenii: **familia, predarea-învățarea, contextul educațional, rezultate**; Franța - prin proiectul *Indicateurs de pilotage des établissements secondaires*; Austria - prin proiectul *Quality in schools* etc..

La începutul anilor 2000, interesul pentru autoevaluare și pentru asigurarea calității s-a intensificat. Experiența europeană acumulată prin aceste proiecte arată că cele trei demersuri ale asigurării calității - **asumarea obiectivelor, autoevaluarea și răspunderea publică** - au efecte pentru promovarea calității la nivelul școlii. Datele furnizate de SICI, arată că, în majoritatea statelor membre ale UE, inclusiv, în noile țări membre, Slovenia, Ungaria și Malta, s-au adoptat metodologii de asigurare a calității care funcționează deja pe scară largă, depășind stadiul de cercetare și de pilotare. De exemplu, modelul *CIPO* în Belgia (Flandra), modelul *Integral School Supervision* în Olanda, sistemul *How Good is Our School?* în Scoția, modelul *ESSE (Effective School Self-Evaluation)* - proiect integrat al Comisiei Europene etc..

Acest context este favorabil dezvoltării instituționale la nivelul școlilor și implicării acestora în elaborarea și implementarea politicilor educaționale în România. OUG nr. 75/2005 reglementează asigurarea calității în învățământul românesc: acest document definește cadrul operațional și repererele concrete ale politicilor în acest domeniu, în concordanță cu evoluțiile recente la nivel european. De asemenea, cele două instituții ARACIS și ARACIP au drept scop implementarea OUG nr. 75/2005 și garantarea unor standarde de calitate pentru toate școlile din România. Aceste demersuri acordă noi responsabilități instituțiilor de învățământ în gestionarea resurselor și în luarea deciziilor. Aceste noi responsabilități presupun competențe manageriale în ce privește folosirea informațiilor, evaluarea și exercitarea răspunderii publice. Elementul cheie al programului de promovare a calității este capacitatea școlilor de a avea acces, de a colecta și de a folosi date obiective în luarea deciziei, în autoevaluare și în raportarea publică. Responsabilizarea școlilor în gestionarea propriilor resurse se realizează prin a-și cunoaște propriul potențial și propriile nevoi de dezvoltare.

Deși există un acord de principiu privind metodologia de asigurare a calității, fiecare țară și-a dezvoltat propriul set de criterii, de indicatori și de standarde în cadrul sistemelor manageriale.

REFERINȚE

1. Bennis, W. (1990), *Why Leaders Can't Lead*, San Francisco, Josey-Bass.
2. Collins, J. C., and Porras, J.I., (1989), *Purpose, mission, and vision*, in *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational*.
3. Dilenschneider, R. L., (1992), *A Briefing for Leaders: Communication as the Ultimate Exercise of Power*, New York, HarperCollins.
4. Drucker, P.F., (1994), *Eficiența factorului decizional*, Deva, Editura DESTIN.
5. French, J., and Raven, B. H., (1959), *The bases of social power*, In *Studies of Social Power*, Cartwright, D. (ed.) Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
6. Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., and Jones, N. W., Jr. , (1957), *A path-goal approach to productivity*, *Journal of Applied Psychology*. 41: 345-353.
7. Herzberg, Mausner, și Snyderman, (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley.
8. Hollander, E. P., (1979), *Leadership and social exchange processes*. In J. Zeidner (Ed.), *Human productivity enhancement*. New York, Praeger.
9. Jacobs, T. O., & Jaques, E., (1987), *Leadership in complex systems*, In K. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York, Winston / Wiley.
10. Jinga, I. (2001), *Managementul în viața mântului*, București, Ed. Aldin.
11. Kotter, J. P., (1982), *The general managers*, New York, Free Press.
12. Machiavelli, N., (1972), *The Prince*, (ed.) Crocker, L. G., New York, Pocker Books.
13. March and Simon, (1959), *Handbook of systems engineering and management*, New York, Wiley.
14. Maslow, A.H., (1954), *Personality and Motivation*, New York, Harper & Row.
15. McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
16. Podsakoff and Schriesheim, (1985), *Field studies of French and Ravens bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research*, In: *Bulletin of Maritime Psychological Association*, 29.
17. Schneier, Eduard V. et al, (1974), *Vote power; how to work for the person you want elect*, New York , Anchor Press, Garden City.
18. Syrett, Michel; Hogg, Clare, (1992), *Frontiers of leadership: An essential Reader*, New York , Wiley, John & Sons.

19. Yukl, G. A.,(1989), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

*** ESSE, (2002), *Effective School Self-Evaluation*, Brussels, European Commission.

*** OECD, (2004), *Raising the Quality of Educational Performance at School*, Paris, OECD.