

FUNCTIILE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL

Termenul de management a pătruns în limbajul pedagogic la fel de insistent ca cel de curriculum. În mod analogic, are o dublă semnificație, de concept și de paradigmă pe cale de afirmare în teoria și practica educației.

Conceptul de management, dezvoltat la nivel de leadership, definește un tip de conducere superioară care corespunde modelului cultural al societății informaționale, bazată pe cunoaștere. În opoziție cu tipul de conducere birocratică, administrativă care corespunde modelului cultural al societății industrializată.

Managementul reprezintă astfel o activitate de conducere globală/sistemică, optimă, strategică/inovatoare, necesară în condiții de schimbare socială rapidă, permanentă, proprii societății informaționale. În contrast, activitatea de conducere birocratică este parcelară, standardizată, punctuală, reproductivă, fiind posibilă în condiții sociale stabile. La modul simbolic poate fi evocată opoziția dintre durabilitatea sinergetică a informației și perisabilitatea inevitabilă a mașinii, oricât de performantă ar fi aceasta.

Managementul educației definește activitatea de conducere globală, optimă, strategică, inovatoare a sistemului de învățământ dezvoltat în societatea postmodernă, informațională în plan tehnologic, și democratică în plin plan politic.

În raport de dimensiunea obiectului de cercetare, reflectat la nivelul sferei de cuprindere a conceptului de management al educației, sunt dezvoltate noi științe ale educației, bazate pe o metodologie de cercetare intradisciplinară interdisciplinară și pluridisciplinară: managementul organizației școlare, managementul clasei, managementul activității didactice (lecției).

Conducerea unei organizații la oricare dintre nivelurile sale, ne apare ca un sistem distinct, fiind un proces care constă într-un șir de activități realizate ciclic.

Aceste grupe omogene de activități distincte, desfășurate în diferite etape, constituie ceea ce numim funcțiile conducerii (managementului). Ele desemnează totodată și tipurile de acțiuni specifice ale conducătorilor (managerilor).

În legătură cu funcțiile conducerii s-au exprimat diverse opinii, atât în ceea ce privește denumirea, cât și numărul lor.



Primul care a definit aceste funcții a fost francezul Henry Fayol, care în 1916, publică în „Buletin de la Societe de l'Industrie Minerale” lucrarea *Administration industrielle et generale-Prevoyance, orgnization, commandament, coordonation, central*.

Funcțiile principale ale activității de management sunt centrate asupra:

- Planificării-organizării sistemului;
- Orientării-îndrumării procesului de învățământ
- Reglării-autoreglării sistemului și procesului de învățământ la nivel de vârf, intermediar, de bază.

În interiorul acestor funcții principale, centrale, intervin funcțiile derivate care susțin acțiunile și operațiile indispensabile activității de management:

- Informarea pedagogică
- Evaluarea pedagogică (bazată pe control pedagogic, apreciere pedagogică/diagnoză pedagogică; decizie pedagogică/prognoză pedagogică stimulativă);
- Comunicarea pedagogică (a deciziei pedagogice însoțită de îndrumarea pedagogică stimulativă care anticipează corectarea, ameliorarea, ajustarea structurală, restructurarea activității evaluate.)

Numărul și natura funcțiilor managementului se cer analizate și în relație cu nivelul la care se exercită conducerea, deci raportate la atribuțiile conducătorilor, la sfera lor de competență.

În cele ce urmează, vom prezenta, pe scurt, în ce contă fiecare din următoarele funcții: planificare-organizare, funcția de orientare –îndrumare a procesului de învățământ, funcția de reglare-autoreglare a sistemului și a procesului de învățământ, evaluarea.

Funcția de planificare-organizare implică valorificarea resurselor pedagogice (informaționale, umane, materiale, financiare) ale sistemului de învățământ la nivel de vârf, intermediar, de bază.

Planificarea activității angajează „o reflecție pedagogică” asupra acțiunii viitoare concepută cu scop prospectiv (planificare strategică) și ameliorativ (planificare operațională).



Planificarea presupune o activitate previzională pe termene medii și scurte, care se întind de la câțiva ani până la un semestru, iar după unele opinii, chiar mai puțin (trimestru, lună). Produsul planificării este planul. Prin intermediul acestui instrument de conducere se stabilesc modalitățile de utilizare optimă a resurselor materiale și umane, mijloacele utilizate, precum și acțiunile ce se vor întreprinde în vederea atingerii obiectivelor propuse, în condițiile obținerii unei eficiențe maxime și/sau a unor performanțe de un înalt nivel.

Organizarea activității completează planificarea prin crearea unor structuri și instrumente decizionale care pot fi angajate pe o coordonată ierarhică liniară (autoritatea birocratică, dirijată exclusiv pe verticala sistemului) sau în rețea (autoritatea funcțională, profesională, extinsă circular pe verticala dar și pe orizontala sistemului).

Organizarea „cuprinde ansamblul de activități prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, componentele acestora (operații, lucrări, sarcini, mișcări, etc), realizându-se gruparea lor pe compartimente, formațiuni de lucru”. Prin intermediul organizării, se combină rațional și armonios toate elementele funcționării normale a întreprinderii: resursele materiale, resursele de muncă, mijloacele financiare, la nivelul locurilor de muncă, compartimentelor și unității în ansamblul ei, asigurându-se dispunerea potențialului material și uman al întreprinderii într-un mod optimal.

Organizarea, ca funcție a managementului, se referă deci la două aspecte distincte:

- Primul privește structura organizației (configurația compartimentelor și relațiile dintre ele, atribuțiile la nivelul fiecărui element al structurii și al fiecărui post) și implicit a managementului (ierarhie și responsabilități, putere de decizie). Expresia grafică a structurii unei organizații este organigrama, iar atribuțiile sunt specificate în fișa postului.
- Al doilea se referă la organizarea personalului și a resurselor materiale pentru desfășurarea activității în condiții optime de calitate și eficiență. Ea intervine mai ales atunci când activitatea are un caracter inedit și nu se poate desfășura potrivit regulamentelor de organizare și funcționare. Cazul cel mai tipic este acela al organizării oamenilor și tehnicii pentru îndeplinirea unei misiuni de luptă în care domină elementele neprevăzute. Organizarea este, în acest caz, suplă și dinamică, putându-se schimba (sub aspectul grupării și amplasării) de mai multe ori pe parcursul pregătirii sau al luptei efective.

Funcția de orientare-îndrumare a procesului de învățământ vizează activitatea de învățământ organizată la nivelul sistemului, activitatea de instruire/educație. Realizarea sa presupune asigurarea



saltului metodologic de la investigația longitudinală (valorificată prin fișa de observație) la investigația transversală, valorificată prin fișa de analiză-sinteză care consemnează decizia managerială prin caracterizarea următorilor indicatori: capacitatea cadrului didactic de priectare a obiectivelor-conținuturilor-metodologiei de predare-învățare-evaluare; randamentul școlar, corelația profesor-elev. Această funcție de analiză-sineză este aplicabilă în evaluarea activităților didactice și a activităților educative (cu anumite adaptări).

Funcția de reglare-autoreglare a sistemului și a procesului de învățământ vizează, pe de o parte, perfecționarea cadrelor didactice-realizată prin acțiunile metodice proiectate la nivel macro și micro-structural, iar pe de altă parte, cercetarea pedagogică, realizată prin inovații proiectate special (la nivel macro și micro-structural).

Evaluarea este și ea un proces de obținere a informațiilor asupra activității analizate, de comparare a lor cu anumite obiective sau standarde (în urma căreia se emit judecăți de valoare), de adoptare a unor decizii privind ameliorarea activității evaluate și implicit, a rezultatelor.

Se cuvine menționat că, în timp ce controlul are și o funcție evaluativă, evaluarea este mai complexă, se poate efectua și prin alte mijloace decât controlul: pe baza unor rapoarte sau dări de seamă statistice, prin analiza unor documente elaborate de instituția supusă evaluării, cum ar fi bugetul de venituri și cheltuieli sau planul cu principalele activități (în cazul unităților militare) sau prin organizarea unor ședințe, consfățuri și altele asemenea.

În finalul acestor considerații, subliniem faptul că, deși distincte, funcțiile managementului se constituie într-un sistem integrat care dă coerență activității de conducere. Între ele există relații de interacțiune și interdependență. Lesne de sesizat la o analiză mai atentă: dacă decizia este prezentă în toate fazele ciclului conducerii (deci și în planificare, și în organizare, și în control sau evaluare), nu se poate face abstracție de faptul că și controalele se planifică și se organizează sau că decizia se bazează pe elemente de diagnoză și prognoză. Motivarea, la rândul ei, este necesară și pentru aplicarea unei decizii, dar și când se exercită funcția de organizare sau de antrenare.

Se impune deci (și în cazul funcțiilor managementului) analiza de sistem.

Aceste funcții se exercită și în învățământ, la toate nivelurile, ținându-se seama, desigur, de particularitățile domeniului (preșcolar, liceal etc), nivelului ierarhic (minister, inspectorat școlar etc) și timpului de instituție (școală, facultate etc).

Conducerea instituțiilor de învățământ constituie o activitate complexă care vizează o seamă de domenii cum sunt: procesul de învățământ în ansamblu, activitatea didactică, activitatea educativă



(școlară și extrașcolară), perfecționarea pregătirii personalului didactic, didactic auxiliar și administrativ, activitatea economico-financiară și gospodărească, relația școală-familie, școală-comunitate.

Conducătorul, ca și echipă de conducere a unei unități de învățământ, planifică și organizează munca personalului, activitatea elevilor și studenților, adoptă decizii și controlează îndeplinirea lor. Toate acestea se învață treptat, pe parcursul exercitării atribuțiilor funcției de conducător, însă eficiența lor practică depinde, tot mai mult, de capacitatea conducătorilor de a motiva atât personalul, cât și elevii și studenții, pentru o participare conștientă și responsabilă a lor la bunul mers al școlii.

În procesul de conducere, conducătorul le explică atât colaboratorilor, cât și subalternilor importanța unei decizii, scopul acțiunilor la care-i solicită. El desfășoară, cu alte cuvinte, o activitate de clarificare, de argumentare și convingere, de motivare. Pe parcursul desfășurării activității de aplicare a deciziilor, conducătorul din învățământ formulează aprecieri, aprobă sau critică activitatea unor colective sau persoane, stabilește moduri de acțiune practică.

Simpla transmitere a unei sarcini, fără preocuparea de a-i convinge pe cei ce urmează s-o îndeplinească de importanța și valoarea ei, poate determina dezinteres și chiar stări conflictuale între conducători și executanți, între membrii colectivului de muncă.

Dimpotrivă argumentarea clarifică scopurile și importanța acțiunilor umane, pune în evidență corelația dintre activități, colective și oameni, în timp ce convingerea asigură adeziunea lor reală (nu formală) la decizie și la activitatea practică de realizare a ei.

Prin întreaga sa activitate de argumentare și convingere, conducătorii din învățământ trebuie să armonizeze interesele individuale și colective cu cele ale organizației școlare, să atenueze neînțelegerile și conflictele, să stimuleze spiritul de inițiativă, ambiția de a se situa la cote valorice cât mai ridicate. Pentru cei mai mulți dintre educatori, rezultatele muncii lor nu sunt doar în raport cu câștigul material, ci au la bază îndeosebi satisfacția de a forma și educa oameni, de a fi folositori societății. O vorbă bună din partea conducătorului, o apreciere făcută în fața colegilor contează adesea pentru educatorii de vocație mult mai mult decât un stimulent material.

Condițiile de muncă și climatul dintr-o unitate de învățământ joacă, de asemenea, un rol important în dezvoltarea unui potențial motivațional ridicat, asigurând o stare de spirit tonică, bună dispoziție necesară unei munci eficiente, de înalt randament și totodată făcută de plăcere, cu satisfacții individuale și colective.



Recunoașterea muncii bine făcute sau sprijinul acordat, fără astentație, atunci când un educator întâmpină greutăți în munca sa, contribuie la creșterea încrederii în forțele proprii și în forța modelatoare a educației. Dincolo de calitățile profesionale și organizatorice, de experiență practică în învățământ și în conducerea acestuia, de stăpânirea temeinică a legislației școlare și atribuțiilor ce-i revin, conducătorului oricărei unități de învățământ i se cer și calități de lider, de animator al colectivului pe care-l conduce, de pedagog social.

Bibliografie:

1. Psihologie și pedagogie școlară-Dragu Anca și Cristea Sorin, Ovidius University Press, Constanța 2003
2. Psihologie școlară- Cosmovici Andrei și Iacob Luminița, Editura Polirom, Iași 1999
3. www.didactic.ro

Prof. Constantin COCA

Liceul Tehnologic „Simion Leonescu „, Luncavița

