

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

ȘTEFAN COSTEA

CUPRINS

Obiectul și sarcinile cursului. Actualitatea și semnificația studiului managementului ca proces și ca activitate sistematică, subordonată realizării misiunii și obiectivelor oricărei organizații sociale.

Esența și obiectivele managementului. Managementul ca sistem de activități și procese menite să asigure eficiența în organizațiile și instituțiile sociale; managementul și mediul managerial; personalitatea, sarcinile și responsabilitățile sociale și etice ale managerilor; motivații în activitatea managerială.

Contextul managerial. Contextul intern și extern al managementului; contextul ca sistem organizațional; domeniul și ariile de realități economico – sociale ale mediului extern al managementului.

Acest curs completează modul de pregătire psihopedagogică a studenților.

Organizație, management, manageri. Organizația – comunitate umană angajată în eforturi sistematice pentru producerea unor valori, bunuri sau servicii; formele și tipologia organizațiilor; manageri și ierarhii manageriale; identitatea, tipologia și stilurile manageriale.

Funcții, activități și roluri manageriale. Planificarea, organizarea, asigurarea cu personal, conducerea și controlul - ca funcții și activități manageriale; rolurile interpersonale, informaționale și decizionale ale managerilor; decizia în condițiile complexității și incertitudinii, implicații pentru management.

Competențele, abilitățile și calificările manageriale. Calificările tehnice, umane și conceptuale (abilitățile de înțelegere a complexității și de operaționalizare a acesteia); raporturile dintre competențe și calificări la diferite nivele manageriale.

Organizațiile întemeiate pe cunoaștere; gestiunea și managementul lor. Caracteristicile organizației bazate pe cunoaștere; cunoașterea considerată ca sistem; gestiunea și valorificarea ei; cunoștințe noi, cunoștințe utile; conversația cunoașterii în valori, bunuri sau servicii; gestiunea personalului în organizațiile bazate pe cunoaștere.

General și specific în managementul educației și învățământului. Specificul contextului intern și extern, al activităților, funcțiilor și rolurilor manageriale în organizațiile educaționale și de învățământ; modele manageriale educaționale alternative.

Cadrul și configurația managementului educațional. Management, lideritate, guvernare, administrație în unitățile educaționale și de învățământ; natura liderității în educație.

Conducerea academică și conducerea administrativă în învățământ și educație. Asigurarea autonomiei intelectuale, a libertății de gândire și acțiune în practicile educaționale; norme, reglementări și standarde în unitățile și sistemele de educație și învățământ.

Calitatea, calitatea totală și managementul educațional. Conceptul de calitate totală și de management al calității totale în învățământ și educație; educația ca serviciu social, domeniu de producere, diseminare și preservare de cunoaștere și valori.

Evaluare și eficiență în managementul educației și învățământului. Modele și strategii de evaluare; criterii, indicatori și standarde în evaluarea eficienței educaționale; metode de evaluare a curriculum-ului, a logisticii didactice; performanță și competitivitate în managementul educației și al învățământului.

Managementul educației și învățământului în România. Evoluții, transformări și înnoiri în sistemul național unitar de conducere și administrare a unităților de învățământ și educație, în procesul general de reformă a învățământului românesc contemporan.

REZUMATUL CURSULUI

Unitatea de învățare 1 MANAGEMENTUL CA ȘTIINȚĂ. ESENȚA ȘI OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI¹

Astăzi, puține profesii și ocupații sunt atât de provocatoare ca managementul *organizațiilor sociale* moderne. Apare necesitatea unor conducători capabili să acționeze eficient și performant în condițiile complexității și incertitudinii, să ia decizii privind oamenii, activitatea și viața lor, atât în prezent, cât și în perspectivă.

În consecință, managementul unei organizații nu este o sarcină ușoară căci, a fi manager astăzi înseamnă *a fi responsabil față de*: angajații proprii și de bunăstarea lor; realizarea obiectivelor și sarcinilor organizației, de eficiența și performanța ei; de asigurarea produselor, bunurilor sau serviciilor oferite clienților organizației; de continuă ridicare a calității și competitivității ofertei lansate piață; și, nu în ultimul rând, față de societatea în care acționează, de confirmarea și promovarea valorilor și idealurilor societății respective.

1.Esența și obiectivele managementului

Realizarea unor deziderate de factura celor de mai sus reclamă, înainte de toate, clarificarea semnificației, conținutului și esenței managementului, ca teorie dar și ca practică.

Scurt istoric - Frederick Taylor (1856-1915) și la Henry Fayol (1841-1925) sunt considerați părinții managementului. *Frederick Winslow Taylor*, inginer american, promotor al curentelor de raționalizare a muncii în scopul intensificării ei, propune o plată pentru piesele normate și o altă plată pentru piesele date peste normă. Sistemul taylorist de salarizare capătă o largă răspândire. În 1911, F.W. Taylor, a publicat *Principiile managementului științific*, lucrare în care precizează cele patru principii ale managementului științific. *Henry Fayol*, inginer și geolog francez, a condus numeroase întreprinderi miniere, afirmându-se ca principalul promotor al mișcării europene de management al întreprinderilor. Principala sa lucrare a fost *Administration industrielle et generale. Prevoyance, organisation, comandement, coordination, controle*. Paris, 1916.

Etimologia - Managementul este considerat în mod diferit, în funcție de două perspective lingvistice principale, francofonă sau anglofonă. În prima, etimologic *managementul* echivalează cu a ține în mână și a stăpâni, a conduce cu mână forte, ceea ce implică ideea controlului acțiunii și orientarea sau direcționarea ei. În limba engleză curentă, *to manage* semnifică *a se aranja pentru, a face astfel încât*. În această accepțiune, managementul ar fi *arta de a face ceea ce trebuie, pentru ca rezultatul urmărit să fie atins, arta de a fi eficace*.

Caracteristici	ADMINISTRAȚIE	MANAGEMENT
OBIECTIVE	Stabilite în termeni generali, revizuite sau schimbate la intervale nedefinite	Stabilite prin țeluri strategice largi, pe termen scurt, detaliate
CRITERII DE SUCCES	Evitarea greșelilor, performanță rar măsurată	Căutarea succesului, performanță concret măsurabilă
FOLOSIREA RESURELOR	Grijă secundară, doar încadrare în consumul normat	Prima grijă, procurare, utilizare eficientă dar și efectivă
LUAREA DECIZIEI	Ia mult timp, puține decizii care afectează mulți oameni	Ia timp scurt, multe decizii care afectează puțini oameni
STRUCTURA	Roluri definite în termeni de domenii de responsabilitate. Ierarhii înalte, delegare limitată	Ierarhii plate, delegare maximă

¹ Autori: prof.univ.dr. Ștefan Costea, lect.univ.dr. Roxana Chivu

ROLURI	arbitru	protagonist
ATITUDINI	Pasivă, insensibilă la timp, evitarea riscului, accent pe proceduri, conformitate, uniformitate	Activă, sensibilă la timp, acceptarea riscului, accent pe rezultate, experimente locale, independență
COMPETENȚE	Legale, literare (rapoarte, note)	Economice, numerice (statistici, diagrame)

Semnificații - Pentru a lămurii care este semnificația conceptului de management ar trebui precizate și sensurile unor termeni ce au aceeași arie de circumscriere. Aceste concepte sunt: - conducere, administrare, leadership. La o primă analiză acești patru termeni sunt sinonimi, desemnând în mare aceleași activități. Totuși diferențierile sunt majore:

Conducere-management. Potrivit opiniei profesorului american Warren Bennis *conducătorii sunt oameni care fac ceea ce trebuie să facă, în vreme ce managerii fac ceea ce fac, așa cum trebuie.*

Administrație-management. Prin administrare, Warren Bennis înțelege abordarea problemelor cotidiene, convenționale, mărunte, iar prin conducere – abordarea problemelor mari, de perspectivă. Se trece de la aplicare la concepere, de la structuri formale și proceduri la funcții și relații.

Lideritate-management

Spre deosebire de management care este considerat o conducere formală, instituționalizată, *leadership-ul* este înțeles ca o conducere realizată la nivel grupal, informal, iar liderul ca șef, conducător al acestui grup.

Accentul trece de la management la leadership, de la dezvoltare și optimizare la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții la performarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirarea și mobilizarea lor.

MANAGERUL	LIDERUL
Controlează și optimizează ceea ce există deja	Schimbă ceea ce există în ceea ce este necesar
Promovează stabilitatea	Promovează schimbarea
Acționează tranzacțional	Acționează transformațional
Urmează reguli stabile, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde	Introduce reguli noi, încurajează creativitatea și elimină constrângerile care determină comportamente conservatoare
Reține	Eliberează
Întreabă cum?	Întreabă ce?, de ce? și cine?

Dincolo de terminologie, problema fundamentală rămâne cea a esenței managementului. Este el o știință, având un domeniu sau obiectiv propriu de investigație, metode și tehnici de cercetare și modalități specifice de acțiune? Sau este doar o *practică*, o *tehnică*, ori o *artă* prin intermediul căreia conducătorii de întreprinderi, organizații, etc. își exercită responsabilitățile, în condiții și în contexte specifice, locale, zonale, regionale, naționale, etc., deci într-o mare diversitate de situații și medii sociale?

În realitate, managementul este și un ansamblu de discipline teoretice, metode și tehnici care privesc conducerea, gestiunea, administrarea și organizarea întreprinderilor, cât și arta de a-i face pe oameni să lucreze productiv și eficient, fie în calitatea lor de membri ai organizațiilor sau instituțiilor, fie în calitate de clienți, beneficiari, furnizori, acționari, etc. Dar, managementul astăzi, este conceput și practicat și ca *organizarea schimbării, orientată spre crearea bogăției prin intermediul satisfacerii cât mai depline a necesităților omului.*

În sinteză, managementul are ca substanță și obiectiv esențial, obținerea excelenței în orice tip de organizație socială și umană. Ceea ce echivalează cu un model de acțiune, spre care trebuie să

tindă și căruia trebuie să i se conformeze orice acțiune concretă, dincolo de condițiile și particularitățile locale ale muncii și chiar, împotriva lor.

2. Principii manageriale generale

Realizarea obiectivelor manageriale implică punerea în aplicare a următoarelor *principii generale* ale acestuia: obținerea eficacității, apel permanent la raționalitate, organizarea sistematică a tuturor activităților, efort continuu pentru obținerea celei mai bune performanțe posibile.

Aplicarea acestor principii presupune practicarea managementului ca proces complex de planificare, organizare, asigurare de personal, control și conducere sistematică a ansamblului activităților dintr-o organizație, în vederea realizării obiectivelor comune ale acesteia.

Ca *proces*, managementul se referă la un set de sarcini și de activități în curs de desfășurare și în corelație una cu alta. Dar, el se practică și ca *activitate sistematică*, de introducere a ordinii în conducerea și desfășurarea activităților, astfel încât acestea să fie recunoscute și consistente cu setul de obiective și cu așteptările convenite de membrii organizației.

Principiile managementului apar formulate chiar în lucrările părinților managementului – Frederick Winslow Taylor, *La direction scientifique des entreprises* (Ed. Dunot, Paris, 1957) și Henri Fayol, *Administration industrielle et generale* (Paris, 1916).

Taylor dezvoltă patru principii manageriale: abordarea științifică a problematicii fiecărui domeniu de activitate, a selecționa cu grijă angajații care au aptitudini pentru activitatea respectivă, a pregăti angajații să-și exercite munca oferindu-le stimulente, a-i sprijini pe lucrători să-și exercite atribuțiile, planificându-le sarcinile.

H. Fayol propune 16 principii menite să ghideze activitatea managerilor: principiul autonomiei, responsabilității și autorității, al disciplinei în muncă, al unității de comandă, al unității de acțiune, al subordonării intereselor particulare celor generale, al salarizării personalului, al centralizării-descentralizării, al ierarhiei în conducere, al ordinii, al echității, al stabilității personalului, al inițiativei, al unirii personalului, al instruirii permanente, al inovării în conducere, și a acorda zilnic cinci minute pentru reflecție.

3. Contexte manageriale. Contextul intern și contextul extern al managementului

Descifrarea fundamentelor managementului eficace într-o organizație implică înțelegerea sistemului în care managementul acționează, identificarea elementelor constitutive ale organizației, variatele activități ale managementului și conceptele critice relevante pentru natura acțiunilor manageriale.

Contextul implică: recunoașterea faptului că managementul acționează într-un sistem care este în ultimă instanță ...*un set de activități coordonate care funcționează ca un tot (întreg)*; ca sistem, organizațiile coordonează activități prin intermediul subsistemelor, în vederea transformării inputurilor de orice fel în output-uri (produse, bunuri, servicii sau valori); coordonarea acestor activități din cadrul organizației este sarcina centrală a managerului. „*Combinarea caracteristicilor care conferă identitate proprie sistemului organizațional și relațiile sale cu mediul reprezintă contextul.*”

Contextul intern al managementului este constituit din ansamblul condițiilor și comportamentelor proprii ale unei organizații (condiții fizice, resurse materiale, tehnologice, umane, financiare, etc.) pe care managerul este obligat să le organizeze și coordoneze, prin intermediul organizării unor subsisteme sau departamente, în vederea realizării obiectivelor organizaționale propuse. În acest scop el este obligat să-și îndeplinească toate funcțiile și să desfășoare toate activitățile manageriale ce îi revin pentru ca ansamblul contextului intern al organizației să se structureze și să funcționeze ca un ansamblu integrat, fără fisuri și cu maximum de eficiență și performanță.

Contextul extern al managementului reprezintă mediul extern al unei organizații și este format din șase domenii sau arii de realități economico-sociale fundamentale :

- *competitorii* (organizații care oferă aceleași produse sau produse similare pe piață). Pentru manageri este esențial să cunoască, să înțeleagă acțiunile competitorilor pe piață pentru a fi în măsură să ia decizii privind propriile sale oferte de piață ;

- *schimbările tehnologice* generate de dezvoltarea noilor tehnici de producere a produselor sau serviciilor care implică schimbări tehnologice interne;

- *condițiile economice* – ratele inflației, ratele împrumuturilor, produsul național brut, oferta de monedă s.a. sunt condiții economice care influențează modul în care managerii operează într-o organizație. Ele trebuie înțelese de către manageri pentru a evita pierderile din organizație;

- *valorile și atitudinile sociale* – schimbarea valorilor și atitudinilor în societate pot afecta modul în care clientul răspunde la un produs și, deci, pot influența vânzările, pot determina schimbările;

- *procesele politice* – acțiunile partidelor politice, a conducerilor și organizațiilor locale, sistemele judiciare, etc. sunt părți ale proceselor politice care influențează managementul în organizații;

- *condițiile fizice* – evenimentele naturale care pot avea loc: secetă, ploi, zăpadă, tornade, furtuni, cutremure de pământ, etc. impun anumite precauții pentru manageri, întrucât toate influențează viața organizațiilor și activitatea managerilor.

Unitatea de învățare 2

FUNCȚII, ACTIVITĂȚI ȘI ROLURI MANAGERIALE²

1. *Funcțiile* managementului sunt definite pentru prima oară de H. Fayol. Din punctul lui de vedere activitatea managerială cuprinde cinci categorii de activități: prevederea și planificarea, organizarea, asigurarea personalului, coordonarea și controlul.

Numărul și natura funcțiilor managementului se raportează la atribuțiile conducătorilor și la sfera lor de competență.

Prevederea este activitatea de evaluare a viitorului, surprinderea tendințelor, conjuncturilor probabile în care vor acționa factorii de influență. Există trei tipuri de activități previzionale:

- prognoza – pe termen lung, peste 10 ani, caracterizează deciziile strategice la nivelul ierarhic superior,

- planificarea – pe termen mediu, de la câțiva ani la un semestru, produsul planificării este planul,

- programarea – pe termen scurt, decadă, săptămână, schimb, amănunțită în ceea ce privește acțiunile întreprinse, mijloacele și resursele utilizate pentru realizarea planului.

Decizia este un element cheie în orice activitate de management și constă în alegerea unei modalități de acțiune din mai multe posibile. Presupune trei etape:

- pregătirea deciziei include identificarea problemelor, obținerea informațiilor necesare despre aceste probleme, selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor, elaborarea variantelor de acțiune și a proiectelor planurilor de măsuri.

- adoptarea deciziei implică o activitate de analiză și comparare a avantajelor și dezavantajelor fiecărei variante, urmată de alegerea variantei celei mai avantajoase sau celei mai puțin dezavantajoase.

- aplicarea deciziei implică o serie de activități de natură organizațională și motivațională – comunicarea deciziei, explicarea și argumentarea ei, organizarea acțiunii practice, controlul executării deciziei, reglarea acțiunii, adoptarea unor decizii de corectare a deciziei inițiale.

Organizarea cuprinde ansamblul de activități prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, componentele acestora, realizându-se gruparea lor pe compartimente, formațiuni de lucru. Prin intermediul organizării se combină rațional și armonios toate elementele funcționării normale (resurse, mijloace etc.). Organizarea ca funcție a managementului are două aspecte distincte: structura organizației (configurația compartimentelor, atribuțiile fiecărui post), organizarea personalului și a resurselor materiale.

Coordonarea se referă la asigurarea cooperării dintre compartimente și oameni, armonizarea acțiunilor acestora, pentru a se evita paralelisme și suprapuneri, risipa de forțe și mijloace.

² Autori: prof.univ.dr. Ștefan Costea

Coordonarea se exprimă în priceperea managerului de a interveni operativ în funcționarea părților sistemului în vederea armonizării lor unele cu altele, precum și cu ansamblul, atât în ceea ce privește factorii tehnici, cât și cei umani, materiali, economici, financiari.

Antrenarea implică acțiunea managerului de a-i determina pe subordonați să participe activ, responsabil și creator la îndeplinirea sarcinilor ce le revin, în condiții optime. Se realizează prin comandă și motivare.

Realizarea antrenării prin comandă presupune formularea unor ordine simple și directe, clare, ordinele să nu depășească competența angajaților, promovarea unei discipline reale în muncă etc.

Controlul constă în supravegherea funcționării sistemului condus, compararea rezultatelor obținute cu cele planificate sau cu obiectivele stabilite.

Controlul preventiv este realizat cu scopul de a preveni abaterile potențiale, erorile posibile și previzibile.

Controlul corectiv are scopul de a corecta abaterile de la traseul inițial centra pe obiective.

Etapale realizării controlului sunt:

- stabilirea obiectivelor urmărite,
- alegerea criteriilor de măsurare și a standardelor la care se vor raporta rezultatele analizate,
- obținerea rezultatelor despre aceste activități,
- compararea acestora cu standardele sau obiectivele activității controlate,
- adoptarea unor decizii privind continuitatea activității sau îmbunătățirea ei.

Evaluarea este un proces de obținere a informațiilor asupra activității analizate, de comparare cu obiective sau standarde, de adoptare a unor decizii privind ameliorarea activității evaluate. Evaluarea este mai complexă decât controlul și se poate efectua și altfel decât prin acest mijloc.

2. Rolurile manageriale

Analiza activității manageriale zilnice a condus la concluzia că managerii trebuie să-și asume 10 seturi de comportamente (roluri) coordonate, care pot fi grupate în trei categorii generale : roluri interpersonale, roluri informaționale, roluri decizionale.

a. Rolurile interpersonale – trei roluri din acest tip intră în joc atunci când managerul trebuie să angajeze relații interpersonale :

- *rolul figurativ*, care acționează atunci când în organizație este cerută o activitate de natură ceremonială (șeful de restaurant își primește clienții importanți la ușă, etc.). Acest rol este de rutină, cu mică doză de comunicare serioasă și fără importanță decizională. Dar, importanța lui nu trebuie scăpată din vedere pentru că la nivel interpersonal el oferă membrilor și nemembrilor organizației un sens a ceea ce este organizația și asupra tipului de oameni pe care organizația îi recrutează.

- *rolul de lider*, coordonarea și controlul muncii subordonaților managerului ; acest rol poate fi exercitat direct sau indirect, angajând, formând și motivând. Toate acestea presupun contact direct cu subordonații. Cu toate acestea, stabilirea așteptărilor privind calitatea muncii, stabilirea responsabilității sau timpul de angajare în muncă reprezintă rezultate ale rolului de lider.

- *rolul de legatură*, contacte cu alte persoane din organizație, din afara organizației, în vederea completării muncii realizate în departament sau în unitățile subordonate managerilor (pentru obținerea de informații sau resurse din afara autorității lor). În ultimă instanță, rolul de legatură îl face capabil pe lider să dezvolte o rețea în vederea obținerii de informații externe, necesare și utile în realizarea activității curente și viitoare.

b. Rolurile informaționale – monitor, diseminator și purtător de cuvânt – aceste roluri sunt create ca rezultat al efectuării setului de roluri interpersonale, managerul plasându-se în postura de nou centru informațional al unității, responsabil de adunarea, primirea și transmiterea informației care privește pe membrii unității de muncă.

- *rolul de monitor*, presupune continua scrutare a mediului, pentru obținerea de informații asupra unor activități și evenimente care pot constitui posibilități sau amenințări la adresa funcționării unității. Multe din informațiile necesare managerului sunt obținute și prin intermediul rolurilor interpersonale.

- *rolul diseminator*, informația colectată de manager ca monitor trebuie să fie evaluată și transmisă în mod corespunzător membrilor organizației. Transmiterea acestora constituie diseminarea propriu-zisă.

- *rolul de purtător de cuvânt*, (spokes person) – rolul de a vorbi, ocazional, în numele unității de muncă, fie membrilor organizației, fie altora din afară. Aceasta se poate petrece în efortul de a obține resurse, sau de a apela la persoane influente care pot sprijini unitatea, etc.

c. **Rolurile decizionale** – cel mai important set de roluri ale managerului : roluri de antreprenor, mânuitor al disfuncțiilor, alocator de resurse și negociator.

- *rolul de antreprenor*, constă în efortul de a perfecționa activitatea unității prin adoptarea de noi strategii, politici, programe, de noi tehnologii, adaptându-se la anumite situații particulare sau modificarea celor vechi, adoptarea de noi metode inovative, etc.

- *rolul de mânuitor al disfuncțiilor*, din păcate, organizațiile nu funcționează atât de lin (fără piedici încât managerii să nu fie confrunțați și cu presiuni nedorite). În aceste cazuri ei trebuie să acționeze rapid pentru a aduce stabilitatea organizației (soluționarea problemelor create de persoane dificile, greve, conflicte, tensiuni etc.).

- *rolul de alocator de resurse*, implică luarea de decizii, stabilirea cantității de resurse ce vor fi dispersate (bani, timp, putere, echipament, personal) și stabilirea destinației acestora către compartimente, formații de lucru etc. Când ai de toate, acest rol este ușor de îndeplinit dar, cum mai tot timpul se lucrează în condițiile existenței unor resurse limitate, exercitarea acestui rol este dificilă. În acest caz, nu numai alocarea este importantă, ci și coordonarea distribuirii resurselor pentru asigurarea îndeplinirii efective a sarcinilor și obiectivelor.

- *rolul de negociator*, angajare în negocieri, în postura de persoană cu dreptul de a dispune de resursele organizației (cu privire la contracte, angajarea de personal calificat, furnizori, clienți etc.)

Unitatea de învățare 3

TIPOLOGIA, COMPETENȚELE ȘI CALIFICĂRILE MANAGERIALE³

1. Tipologia managerială

În organizațiile mari, managerii pot fi clasați pe nivele ierarhice. Ierarhia este o clasificare utilă care constă din managerii « de prima linie », cei ce se situează la cel mai jos nivel, apoi managerii de la nivel mediu și cei de la nivel înalt. Această ierarhie identifică, pe de o parte, soarta carierei multor membri ai organizației, iar aceasta le ofera o cale pentru identificarea tipurilor și varietății de însușiri și de sarcini ce trebuie îndeplinite.

Managerii de prima linie (de la nivelul de bază al ierarhiei) sunt oamenii „de frunte”, „supervizorii” din cadrul unui departament sau al unei unități a organizației. Prima lor obligație sau activitate este de a conduce nemijlocit angajații în activitatea de zi cu zi, în îndeplinirea sarcinilor care contribuie la realizarea scopurilor organizației. De asemenea, lor le revine sarcina de a controla calitatea îndeplinirii atribuțiilor angajaților în vederea corectării erorilor sau rezolvării problemelor direct legate de producerea bunurilor sau furnizarea serviciilor. Ei se situează pe poziția intrării inițiale într-o poziție managerială. (vezi cadrele didactice ca manageri ai grupurilor)

Managerii de nivel mediu sunt mai diversificați în ceea ce privește termenii, titlurile și sarcinile ce le revin. Ceea ce le este specific, este faptul că, ei au ca responsabilitate să supervizeze alte categorii de manageri și, din când în când, personalul de execuție dintr-o organizație. În plus, ei sunt responsabili de implementarea planurilor și politicilor organizației în procesul de coordonare a sarcinilor organizației. Ei pot fi șefi de divizii, conducători de întreprinderi sau directori de departamente. (vezi directorii de instituții școlare)

Managerii de nivel superior (sau de vârf) sunt mai puțini și au ca sarcină și răspundere *performanța generală a organizației*. Ei sunt angajați extensiv în formularea strategiilor, lideritatea, evaluarea și elaborarea metodelor de organizare și controlul *direcției* pe care organizația se înscrie

³ Autori: prof.univ.dr. Ștefan Costea

în efortul de atingere a scopurilor sale. Ei au denumiri diferite: “ofițer executiv șef”, “persoană de conducere”, “vicepreședinte superior”, “președinte”. (vezi inspectori – ISJ, MEC)

Realizarea corespunzătoare a tuturor obligațiilor și atribuțiilor managerilor de la toate nivelele ierarhice reclama o serie de competențe și calificări profesionale specifice.

2. Competențe și calificări manageriale generale

„Însușirile, îndemnările, calificările pe care le posedă managerul într-o organizație sunt cele mai valoroase resurse ale organizației”. Ele sunt diferite la diferite nivele și tipuri manageriale. Există însă trei categorii generale de capacități necesare oricărui manager. Acestea sunt : tehnice, umane și conceptuale.

Tehnice – abilitățile necesare pentru îndeplinirea unei sarcini specifice (a elabora și a scrie programe pe computer, completarea de documente contabile, analiza statisticilor de orice fel, a scrie documente oficiale, a proiecta planuri, programe, strategii, etc.). Ele se pot obține în școli sau prin programe oferite de întreprinderi și organizații.

Umane – abilitatea de a lucra cu oamenii, de a-i motiva, fie obiectiv, fie direct, individual sau în grup, indiferent dacă aceștia sunt subordonați, parteneri sau superiori ; capacitatea de a interacționa cu alții în efortul de a realiza cu succes sarcinile de comunicare (în scris sau verbal), de creare a atitudinilor pozitive față de alții și față de locul de muncă ; dezvoltarea cooperării între membrii grupurilor, motivarea subordonaților, ș.a.

Conceptuale – abilitatea de a înțelege gradul de complexitate într-o situație dată și de a reduce complexitatea la un nivel la care acțiunile concrete pot fi derivate (ex. adoptarea legilor care afectează modalitățile de angajare în organizație ; schimbările în strategia de marketing ; reorganizarea unui departament care afectează activitatea altora, etc.).

Evident, aceste abilități diferă de la un nivel managerial la altul, fiind în general : cele tehnice mai puțin importante la nivelele manageriale superioare ; cele umane la fel de importante la toate nivelele și tipurile manageriale, în timp ce la nivelul de jos sunt mai importante însușirile tehnice.

Modelul managerial propus de Ericsson are în vedere:

- *capacități intelectuale* – suplețea minții, vivacitate intelectuală pentru a identifica problemele, piețele și clienții, ca și pentru a reuni și selecționa informațiile pertinente. A analiza rațional situațiile făcând apel la întreaga creativitate de care dispune,

- *respectul de sine* – cunoașterea propriei persoane trebuie să fie aprofundată și realistă, echilibru, încredere în sine, a ști ceea ce vrei, manifestarea colaborării și flexibilității,

- *deschidere spre ceilalți* – interes și respect sincer pentru parteneri și acordarea maximului de încredere, comunicare și voință și capacitatea de a lucra în echipă,

- *perspectiva* – a stăpâni situația în întregul ei, concentrare asupra esențialului, capacitate de analiză din diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar și sintetică,

- *obiective și rezultate* – capacitatea de a analiza așteptările și rezultatele, spirit dezvoltat de a întreprinde, perseverență, a lua decizii în consecință, asumarea responsabilității, chiar și în situații ce comportă riscuri și incertitudini. Obiectivele trebuie să fie ambițioase, dar și realiste.

Trăsăturile importante ale unui manager sunt – caracterul, inițiativa, devotamentul, inteligența, receptivitatea și percepția, previziunea, intuiția, deschiderea intelectuală și flexibilitatea, puterea de convingere. (W.H.Newman în *Managers for the year 2000*)

3. Competențe și calificări specifice managerilor educaționali.

În urma unei anchete cu tema *Ce calități considerați că ar trebui să aibă un director de liceu* – 332 de cadre didactice ce predau la licee bucureștene au dat răspunsurile (cele mai importante) – obiectivitate și principialitate, cultură multilaterală, bun organizator, pregătire pedagogică, trăsături morale, mult tact în munca cu oamenii, cunoașterea colectivului profesoral, colegialitate, exigență, autoritate, inițiativă, experiență în munca de director, sănătos, diverse. În Canada rolul directorului se apropie de cel al administratorului (atitudine prietenoasă, de cooperare, servibil, acordă profesorilor libertate, inteligent, amabil, plicticos, bun administrator și organizator, corect, simțul umorului, agreabil, plăcut, simpatic, păstrează disciplina, deschis, sincer, consecvent, conștiincios, răbdător).

În general, cercetătorii problemei consideră că, din perspectivă managerială, profesorul trebuie să dețină *capacități psihopedagogice* (capacitatea de a determina gradul de dificultate a materialului de învățare pentru elevi, capacitatea de a face materialul de învățare accesibil, capacitatea de a înțelege elevul, de a pătrunde în lumea lui internă, capacitatea de a înțelege dificultățile întâmpinate de elev în activitatea de învățare și asimilare, din perspectiva elevului, reformulând continuu programul său didactic, creativitatea în munca psihopedagogică etc.) și *capacități psihosociale* (de a adopta un rol diferit, de a stabili ușor și adecvat relații cu elevii, de a influența ușor grupul de elevi, de a comunica ușor și eficient cu grupul, de a adopta ușor diferite stiluri de conducere). Alte aspecte importante sunt semnalate - calitățile senzoriale, limbajului, atenției, intelectuale, afective, ale personalității (deschiderea față de problemele elevilor, căldura sufletească, înțelegere pentru problemele celor cu care lucrează, stil conlucrănt, inteligență vie, capacitate de abstractizare, stabilitate emoțională puternică, abordare ponderată a problemelor, caracter echilibrat, lucid. Alături de aceste caracteristici sunt menționate: autoritatea, prudența, conștiinciozitatea, seriozitatea, simțul datoriei, cutezanța, sociabilitatea, delicatețea, sensibilitatea, abilitatea, sinceritatea etc.

Vivianne de Landsheere (L'education et la formation, PUF, 1992, p.462) consideră că sunt câteva caracteristici ale comportamentului întotdeauna favorabile pentru munca de profesor – flexibilitatea, atitudinea democratică, ordonarea și planificarea riguroasă a activităților, căldura umană, simțul umorului.

4. *Competență, autoritate și responsabilitate managerială. Competența managerială* este dată de abilitatea cu care sunt vehiculate cunoștințele, tehnicile și metodele manageriale. Acestea, corelate cu temperamentul, aptitudinile și calitățile fiecăruia, determină tipurile și stilurile manageriale. Autoritatea managerială reprezintă ansamblul de competențe profesionale și manageriale corelate cu trăsăturile de caracter, ce sunt exercitate într-un cadru de legitimitate de o persoană, caracterizând-o. Autoritatea este de două tipuri, formală, conferită de statutul socio-profesional și cea funcțională, conferită de competențe. Responsabilitatea managerială reprezintă o formă de conștientizare și autocontrol în exercitarea funcțiilor manageriale, fiind un act de maximă angajare profesională, managerială și morală.

Unitatea de învățare 4

UNITĂȚILE ȘI INSTITUȚIILE EDUCAȚIONALE CA ORGANIZAȚII ÎNTEMEIATE PE CUNOAȘTERE⁴

1. Caracteristicile organizațiilor sociale bazate pe cunoaștere

În condițiile în care societățile contemporane au devenit, în mare măsură, societăți ale cunoașterii și informatizării, atât producerea bunurilor materiale, cât și a celorlalte valori nemateriale sunt asigurate de un număr din ce în ce mai mare de oameni *care produc și valorifică cunoaștere*.

În aceste condiții, însăși natura și esența organizațiilor și unităților sociale se transformă în profunzime. Principalele consecințe ale acestor transformări se concretizează în: organizarea întreprinderilor și a unităților economico-sociale preponderent pe baza *materiei cenoșii*, a muncii intelectuale și *nu a muncii fizice*; efectuarea muncii și a activităților se realizează pe bază de cunoaștere științifică, deci *în cap și nu pe baza de resurse și de forța fizică*, manuală; transformarea relației dintre muncitorii intelectuali și muncitorii direct productivi în sensul creșterii raportului dintre aceste două categorii în favoarea primei categorii; cunoașterea și cunoștințele devin arma principală a eficienței, performanței și competitivității.

În aceste condiții, în centrul managementului trec pe prim plan *sarcini* legate de :

⁴ Autor: prof.univ.dr. Ștefan Costea

- identificarea stocului de cunoștințe existente în organizație, a locurilor unde se găsesc acestea, unde ar fi util să se regăsească, cum circulă sau dacă circulă liber de la un loc de muncă la altul, de la un sector de activitate la altul etc. ;
- determinarea măsurii și a gradului de utilizare a cunoștințelor existente, a valorii și caracterului lor în raport cu misiunea și obiectivele organizației ;
- limitele stocului de cunoaștere existent și necesitățile de achiziționare sau de producere de noi cunoștințe, care să asigure menținerea eficienței activității și competitivității în viitor ;
- modalitățile cele mai eficiente de valorificare a cunoașterii, de utilizare și convertire a ei în bunuri, produse, valori etc.

2. Gestiunea personalului în organizațiile bazate pe cunoaștere

Întrucât organizațiile întemeiate pe cunoaștere sunt sisteme sociale subtil diferite de cele axate pe producția materială ierarhică, din care s-au născut, este necesară schimbarea fundamentală a raporturilor dintre manageri, management și personalul de execuție.

În vechea întreprindere, managerul avea puterea și dreptul de a da ordine până în cele mai mici detalii ale muncii, de supraveghere fermă și regulată a activității și a vieții organizației, ca și de a acorda recompense și sancțiuni. În noile organizații, puterea de comandă diminuează în mod masiv, accentul căzând pe obligația de a fixa obiective, a elabora strategii, politici și programe de realizare a acestora, ceea ce înseamnă ca fundamentul ultim, sursa esențială a puterii îl constituie caracterul pertinent și corect al cunoașterii. Deși puterea ierarhică se menține, aceasta nu mai este utilizată decât în ultimă instanță și, cu deosebire, în rezolvarea conflictelor care amenință să conducă organizația la impas, ceea ce înseamnă că autoritatea cunoașterii și a competenței este cea care conduce întreprinderea. Modalitățile de organizare a activităților, ca și ritmurile de schimbare în cadrul echipelor de lucru și a structurilor organizaționale în jurul unor proiecte majore, fac ca managerii să nu mai poată fi puternic angajați decât într-un număr mic de proiecte, moderat în altele și marginal în a treia categorie de proiecte.

Pe acest fond, apar noi probleme și tensiuni umane : de la oboseala fizică, monotonie și plictiseală a personalului, apar probleme legate de oboseală cerebrală, de diversitate excesivă a aspirațiilor, atitudinilor și comportamentelor, conflicte de idei și de personalitate etc. Probleme și tensiuni care pun probleme noi, nu de eliminare, ci de organizare a lor și de gestiune eficientă a unor rețele umane complexe.

Noile realități solicitând din partea managerilor și echipelor manageriale noi cunoștințe, competențe și comportamente, între care :

- *înțelegerea limitelor puterii oficiale și a utilizării posibile a acesteia;*
- *asimilarea unor noi cunoștințe și concepte privind modurile de interacțiune umană, de structurare și funcționare normală a lor, noi scheme de acțiune de natură ierarhică, capacitate de juxtapunere a autorității și ascultării, abilități în incitarea și suscitarea creativității și inovației etc. În acest tip de organizații nu mai este loc pentru managerii incompetenți care să dețină *puterea oficială, nici pentru menținerea mediocrității la nivelul subordonaților.**

Particularitățile instituțiilor educaționale, ca organizații întemeiate pe cunoaștere. Particularitățile unităților educaționale, ale școlilor de toate gradele și tipurile, derivă din faptul că ele sunt organizații sociale, pe de o parte generatoare de cunoștințe, *producătoare* de cunoaștere umană, iar, pe de altă parte, de *diseminare* a rezultatelor cunoașterii, în vederea pregătirii generațiilor succesive pentru o viață personală bogată și autorealizare, precum și pentru valorificarea resurselor umane, ca resurse propulsive ale dezvoltării economico-sociale, științifice, tehnologice și culturale.

În tipologia generală a organizațiilor – productive, de mentenanță, politice, adaptive – *organizațiile educaționale sunt organizații de mentenanță*, având ca misiune formarea și socializarea oamenilor , asigurându-le formațiile profesionale pe baza cărora să fie în măsură sa îndeplinească roluri și funcții specifice în celelalte tipuri de organizații și în societate în general.

Ca organizație socială, școala este un tip de sistem social specific, format dintr-un complex de elemente aflate în interacțiune reciprocă. Ca orice sistem, și școala se constituie într-o unitate

definită, distinctă de mediul sau de existență, format din tot ceea ce este în afara sa. Ca sistem, școala este un sistem deschis, respectiv un sistem care implică schimburi reciproce, permanente cu mediul în care acționează, potrivit ciclurilor recurente ale intrărilor (input-uri), transformărilor interne și ieșirilor (output-urilor). În cazul școlii intrările, adică elementele care urmează a fi transformate sunt reprezentate de elevi, studenți și alte categorii de educați. Tot statut de *input* îl au și educatorii, infrastructurile, echipamentele educaționale etc., însă cu rol de input transformator. Provenind din mediul exterior școlii, elevii, studenții sunt *transformați* din copii, în tineri și adulți formați ca personalități profesionalizate și competente, în măsura să realizeze activități specifice multiple. Astfel formați și returnați mediului din care provin, ei dispun de tot ce este necesar pentru a fi capabili să intre în alte organizații și sisteme sociale – economice, politice ocupaționale etc. și să contribuie la dezvoltarea societății și a civilizației umane. Un asemenea rezultat este produsul unor complexe seturi de activități interdependente care se realizează în școală și în care sunt antrenați, pe lângă elevi, categorii multiple de educatori, administratori, manageri și alte categorii de personal. În cadrul unor structuri formale (sau informale) în care diferitele categorii de personal îndeplinesc roluri și exercită funcții derivate din anumite sisteme de valori, potrivit unor norme și reguli explicit formulate și sancționate. Un univers uman și social ancorat într-un complex ansamblu de percepții, atitudini, așteptări, motivații, credințe care, necesită solide activități de coordonare și armonizare, un management performant, în care toate componentele managementului general (funcții, roluri, activități etc.) se regăsesc (ar trebui să se regăsească) în mod specific.

Aceasta, deoarece lumea școlii este o lume fascinantă a descoperirii, creației și imprevizibilității, în care realitățile dominante sunt :

- climatul favorabil incursiunilor creative și gândirii imaginative;
- schimburile de idei între oameni care nu gândesc la fel și care generează, nu de puține ori, confruntări neconvenabile;
- acceptarea unor poziții diferite în examinarea diferitelor probleme, ceea ce implică acceptarea diferențelor și nu suprimarea lor și a nonconformismului creator;
- evitarea „redescoperirilor” laborioase, a ceea ce este deja cunoscut și acceptarea numeroaselor „false plecări”;
- adoptarea unor puncte de vedere neobișnuite, dar valide, indiferent din partea cui vin;
- acceptarea „timpului nestructurat”, care nu începe la ora «H» și se termină la ora „H” etc.

Toate acestea, în condițiile în care în școală, activitatea de bază constă în generarea de cunoaștere, învățare și reproducere de cunoaștere, transmitere de informație, formarea de capacități și competențe profesionale și de abilități necesare integrării în viața socială.

Unitatea de învățare 5

GENERAL ȘI SPECIFIC ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL⁵

1. *Problematica managementului educației* dobândește semnificație deosebită într-un mediu social și politic în schimbare rapidă, în care aproape toate aspectele educației începând cu cele privind finanțarea, conținutul, calitatea, eficiența sistemelor și activităților educaționale – sunt puse în discuție.

În consecință, problema : ce fel de cadru managerial este adecvat învățământului la început de secol XXI devine una centrală în eforturile de dezvoltare a învățământului. În formularea răspunsului la această întrebare pornim de la următoarele premize :

- managementul general (indiferent de modul în care este conceput, definit și practicat) se regăsește și în domeniul educației și învățământului, cu toate elementele, dimensiunile și funcțiile pe care le îndeplinește în oricare altă sferă sau domeniu de activitate ;

- el se exercită și în învățământ, ca și în celelalte domenii de activitate și de viață socială, într-un mediu social și politic aflat în continuă și din ce în ce mai accelerată schimbare și transformare ;

- în condițiile creșterii neîncetate a complexității și incertitudinii, ca și a contradicțiilor și dilemelor pe care acestea le generează în permanență ;

- în condițiile impactului din ce în ce mai amplu și mai profund al progresului tehnic și a revoluției informatice, atât asupra întregului echilibru al societății, cât și a manierei în care noi percepem lumea ;

- în condițiile unor confuzii semnalate deja, în înțelegerea și utilizarea termenilor creați pentru descrierea diferitelor aspecte ale « cadrului (contextului) managerial », cum sunt : termenul de însoși « management », « lideritate », « gestiune », « administrare », « guvernanță », etc.

În sens larg, managementul este activitatea umană, complexă de pregătire, concepere, organizare, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective.

Din însăși definirea educației ca activitate, sistem de acțiuni de formare-dezvoltare a personalității umane, de influențare conștientă, orientată și reglată către anumite finalități, rezultă cu necesitate și existența unei abordări explicite a conceperii, organizării, coordonării, evaluării, optimizării continue a elementelor sistemului educațional – care este chiar domeniul de studiu al managementului educațional. Necesitatea managementului este dată de exigențele eficacității, creșterii eficienței realizării finalităților educației și nu numai de asigurarea resurselor și de dirijarea efectivă a activităților în sine.

2. Caracteristicile managementului educațional

Managementul educațional este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. 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 instruire, stabilirea unor tehnici de evaluare care să permită reglarea pe parcurs a sistemului și procesului de învățământ și optimizarea rezultatelor.

Managementul educațional depinde de respectarea unor cerințe de bază: prioritatea calității, claritatea obiectivelor, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației, adaptarea continuă a proceselor la rezultate.

El 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 (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente). Sistemul managerial are obiective ierarhizate, principii de eficiență și calitate, funcții specifice, elemente strategice, afirmarea creativității în soluționarea situațiilor, abordare interdisciplinară și sistemică, cercetări fundamentale. Se diferențiază de managementul general prin raportare specifică la finalitățile educației, la conținut, la resursele umane antrenate, la activitățile centrate pe informare,

⁵ Autor: prof.univ.dr. Ștefan Costea

comunicare și participare prin strategii educaționale specifice, la comportamentele actorilor implicați (bazate pe motivație, responsabilitate, cooperare, logică, afectivitate). Managementul educațional implică stăpânirea teoriei, metodologiei, a principiilor, o anumită mentalitate, o manieră proprie, o artă de dirijare, antrenare a resurselor.

Între caracteristicile managementului educațional se înscriu:

- complexitatea acțiunilor ce asigură funcționarea optimă a sistemului educațional (planificare, decizie, coordonare, control, strategii și metodologii educaționale), și dimensiunea interdisciplinară implicată de problematica educațională,
- *caracterul participativ* generat de implicarea activă a tuturor actorilor (elevi, profesori, părinți, etc.),
- *structurarea* problematicii educaționale, a procesului și a factorilor educaționali *după particularitățile colectivității*,
- realizarea la nivel *macropedagogic* (managementul instituțiilor școlare) și la nivel *micropedagogic* (managementul clasei),
- precizează *reguli, condiții și principii* specifice care orientează în elaborarea programelor manageriale educaționale,
- este *dinamic* atât în ceea ce privește bazele teoretice cât aplicațiile în domeniu, prezintă deschidere și spre alte domenii,
- are caracter *sistemic* și este *integrativ* întrucât sintetizează specific date din domenii conexe,
- este *prospectiv* pentru că anticipează pe baza tendințelor de evoluție a sistemului
- este *indicativ-instrumental* pentru că arată cum trebuie realizate obiectivele, respectate principiile, aplicate metodologiile,
- este *multifuncțional* prin descrierea, utilizarea și aplicarea mai multor roluri, atribuții, operații.

3. Modele manageriale educaționale alternative

Este vorba, în primul rând, de *modelul afacere*, așa numitul *business model*, cel al pieței competitive, caracterizat prin: puține fricțiuni între piețele relevante ale studenților; perfecta cunoaștere a alternativelor, din toate punctele de vedere; relativ ușoara intrare în sistem a noilor unități de învățământ și a absolvenților în viața profesională.

Există apoi, modelul denumit al *anarhiei organizate* (organised anarchy) caracterizat prin libertatea deciziilor individuale, libertate generată de libertatea academică; responsabilitatea derivată din profesionalism (atât individuală, cât și de grup); cooperare voluntară, etc., toate dublate de un sistem eficient de informare, menit să *organizeze anarhia* ce ar putea rezulta din aplicarea spontană a principiilor pe care se întemeiază și să o facă nu numai productivă, ci și competitivă.

Cel mai adecvat model al managementului educațional contemporan este considerat a fi *modelul cibernetic*, caracterizat, printre altele, prin : răspunsuri și ajustări constante la situațiile mereu schimbătoare; controlul cibernetic bazat pe feed-back; acțiune corectivă spontană a diferiților agenți ai instituției, nu prin intermediul unui agent *rațional*; munca armonizată în cadrul unei culturi organizaționale comune; îmbinarea organică a intereselor și raționalității individuale cu raționalitatea întregului, prin subordonarea celor individuale raționalității ansamblului organizației.

Practic, un astfel de model presupune:

- distribuirea rațională a procesului decizional, pe baza unei solide activități informaționale;
- acceptarea unor modele de decizie alternative, în domenii specifice de activitate ale învățământului, cum ar fi : *modelul de piață*, pentru servicii determinate, interne sau externe ale acesteia;
- *modelul consensual, colegial*, al « consensus-seeking community of scholars », în cazul personalului didactic și de specialitate;
- *modelul birocratic* în diferitele domenii ale administrației;
- *modelul politic*, în cazul activității personalului care are ca sarcini reconcilierea diferitelor interese conflictuale, etc.

Esențială pentru practicarea eficientă a oricărui model, dar, în special, a modelului cibernetic, în care “impredicabilitatea este predicabilă” este *comunicarea*, întrucât, în învățământ, obiectivele activităților sunt mobile și constant schimbătoare și multe din decizii au șansa de a nu se corela unele cu altele, în suficienta măsură.

Un asemenea model reclamă, în același timp, manageri de vocație, capabili să monitorizeze și să răspundă de orice disfuncții care apar în activitatea și viața unei unități de învățământ. Ei nu trebuie să fie esențial personalități proactive, pentru că sunt chemați să acționeze mai mult ca « facilitatori » sau ca persoane « tranzacționale », decât ca lideri « transformaționali ». (Baas, 1985)

Unitatea de învățare 6 **MANAGEMENTUL SISTEMULUI INSTITUȚIONAL AL** **ÎNVĂȚĂMÂNTULUI ȘI EDUCAȚIEI⁶**

Ca sistem managerial (primar și strategic), managementul educațional reprezintă un ansamblu teoretico-metodologic de abordare globală, strategică a educației și învățământului ca subsisteme ale sistemului social global. El are ca misiune generală asigurarea cultivării și valorificării resurselor umane de care dispune fiecare societate în deplină concordanță cu *idealul social* care o inspiră, pe care se întemeiază principiile, valorile, normele și modalitățile sale de funcționare, cu *idealul uman* derivat din acestea și cu *idealul educațional* care se află în relații de reciprocă interdependență, organică și complexă cu celelalte.

O asemenea misiune derivă din faptul că, între istorie și construcția social-istorică și, între om și construcția umană legăturile sunt organice și obiective, ceea ce presupune că, dezvoltarea socială și restructurarea sistemelor sociale implică în mod inevitabil o restructurare și dezvoltarea cvasicuprinzătoare a personalității umane.

Realizarea unei asemenea misiuni reclamă elaborarea sistematică a ansamblului de probleme de concepție, organizare, coordonare, evaluare și de optimizare continuă a tuturor elementelor componente ale sistemului, proceselor și ale sistemelor de acțiuni de formare și dezvoltare a personalității umane ca mijloace de influențare orientată și reglată, către anumite finalități ale acesteia.

1. Natura și conținutul managementului sistemului educațional

Principalele elemente care configurează natura și conținutul specific al managementului sistemului național de învățământ și educație sunt:

1. determinarea necesităților și a ofertei de cereri în materie de educație generată de expansiunea economică și dezvoltarea socială și de exigențele valorificării depline a resurselor și a potențialului uman de care dispune o anumită societate;
2. stabilirea opțiunilor, priorităților și a alegerilor cu privire la cultivarea și dezvoltarea resurselor umane;
3. elaborarea strategiilor, politicilor, programelor și a activităților majore consacrate dezvoltării resurselor umane;
4. determinarea obiectivelor, direcțiilor de evoluție, a finalităților și elaborarea planurilor de dezvoltare a sistemului național de învățământ și educație;
5. proiectarea conținuturilor sistemului de educație și învățământ în ansamblul lor, a strategiilor, a metodelor de evaluare a rezultatelor acțiunilor de instruire și educație;
6. reunirea tuturor acestor elemente în documentele de politică a educației, planurile de învățământ, programele, manualele școlare, ghiduri și materiale ajutătoare procesului de instruire și educare, precum și în instrumentele de evaluare a randamentului și eficienței educației și învățământului.

2. Opțiuni și decizii fundamentale în managementul de sistem

⁶ Autor: prof.univ.dr. Ștefan Costea

În acest cadru, revine managerilor de sistem să facă *opțiuni* și să ia *decizii* fundamentate cu privire la:

- configurația de ansamblu a structurii sistemului național de învățământ, a capacității sale de cuprindere, importanței relative a diferitelor niveluri și tipuri de învățământ,
- raporturile optime între cantitate și calitate în domeniul învățământului,
- relațiile dintre exigențele creșterii economice, calificările, structura și dinamica forței de muncă, factori sociali și individuali ai dezvoltării educației și învățământului,
- reperarea problemelor critice pe care le pune dezvoltarea potențialului uman,
- monitorizarea permanentă a sistemului și elaborarea studiilor de diagnoză și perspective necesare reglării pe parcurs a sistemului și procesului de învățământ optimizării rezultatelor și dezvoltării sistemului național educațional.

3. Managementul unităților și instituțiilor educaționale

Managementul educațional nu se referă numai la nivelul sistemului educațional ci și la cel al unităților, organizațiilor și instituțiilor de învățământ și educație. Aceasta, întrucât toate elementele componente ale sistemelor, proceselor și activităților educaționale se desfășoară și se realizează, în principal în școală, iar în cadrul acesteia, în clasă.

De aceea, problematica specifică a managementului școlii ca unitate de bază a sistemului de învățământ se constituie într-un factor esențial al realizării obiectivelor, scopurilor și finalităților înscrise în strategiile, politicile și programele naționale de dezvoltare și modernizare continuă a eforturilor consacrate valorificării depline a potențialului uman al societății.

În această privință este de reținut faptul că toate principiile, funcțiile și activitățile de bază ale managementului sistemului de învățământ se regăsesc, în mod specific și la nivelul organizațiilor și instituțiilor școlare.

La acest nivel, managerii (directori, directori coordonatori) și echipele manageriale (directori adjuncți), consiliile de administrație și consiliile consultative, managerii serviciilor administrative etc. au atribuții și responsabilități în toate domeniile și procesele componente ale managementului, între care:

- realizarea politicilor educaționale naționale în condițiile concrete ale fiecărei organizații școlare și comunități educative locale și ale valorificării raționale, eficiente, ale resurselor – materiale, economice, financiare, umane – existente în fiecare caz în parte;
- asigurarea aplicării și respectării prevederilor și normelor legale (legi, decrete, ordonanțe, ordine etc.) ale organizării și funcționării sistemului de învățământ, în toate componentele și sensurile lor;
- planificarea și organizarea activității la nivelul unității de învățământ și elaborarea documentelor operaționale, instrumentale specifice: organigrama unității, planul general de muncă, planul de școlarizare, planurile de activitate ale cursurilor metodice, planurile calendaristice ale cadrelor didactice etc.;
- asigurarea încadrării unităților cu personalul didactic necesar, calificat, competent și competitiv și cu celelalte categorii de personal necesar bunei funcționări a școlii;
- monitorizarea permanentă a întregului proces didactic, orientarea metodologică a acestuia, identificarea realizărilor și a neîmplinirilor, a factorilor care le generează, în vederea adoptării celor mai adecvate măsuri de întărire și amplificare a rezultatelor pozitive și de reducere treptată a punctelor slabe din activitatea colectivelor didactice;
- asigurarea reglării și autoreglării activității unității în ansamblul său și a procesului de învățământ, prin sisteme de acțiuni și de activități adecvate, atât pentru optimizarea conținutului muncii didactice, cât și a celorlalte domenii de activitate, gospodărești, infrastructură, economice, etc. de la nivelul organizației școlare;
- evaluarea periodică a progreselor și performanțelor unităților școlare și a rămănelor în urmă pentru adoptarea celor mai bune decizii cu privire la corectarea, ajustarea, optimizarea sau-și restructurarea acțiunilor desfășurate în școală și eficientizarea lor;

- promovarea unor relații normale și productive ale școlii cu mediul și contextul extern în care funcționează (familia, autoritățile locale, organismele teritoriale de coordonare a învățământului, agenții economici și sociali comunitatea socială și umană locală etc.) în vederea îmbunătățirii continue a condițiilor materiale, sociale și culturale ale școlii, a ridicării statutului profesional, material și social al personalului didactic și a sporirii continue a șanselor de integrare școlară, profesională și socială a „produselor” școlii – absolvenții.

Departate de a epuiza paleta activităților, funcțiilor și rolurilor managementului unităților și organizațiilor de învățământ, succesul celor menționate, ca și al altora, depinde de măsura în care managerii și colectivele manageriale de unități reușesc să asigure coerența și consistența funcționării lor, în cadrul ansamblului sistemului managerial la acest nivel, ca un tot unitar, integrat, funcțional, eficient și performant.

4. Managementul grupurilor, proceselor și activităților educaționale

În ierarhia și tipologia generală a sistemelor manageriale, managementul formațiunilor, proceselor și activităților de învățare constitutive ale managementului educațional, reprezintă *nivelul ierarhic primar*, iar educatorii, învățătorii, profesorii, *managerii de primă linie*, adică managerii de la nivelul de bază al ierarhiei. Ei sunt specialiștii care au ca primă obligație să conducă activitatea de zi cu zi a membrilor grupurilor de lucru (grupe de copii de grădiniță, clase de elevi, ani de studii și grupe de laborator, seminarii ale studenților etc.), în vederea îndeplinirii sarcinilor specifice fiecăreia, care să contribuie la realizarea misiunii, obiectivelor și scopurilor acestora. Ei sunt responsabili de soluționarea corectă și eficientă a tuturor categoriilor de probleme legate direct de organizarea și desfășurarea activităților didactice, de descifrarea obiectivelor generale și a obiectivelor specifice ale programelor și disciplinelor de studiu înscrise în curriculum-ul fiecărui nivel și tip de învățământ.

În acest context, natura conținutului și configurația generală a managementului educațional de primă linie sunt determinate de o serie de particularități ale organizațiilor și sistemelor organizaționale educaționale în care:

- fiecare formație de activitate didactică (grupă, clasă etc.) sunt subsisteme distincte ale sistemului de învățământ;
- în mod tradițional, în aceste subsisteme se regăsesc două poziții complementare intercorelate și interdependente: educatorul și educatul;
- educatorul este persoana care are poziția de conducător al activităților și al seriilor de relații prin intermediul cărora, educatul se transformă din persoană neformată în adolescent, tânăr sau adult educat și format;
- în condițiile în care această transformare este realizată în conformitate cu valorile, obiectivele, finalitățile și exigențele organizaționale ale microsistemelor și macrosistemului educațional în care se produce și, în care, participanții la activitățile și procesele educaționale învață, acceptă și satisfac așteptările celorlalți.

Aceste particularități impun o serie de condiții fără de care realizarea activităților și funcțiilor manageriale educaționale primare nu poate fi efectuată cu succes.

Prima dintre acestea o constituie asigurarea unei *comunicări pe deplin clare, de “sus în jos”* – (comunicarea profesorului) -, care să motiveze și să întemeieze legitimitatea exigențelor pe care el le formulează și să îi ajute pe “educați” să înțeleagă ceea ce trebuie să facă pentru a satisface așteptările implicate de satisfacerea lor.

A doua este reprezentată de cerința asigurării încrederii și a certitudinii că obiectivele și finalitățile formulate vor fi îndeplinite.

În al treilea rând, trebuie avut în vedere că toate aceste obiective se realizează în perioade limitate de timp, ceea ce reclamă asigurarea desfășurării ordonate și nu haotice a activităților educaționale, și a unui ritm adecvat al vieții școlare.

Acesta este contextul în care profesorul (învățătorul, educatorul) își îndeplinește funcțiile și rolurile manageriale ce îi revin. Primul dintre acestea este rolul de *organizare* a activităților instructiv-educative urmărind asigurarea prezenței elevilor/studenților la cursuri, ordinea, curățenia

în spațiile de învățământ, existența materialelor didactice necesare etc. Este așa-zisul rol de „birocrat” pe care personalul didactic este obligat să îl îndeplinească, deși nu îl dorește întotdeauna, întrucât în această ipostază el nu este o persoană deplin autonomă, fiind și el supervizat și controlat.

Al doilea, este rolul de *educator* propriu-zis, postură în care el îndeplinește o serie de activități, între care:

- mediază între planurile curriculare și elevi, în vederea implicării cât mai mari a fiecărui elev în domeniile obiectelor și materiilor de studiu;
- creează un mediu adecvat învățării în cadrul structurilor normative ale acestuia;
- ia decizii majore cu privire la selectarea din conținutul și obiectivele generale ale disciplinelor școlare, a conținuturilor și obiectivelor specifice pe care le va preda în clasă;
- selectează cele mai eficiente mijloace și experimente menite să asigure maximum de eficiență activității didactice, în realizarea obiectivelor stabilite;
- decide asupra organizării modalităților și experiențelor de învățare și timpul necesar realizării lor;
- decide asupra modalităților de evaluare a performanței elevilor, a perioadelor de efectuare a lor și în legătură cu modalitățile de valorificare a acestora în procesele ulterioare de predare și învățare.

Educatorul este obligat să îndeplinească și o serie de roluri „extraclasă” și „extrașcolare”, constând din supravegherea elevilor în pauze, în curtea școlii, pe terenurile de sport etc. și în afara școlii urmărind comportamentul elevilor în societate, din perspectiva conformității acestuia cu exigențele școlare și educaționale.

Ceea ce se impune a fi reținut este faptul că educatorul, ca individ, chemat să îndeplinească roluri multiple, de pe poziții diferite, nu este o „sumă de roluri” compartimentate.

El este o personalitate care, dincolo de rolurile sale are un anumit grad de consistență, modalități specifice de interpretare a rolurilor, în conformitate cu propria sa personalitate. În consecință, el alege rolurile compatibile cu personalitatea sa, optând pentru cele ce îi permit să își realizeze vocația de educator, căreia îi asociază valori și atitudini personale, incorporate în structura personalității sale. Deoarece există și posibilitatea apariției unor conflicte de roluri, în situațiile în care un educator ocupă un număr de poziții fără să poată face față cerințelor – uneori conflictuale – ale diferitelor roluri. Problema care are semnificația sa în exercitarea sarcinilor și funcțiilor manageriale ale profesorului.

Unitatea de învățare 7

EVALUARE, CALITATE ȘI EFICIENȚĂ ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIEI ȘI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI⁷

1. *Evaluarea didactică* presupune măsurarea și aprecierea *performanțelor* elevilor, a *randamentului procesului și/sau sistemului de învățământ*. *Calitatea învățământului* se fundamentează pe următoarele valori – democrație, umanism, echitate, autonomie, calitatea relațiilor interpersonale, îmbogățirea comunității, inserția optimă socială și profesională, spirit critic și responsabil etc.

Evaluarea are în vedere: îmbunătățirea operațiilor (relații nevoi-obiective-rezultate, eficiența utilizării resurselor), noi programe și stagii de formare, feed-back-ul (informarea decidenților în vederea revizuirii obiectivelor sau îmbunătățirea performanțelor).

Un sistem de evaluare eficient, obiectiv are următoarele caracteristici: flexibilitate, fluentă (curgerea în flux continuu a informației și înlăturarea barierelor în comunicare), simplitatea, accesibilitate (induce înțelegerea lui de către toți cei implicați), eficiența (raport obiective atinse/resurse consumate), oportunitate (să prevină apariția disfuncțiilor majore și ireversibile), multicriterial și multiinstrumental, calitativ și cantitativ, evaluare formativă combinată cu evaluare

⁷ Autor: lect.univ.dr. Roxana Chivu

sumativă, evaluare centrată pe obiective, pe produse, pe efecte și pe proces, evaluarea externă combinată cu cea internă, autoevaluarea și interevaluarea.

Pentru *calitatea învățământului* se pot defini competențe – instituționale, de grup, individuale. Pentru a defini și asigura calitatea formării avem în vedere următoarele domenii:

- conceperea programelor de formare – politici și strategii,
- curriculum – proiectare, dezvoltare, parcurgere, evaluare,
- managementul resurselor financiare, materiale, umane,
- relații sistemice între elementele procesului de învățământ,
- ethos-ul, climatul și cultura organizațională care susțin atingerea finalităților stabilite.

2. Managementul timpului

Cuvinte cheie – *priorități organizaționale, principii, eficiență, planificare*

Managementul timpului în concepția managerială actuală se referă la *optimizarea* proiectării și *planificării* activității manageriale și se concentrează asupra stabilirii obiectivelor, asupra planificării zilnice și asupra stabilirii *priorităților organizaționale*. Eficiența și eficacitatea rezultatelor educaționale sunt determinate și de managementul timpului.

Principiile managementului eficient al timpului sunt:

- rezolvăm sarcinile nu la întâmplare sau în ordinea în care apar, ci prin raportare la obiective și priorități,

- trebuie să ne planificăm riguros ce sarcini vrem să îndeplinim, care este ordinea priorităților, în cât timp, în ce relație se găsesc obiectivele fixate pe termen scurt, cu cele pe termen mediu și lung și rezultatele pe care ni le-am propus, rezistența la evenimentele perturbatoare și la tendințele de irosire a timpului, instrumentul prin care monitorizăm realizarea sarcinilor și modul în care ne-am planificat activitatea.

Planificarea eficientă timpului are patru etape:

- stabilirea unui set de obiective axat pe un număr restrâns de domenii considerate domenii cheie;

- planificarea activităților specifice îndeplinirii sarcinilor (pe durata planificată realizării complete a obiectivelor, săptămânal, zilnic);

- stabilirea priorităților astfel încât să asigurăm o succesiune logică în îndeplinirea sarcinilor și corelarea între complexitatea sarcinii și timpul alocat îndeplinirii ei;

- stabilirea de date precise la care să se facă evaluarea îndeplinirii sarcinilor.

Cele mai frecvente cauze ale pierderii timpului sunt: lipsa de obiective, de priorități și de planificare a activității, lucrul în condiții de criză, ședințele ineficiente, întreruperi frecvente în activitate, un birou prea încărcat cu lucrări care nu sunt urgente, solicitarea prea multor hârtii din partea colaboratorilor.

3. Managementul stresului

Cuvinte cheie – *factori de stres, adaptare, reacții*

Calitatea și evaluarea eficienței în domeniul învățământului sunt influențate în mod direct de factorii de stres. Stresul apare ca răspuns al organismului uman la o nouă provocare apărută în viața noastră. Stresul a fost pus în legătură cu ceea ce Selye a numit sindrom general de *adaptare*, care se caracterizează prin trei faze de evoluție: *reacția* de alarmă, stadiul de rezistență, stadiul de epuizare. (vezi *Management educațional pentru instituțiile de învățământ, București, ISE, 2001*)

Există patru tipuri de *factori de stres*:

- potențiali (evenimente potențial neplăcute care pot să apară oricând – concedierea, inspecție);

- temporali (când avem prea multe de realizat în timp scurt, supraaglomerare, timpul ne scapă de sub control) ;

- situaționali (evenimente din viața personală sau factori din mediul de trai și de lucru – orar supraîncărcat, izolare, divorț, schimbarea domiciliului) ;

- conflictuali (relații interpersonale tensionale, conflictuale).

În funcție de reacțiile managerilor la factorii de stres amintim:

Caracteristicile managerilor competenți	Caracteristicile managerilor incompetenți
Evită să ceară prea mult	Nu spune niciodată nu
Are o limită în ceea ce privește nr. de ore lucrate	Lucrează prea multe ore
Acceptă eșecul ca pe ceva inevitabil și folositor	Nu acceptă eșecul
Folosește eficient timpul	Nu folosește eficient timpul
Împărtășește sentimentele	Împărtășește foarte rar sentimentele
Are grijă să mențină o bună condiție fizică	Neglijază condiția fizică
Menține relații strânse cu oamenii	Ține oamenii la distanță

Unitatea de învățare 8

POLITICI EDUCAȚIONALE. CONDUCEREA PROCESULUI DE SCHIMBARE ȘI A INOVAȚIILOR ÎN SISTEMUL EDUCAȚIONAL⁸

1. Delimitări conceptuale:

Politică educațională – opțiuni materializate în documente oficiale

Strategie – program concret de acțiune.

Tactică – modalități de implementare a resurselor potrivit politicii și strategiei.

Reformă – cadrul instituțional de aplicare a unei schimbări.

Cadrul legislativ – pachete de acte normative ce au menirea de a reglementa din punct de vedere juridic o orientare politică, o strategie sau reforma.

2. Tipuri de politici educaționale:

- politică educațională pozitivă (dă răspuns unei probleme date)/negativă (elimină efectele unor acțiuni),
- politică educațională explicită (formulează coduri prestabilite)/implicită (nu formulează, ci se bazează pe coduri nescrise, neexplicate prin regulamente),
- normativă (stabilește condiții, criterii)/ procedurală (stabilește procedee, moduri de acțiune),
- publice (aparțin statului)/ nonpublice (aparțin societății civile),
- centralizate (fiind coordonate și implementate de un for superior, de o instituție centrală)/descentralizate (realizându-se la fiecare nivel, palier, domeniu, zonă geografică, prin responsabilizarea și a altor instituții, zonale, locale).

3. Condiții pentru existența unei politici educaționale:

- trebuie să existe un mod de organizare colectivă (instituțională, reglementată de tradiții, convenții etc.);
- trebuie să existe un proiect educațional definit de experți și elaborat prin reflecție colectivă;
- implică o putere și un sistem de autoritate;
- implică un sistem de legitimare (rezultate așteptate, eficiență crescută) și de mobilizare socială (participare, manipulare, constrângere, convingere).

4. *Conținutul politicii educaționale vizează:* organizarea sistemului de învățământ, funcționarea instituțiilor, finanțarea învățământului, evaluare, management, curriculum, selecție, formare, perfecționare și promovare a personalului didactic. Orice politică educațională se definește într-un context, nu există politică în sine și aceasta se definește, se redefineste, se schimbă, se negociază la diferite niveluri. *Actorii politicii educaționale* sunt indivizi, grupuri, colectivități,

⁸ Autor: lect.univ.dr. Roxana Chivu

instituții; elevi, studenți ONG, asociații, grupuri etnice, grupuri de presiune (experți, presă, politicieni).

5. Principii de politică educațională:

- Principiul descentralizării și al flexibilizării. Se referă la caracterul orientativ al parcursului școlar (sistem de învățământ) și demersului didactic (proces de învățământ).

- Principiul eficienței și al randamentului. Eficiența este dată de raportul dintre obiective realizate și resurse, iar randamentul de raportul dintre obiectivele propuse și obiectivele realizate.

- Principiul compatibilizării cu standardele europene.

6. Definirea politicilor – procesul elaborării politicii educaționale:

- identificarea problemei (cine semnalează existența unei probleme, cu ce începe o problemă, listă de elemente prioritare);

- expunerea publică și evaluarea opțiunilor de politică educațională (prioritățile se confruntă în colectivitate, stabilirea modalităților de confruntare, măsura dezirabilității opțiunilor pentru colectiv);

- adaptarea opțiunilor (se trece de la limbajul general, deliberat vag la limbajul concret, se revizuieste politica);

- implementarea politicii educaționale (strategie, tactică);

- evaluarea efectelor;

- revizuirea politicii și conceperea unui nou ciclu.

Cine formulează politica educațională ? (o persoană – ministru, organe de decizie; actori multipli – comisie de expertiză, societatea civilă; instituții specializate – stat, armată, institute de cercetare etc.).

Cine aplică politica educațională ? (nivel național – experți, persoane reprezentative, autorități profesionale; nivel regional – inspectorate, comunitate; nivel local – școală – consiliul de administrație, consiliul profesoral, directori.

Ce sistem de mobilizare folosește ? (conștientizarea, diseminarea, cointeresarea, persuasiune, constrângere, utopii, argumentare rațională).

Ce sistem de informare (despre rezultate) folosește ? (rapoarte tehnice, conectare directă, contacte directe, anchete, presă, cercetare, comunicare administrativă - note, adrese, circulare).

Coerența politicii educaționale cu celelalte politici (verticală – aplicare, gestiune la nivel național, regional, local; orizontală – stat/societate civilă, diferite sectoare, instituții economice).

Politica educațională este influențată de trei elemente: de ordin tehnic (dinamica economică, dinamica demografică), de ordin cultural (valori) și de ordin politic (reglementări legislative, politice)

7. Centralizare/Descentralizare

Descentralizarea (ține de relația cu puterea), ca *proces* reprezintă îndepărtarea de un centru de decizie, iar ca *stare* se referă la abaterea de la normele instituite.

Argumentele adepților descentralizării: implică legitimare politică (1), calitatea serviciilor(2), eficiență, randament(3). Weiler, 1990 – amintește dreptul de implicare a comunității pentru determinarea propriei identități, scade birocrăția, se manifestă diferențieri locale importante.

Legitimarea politică. Liberalism (accent pe individ, dezvoltarea capacităților, elite, experți, învățământ particular. Din acestea decurg: încurajarea dispersiei autorității, încrederea în managementul local, putere dată profesioniștilor), socialism (accent pe colectivitate, rolul statului, accent pe grupurile defavorizate). De aici accentul pe socializare, pe forme colective de educație, decizii de la centru, control realizat extern, reglementări stricte, regulamente, sisteme de alocare bugetară centralizată, populism (accent pe popor, respingerea experților, tehnocraților. Se acordă importanță culturii populare, educației nonșcolare).

Calitatea serviciilor. Premise – management centrat pe obiective, pe rezultate așteptate, pe relații între scop și mijloace, participarea directă a actorilor, capacitatea de inovații și adaptare a școlii.

Eficiența este dată de raportul dintre obiective realizate și resurse, iar randamentul de raportul dintre obiectivele propuse și obiectivele realizate. Premisele eficienței sunt: autoreglarea, planificarea participativă, control spontan.

BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE

1. Șt. Costea, *General și specific în managementul învățământului*, în *Tratat de management universitar*, Editura LuxLibris, Brașov, 1998.
2. S. Cristea, *Managementul organizației școlare*, EDP, București, 1996.
3. Elena Joița, *Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași, 2000.
4. *** *Management educațional pentru instituțiile de învățământ* – MEC, ISE, București, 2001.
5. E. Păun, *Școala ca organizație. Abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași, 1999.

TESTE DE AUTOEVALUARE

- _____ 1. Din categoria rolurilor manageriale interpersonale fac parte:
- a) rolul figurativ;
 - b) rolul de legătură;
 - c) rolul de lider;
 - d) rolul de purtător de cuvânt;
- _____ 2. Rolurile informationale ale managerului ca centru informational al unității sunt:
- a) rolul de monitor;
 - b) rolul de diseminator;
 - c) rolul de purtător de cuvânt;
 - d) rolul de lider;
- _____ 3. Ca resursele cele mai valoroase ale organizației, competențele și calificările manageriale generale sunt:
- a) tehnice
 - b) umane
 - c) conceptuale
 - d) științifice
- _____ 4. Esența competenței manageriale constă în:
- a) abilitatea vehiculării și valorificării cunoștințelor manageriale;
 - b) eficiența utilizării metodelor specifice activității manageriale;
 - c) priceperea valorificării tehnicilor manageriale;
- _____ 5. Autoritatea managerială reprezintă:
- a) ansamblul competențelor profesionale și manageriale ale managerilor;
 - b) trăsăturile de caracter ale acestora;
 - c) exercitarea activității într-un cadru de legitimitate de către o persoană;
 - d) documentele formale care confirmă numirea pe post a managerului;
- _____ 6. Responsabilitatea managerilor reprezintă:
- a) un act de maximă angajare profesională și morală;
 - b) o formă de constientizare a obligațiilor manageriale;
 - c) autocontrol permanent în exercitarea funcțiilor manageriale;

d) afirmarea formală a puterii manageriale;

____ 7. În organizațiile sociale bazate pe cunoaștere în centrul managementului trec pe primul plan sarcini legate de:

- a) identificarea stocului de cunoștințe existente în organizație;
- b) determinarea valorii și a caracterului lor în raport cu misiunea și obiectivele organizației;
- c) măsura în care cunoștințele existente în organizație patentează munca fizică ce se efectuează în organizație;
- d) cunoașterea limitelor stocului de cunoștințe și a necesităților de achiziționare sau de producere de noi cunoștințe;

____ 8. Gestiunea personalului în organizațiile bazate pe cunoaștere impun schimbarea semnificativă a raporturilor dintre manageri și personalul de execuție, în sensul:

- a) diminuării masive a puterii de comandă din partea managerilor;
- b) utilizării puterii de comandă doar în ultimă instanță;
- c) afirmării efective a autorității cunoașterii și a competenței în conducerea organizației;
- d) exercitării dreptului managerului de a da ordine până în cele mai mici detalii;

____ 9. În condițiile schimbării relațiilor manageriale din organizațiile bazate pe cunoaștere apar noi probleme și tensiuni umane, de tipul:

- a) oboseală fizică și monotonie în muncă;
- b) plictiseală la oboseala cerebrală;
- c) multiplicarea și diversificarea excesivă a aspirațiilor, atitudinilor și comportamentelor;
- d) conflicte de idei și de personalitate;

____ 10. Particularitățile unităților de învățământ derivă din faptul că ele sunt organizații:

- a) generatoare și producătoare de cunoaștere;
- b) diseminatoare a rezultatelor cunoașterii;
- c) constituite pentru obținerea de profit;

____ 11. În esență, modelul managerial de tip „afacere”, al pieței competitive este caracterizat prin:

- a) puține fricțiuni între piețele relevante ale absolvenților instituțiilor de învățământ;
- b) cunoașterea temeinică a relațiilor dintre cererea în materie de pregătire profesională și oferta de personal calificat prin învățământ;
- c) relativ ușoară intrare a absolvenților în viața profesională;
- d) constrângeri la intrarea în sistemul de învățământ a unor unități noi;

____ 12. Modelul managerial denumit al „anarhiei organizate” se caracterizează prin:

- a) libertatea deciziilor individuale pe baza celei academice;
- b) responsabilitate individuală și de grup, derivate din profesionalism;
- c) cooperare impusă de normele administrative ale unităților de învățământ;

____ 13. Misiunea generală a managementului educațional este cultivarea resurselor umane ale fiecărei societăți, în concordanță cu:

- a) idealul social care le inspiră;
- b) idealul uman derivat din valorile și principiile lor;
- c) idealul educațional derivat din acestea;

____ 14. Conținutul specific al managementului sistemului de învățământ constă din:

- a) determinarea cererii și a ofertei în materie de educație;
- b) stabilirea opțiunilor și priorităților în domeniul formării și dezvoltării resurselor umane;

c) elaborarea strategiilor, politicilor si programelor consacrate dezvoltării resurselor umane;

_____ 15. Rolurile generale ale managerilor „de primă linie” din școli sunt:

- a) rolul de organizator al activităților instructiv – educative;
- b) rolul de educator propriu-zis;
- c) roluri ”extraclasă” și „extrascoală” ;