

Cuprins

<i>Argument</i>	9
-----------------------	---

Capitolul 1

Introducere în problematica managementului educațional	11
1.1. Managementul științific și managementul empiric	11
1.2. Managementul performant și „regula celor 4 C”	17
1.3. Serviciile educaționale și managementul educațional	19
1.4. Descentralizarea – condiția succesului și eficienței serviciilor educaționale	27
<i>Întrebări, exerciții, teme de lucru</i>	35

Capitolul 2

Funcțiile managementului în serviciile educaționale	37
2.1. Proiectarea și planificarea în managementul educațional	37
2.2. Organizarea	48
2.3. Antrenarea/coordonarea și managementul resurselor umane	51
2.4. Conducerea (leadership-ul)	68
2.5. Adoptarea deciziilor	78
2.6. Controlul – evaluarea – monitorizarea	86
<i>Întrebări, exerciții, teme de lucru</i>	112

Capitolul 3

Aspecte privind managementul strategic în serviciile educaționale	115
3.1. Repere manageriale ale strategiei unui proiect de dezvoltare instituțională	117
3.2. Elemente și etape în elaborarea strategiilor	118
<i>Întrebări, exerciții, teme de lucru</i>	148

Capitolul 4	
Eficacitate și eficiență în managementul educațional	149
4.1. Activitatea managerială în condiții de eficiență și eficacitate	149
4.2. Proces educațional efecace și eficient	154
Întrebări, exerciții, teme de lucru	161
Capitolul 5	
Managementul schimbării în serviciile educaționale	163
Întrebări, exerciții, teme de lucru	176
Capitolul 6	
Managementul calității și controlul calității totale în serviciile educaționale	177
Întrebări, exerciții, teme de lucru	192
Capitolul 7	
Procesul de comunicare în managementul serviciilor educaționale	193
7.1. Forme ale comunicării	196
7.2. Bariere în calea comunicării eficiente	201
7.3. Negocierea	204
Întrebări, exerciții, teme de lucru	209
Capitolul 8	
Elemente de marketing în serviciile educaționale	211
Întrebări, exerciții, teme de lucru	219
Bibliografie	221
Index tematic	227

Pregătirea și dezvoltarea profesională – resursa umană este cea mai dinamică dintre toate resursele pe care le deține orice organizație, inclusiv o instituție școlară, indiferent cât de mică ar fi. De aceea, trebuie să i se acorde o atenție deosebită din partea conducerii dacă aceasta dorește să o valorifice la capacitatea ei maximă în cadrul activităților profesionale. Pregătirea personalului urmărește să dezvolte cunoștințele, aptitudinile și deprinderile angajaților pentru a îmbunătăți baza de cunoștințe generale a organizației și pentru a pregăti cadrul optim în care membrii organizației să gândească strategic, chiar dacă gândirea strategică nu este cerută de actualele lor posturi. Pregătirea personalului asigură un grad înalt de profesionalism și menține standardul competențelor la un nivel ridicat. Acest proces vizează toate persoanele angajate în cadrul organizației și poate fi de două tipuri: pregătire inițială și pregătire continuă¹.

În literatura de specialitate se face distincție între conceptele de *instruire* (*training*) și *dezvoltare profesională*. Astfel, instruirea se referă la predarea unui material relativ restrâns și structurat care are o aplicare imediată în practică, iar dezvoltarea se referă la intenția de a îmbunătăți deprinderile de luare a deciziilor, aptitudinile referitoare la relațiile interpersonale, autocunoașterea și motivarea angajaților. De asemenea, pregătirea profesională are în vedere de obicei pregătirea pentru o activitate specifică sau pentru obținerea unor aptitudini specifice; este mai restrânsă în concepție decât dezvoltarea profesională, care este mai degrabă orientată sau centrată pe post ori pe sarcină decât pe persoană, sugerează de obicei o viziune mai largă asupra acumulării de cunoștințe și aptitudini, este preocupată mai mult de potențialul angajatului decât de aptitudinile de moment și vede angajații ca fiind resurse adaptabile.

Pentru serviciile educaționale, un aspect important se referă la identificarea nevoilor de pregătire profesională; analiza nevoilor de pregătire trebuie să cuprindă informații colectate de la trei niveluri:

1. Un management eficient, la scară macro, în domeniul serviciilor educaționale va trebui să cuprindă un program de pregătire bine structurat, care să răspundă unor obiective-cadru incluse în strategiile și politicile naționale din domeniul dezvoltării învățământului.

- *nivelul organizațional* – date despre organizație luată ca un întreg (de exemplu, despre structura ei, oferta educațională, serviciile prestate, necesarul de personal etc.);
- *nivelul postului* – date despre atribuții și activități (de exemplu, pe de o parte, descrierea postului, precizări despre cunoștințele, aptitudinile și deprinderile necesare personalului pentru a ocupa postul respectiv, iar pe de altă parte, activitățile de comunicare și conducere);
- *nivelul individual* – date despre angajat, cum ar fi fișa de evaluare, lista programelor de instruire la care a participat, rezultatele testărilor etc.

Programele de pregătire profesională pot fi formale sau informale și pun în evidență numărul și categoriile de personal vizate, tematica și conținutul activităților, metodele de pregătire propuse, programarea preliminară a activităților și costurile estimate. În conceperea programelor de pregătire profesională trebuie să se aibă în vedere răspunsurile la următoarele întrebări: *Ce tip de instruire se are în vedere? Cum este aceasta asigurată? Când este realizată? Cine realizează pregătirea? Unde are loc? Cu ce costuri este realizată?*

Pentru multe organizații, resursele investite în pregătirea și dezvoltarea profesională înseamnă o cantitate apreciabilă de timp, bani și resurse umane care trebuie evaluate în mod regulat pentru a exista siguranța că au fost utilizate în mod adecvat.

Evaluarea pregătirii profesionale poate fi concepută ca un proces în care se pot măsura următoarele aspecte:

- reacția sau atitudinea beneficiarilor (elevi, părinți) față de structura și calitatea programului de instruire;
- cunoștințele acumulate în procesul de pregătire;
- modificarea comportamentului celor instruiți;
- rezultatele practice care se obțin ca urmare a pregătirii.

Motivația – în contextul selecției și pregătirii personalului, un loc aparte îl ocupă motivarea persoanelor implicate în activitățile organizației. Motivația reprezintă suma energiilor interne și externe ce inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop care, odată atins, va determina

satisfacerea unor nevoi/îrebuințe; un proces în care oamenii aleg între forme alternative de comportament astfel încât să faciliteze atingerea unor scopuri personale.

În organizațiile care oferă servicii educaționale pot fi utilizate, spre exemplu, următoarele strategii motivaționale:

- încurajarea autoconducerei și stimularea încrederii în resursele proprii pentru membrii organizației;
- orientarea stilurilor manageriale pe grup/organizație;
- înlăturarea barierelor și crearea oportunităților de afirmare pentru membrii organizației;
- încurajarea inovațiilor și diversificarea posibilităților de alegere pentru membrii organizației;
- abordarea motivației în funcție de stadiile profesionale și de ciclurile de vârstă.

Climatul motivațional din cadrul unei organizații poate fi:

- *pozitiv* – concretizat prin următoarele aspecte:
 - exprimarea liberă a opiniilor;
 - preluarea și valorizarea de către manageri a ideilor și inițiativelor venite de la subordonați;
 - relațiile interpersonale sunt puțin formalizate;
 - amabilitate față de persoanele din afara organizației;
 - recunoașterea și încurajarea succesului;
 - conflictele sunt vizibile și rezolvate rapid.
- *negativ* – evidențiat de:
 - responsabilități reduse pentru membrii organizației;
 - absența feedbackului pozitiv din partea managerilor;
 - insuficienta implicare în procesul decizional a membrilor organizației;
 - sarcini/decizii nerealiste din partea managerilor și atmosferă tensionată/stresantă în cadrul organizației;
 - neacordarea de timp suficient pentru realizarea sarcinilor;
 - condiții de muncă necorespunzătoare.

În domeniul managementului sunt acceptate trei categorii principale de teorii care explică nivelul motivațional al personalului angajat:

- teorii care sugerează că persoanele desfășoară activități din motive economice (pecuniare/financiare);
- teorii umaniste (rațional-umană), care vizează în primul rând aspectele și motivațiile noneconomice: o poziție mai înaltă în cadrul organizației, o poziție socială înaltă sau privilegiată, obținerea de titluri onorifice etc., adică elemente motivaționale care contribuie la o creștere a încrederii în sine;
- teorii structuraliste sau care sugerează existența unor conflicte între șefi și subordonați; din punct de vedere motivațional, această poziție presupune coexistența factorilor motivaționali economico-pecuniari și noneconomici (Kinard, 1988).

Privind problematica motivației personalului din cadrul unei organizații, desfășurarea activității într-o organizație permite satisfacerea a trei tipuri de nevoi:

- *nevoia de putere* – persoanele la care se manifestă dominant nevoia de putere sunt motivate de ocuparea în organizație a unei poziții cât mai înalte și mai autoritare, fiind interesate de realizarea tuturor activităților care conduc la atingerea acestui obiectiv;
- *nevoia de afiliere* – indivizii dominați de această nevoie sunt motivați prin faptul că activitatea lor le oferă posibilitatea de a fi mereu în contact cu colegii (este indicat ca acest tip de persoane să nu desfășoare activități în regim individual sau de izolare);
- *nevoia de realizare* – indivizii cu nevoi de realizare prezintă următoarele caracteristici: caută sarcini care să le solicite asumarea responsabilității, preferă sarcinile provocatoare, fără a fi însă prea dificile (nu-și asumă niciodată scopuri imposibil de atins), caută în permanență feedback la rezultatul muncii lor, sunt mai puțin sensibili la nevoile sociale sau de afiliere.

În concluzie, se poate observa că, indiferent de poziția adoptată, oamenii sunt motivați atât de idealuri, cât și de elemente economice sau de prestigiu social. În domeniul serviciilor educaționale, problema motivației este mult mai importantă decât în alte domenii și capătă o serie de accente specifice: este vorba de o motivație internă izvorâtă dintr-o anumită mentalitate,

educatorul fiind cel care modelează și formează personalitatea unui copil sau tânăr : astfel, se naște un sistem de valori care poate susține baza unei motivații specifice acestei activități.

2.4. Conducerea (leadership-ul)

În lucrarea *Management : Theory and Practice*, apărută în anul 1990, Gerald A. Cole prezintă una dintre definițiile cele mai accesibile, dar și suficient de sintetice, privind activitatea de conducere ca un „proces dinamic în cadrul unui grup, în care un individ îi influențează pe ceilalți să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor grupului într-o situație dată”. Altfel spus, *această funcție se referă la promovarea comportamentelor favorabile atingerii obiectivelor organizației, motivând personalul prin : folosirea diferitelor stiluri de conducere, calitatea relațiilor interpersonale, modul în care sunt favorizate comunicarea și cooperarea în cadrul organizației și modul de antrenare a personalului în procesul decizional*¹.

După ce s-au stabilit obiectivele, s-a proiectat structura organizatorică și s-a definitivat schema de personal, organizația poate să funcționeze ; prin funcția de conducere se urmăresc comunicarea sarcinilor către subordonați și motivarea membrilor organizației, astfel încât să obțină un nivel de performanță cât mai mare în contextul strategiei alese pentru atingerea obiectivelor și misiunii organizației. Conducerea implică motivare, un anumit stil de relaționare și comunicare cu membrii organizației, având în vedere dorințele și așteptările acestora, comportamentul individual sau de grup, dar și interesele și politicile organizaționale. Indiferent de organizație sau de instituție, conducerea acesteia implică o anumită responsabilitate din partea managerului. Modul în care acesta reușește să-și asume responsabilitatea va duce la tipuri diferite de conducere.

1. Unii specialiști din domeniu consideră că *manager* și *lider* sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ, însă leadership-ul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere : leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina curgerea și acțiunea ; managerul, în schimb, este persoana care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership.

Conducerea poate fi:

- a. • *formală*, atunci când persoana sau grupul conduce în virtutea poziției în ierarhia unei organizații, în virtutea unui statut anume, care implică dreptul, autoritatea și chiar obligația de a conduce;
 - *informală*, atunci când persoana care conduce este aleasă în calitate de conducător (lider) prin consensul membrilor grupului de apartenență. Liderul are puterea de a conduce. În multe cazuri, conducerea formală și cea informală aparțin aceleiași persoane.
- b. • *directă* – de la o persoană (grup) la alta (altul);
 - *indirectă* – exercitată prin intermediari (persoane, grupuri, structuri formale) care transmit deciziile și raportează îndeplinirea lor.

Practica din domeniul serviciilor educaționale evidențiază, ca și în alte domenii, cel puțin trei mari categorii de tipuri de conducere, devenite deja tradiționale :

- *tipul autoritar* – aparține concepției tradiționale, se bazează pe o structură ierarhică fixă în care căile de comunicare sunt unidirectionale, de sus în jos. Acest tip de conducere pleacă de la premisa necesității și utilității măsurilor de constrângere pentru motivarea subordonaților implicați într-o activitate. Astfel se ajunge la stări de frustrare, stăgnaare și rezistență din partea membrilor organizației; consecința directă constă în faptul că aceștia vor prefera să fie conduși îndecaproape, vor evita răspunderea, se vor cantona într-un domeniu limitat și se vor feri să aibă inițiative personale. Acest tip de conducere predispune la conflicte, deoarece ridică bariere rigide între diversele categorii de personal. Efectele acestor situații se răstrâng asupra personalului, dar și asupra beneficiarilor direcți sau indirecti care solicită serviciile instituției sau organizației respective;
- *tipul democratic și participativ* – se bazează pe un set de principii fundamentale :
 - aderarea personalului la scopul și obiectivele organizației;
 - subordonații își pot asuma răspunderi sporite în cazul unui management participativ;
 - valorificarea imaginației, a creativității și spiritului inovator al întregului personal;