

Managementul sistemului de învățământ și al instituțiilor școlare. Managementul schimbărilor în învățământ

1. Conceptul de management educațional

Managementul educațional (pedagogic) = activitate psihosocială de conducere superioară a unui sistem de învățământ.

Această activitate trebuie să abordeze eficient:

- problemele globale - funcționalitatea socială de ansamblu a sistemului de învățământ;
- problemele de pilotaj - valorificarea optimă a resurselor sistemului de învățământ;
- problemele strategice - inovarea continuă a sistemului de învățământ.

Elaborarea conceptului de management pedagogic presupune respectarea a 2 condiții metodologice:

- prelucrarea informației de la alte științe socio-umane care analizează activitatea de management;
- managementul școlar este un cadru de lucru didactic care pune în funcțiune programul managerial, conduce personalul didactic și administrativ în scopul susținerii eficienței procesului instructiv-educativ.

2. Principiile, funcțiile și conținutul managementului educațional

Activitatea managerială este orientată de mai multe principii:

- principiul eficienței activității manageriale**, realizat pe baza aplicării metodelor de informare și elaborare a deciziilor, de activizare a personalului în stabilirea deciziilor, de stimulare a inițiativei și a muncii operative de conducere, prin obiectivele precise de îndrumare și control, administrativ bugetare;
- principiul conducerii participative și al unității de acțiune** a tuturor factorilor care cooperează la realizarea obiectivelor manageriale, pe baza cunoașterii temeinice a unității școlare;
- principiul organizării și programării raționale a tuturor activităților manageriale**, în funcție de obiective;
- principiul conducerii dinamice**, pe baza unui stil eficient și al respectării unor norme de conduită: responsabilitate, prestigiu, autoritate, ordine, disciplină, motivație, stimulente morale și financiare, satisfacții profesionale etc.
- principiul inovării permanente a metodelor și tehnicilor manageriale**, a metodelor de predare-învățare-evaluare, de cercetare științifico-metodică și de inovare a învățământului.

Funcțiile managementului școlar sunt: prevederea, decizia, organizarea, comanda (comunicarea deciziei), coordonarea și controlul.

Metode manageriale

- metode de informare și elaborare a deciziilor. În acest scop, managerul școlar utilizează metoda observației, studiul documentelor școlare, asistențe la lecții, referate, analize, dezbateri, dări de seamă, consfătuiri etc.
- metode de activizare în scopul participării personalului didactic la procesul managerial: explicația, convorbirea, convingerea, observația critică și autocritică, exemplul, sugestia, îndemnul, lauda, aprobarea, dezaprobarea etc.
- metode de stimulare a inițiativei și a creativității: brainstorming-ul, dezbateră liberă, analogia, fuzionarea mai multor idei etc.
- metode operative – se referă la conducerea prin obiective precise, la procesele administrative și bugetare.

Valorificarea experienței de conducere exercitată la diferența nivelului ale sistemului și ale procedurii de învățare, în calitate de profesor de specialist, profesor-diriginte, profesor-metodist, profesor-consilier, profesor-cercetător, profesor-director, profesor-inspector etc. Conducerea managerială a sistemului învățământului solicită prezența cadrului didactic, care este susținută social, din punct de vedere epistemic și etic:

- epistemic (ce ține de cunoaștere) - cadrul didactic are calitatea de factor de decizie, implicat în proiectarea și realizarea unui ciclu managerial complet, bazat pe informare, evaluare și comunicare a rezolvării;
- etic - prezența cadrului didactic în funcție de conducere este determinată de experiența acumulată de acesta în cadrul programului de învățământ.

Cadrele didactice reprezintă o resursă managerială inepuizabilă valorificată la scara socială a sistemului și programului de învățământ.

Conducerea științifică, superioară a sistemului de învățământ se organizează pe 3 nivele:

- nivel global → MECT;
- nivel teritorial → ISJ;
- nivel local → unități de învățământ de diferite tipuri (grădinițe, școli primare, școli generale, școli profesionale, școli speciale, licee, grupuri școlare etc.).

Practica managementului pedagogic solicită valorificarea experienței de conducere, exercitată de cadrele didactice la diferite nivele ale sistemului și ale programelor de învățământ:

- educatoar, învățător, profesor** - conducere activități didactice la nivelul unui colectiv;
- profesor-diriginte** - conducere activități educative la nivelul clasei;
- profesor-logoped** - conducere procese de dezvoltare a limbajului copiilor;
- profesor-metodist** - conducere activitate metodică la nivel județean (CCD) și la nivel interșcolar;
- profesor-director** - conducere activități de inspecție școlară de diferite tipuri, proiectate și realizate la nivel național (MECT) și județean (ISJ);
- profesor-cercetător**;
- profesor-demnitar** în MECT, comisii de specialitate - conducere globală a sistemului de învățământ conform liniei de politică educațională elaborată și susținută la nivel macrostructural.

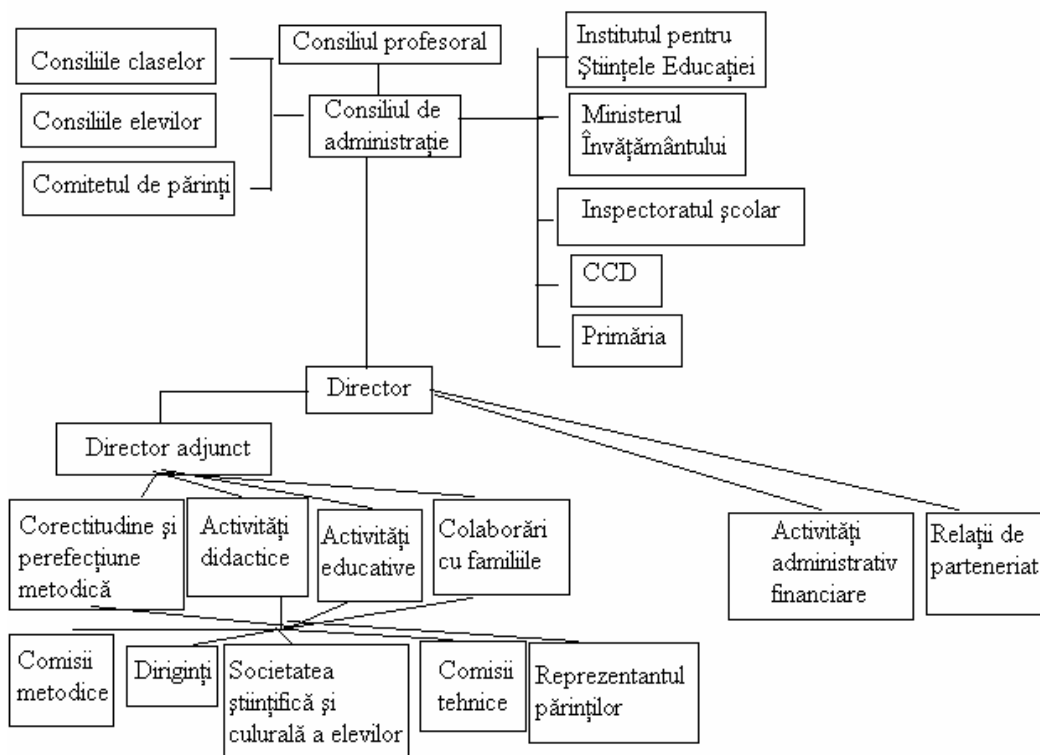
Tehnica elaborării deciziei are următoarele etape:

- stabilirea problemei de rezolvat;
- culegerea informației;
- analiza informației;
- elaborarea deciziei;
- comunicarea deciziei;
- aplicarea deciziei;
- evaluarea eficienței acesteia.

Comunicarea în cadrul managementului școlar este o formă de comunicare interumană, care conține 3 elemente:

- emittătorul** (managerul școlar) - trebuie să transmită un mesaj inteligibil, să prefere explicații, demonstrații, argumente, să acorde libertate de gândire și de acțiune receptorului, să folosească feed-back-ul pentru a se convinge dacă este înțeles;
- canalul de transmisie** (comunicarea verbală, scrisă, nonverbală sau combinată);
- receptorul** - percepe, selectează, interpretează, adoptă o anumită atitudine.

3. Niveluri ale conducerii învățământului - sistem și insituție.



4. Directorul de școală ca manager școlar: personalitate, stiluri, eficiență

Stilul managerial este ecuația personală pe care managerul o pune în joc în aplicarea principiilor, în prezentarea obiectivelor, în luarea deciziilor, în prevenirea și rezolvarea conflictelor.

Tipuri de stiluri:

- stilul democrat;
- stilul autoritar-excesiv;
- stilul liberal-permisiv.

a. competențe necesare în proiectarea activității de conducere:

- cunoașterea problemelor unității școlare;
- adoptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii;
- utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale.

b. competențe în elaborarea deciziilor:

- aplicarea tehnicii elaborării deciziilor;
- comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor;
- cooperarea cu factorii implicați în conducere;
- prevenirea și evitarea deciziilor incorecte.

c. competențe necesare controlului și îndrumării:

- stabilirea priorităților;
- programarea operațiunilor, a asistențelor la lecții;
- cooperarea cu șefii de catedre și de comisii metodice;
- realizarea competenței de îndrumări.

d. competențe profesionale

- performanțe psiho-pedagogice și metodice;

- performanțe manageriale (aptitudini);
- capacitatea de inovare și a daptare la sisteme noi.

e. trăsături de personalitate și calități morale

- temperament echilibrat, fermitate, hotărâre;
- responsabilitate socială, spirit de dreptate, tact în relațiile cu personalul din subordine;
- comportament civilizat, amabilitate, generozitate, încredere în oameni etc.

5. Profesorul, factor de decizie

Profesorul reprezintă autoritatea publică, ca reprezentant al statului, transmitător de cunoștințe și educator, evaluator al elevilor, partenerul părinților în sarcina educativă, membru al colectivului școlii, coleg.

Profesia de educator este - fără îndoială – încărcată de tensiune. Pentru a putea răspunde atâtor cerințe, el trebuie să aibă cunoștința misiunii sale, are obligația de a observa și evalua, disponibilitatea de a primi sugestii, aptitudinea de a organiza și regiza procesul de instruire.

6. Elemente de reformă în domeniul managementului educațional din România