

## MANAGERUL EDUCAȚIONAL DE AZI, PREGĂTIT PENTRU ZIUA DE MÂINE?

prof. Țîmpău Cristina  
Grădinița cu P.P.nr 271, Bucuresti

### Abstract

*Education management goal is to achieve the proper operation of the system, both in whole and of each item and connected, adapting it to the requirements it continually economic, scientific and cultural aspects of society, revealing and removing the while shortcomings impediments to the achievement of objectives. Educational manager is transferring them to educational realities.*

Managementul educațional reunește toate caracteristicile de bază ale managementului organizatoric. Principala particularitate a managementului educațional se referă la faptul că, spre deosebire de ramura industrială, în educație conducerea se efectuează asupra oamenilor (profesori, elevi și alte categorii de personal), se centrează pe dimensiunea umană și utilizează strategii de tip comunicativ.

Potrivit lui J.J. Servan Schreiber substanța managementului educațional o constituie mobilizarea resurselor umane „ca gestiune a talentelor și competențelor”. Tratarea conducerii ca un domeniu distinct s-a realizat încă din Antichitate, o dată cu apariția primei cărți despre conducere Kiropaidia- Xenofon.

Până în deceniul nouă, V.V. Popescu - 1973; I.Gh. Borca - 1978; N. Andrei, I. Dumitrescu - 1983; I. Jinga - 1983, au căutat să definească specificul conducerii în planul învățământului; adaptând mai ales elementele din domeniul economic.

În ultimul deceniu, preocupările pentru trecerea către managementul științific și căutarea de noi posibilități de aplicare a lui la specificul educației, sunt tot mai numeroase. În acest sens se pot aminti: I. Jinga (1993, 1998), Șt. Toma (1994), R. M. Niculescu (1994), E. Joița (1995), M.Cerchez, E. Mateescu (1995), S.Cristea (1996, 1998), E. Păun (1999), R. B. Iucu (1999, 2000), S.Iosifescu (2000), etc.

O primă definiție poate fi aceea că managementul educațional se constituie ca teorie și metodă a dirijării activității tuturor instituțiilor, organismelor, compartimentelor și factorilor din ierarhia învățământului - începând cu acțiunile specifice ale corpului didactic în cadrul relației fundamentale educator-educat, până la organul central de politică școlară - în raport cu sarcinile de optimizare a procesului instructiv-educativ, prin intermediul valorilor cultural-științifice), tehnice și morale ale societății noastre. Din alt unghi de vedere, managementul educațional ar putea fi definit ca aplicarea științei generale a conducerii la aspectele de planificare, organizare, îndrumare, control și decizie ale activității instructiv-educative instituționalizate.

Potrivit lui G. De Landsheere (1992) managementul educației apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, ce studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”.

I. Jinga consideră că managementul educațional poate fi definit „știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și societate ... un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ la standarde și eficiență cât mai înalte.

**Scop.** Scopul managementului învățământului este acela de a realiza o funcționare corespunzătoare a sistemului, atât în ansamblul său, cât și a fiecărui element

în parte, adaptându-l și racordându-l continuu la cerințele dezvoltării economice, științifice și culturale ale societății, dezvoltând și înlăturând la timp neajunsurile, obstacolele care apar în procesul realizării obiectivelor propuse.

În domeniul managementului educațional se dorește acordarea unei atenții sporite conducerii, deoarece dacă în industrie rebuturile pot fi recondiționate și reintroduse în circuitul economic, în educație, eșecurile înregistrate în procesul de formare a copiilor și tinerilor au consecințe sociale dintre cele mai nefaste (incompetență, inadaptare profesională și socială, delinvență, etc).

Știința conducerii în învățământ, și-a conturat câteva probleme și principii, fiind caracterizată prin :

- 1.Elaborarea celor mai avansate teorii, principii și metode de conducere și desfășurare a activității instructiv-educative;
- 2.Stabilirea regulilor de funcționare și informare în cadrul structurii, a raporturilor de supraordonare și subordonare, dintre îndrumare și control, dintre conducere și execuție;
- 3.Instituirea formelor, metodelor și a problematicii pedagogice a formării și perfecționării cadrelor de conducere corespunzătoare acestei structuri;
- 4.Optimizarea, sub raport gnoseologic și practic - operațional, a tuturor acțiunilor de conducere, începând cu manifestările educaționale în cadrul relației educator-educat, până la cele mai importante probleme de politică școlară;
- 5.Dezvoltarea unor discipline ca teoria conducerii actului educațional, teoria conducerii școlii, planificarea învățământului, organizarea științifică a învățământului, teoriei deciziei în învățământ.

**Rol.**Școala, fiind principala instituție în care se realizează instrucția și educația tineretului, îndatoririle colectivului ei de conducere sunt numeroase și variate. Aceste îndatoriri se pot grupa în două mari categorii:

- didactice, care privesc munca instructiv-educativă;
- administrative, care contribuie la buna desfășurare a procesului de învățământ, deoarece acesta este condiționat și de baza materială.

Ideea centrală a conducerii învățământului la oricare din nivelurile unde se exercită constă în orientarea și dirijarea forțelor umane și materiale de care dispune societatea (colectivitatea locală) la un moment dat, pentru realizarea obiectivelor proiectate, în condițiile unei calități și eficiențe maxime.

Managementul educațional admite dinamismul în consolidarea bazelor sale teoretice și în construirea de modele strategice, în găsirea de noi aplicații în domeniu, utilizează date, concepții, modele, metodologii din domenii conexe și proprii.

Problematica managementului educațional este axat pe un grup de reprezentanți desemnați atât de structura sistemului de învățământ cât și a procesului de învățământ. Managementul educațional studiază conducerea atât la nivel macropedagogic, cât și la nivel de acțiuni în cadrul clasei, apelează la abordarea sistemică, ce determină ordonarea elementelor, a relațiilor, evidențiază problemele cheie, poate aborda general și pe subsisteme activități cu deschidere și spre alte sisteme.

**Managerul eficient.** Managerul este reprezentat de persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă. Managerul are un statut social și juridic bine definit, ce prevede o serie de drepturi și obligații, prin care managerii se deosebesc de toate celelalte categorii de profesioniști.

Managerul exercită anumite funcții specifice activității manageriale (industrie, economie, învățământ, etc), conduce oameni, are subordonați și ia decizii care aplicându-le influențează și activitatea altor persoane decât propria activitate.

Managerul școlar este un cadru didactic care pune în funcțiune programul managerial, conduce personalul didactic, preșcolarii și școlarii coopțați în sistemul de învățământ, precum și personalul administrativ, în scopul creșterii eficienței procesului instructiv -educativ.

Orice persoană care ocupă o funcție de conducere trebuie să posede un ansamblu de calități, cunoștințe, aptitudini și deprinderi corespunzătoare procesului de conducere.

Trăsături definitorii ale activității manageriale. Dubla profesionalizare, ce decurge din profesiunea de bază și din exigențele specifice funcției sale, care solicită calități și cunoștințe solide în domeniul managementului precum și aptitudini adecvate necesare aplicării lor.

Fiecare conducător obține rezultate prin colaboratorii săi, prin membrii colectivului care îi este subordonat. Aceasta impune, existența unor relații optime de lucru dintre manager și colaboratorii săi, a unui climat adecvat de muncă, cât și un comportament finalizator al conducătorului.

Caracterul accentuat creator constituie o trăsătură definitorie a managerului.

Autoritatea cu care este investit conducătorul în exercitarea funcției sale este o altă caracteristică a activității sale.

Managerul se află într-o dublă ipostază în raport cu care trebuie să-și modeleze conținutul și modalitățile de desfășurare ale activității sale.

Suprasolicitarea managerului în exercitarea funcției sale este și ea o caracteristică esențială: stresul decizional la care conducătorul este în permanență supus, fragmentarea muncii cauzată de solicitări extrem de diversificate cât și de întinderea timpului de lucru zilnic.

**Tipuri de manageri.** Tipul de manager este cunoscut în literatura de specialitate ca fiind ansamblul caracteristicilor principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de manageri.

Potrivit lui Carl Jung, distingem următoarele două tipuri umane:

1. extravertiții - ce se caracterizează prin persoane deschise lumii exterioare;
2. introvertiții - care se caracterizează prin persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate.

Tipuri de manageri, cel mai des întâlniți: organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul, maximalistul, birocratul, demagogul, etc.

În funcție de intensitatea muncii, (după Verdov) există trei categorii de manageri:

1. manageri care fac totul singuri
2. conducători care nu fac nimic
3. conducători care fac numai ceea ce trebuie

După modul cum adoptă hotărârile, există:

1. cadre de conducere care se sfătuiesc cu colaboratorii și subalternii lor înainte de a lua decizii;
2. cadre de conducere care hotărăsc totul singuri și apoi comunică subalternilor hotărârile luate;
3. conducători care hotărăsc totul singuri fără a se consulta cu colaboratorii nici înainte și nici după adoptarea deciziei.

Factorul determinant ce stă la baza clasificării tipurilor de manageri este autoritarismul, în funcție de care avem:

Participativul - ce se caracterizează printr-o solidă pregătire atât în domeniul de activitate al colectivului condus, cât și în domeniul managementului, crearea unui climat de muncă deschis favorabil dezvoltării personalității subordonaților;

Autoritarul - se caracterizează prin utilizarea redusă a dialogului și consultării subordonaților, plăcerea de a comanda, exces de îndrumări și controale; aspectele de natură umană au o pondere redusă;

Participativ - autoritar - este acel tip de manager ce îmbină în proporții relativ egale caracteristici ale celorlalte două tipuri.

**Stiluri de management.** Stilul de management reprezintă manifestarea calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor în relațiile cu subordonații, șefii sau colegii. Acest stil reflectă tipul de manager, dar tipul de manager poate să adopte și un alt stil față de anumiți subordonați.

Stilul de management este determinat de acțiunea unor factori ca:

Autoritarismul este exprimat prin gradul de concentrare a puterii de către manageri, de modul de luare a deciziilor;

Directivitatea constă în natura sugestiilor lor pe care managerii le dau subordonaților pe parcursul desfășurării activității;

Relația dintre manager și subordonați în funcție de care se precizează structura socio-afectivă a grupului;

Orientarea managerului în raport cu problema subordonaților prin prisma priorității care se acordă problemelor organizației în raport cu interesele subordonaților;

Modele și tehnici de management utilizate.

Stiluri de management:

a) După modul de luare a deciziilor, Kurt Lewin a conturat trei stiluri de conducere:

- Autoritar sau autocratic
- Democratic
- Liber

b) După criteriul valoric ce stă la baza fundamentării deciziilor managerilor, întâlnim:

- Stiluri manageriale orientate spre producție
- Stiluri manageriale orientate spre relații umane
- Stiluri manageriale orientate spre randament

c) După spiritul de angajare și gradul de cooperare (după O. Niculescu), stiluri de management se pot clasifica astfel:

1. Stiluri eficiente, generând tot atâtea tipuri de conducători:

Organizator - Realist

Participativ - Maximalist

## 2. Stiluri ineficiente, specifice tipului de manager

Birocrat - Tehnocrat  
Paternalist - Oportunist  
Demagog - Utopist

d) După aria și volumul deciziilor raportată la nivelul informațional, avem:

Încrezut sau nechibzuit - Prudent  
Speculativ - Fricos  
Dispus la risc - Nehotărât

Bine echilibrat

e) După gradul de suplețe

Suplu

Prin impulsuri

f) După R. Tannenbaum și W. Schmit, manifestarea autorității obligă managerii să adopte unul din stilurile:

Autocrat sau autoritar

Democrat sau participativ

Potrivit impactului autorității asupra stilului continuu de conducere, putem întâlni:

Managerul ce permite subordonaților să funcționeze înăuntrul constrângerilor stabilite de superior

Managerul ce definește limitele, cere grupului să ia decizii

Managerul prezintă problema, dă sugestii și decide

Managerul arată posibilități de schimbare a deciziei referitoare la subiectul în discuție

Managerul își susține ideea și așteaptă întrebări legate de decizie

Managerul „vinde” decizia (o sugerează înainte de a fi acceptată)

Managerul anunță decizia luată de el anterior

**Inovație și schimbare în sistemul de învățământ românesc.** Sistemul de învățământ se referă la organizarea instituțională a procesului de instrucție și educație. Acesta cuprinde totalitatea instituțiilor destinate să realizeze instrucția și educația tinerei generații.

Sistemul de învățământ are caracter istoric și național, în sensul că a evoluat și s-a perfecționat în concordanță cu dezvoltarea economico-socială a societății, cu specificul și tradițiile culturale din fiecare țară. Nivelul de dezvoltare al unei țări are un rol determinant în organizarea și funcționarea sistemului de învățământ.

Sistemul actual de învățământ din țara noastră este rezultatul valorificării creatoare a tradițiilor valoroase care s-au cristalizat de-a lungul unei îndelungate evoluții istorice. Restructurările și inovările ce i s-au adus în ultimul timp au fost determinate pe de o parte de profunde transformări din viața economico-socială a țării, iar pe de altă parte de legitățile interne ale funcționării sistemului.

Diversele componente instituționale pe care le cuprinde sistemul au un caracter deschis, prin desființarea oricăror bariere de trecere de la cele inferioare la cele superioare. Trecerea se poate face pe căi directe, prin continuarea imediată a treptei următoare sau prin continuarea studiilor la cursuri serale sau fără frecvență. Sistemul nostru de învățământ oferă o paletă largă de alegere și opțiuni pentru toți cetățenii, fără nicio restricție.

Sistemul de învățământ din țara noastră cuprinde toate unitățile și instituțiile de stat și particulare, având menirea de a asigura coerența și continuitatea instruirii și educației, în funcție de particularitățile de vârstă și individuale.

Preluând sintagma de „câmp educativ școlar” de la pedagogul german Geissler, vom încerca să facem o analiză comparativă a acestui câmp în învățământul românesc, înainte și după înlăturarea regimului comunist. Astfel înainte de decembrie 1989:

Era conceput o dată pentru totdeauna, o realitate cu niște parametri care nu pot fi puși în discuție; în așteptările profesorului (pe care le cultiva și elevului) parametrii amintiți erau inatacabili și orice încercare de punere a lor în discuție era înregistrată ca un atac asupra autorității sale;

Ordinea și disciplina constituiau parametri definitorii ai câmpului educativ școlar, iar „fața” concretă a acestora era modelată de către profesor.

Sistemul de management românesc are nevoie de adaptari și restructurari, dar până aici mai avem de dezvoltat o serie de alte politici educationale în care să „dezvoltăm” competente și atitudini, diferite de cele practicate până acum.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Ausubel, P. David, Robinson, G. Floyd (1981). *Învățarea în școală*, București: E.D.P.
2. Cristea, S..(2003). *Managementul organizației școlare*, București: E.D.P.
3. Cristea, S. (1991). *Învățământul primar în contextul reformei românești*, (vol.I), București: E.D.P.
4. Cristea, M., (1991). *Sisteme de învățământ contemporane*, București: E.D.P
5. Crețu, Elvira, (1999). *Psihopedagogia școlară pentru învățământul primar*, București: Ed. Aramis
6. Florescu, Maria Cristina, (2002). *Managementul educației*, Oradea: Ed. Eurogrup
7. Hassenfonder, J., (1976). *Inovația în învățământ*, București: E.D.P.
8. Huberman, A., M., (1978). *Cum se produc schimbările în educație*, București: E.D.P.
9. Institutul de Științe al Educației, Laboratorul Management Educațional, Proiectul de reformă a învățământului preuniversitar, Componenta Management și finanțare, (2001). *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București.
10. Jinga, I., (1993). *Conducerea învățământului*. Manual de management instrucțional, București: E.D.P.
11. Neacșu, I., (1992). *Instruire și învățare*, București: E.D.P.
12. Pertescu, Paloma; Șirinian Lucreția, (2002). *Management educațional*, Cluj Napoca: Ed. Dacia