

LEADERSHIP ETIC ÎN ERA TRANSPARENȚEI: ÎNCREDERE, RESPONSABILITATE ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Prof. dr. Coste Monica, Grădinița cu P.P. Universității Babeș-Bolyai

Prof. psiholog drd. Crișan Ana-Maria, CJRAE Cluj

1. Introducere

Educația timpurie reprezintă un pilon esențial al dezvoltării ulterioare, iar calitatea acesteia depinde în mod direct de eficiența managementului instituțional. În contextul transformărilor socio-educaționale actuale – marcate de dinamism, digitalizare și creșterea responsabilității publice – leadershipul educațional depășește sfera administrativă, integrând dimensiuni etice și relaționale. Conform Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, personalul didactic este repartizat prin mecanisme instituționale, nu selectat direct de manager, ceea ce extinde rolul instituției către integrarea, mentorarea și dezvoltarea profesională a resursei umane.

În acest cadru, leadershipul etic, înțeles ca promovare a comportamentelor conforme normelor morale prin exemplu și influență organizațională, capătă o funcție formativă. Liderul educațional devine astfel nu doar administrator, ci facilitator al dezvoltării profesionale și garant al coerenței valorice. Lucrarea își propune să analizeze contribuția leadershipului etic și transparent la construirea unei culturi organizaționale performante, în condițiile repartizării externe a personalului, și să evidențieze bune practici manageriale relevante.

2. Fundamentare teoretică

Literatura de specialitate evidențiază că leadershipul educațional eficient se bazează pe capacitatea liderului de a dezvolta capitalul uman și de a crea un climat organizațional favorabil învățării și colaborării (Bush, 2011; Leithwood & Riehl, 2005). Astfel, rolul managerului depășește dimensiunea administrativă, configurându-se ca un proces complex de influențare și dezvoltare organizațională. În context românesc, se subliniază necesitatea adaptării practicilor manageriale la specificul instituțional și la dinamica resurselor umane (Albulescu, 2007), precum și importanța unui management coerent, orientat spre calitate și performanță (Joița, 2000).

Documentul „Profilul și standardele profesionale ale cadrelor didactice” oferă repere esențiale pentru dezvoltarea competențelor profesionale, consolidând rolul instituției ca spațiu de formare continuă. În acest cadru, leadershipul educațional capătă o dimensiune formativă explicită, influențând direct cultura organizațională, definită de Schein (2010) ca ansamblu de valori, norme și practici internalizate. În educația timpurie, aceasta se reflectă în calitatea relațiilor interpersonale și în orientarea constantă spre dezvoltare profesională.

3. Metodologie

Demersul investigativ adoptă o abordare calitativă, de tip studiu de caz reflexiv, centrată pe analiza experienței manageriale din cadrul Grădiniței cu Program Prelungit „Universității Babeș-Bolyai”, o instituție preșcolară complexă, cu aproximativ 260 de copii și 40 de angajați. Alegerea acestui cadru este justificată de relevanța sa pentru analiza leadershipului educațional în contexte reale. Metodologia valorifică principiile cercetării calitative, facilitând o înțelegere aprofundată a fenomenelor educaționale în mediul lor natural, prin integrarea analizei critice a experienței manageriale cu repere teoretice și normative din domeniu. Această triangulare între practică, teorie și cadrul legislativ permite o interpretare coerentă și fundamentată științific a proceselor organizaționale.

Un aspect central al analizei îl constituie gestionarea resursei umane, în condițiile unui sistem de repartizare externă a personalului didactic, care impune dezvoltarea unor strategii instituționale de integrare, mentorat și formare continuă. Abordarea metodologică evidențiază modul în care principiile leadershipului etic și transparent sunt transpuse în practică, prin mecanisme de comunicare, evaluare și construire a culturii organizaționale, precum și relația dintre structurile formale și dinamica informală a echipei. Astfel, studiul de caz reflexiv oferă un cadru adecvat pentru înțelegerea complexității leadershipului educațional în educația timpurie, prin articularea experienței manageriale cu exigențele teoretice ale domeniului.

4. Rezultate și discuții

4.1. Integrarea și mentoratul personalului didactic

În condițiile repartizării externe a resursei umane, integrarea profesională a cadrelor didactice devine o prioritate managerială. La nivel instituțional a fost implementat un program sistematic de mentorat, fundamentat pe standardele profesionale, care vizează atât adaptarea inițială, cât și dezvoltarea continuă. Demersul urmărește alinierea practicilor didactice la cerințele educației timpurii, prin intervenții structurate și suport profesional constant.

Activitățile desfășurate includ observarea asistată a activităților didactice, sesiuni de reflecție pedagogică și consiliere metodică, toate orientate spre dezvoltarea competențelor și optimizarea demersului didactic. Programul este organizat etapizat, începând cu etapa integrării inițiale, care facilitează familiarizarea cu cultura organizațională și documentele instituției, continuând cu acompanierea pedagogică/mentoratul, realizată prin sprijin personalizat oferit de cadre cu experiență.

Un rol important îl au instrumentele de evaluare corelate cu standardele profesionale, care permit o analiză sistematică a practicii didactice și susțin un feedback

constructiv, orientat spre dezvoltare. În paralel, consilierea metodică și reflecția pedagogică sunt susținute prin activități colaborative (comisii metodice, comunități de învățare), contribuind la schimbul de bune practici și la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare.

Rezultatele programului se reflectă în creșterea încrederii profesionale, îmbunătățirea calității actului didactic și consolidarea coeziunii echipei. În această logică, mentoratul este asumat ca proces continuu, integrat în strategia managerială, cu rol esențial în asigurarea calității educației și în integrarea eficientă a personalului în cultura instituțională.

4.2. Construirea încrederii organizaționale

În absența posibilității de selecție directă a personalului, încrederea devine un element central al funcționării organizaționale, susținând coeziunea echipei și stabilitatea climatului educațional. Aceasta este construită printr-un demers managerial coerent, bazat pe transparență decizională, consecvență și valorizarea reală a contribuției fiecărui membru. În practică, transparența se reflectă în comunicarea clară a obiectivelor și deciziilor, iar coerența managerială în alinierea valorilor declarate cu practicile instituționale și în oferirea unui feedback constant, obiectiv și orientat spre dezvoltare.

Valorizarea contribuției tuturor angajaților, precum și implicarea cadrelor didactice în procesul decizional, consolidează sentimentul de apartenență și responsabilitate profesională. În paralel, relația cu părinții este construită pe aceleași principii, prin comunicare deschisă și participare activă la viața instituției. Astfel, încrederea organizațională se configurează ca rezultat al unor practici manageriale coerente și al unei culturi bazate pe colaborare, respect și dezvoltare continuă.

4.3. Responsabilitatea profesională și dezvoltarea continuă

Responsabilitatea profesională este cultivată sistematic prin raportare la standardele naționale, în special la „Profilul și standardele profesionale ale cadrelor didactice”, fiind asumată nu doar ca obligație formală, ci ca dimensiune a identității profesionale. La nivel instituțional, este promovată o cultură a reflecției pedagogice, în care cadrele didactice își analizează critic practica, identifică nevoi de dezvoltare și formulează strategii de ameliorare, în cadrul întâlnirilor metodice și al sesiunilor de reflecție colectivă.

Evaluarea activității didactice are un caracter predominant formativ și este realizată prin observații la clasă și feedback structurat, orientat spre progres și corelat cu standardele profesionale. Acest proces este susținut de instrumente de autoevaluare (fișe de reflecție, jurnale pedagogice), care facilitează conștientizarea parcursului profesional și asumarea dezvoltării continue.

În completare, formarea continuă este încurajată prin participarea la cursuri, workshopuri și sesiuni interne de schimb de bune practici. Corelarea acestor dimensiuni – reflecție, evaluare formativă, autoevaluare și formare – configurează un cadru coerent de dezvoltare profesională, în care responsabilitatea devine o practică interiorizată, iar instituția funcționează ca o organizație care învață, orientată spre calitate și progres sustenabil.

4.4. Transparența instituțională și relația cu comunitatea

Transparența instituțională reprezintă o dimensiune esențială a managementului educațional, contribuind la consolidarea încrederii beneficiarilor și la credibilitatea acțiunilor organizaționale. În instituția analizată, aceasta este operaționalizată printr-un sistem de comunicare deschisă, constantă și accesibilă, orientat către părinți și comunitate.

Relația cu părinții este susținută prin canale multiple de comunicare – întâlniri periodice, platforme digitale și instrumente de feedback – care asigură informarea privind activitățile educaționale, evoluția copiilor și deciziile instituționale. Transparența este consolidată și prin prezentarea echipei educaționale și prin diseminarea documentelor relevante (proiect instituțional, regulament, ofertă educațională), într-o formă clară și accesibilă.

Instituția promovează, totodată, implicarea activă a părinților în viața educațională, prin participarea la activități, ateliere și evenimente, ceea ce favorizează construirea unui parteneriat autentic. În paralel, deschiderea către comunitatea locală, prin colaborări și participare la inițiative publice, contribuie la creșterea vizibilității și la consolidarea rolului social al instituției.

În esență, transparența este susținută de coerența dintre discursul managerial și practicile instituționale, prin comunicare onestă și deschidere față de dialog și feedback. Astfel, ea depășește simpla informare și devine un proces complex, care fundamentează un climat educațional stabil, bazat pe încredere și responsabilitate.

5. Concluzii

Analiza evidențiază că leadershipul etic și transparent, aplicat consecvent în educația timpurie, reprezintă un factor determinant pentru calitatea procesului educațional și pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale sustenabile. În contextul cadrului legislativ actual (Legea nr. 198/2023), rolul instituțiilor depășește dimensiunea administrativă, implicând responsabilități formative extinse în raport cu resursa umană repartizată.

În ceea ce privește integrarea și mentoratul, rezultatele subliniază importanța unor mecanisme instituționalizate de sprijin profesional. Programele de mentorat, corelate cu standardele profesionale, susțin adaptarea și dezvoltarea competențelor didactice,

configurând instituția ca un spațiu de învățare organizațională. Complementar, încrederea organizațională se conturează ca fundament al funcționării eficiente, fiind construită prin transparență decizională, coerență managerială și valorizarea tuturor categoriilor de personal, precum și prin implicarea activă a părinților.

Pe dimensiunea responsabilității profesionale, se remarcă rolul central al reflecției pedagogice, al evaluării formative și al autoevaluării, susținute de feedback constructiv și formare continuă. Aceste practici favorizează interiorizarea standardelor și asumarea dezvoltării profesionale. În paralel, transparența instituțională și deschiderea către comunitate, prin comunicare accesibilă și implicare parentală, contribuie la consolidarea credibilității și a imaginii instituției.

În ansamblu, rezultatele arată că un leadership bazat pe încredere, responsabilitate și colaborare poate transforma constrângerile sistemice în oportunități de dezvoltare. În perspectivă, se impune consolidarea formării liderilor educaționali și extinderea cercetărilor empirice privind impactul acestor practici asupra performanței instituționale și a dezvoltării copiilor.

Referințe (APA)

- Albulescu, I. (2007). *Management educațional*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Iucu, R. B. (2006). *Managementul și gestiunea clasei de elevi*. Iași: Polirom.
- Joița, E. (2000). *Management educațional*. Iași: Polirom.
- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023. (2023). Monitorul Oficial al României.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success.
- Ministerul Educației. (2016). *Profilul și standardele profesionale ale cadrului didactic din învățământul preuniversitar*. București: Ministerul Educației.
- Păun, E. (1999). *Școala – abordare sociopedagogică*. Iași: Polirom.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.