

LICEUL TEORETIC *TRAIAN LALESCU*, BRĂNEȘTI

MANAGEMENTUL ȘI MANAGERUL EDUCAȚIONAL

REPERE

Autor:

Prof. Andrei Galbenu

București

2017

Cuprins

1. Ce este Managementul?.....	3
1.1 Definirea termenului de <i>management</i>	3
2. Funcțiile managementului.....	4
3. Managementul educațional.....	5
3.1 Funcțiile managementului educational.....	6
3.2 Niveluri de manifestare ale managementului educațional.....	6
4. Managerul educațional.....	7
4.1 Competențe necesare managerului educațional.....	7
4.2 Tipuri de manageri educaționali.....	8
4.3 Stiluri de management.....	9
4.4 Tipuri de manageri educaționali la nivelul unei instituții de învățământ.....	10
5. Manager vs. lider.....	11
6. Concluzii.....	12
7. Bibliografie.....	13

1. Ce este Managementul?

În cel mai larg sens, managementul reprezintă o unealtă care susține procesele de existență și dezvoltare ale societăților la nivel mondial. Este o activitate complexă de concepere, pregătire, coordonare și administrare a elementelor implicate în atingerea obiectivelor stabilite.

Managementul cuprinde caracteristici și orientări contemporane printre care viziunea globală și de integrare, interdisciplinaritatea, dinamismul și universalitatea.

Din punct de vedere istoric, începuturile managementului sunt atribuite lui Frederick Taylor și la Henry Fayol însă păreri sunt împărțite alții considerând ca au existat și înaintea acestora specialiști și practicieni care au pus în evidență elemente manageriale, cum ar fi Robert Owen, Charles Babbage, Henry Metcalfe, Henry Robinson Towne.

Etimologic, cuvântul *management* are accepțiunea de *a stăpâni, a conduce*, implicând ideea de control și orientare. Provenind din verbul *to manage* (engl.) prin derivare, substantivul *management*, termenul este folosit în toate domeniile de interes cu semnificația de conducere eficientă.

1.1 Definierea termenului de *management*

„Activitatea de management înseamnă a prevedea și a plănuți, a organiza, a comanda, a coordona și a controla” (H. Fayol)

„Managementul este un proces social... iar procesul constă din planificare, control, coordonare și motivație” (E.F.L. Brech)

„Știință originală, care se bazează pe legi, reguli și principii riguros stabilite” (F.W.Taylor)

„Managementul poate fi definit ca ansamblul metodelor cu ajutorul cărora se stabilesc, se explică și se realizează obiectivele și sarcinile unuia sau altuia din grupuri” (E.Petersen și E.Plowman)

Neavând o definiție general acceptată la toate nivelurile, *managementul* poate reprezenta știința ce are ca obiectiv studierea relațiilor de conducere, orientare și control din sistemele economico-sociale, conceperea de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere menite să asigure optimizarea funcționării acestor sisteme.

Termenul de *management* este legat de coordonarea indivizilor și de gestionarea activităților. Resursele umane sunt conduse într-un proces dinamic de analiză, luare de decizii și comunicare, astfel încât scopurile să poată fi atinse. Un management eficient înseamnă gestionarea activităților într-o manieră planificată, organizată și controlată.

Extins la domeniul educației și învățământului managementul se regăsește cu toate elementele, dimensiunile și funcțiile pe care le îndeplinește în oricare altă sferă sau domeniu, având însă particularitățile sale, determinate de specificul activității didactice

2. Funcțiile managementului

Realizarea procesului de conducere presupune îndeplinirea unor acțiuni specifice, grupabile în câteva funcții defnitorii:

H.Fayol: prevedere, organizare, comandă, coordonare, control;

L.Gulick: planificare, organizare, conducerea personalului (staffing), conducerea propriu-zisă, coordonarea, evidența, întocmirea bugetelor;

H.Koontz, C.O'Donnell: planificare, organizare, staffing, conducere, control;

W.J.Duncan: planificare, organizare, control;

H.Church: proiectarea, utilarea, comanda, evidența, operarea;

H.B.Maynard: planificarea, execuția, controlul;

V.Afanasiev: prevederea, organizarea, activizarea, coordonarea, controlul;

În România, procesul de conducere este împărțit în cinci funcții: previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea, controlul.

- a. *Previziunea* - stabilirea condițiilor care vor constitui cadrul obiectiv al desfășurării activităților viitoare, fixarea obiectivelor acestora, a mijloacelor necesare, precum și a căilor de urmat pentru realizarea obiectivelor stabilite.
- b. *Organizarea* - stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită desfășurarea activităților organizației în condiții de eficiență maximă.
- c. *Coordonarea* - ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și verigilor structurale, în cadrul obiectivelor și structurii organizatorice stabilite.
- d. *Antrenarea* - ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul unității să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor planificate, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează
- e. *Controlul* - verificarea permanentă și completă a modului cum se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele stabilite, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la aceste standarde și programe, în precizarea cauzelor și a măsurilor corective care se impun pentru înlăturarea lor.

3. Managementul educațional

Managementul educational se referă la teoria și practica managementului general, aplicate sistemului și procesului de învățământ, organizațiilor școlare și claselor de elevi.

Conform lui Ion Jinga, *managementul educațional* este „știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau o anumită colectivitate. El cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte.”

Managementul educațional reprezintă o metodologie de abordare globală, optimă, strategică a activității de educație, ansamblul de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ.

Managementul educațional este alcătuit din:

- obiective clare și ierarhizate
- principii de eficiență și calitate
- funcții specifice
- elemente strategice
- afirmarea creativității în soluționarea situațiilor
- abordare interdisciplinară și sistematică
- cercetări fundamentale.

Managementul educațional este specific domeniului educației și învățământului prin raportare la finalitățile educației, conținut, resursele umane antrenate, activitățile centrate pe informare, comunicare și participare prin strategii educaționale specifice la comportamentele actorilor implicați.

Managementul sistemului și al instituțiilor de învățământ cuprinde:

- formularea clară a finalităților
- proiectarea rețelei instituționale
- elaborarea conținuturilor învățării
- asigurarea cadrului legislativ-normativ
- formarea inițială și pe parcurs a personalului de conducere și intruire
- stabilirea unor tehnici de evaluare care să permită reglarea pe parcurs a sistemului și procesului de învățământ
- optimizarea rezultatelor

Managementul educațional are în vedere realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției școlare, îndeplinirea misiunii școlii, expresie a viziunii, ethosului și culturii organizaționale. Accentul activității manageriale se pune pe conducerea și coordonarea oamenilor, pe dirijarea potențialului acestora.

3.1 Funcțiile managementului educational

Funcțiile managementului educational, ca și a celui general, se concretizează în activități de:

- planificare
- organizare
- coordonare
- antrenare
- control și evaluare.

Specifice managementului educațional sunt următoarele funcții:

1. Funcția de *planificare* și *organizare* a sistemului de învățământ. Aceasta funcție implică valorificarea tuturor resurselor pedagogice, umane, materiale, financiare și informaționale.

Pentru realizarea acestei funcții specifice se impune parcurgerea următoarelor etape:

- definirea obiectivelor generale
- stabilirea strategiei de acțiune principală
- implementarea acțiunilor concrete
- evaluarea rezultatelor
- definitivarea deciziei

2. Funcția de orientare metodologică a procesului de învățământ, funcție ce presupune acțiuni de informare, evaluare și comunicare.

3. Funcția de reglare și autoreglare a sistemului de învățământ implică activități de perfecționare a cadrelor didactice concretizate în activități metodice cu caracter temporar sau permanent.

3.2 Niveluri de manifestare ale managementului educațional

Managementul educațional se manifestă la diferite niveluri, după cum urmează:

- *macro* - managementul sistemului de învățământ și al procesului de învățământ;
- *intermediar* - managementul organizațiilor școlare, care se referă la coordonarea;
- *micro* - managementul claselor de elevi;

Nivelurile la care se manifestă managementul într-o unitate de învățământ:

- managementul de vârf – la nivelul conducerii;
- managementul pe domenii – la nivelul comisiilor/catedrelor/compartimentelor;
- managementul clasei – la nivelul colectivelor de elevi;

4. Managerul educațional

Managerul educațional reprezintă persoana care, folosindu-se de o serie de legi, principii, metode, în funcție de abilitățile personale, conduce o instituție de învățământ către atingerea scopurilor urmărite.

4.1 Competențe necesare managerului educațional

Managerul deține, prin funcția sa, o anumită doză de autoritate formală. În virtutea acesteia el poate da instrucțiuni, lua decizii, da sancțiuni și recompense.

Competența managerială reprezintă capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele adoptate de organizație. În mediul educațional, în rândul funcțiilor de conducere (management de top – director/director adjunct), se disting următoarele competențe:

1. Competențe de comunicare și relaționare;
 - selectarea căilor și mijloacelor de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial;
 - adaptarea la situații neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor;
 - soluționarea situațiilor conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate.
2. Competențe psiho-sociale;
 - valorizarea competențelor individuale și de grup ale interlocutorilor, cu scopul stabilirii unei comunicări eficiente;
 - adoptarea unui comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare.
3. Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale;
 - sintetizarea informației pentru crearea unei baze de date utile actului managerial;
 - valorificarea informațiilor din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional;
 - utilizarea tehnicilor și tehnologiilor informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia.
4. Competențe de conducere / coordonare și organizare;
 - proiectarea activităților în vederea realizării unui demers educațional de calitate;
 - organizarea activităților în vederea realizării obiectivelor din planul managerial;
 - coordonarea procesului instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar;
 - gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru
5. Competențele de evaluare;
 - stabilirea obiectivelor și criteriilor de evaluare cu respectarea principiilor

- calității totale;
 - utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare specifice procesului educațional;
 - evaluarea demersului educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului
6. Competențele de gestionare și administrare a resurselor;
- gestionarea resurselor materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice;
 - gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru;
 - selectarea resurselor umane potrivit specificului unității
7. Competențe care vizează dezvoltarea instituțională;
- analizarea contextului educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională;
 - proiectarea strategiei de dezvoltare instituțională;
 - promovarea valorilor naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.
8. Competențele care vizează self-managementul.
- evaluarea propriei activități în scopul creșterii calității actului managerial;
 - selectarea traseului propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției.

4.2 Tipuri de manageri educaționali

1. Manager populist care se caracterizează prin:
- lipsa unui management strategic;
 - prioritate acordată rezolvării unor pretenții salariale;
 - tergiverasarea disponibilizării de personal, chiar dacă situația concretă a organizației o impune;
 - apelarea unor împrumuturi mari pentru salarii care conduce la încălcarea corelațiilor fundamentale dintre indicatorii economici (productivitate, salariu mediu).
2. Manager autoritar care se caracterizează prin:
- acordă o atenție deosebită problemelor restructurării;
 - are o bogată experiență autoritară și o personalitate solidă;
 - da dovada de corectitudine, severitate, exigenta, seriozitate fata de salariați;
 - dezinteres pentru problemele sociale;
 - urmărește maximizarea profitului;
 - este dispus sa-si dea demisia dacă nu poate să-și exercite stilul managerial.
3. Manager incompetent se caracterizează prin:
- nemulțumește pe toată lumea;
 - absența unui strategii realiste;
 - lipsa de inițiativă, curaj în asumarea unor riscuri;
 - neadaptarea la schimbările de mediu ambient;
 - ușor coruptibil.

4. Manager participativ-reformist se caracterizează prin:
 - consideră că poate fi făcută restructurarea și în mers cu asigurarea unui parteneriat al salariaților, aceștia fiind convinși că ce se întreprinde este în interesul lor;
 - spirit inovator, creator,
 - curaj în asumarea riscurilor;
 - capacitatea ridicată de antrenare;
 - disponibilitate prin comunicare;
 - flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă;
 - strategii clare;
 - măsuri preventive de evitare a crizelor.

5. Managerul conciliator se caracterizează prin:
 - compromis între cele două tendințe considerate comentarii;
 - realizează performanțe medii în ambele situații;
 - strategii de supraviețuire și o conducere abilă, de pe o zi pe alta
 - abilitate în situații conflictuale.

4.3 Stiluri de management

Cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este aceea fondatorului psihologiei moderne, Kurt Lewin, care distinge trei stiluri: *autocratic*, *democratic* și *laissez-faire*.

1. *stil autocratic*:
 - stabilește politicile, modul de lucru și sarcinile;
 - nu este neapărat ostil, dar ia decizii fără a se consulta cu ceilalți.

2. *stil democratic*:
 - stabilește politicile organizației în cadrul unui proces colectiv;
 - este interesat de ideile și perspectivele subordonaților referitoare la obiective și activități

3. *stilul "laissez-faire"*:
 - nu se implică în luarea deciziilor decât dacă i se cere;
 - lasă angajaților întreaga libertate de decizie și de acțiune;
 - nu se interesează de desfășurarea activității acestora.

Stilul este indicat atunci când echipa este capabilă și motivată, în alte condiții fiind complet ineficient.

Cel mai recomandat în contextul managementului participativ este *stilul democratic*, care prezintă o serie de avantaje:

- membrii grupului înțeleg problemele, acceptă sau chiar susțin decizia liderului;
- membrii grupului sunt conștienți de propria importanță și de rolul semnificativ pe care îl au în cadrul organizației ;
- când subordonații înțeleg și apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să îi determine și pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte;
- managerul și subordonații pot să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor.

O altă interpretare a stilurilor de management este data de modelul Robert Blake și Jane Mouton:

1. Stilul vlăguit (managerul indiferent)
2. Stilul de conducere al unui club privat (managerul gazdă)
3. Stilul produce sau vei pieri (managerul autoritar)
4. Stilul căii de mijloc (managerul stării de fapt)
5. Stilul echipei (managerul judicios)

Modelul lui Tannenbaum și Schmidt ia în calcul doar raportul de autoritate între "șef" și "subordonați". Astfel, se disting șapte stiluri:

1. Managerul ia decizii și le anunță;
2. Managerul ia decizii și le "vinde";
3. Managerul prezintă ideile și invită la întrebări;
4. Managerul prezintă o propunere de decizie care va fi dezbătută;
5. Managerul prezintă problema, ascultă sugestiile, apoi decide;
6. Managerul definește limitele și cere echipei/grupului să decidă;
7. Managerul permite echipei/grupului să decidă în limitele prescrise de constrângerile exterioare.

Modelul lui P. Hersey și K. Blanchard identifică 4 stiluri principale:

1. Stilul "directiv" ("Tell")
2. Stilul "tutoral" ("Sell")
3. Stilul "mentorat" ("Participate")
4. Stilul "delegator" ("Delegate")

În cadrul unei instituții școlare se poate discuta despre manageri educaționali, persoane care conduc un anumit nivel ierarhic al organizației școlare către atingerea scopurilor urmărite, ținând seama de delegările și principiile care guvernează sistemul de învățământ precum și abilitățile personale.

4.4 Tipuri de manageri educaționali la nivelul unei instituții de învățământ

Ca tipuri de manageri educaționali, ierarhic, se disting următoarele categorii:

- *educatoare, învățător, profesor* (la nivelul unui colectiv - clasă sau grupă);
- *profesorul-diriginte* (la nivelul unei clase sau grupe de elevi);
- *profesorul-logoped* (conduce procesul de formare a limbajului și de asistență psihopedagogică specifică elevilor și părinților);
- *profesorul-consilier* (conduce activitatea psihopedagogică a elevilor, cadrelor didactice și părinților);
- *profesorul-metodist* (conduce activitatea metodică la nivel teritorial și județean);
- *profesorul-director* (conduce activitatea unei unități de învățământ la nivel global);
- *profesorul-inspector școlar* (conduce inspecțiile de diferite tipuri);
- *profesorul-învățământ superior* (preparator, asistent, lector, conferențiar, profesor);
- *profesor - manager învățământ superior* (rector, prorector, decan, prodecan, șef catedră, director, director adjunct);

5. Manager vs. leader

Managementul cuprinde ansamblul sarcinilor de conducere a organizației (luarea deciziilor, organizarea muncii, repartizarea sarcinilor, controlul executării lor și comunicarea).

Leadership-ul presupune dirijarea și mobilizarea energiei persoanelor spre un obiectiv precis, motivarea membrilor grupului.

Managementul = conducere administrativă

Leadership = conducere psihologică

Managerul	Liderul
Administrează	Inovează
Este o copie	Este originalul
Menține	Dezvoltă
Se focalizează pe sistem și structură	Se focalizează pe oameni
Bazat pe control	Bazat pe încredere
Întreabă <i>Cum? Și Unde?</i>	Întreabă <i>Ce? De ce? Cine?</i>
Acceptă realitatea	Investighează realitatea
Perspectivă pe termen scurt	Perspectivă pe termen lung.
Privește linia de jos	Privește linia orizontului
Imită	Produce lucruri originale
Acceptă starea de fapt	Provoacă starea de fapt
Soldat clasic	Propria persoană
Face lucrurile cum trebuie	Face lucrurile care trebuie

Modelul care diferențiază un manager de lider a fost conceput de profesorul american Warren Bennis, comparația devenind una de referință între management și leadership.

6. Concluzii

Fiind privită din ce în ce mai mult ca organizație, ca sistem, principala funcție a unității școlare este de a transforma elevii, cadrele didactice, cunoașterea și valorile culturale, resursele financiare în rezultatele educației școlare. În acest sens se vorbește despre un *management educațional*.

Luând în considerare punctele de vedere aflate uneori în conflict ale părților interesate este potrivită întrebarea dacă schimbarea în managementul educațional este posibilă.

Trebuie avut în vedere că managementul este mai mult decât o știință este „artă de a conduce oamenii”, bazată pe intuiție, pricepere, talent în utilizarea metodelor și tehnicile elaborate de știința managementului.

În activitatea de management trebuie corelat contextul intern al unei organizații cu contextul extern al acesteia.

Managerul este unul dintre factorii cheie ai introducerii oricărei schimbări la nivelul organizației. Fără manageri competenți, pregătiți, capabili să decidă rapid și eficient în cele mai variate condiții, îndeplinirea scopurilor poate eșua.

7. Bibliografie

1. Hielscher, Sibylle. Coord. Iucu, Romiță. Nedelcu, Anca. Târcă, Anca. *Management școlar. Ghid pentru directorii de școli*. Ed. Atelier Didactic. București, 2007.
2. Târcă, Anca. *Inovație și performanță în dezvoltarea Profesională a cadrelor didactice din mediul urban. Management educațional*. MECTS, București, 2001.
3. Mihalache, Iolanda; Baicu, Mariana. *Managementul educațional*. ASE, București, 2001
4. Stan, Nicolae. *Introducere în managementul educational*. București, 2010.
5. *Dezvoltarea competențelor de leader în managementul educational*.
<https://competente-it-ot.wikispaces.com/file/view/DEZVOLTAREA+COMPETENTELOR+DE+LEADER+IN+MANAGEMENTUL+EDUCATIONAL-suport+de+curs.pdf>
6. *Optimizarea managementului instituțional în grădinița de copii*.
<https://www.scribd.com/document/132197619/disertatie-Management-institutional>