PROFILUL MANAGERULUI EDUCAŢIONAL

EDUCATIONAL MANAGER' PROFILE

Mihalcea Aurora
Şcoala Gimnazială „Vasile Voiculescu" Pîrscov, aurora.mihalcea@yahoo.com

Abstract

Subiectul lucrării de față se referă la calitățile, competențele şi stilurile care ar trebui să caracterizeze un director de şcoală în contextul noii paradigme a managementului educațional. Scopul acestei lucrări este să contureze portretul unui manager educaţional prin consultarea mai multor surse din domeniu. Tema este una relevantă pentru dinamica actuală, evidențiind rolul unui manager de succes care, în procesul de conducere a instituției școlare, trebuie să aplice principii manageriale de valoare, având ca principal obiectiv creşterea performanței.

Cuvinte Cheie: *manager educaţional, calităţi, competenţe, stiluri manageriale, funcţie managerială.*

Abstract

The subject of this paper relates to the qualities, skills and styles that should characterize a school manager in the context of the new paradigm of educational system. The purpose of this paper is to outline the portrait of an educational manager by consulting several sources in the field. The theme is relevant for the current dynamics of educational management and highlights the role of a successful educational manager. This, in the management process of the school institution, applies valuable managerial principles with the main objective of increasing performance.

Keywords: *educational manager, qualities, skills, managerial styles, managerial function.*

Introducere

În managementul educațional, un rol important îl are profilul celui care ocupă funcția de conducere. Calitatea acțiunilor specifice depind într-o mare măsură de abilitățile managerului și de calitățile acestuia de a gestiona situații critice.

Pentru a trata acest subiect, voi porni de la identificarea elementelor definitorii unui manager educaţional printr-o analiză critică a surselor de specialitate. Tema abordată este una actuală la nivelul României, fiecare unitate școlară urmărind performanța managerială. Odată cu dezvoltarea pieței private de educație, aspectele de conducere devin din ce în ce mai pregnante, conștientizându-se nevoia de adaptare a serviciilor oferite pieței. Această analiză este necesară și din prisma specificului școlilor din mediul rural. Având în vedere faptul că valorile, principiile şi metodele managementului educaţional pătrund cu mare dificultate, este necesar să fie furnizate materiale din care personalul acestor unități să găsească elemente edificatorii.

Delimitarea conceptelor

Prima parte a articolului cuprinde aspecte teoretice ale termenului de manager. Astfel, „dacă managementul este ştiinţa conducerii, atunci managerul este acel tip de conducător care nu doar execută cum i se spune, ci acţionează în aşa fel încât obţine rezultate foarte bune, în concordanţă cu obiectivele propuse şi adaptându-se la noile realități. Managerul identifică soluţii pentru realizarea obiectivelor propuse,

conştientizându-i şi motivându-i pe membrii echipei sale în acelaşi sens”(Niculescu, 2010).

Când facem referire la manager, în contextul managementului educaţional, „acesta constituie unul dintre factorii cheie ai introducerii oricăror schimbări educaţionale. Fără manageri competenţi, pregătiţi și capabili să decidă rapid şi eficient în cele mai variate condiţii, reforma educaţională va eşua. În contextul acivităţii manageriale definită ca arta de a face ca lucrurile să se realizeaze în organizaţii prin intermediul celorlalţi, managerul este cel care procură, alocă şi utilizează resurse fizice şi umane pentru a atinge scopurile stabilite” (Niculescu, 2010).

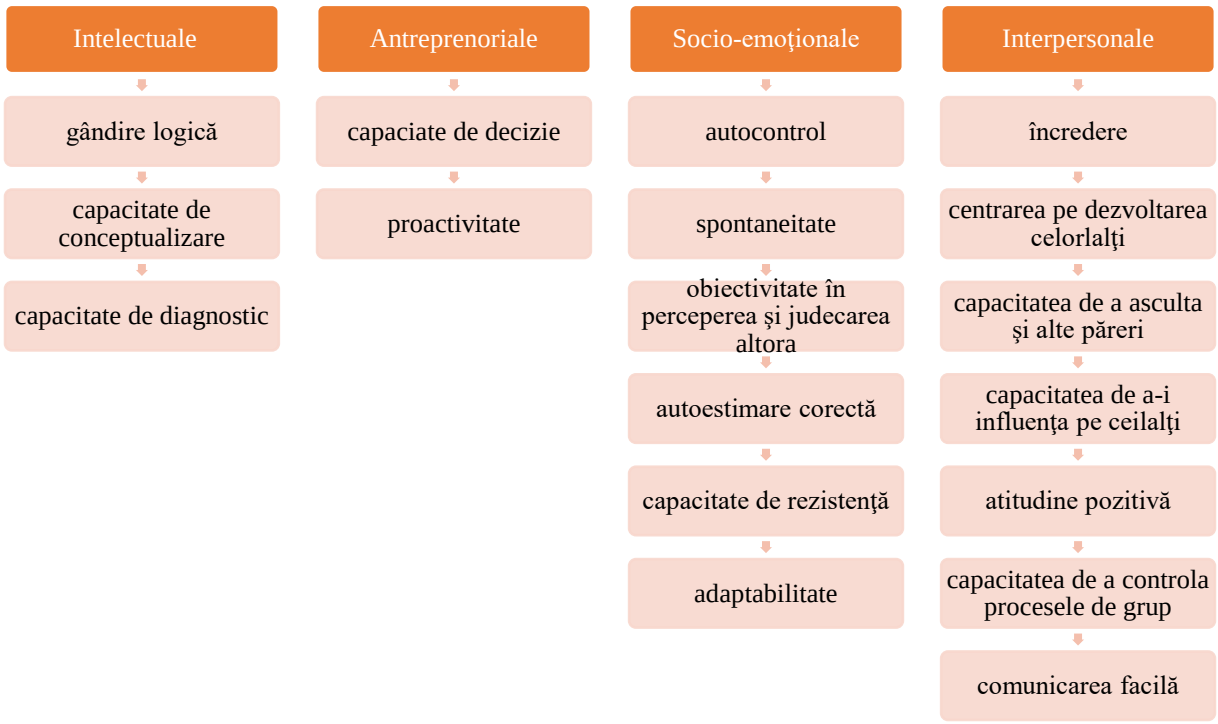
Este necesar să se sublinieze faptul că funcţia de director evoluează permanent, adaptându-se diferitelor contexte sociale şi educaţionale. „În prezent, funcţia de director/manager şcolar este în plină transformare și tinde către profesionalizare, aşa cum reiese din Strategia Formării Iniţiale şi Continue, 2000-2004 (Niculescu, 2010).

Calităţile managerului educaţional şi importanţa acestora

Pentru a realiza un tablou al managerului educaţional, am plecat de la premisa că se pot identifica anumite caracteristici specifice ale acestuia care să îl recomande ca fiind apt în a executa o funcţie managerială. În sprijinul acestei afirmaţii, Niculescu (2010) subliniază că „profesia de director/manager şcolar presupune un anumit material uman, un angajament personal, semnificând funcţii manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităţilor umane şi o conducere prin competenţe complexe”.

În ceea ce priveşte calităţile managerilor, scala acestora- dezvoltată mai ales în anii ’50 – ’60, a încercat să explice eficienţa organizaţională prin **calităţile personale** ale managerilor (Fig. nr. 1).

Figura nr. 1 Calităţile managerilor



Sursa: Realizat după Cojocaru, 2006

Iniţial, aceste calităţi manageriale erau considerate suficiente şi necesare pentru a contura portretul unui manager de succes. „Ca urmare, până la jumătatea anilor ’70, «bunul profesionist», ca de altfel şi «bunul manager», a fost definit preponderent prin calităţile personale. Treptat, însă, a devenit evident că:

- Nu există o trăsătură personală esenţială pentru procesul managerial, care să fie valabilă, indiferent de situaţia concretă în care operează. În unele situaţii, anumite calităţi personale sunt necesare, în altele aceleaşi calităţi sunt contraindicate;
- Pe de altă parte, calitaţile personale pot creşte eficacitatea activităţii manageriale;
- Există mari diferenţe între autori, doar 5% dintre calităţile luate în calcul fiind comune listelor întocmite” (Cojocaru, 2006).

Mai mult, conform teoriilor stilului managerial, centrate pe trăsăturile de caracter ale liderului dezvoltate în anii ’40 – ’50, se „evidenţiază faptul că diverse trăsături specifice managerilor – abilităţi generale, trăsături de personalitate sau calităţi fizice – îi diferenţiau pe aceştia, conferindu-le caracteristici de lideri de succes sau lideri ineficienţi. Printre cele care asigură succesul se numără inteligenţa, iniţiativa, imaginaţia sau carisma” (Barbu, 2009).

Mai târziu, pentru a întregi lista calităţilor ce ar trebui să caracterizeze un lider educaţional, „Stogdill (1970) considera că un lider eficient este caracterizat printr-un înalt nivel al responsabilităţii, vigoare, consecvenţă în atingerea obiectivelor, creativitate în rezolvarea problemelor, iniţiativă, încredere în sine, acceptarea consecinţelor, asumarea deciziilor şi abilitatea de a-i influenţa pe ceilalţi. Aşadar, faptul că trăsăturile de personalitate reprezintă un element care poate influenţa stilul managerial al directorului, nu acreditează ideea conform căreia liderii se nasc. [...] Studiile cu privire la trăsăturile de caracter ca factori determinanţi ai silului managerial nu au evidenţiat corelaţii semnififcative cu variabila numită climat. De aceea, este dificil de stabilit o astfel de relaţie, în sensul identificării acelor trăsături care pot facilita tipuri specifice de climat la nivelul organizaţiei şcolare” (Barbu, 2009).

Prin urmare, având în vedere că identificarea unor calităţi reprezentative ale unui manager nu este posibilă din cauza numeroaselor situaţii şi contexte diferite la care un manager trebuie să se adapteze „în management, ca şi în sociologia grupurilor profesionale, s-au impus teoriile situaţionale: ca «bun profesionist» şi ca «bun manager» au început să fie considerate persoanele care stăpânesc şi pun în practică, în situaţii din cele mai diverse, anumite «întreguri» (denumite, ulterior, «competenţe»). Astfel, problema centrală a formării profesioniştilor a devenit următoarea: cum se poate pregăti un număr semnificativ de profesionişti într-un domeniu, pe baza unor standarde comune, înalte, de calitate, cu un raport cât mai bun cost/beneficii, care să fie, în acelaşi timp, capabili să-şi exercite eficient profesiunea în medii şi situaţii cât mai diverse?” (Cojocaru, 2006).

Competenţele managerului educaţional şi importanţa lor

Pentru a ne edifica în privinţa răspunsului la întrebarea anterioară, Cojocaru (2006) precizează că „soluţia la care au ajuns proiectele de reformă a învăţământului, puse în practică în ultimii ani în ţări cu tradiţie, inclusiv în România, constă în formarea şi dezvoltarea unor competenţe profesionale de natură metodologică.”

Dată fiind soluţia precizată de Cojocaru şi dat fiind faptul că raportarea la calităţile unui manager nu reuşeşte să întregească portretul unui manager educaţional, „sunt necesare anumite competenţe ale profesiei încă de la intrarea în învățământ. De asemenea, la trecerea de la funcţia de profesor către cea de manager şcolar sunt necesare anumite competenţe”(Niculescu, 2010).

Astfel, „se admit ca fiind competenţe «cheie» următoarele categorii:

- competenţe metodologice: deprinderea de a învăţa, creativitatatea, flexibilitatea, metoda de lucru, iniţiativa, independenţa, deprinderea de a gândi (analitic, sintetic) etc.;
- competenţe profesionale: cunoştinţe şi capacităţi profesionale, calitatea muncii, tehnici de lucru, timpul muncii etc.;
- competenţe sociale: conştientizarea responsabilităţii, forme de comportament, deprinderea de a critica, de a lucra în echipă sau de a stabili relaţii, deprinderea de a se exprima etc.

În cazul funcţiilor manageriale, avem competeţe de proiectare, motivare, evaluare, comunicare etc., aplicate pe domenii funcţionale diferite, cum ar fi: sarcină, individ, grup”(Cojocaru, 2006).

În acest punct al lucrării, se face necesar a se indica funcţiile manageriale în domeniul instruirii şi pregătirii profesionale a personalului şi indicatorii de competenţă corespunzători fiecărei funcţii manageriale în parte. În acest sens, Cojocaru (2006), prezintă mai multe funcţii manageriale şi indicatorii lor de competenţă după cum urmează:

- pentru funcţia managerială de proiectare/planificare, indicatorii de competenţă implică stabilirea strategiei de coordonare a procesului de instruire (stabilirea obiectivelor procesului de instruire; stabilirea metodelor şi a procedurilor de realizare a obiectivelor; stabilirea metodelor de monitorizare şi de evaluare a procesului de instruire) şi planificarea procesului de instruire (analizarea resurselor umane implicate; evaluarea bazei tehnico-materiale şi documentare existene; planificarea procesului de instruire - asigurarea cu documente curriculare, actualizate şi aprobate);
- pentru funcţia managerială de organizare, indicatorii de competenţă implică asigurarea resurselor umane, financiare, materiale, informaţionale şi de timp în vederea atingerii finalităţilor stabilite prin proiect (identificarea activităţilor concrete necesare atingerii obiectivelor; stabilirea şi atribuirea necesarului de resurse umane; identificarea surselor de finanţare şi procurare; susţinerea argumentată a solicitărilor de finanţare) şi stabilirea liniilor de comunicare, decizie şi raportare (stabilirea responsabilităţilor; stabilirea termenelor de raportare; cerinţe privind structura rapoartelor);
- pentru funcţia managerială de conducere operaţională, indicatorii de competenţă implică asigurarea calităţii procesului de instruire (aprobarea/avizarea activităţilor de instruire; verificarea activității personalului cu atribuţii în domeniu şi luarea deciziilor pentru soluţionarea disfuncţionalităţilor; urmărirea desfăşurării activităților la termenele planificate), asigurarea unui climat optim pentru desfăşurarea procesului de instruire (pregătirea şedinţelor; încurajarea participării la discuţii; identificarea cauzelor disfuncționalităților în desfăşurarea instruirii; luarea deciziilor/propunerea de măsuri pentru soluţionarea operativă a

disfuncţionalităţilor) şi coordonarea procesului de instruire (acordarea consultanţei de specialitate; prezentarea de rapoarte în scopul informării operative asupra stadiului şi calităţii îndeplinirii sarcinilor);

- pentru funcţia managerială de evaluare, indicatorii de competenţă implică realizarea procedurilor de evaluare a procesului de instruire şi a formabililor (stabilirea instrumentelor prin care se realizează evaluarea; măsurarea performanţei) şi determinarea raportului dintre performanţele obţinute şi cele intenţionate şi stabilirea de măsuri corective (stabilirea unor criterii de performanţă adecvate; compararea si evaluarea variaţiei între efectele obţinute şi cele dezirabile; măsuri corective);
- pentru funcţia managerială de optimizare, indicatorii de competenţă implică asigurarea dezvoltării profesionale a personalului (evaluarea activităţii de pregătire a personalului în raport cu calitatea dovedită a actului profesional; stabilirea nevoilor de instruire în conformitate cu cerinţele de dezvoltare profesională a personalului şi cu nevoile organizaţiei) şi perfecţionarea activităţii proprii (studierea ofertelor de perfecţionare în domeniul managementului educaţional; stabilirea celei mai bune forme de perfecţionare a pregătirii; participarea activă la diferite forme de perfecţionare, adaptate la specificul acivităţii de pregătire şi instruire a personalului);
- pentru funcţia managerială de comunicare, indicatorii de competenţă implică acordarea de consultanţă personalului implicat în activitatea de învăţământ şi propunerea unor soluţii/recomandări în concordanţă cu specificul şi complexitatea problemelor/solicitărilor, reprezentarea unităţii în cadrul raporturilor funcţionale ierarhice, al relaţiilor de colaborare şi cooperare (menţinerea şi dezvoltarea relaţiilor profesionale, potrivit competenţelor acordate; promovarea imaginii instituţiei în relaţiile de parteneriat intern şi extern) şi asigurarea funcţionalităţii sistemului informaţional (primirea/raportarea datelor şi a informaţiilor de la/către inspectorat; solicitarea/ obţinerea nemijlocită de informaţii referitoare la activitatea de instruire a personalului şi analizarea lor în scopul cunoaşterii stării de fapt şi remedierii operative a eventualelor disfuncţionalităţi; asigurarea continuităţii fluxului informaţional).

Stilurile manageriale

Analizând studiile centrate pe management educaţional, am identificat mai multe stiluri manageriale ce s-au dezvoltat în baza personalității managerului. „Aceste teorii s-au evidenţiat în anii ’60, concentrându-se pe ceea ce face directorul, ca factor determinant al stilului promovat. Aceste teorii au cunoscut mai multe abordări”(Barbu, 2009). Unele dintre acestea se referă la stilurile independente. În ceea ce priveşte tipurile clasice de stiluri, se pot identifica:

1. Stilul autoritar - este de obicei identificat cu un lider care comandă şi utilizează mai multe sancţiuni în procesul conducerii.
2. Stilul democratic - este specific liderilor preocupaţi în egală măsură atât de realizarea sarcinilor, cât şi de satisfacţia membrilor grupului. Directorul stabileşte obiectivele împreună cu subordonaţii, le comunică ulterior şi admite diverse căi de realizare a sarcinilor.
3. Stilul «laissez-faire» - este apreciat de către Emil Păun ca fiind «un sistem de referinţă penru descrierea celor două stiluri de bază», de aceea el nu este tratat ca

un stil propriu-zis. Cu toate acestea, poate fi descris în termeni de neimplicare şi lipsă de intervenţie a managerului în procesul de conducere. Acest stil este ineficient pentru că promovează superficialitatea, iar cadrele didactice, având în vedere că beneficiază de un stil liberal, pot ajunge să nu îşi mai îndeplinească serios sarcinile, fapt ce duce automat la scăderea performanţei şcolare.

De menționat este faptul că o școală condusă în mod autoritar promovează practici repetitive, dezvoltând un climat caracterizat prin tensiuni şi conflicte, iar cea condusă democratic propune o dinamică orientată spre un climat pozitiv.[...] Cele mai multe dintre abordări promovează ideea că stilul managerial poate fi caracterizat prin combinaţia a două categorii de comportamente, una orientată pe sarcină (iniţiativă, grijă pentru realizarea obiectivelor), iar cealaltă pe relaţiile umane (consideraţie, grija pentru oameni). Totuşi, o serie de critici şi conflicte de opinii există, motiv pentru care adaptarea stilului de conducere la situaţia specifică este recomandată"(Barbu, 2009).

Concluzii:

Bazându-ne pe informaţiile din sursele aferente lucrării de faţă, conchidem menționând următoarele două aspecte:

- Profilul unui manager educaţional se conturează prin calităţile acestuia native, dar mai ales prin competenţele profesionale dobândite. Nu este necesar să te naşti un manager de succes, ci este necesar să devii unul, investind în programe de dezvoltare profesională;
- Un manager educaţional este reprezentat si de stilul său managerial, stil care se recomandă a fi democratic, având în vedere perspectivele analizate în lucrarea de faţă.

Un stil managerial democratic implică cadrele didactice în conducerea şcolii, astfel încât performanţa instituţională poate să crească, luând în calcul sugestiile cadrelor didactice în cauză. Mai mult, asigurându-se un climat favorabil comunicării şi stării de bine a cadrelor didactice în şcoală, rezultatele elevilor şcolii în cauză se vor îndrepta într-un sens pozitiv.

Bibliografie:

1. Barbu, D. I., 2009. Climatul educaţional şi managementul şcolii. Editura Didactică şi Pedagogică: Bucureşti;
2. Cojocaru, V., 2006. Bazele managementului educaţional. Editura Ani: Bucureşti;
3. Niculescu, M., 2010. Competenţe manageriale – perspective ale calităţii în educaţie. Editura Universităţii de Vest: Timişoara.