

# MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL PERFORMANT-CONDIȚIE ESENȚIALĂ A ARMONIZĂRII ÎNVĂȚĂMÂNTULUI ROMÂNESC CU CEL EUROPEAN

**PROF. DRD. PETRE CIUNGU**

*director Colegiul Comercial Virgil Madgearu,*

*Str. T. Vladimirescu nr. 124, Tg-Jiu, 0253211702, e-mail:petrica1951@k.ro*

**LECTOR UNIV. DR. TEODORA VĂTUIU**

*Universitatea Constantin Brâncuși, str. Ștefan cel Mare nr. 1,*

*Tg-Jiu, 0723660566, e-mail:[v\\_teodora@yahoo.com](mailto:v_teodora@yahoo.com)*

*In the conditions of the decisional process's conditions, the managers should take charge of their actions more and more, in a new cycle which supposes: data – information – fundamentals – actions and which is, actually, the knowledge management. In this way, the accomplishment of a good organized knowledge management is imposed, in order to assure performance and efficiency in the educational domain.*

## **1.Considerații generale**

Competiția în economia de piață impune folosirea intensivă a resurselor existente – financiare, materiale, tehnologice, umane, informaționale etc. De aceea, orice organizație – de tip economic sau instituțional, presupune, în condițiile actualei societății informaționale, rezolvarea nevoilor de cunoaștere, care se bazează pe principii, metode și tehnici moderne de investigare, planificare și organizare .

Organizația educațională, caracterizată prin diferite tipuri de organizări, coordonări și planificări a resurselor, are nevoie, în condițiile de astăzi ale societății informaționale, de cunoștințe noi care se bazează pe principii, metode și tehnici moderne de investigare, planificare și organizare. Toate acestea au devenit posibilități ale managerilor datorită dezvoltării tehnologiei informatice, deosebit de necesare pentru fundamentarea deciziilor. Practic, asistăm la apariția și dezvoltarea managementului cunoașterii ( bazat pe cunoaștere, sau al cunoștințelor ). Acest tip de management este interesat de generarea, gestionarea și distribuirea informațiilor, organizate pe domenii de interes.

În condițiile armonizării învățământului românesc cu cel european, acest tip de management bazat pe cunoaștere, contribuie în mod evident, la dezvoltarea unor inițiative educaționale și economice, cum ar fi :

- Dezvoltarea interacțiunilor umane în cadrul instituției de învățământ, pentru lărgirea sferei de cunoaștere a tuturor angajaților;
- Dezvoltarea activităților în cadrul catedrelor și comisiilor de specialitate, astfel încât acestea să dezvolte metode și tehnici privind managementul educațional ;

- Extinderea utilizării internetului de către toate cadrele tot personalul școlii și de către elevii acesteia ;
- Organizarea unei baze de date proprii la nivelul instituției școlare, care să poată fi consultată permanent de fiecare angajat ;
- Cumpărarea sau închirierea de informații de la alte instituții de învățământ( universități, inspectorate școlare etc. ) sau se la anumiți agenți economici;
- Sistematizarea informațiilor, prin selectarea pe domenii și redarea în formă sintetică pentru a putea fi ușor consultate de manageri.
- În prezent, generarea de noi informații și date devine tot mai imperios o cerință a procesului de management, deoarece contribuie la fundamentarea programelor instituțiilor și agenților economici pe termen mediu și lung, la stabilirea noilor strategii privind produsele și serviciile educaționale ce trebuie realizate. Aceste informații și date contribuie la fundamentarea și calitatea deciziilor manageriale, adaptarea acestora la cerințele și oportunitățile mediului extern, capacitatea de a anticipa și a previziona, de a preveni și suporta perturbațiile în contextul concurențial actual .

## **2. Eficiența managementului cunoașterii**

În condițiile în care descentralizarea sistemului educațional se impune tot mai puternic, eficiența managementului cunoașterii crește substanțial dacă instituția de învățământ dovedește preocupări pentru realizarea unei atente analize a mediului exterior, oferind astfel altora informații cu privire la activitatea proprie pe care o desfășoară. Deci instituția de învățământ va fi percepută ca :

- utilitate pentru potențialii clienți ;
- competența de a realiza produse și servicii educaționale ;
- asigurarea calității serviciilor educaționale realizate ;
- autoritate în domeniul educațional respectiv ;
- doritoare de participare împreună cu alte școli la îmbunătățirea rezultatelor în domeniu ;
- derulează mai multe proiecte în aceeași perioadă de timp ;
- autonomia în realizarea serviciilor și produselor educaționale oferite pieței ;
- autenticitatea privind performanțele obținute .

Acțiunile ce vizează perfecționarea sistemului de management al școlii, în condițiile în care cunoașterea este integrată acestui sistem, vizează în principal :

- conceperea sistemului managerial al unității de învățământ și re-proiectarea sa pe baze rigurose științifice ;
- remodelarea strategiilor de dezvoltare a școlii, corespunzător cerințelor etapei actuale de dezvoltare a societății românești, caracterizată prin tranziția spre economia de piață și restructurarea economiei naționale ;
- completarea și modernizarea instrumentarului managerial ;
- rolul decisiv al deciziilor strategice și tactice, de risc și incertitudine și a celor economice în raționalizarea procesului decizional și în accelerarea profitabilității ;
- necesitatea scurtării duratei circuitului din cadrul sistemului managerial educațional, astfel încât să se operaționalizeze rapid strategiile și politicile concretizate în produsele educaționale și organizarea și „ comercializarea” lor pe piața serviciilor educaționale ;
- pregătirea managerilor educaționali conform cerințelor unui învățământ european ;

- abordarea previzională a tuturor aspectelor cu care se confruntă organizația educațională.

Ordinea și disciplina caracterizează un sistem de management educațional în abordarea și soluționarea problemelor organizației educaționale. De aceea, este necesar ca managerul școlii să asigure o disciplină care să reflecte esența proceselor educaționale implicate, diferențiată în funcție de natura acestora .

Spre exemplu, pentru activitatea didactică de predare – învățare, disciplină înseamnă o încadrare perfectă a lecției în programul de lucru, o aplicare minuțioasă a metodelor didactice de învățământ, urmărind realizarea standardelor pregătirii elevilor pe tot parcursul lecției.

O dimensiune majoră a disciplinei, cu multe implicații decizionale și operaționale, o constituie responsabilizarea fiecărui salariat, a colectivelor de cadre didactice în ansamblul lor și a colectivelor de elevi . Creșterea disciplinei este un reper esențial al unui sistem de management educațional eficient, indispensabil obținerii performanțelor așteptate.

Un alt indicator important privind eficiența managementului organizației educaționale îl constituie dinamismul conceperii și realizării acțiunilor, spiritul întreprinzător pe care îl manifestă atât conducătorii instituției, cât și cadrele didactice și ceilalți angajați. Ritmul accelerat al schimbărilor în toate domeniile de activitate, exigențele specifice economiei de piață, impun creșterea vitezei de reacție din partea tuturor factorilor ce-și desfășoară munca într-o unitate de învățământ. Inițiativa și dinamismul au o influență din ce în ce mai mare asupra eficacității deciziilor și acțiunilor educaționale, fiind determinante în realizarea unui învățământ care să corespundă standardelor de calitate în această perioadă de integrare în UE a României, perioadă ce se bazează pe construirea unei economii de tip concurențial în care progresul tehnic rapid, multitudinea contactelor internaționale și obținerea de profit vor fi țintele principale ale dezvoltării economico – sociale a țării noastre .

### **3. Performanța managerială și managementul performanței.**

Peter Drucker, o personalitate contemporană în domeniul managementului, arăta că performanța obținută prin management este caracterizată în realitate și atinsă, practic, prin două dimensiuni : eficacitate și eficiență.

Eficacitatea este capacitatea de a alege obiectivele corecte și potrivite și atingerea lor iar eficiența este capacitatea de a realiza cea mai bună utilizare a resurselor disponibile în procesul atingerii, respectiv îndeplinirii obiectivelor țintă.

În esență, organizațiile trebuie să prezinte existența ambelor dimensiuni, respectiv eficacitatea (realizarea de lucruri potrivite, drepte ) și eficiența (realizarea dreaptă, corectă a lucrurilor ) pentru a fi buni performeri. În practică, managerii trebuie să echilibreze nevoia de eficiență cu nevoia de eficacitate .

De o importanță deosebită sunt formele de manifestare ale performanțelor manageriale, respectiv indicatorii ( criteriile ) de performanță specifice fiecărui subsistem al managementului metodologic, decizional, informațional și organizatoric .

Facem precizarea că performanțele manageriale sunt generate și se obțin la nivelul managerilor, adică la nivelul celor care exercită procese de management ( previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează ), în timp ce performanțele organizației se înregistrează în domeniul condus, în mediul aplicativ, prin implicarea efectivă și activă, atât a managerilor cât și a celorlalți membri ai organizației ( executanții). Aceștia din urmă sunt puși în situația de a iniția acțiuni pentru operaționalizarea deciziilor manageriale . Ei asigură legătura dintre performanțele manageriale și cele ale organizației educaționale .

#### **4. Condiționările performanțelor manageriale .**

Un prim factor de condiționare a nivelului performanțelor manageriale îl reprezintă competența celor care exercită procesele de management, respectiv a managerilor, dar și a celor care operaționalizează deciziile, adică a subalternilor ( executanților ) . Evident, rolul decisiv revine managerilor, indiferent de poziția ocupată în configurația structurală a organizației educaționale ( director, director adjunct, contabil șef, diriginte etc.), ei influențează fundamental comportamentul managerial al acestei organizații educaționale .

Competența poate fi abordată în dublă ipostază, pe de o parte, drept competență acordată sau atribuită ( numită și autoritate oficială ), iar pe de altă parte, ca și competență propriu-zisă ( autoritate personală ) .

Dacă în ceea ce privește autoritatea oficială aceasta se manifestă la cote ridicate la nivelul posturilor de management, în ceea ce privește autoritatea personală, cunoștințele, calitățile și aptitudinile profesionale trebuie să se regăsească, diferențiat, atât la nivelul ocupanților posturilor de management, cât și la cei ai posturilor de execuție, în timp ce cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale sunt obligatorii numai pentru manageri.

Schimbarea permanentă este o realitate cu care organizațiile trebuie să se obișnuiască, o dată cu conștientizarea faptului că schimbarea este tot mai rapidă și aleatoare.

În acest context, nici o unitate de învățământ nu poate nega rolul pe care performanța fiecărui angajat îl are în succesul pe termen lung al acțiunii acesteia, iar această performanță nu mai este determinată de factori precum loialitatea sau securitatea locului de muncă, ci de obiective personale. Succesul intern al școlii este esențial în a obține succesul școlii în exterior. În ultimă instanță, succesul înseamnă să obții acordul tuturor asupra obiectivelor și să le realizeze . Dată fiind varietatea de posturi într-o organizație, precum și schimbările frecvente în rolurile și responsabilitățile angajaților, obținerea succesului este o problemă mai dificilă și, deci, nu trebuie lăsată stabilirea obiectivelor la stadiul de declarație a bunelor intenții. Prin urmare, managementul trebuie să dispună de o procedură în acest sens și anume, un proces de management al performanței.

Acele organizații care practică totuși aprecierea performanțelor se confruntă cu anumite dificultăți, unele rezultate din complexitatea pe care o presupune realizarea, implementarea și utilizarea sistemului, altele din necunoașterea câtorva aspecte destul de delicate . Astfel, în multe organizații, realizarea sistemului de apreciere a performanței este solicitată resurselor umane .

Alegerea criteriilor de apreciere se dovedește destul de dificilă. Astfel, un manager este întotdeauna interesat de rezultatele pe care le obține un angajat și mai puțin de ceea ce face

efectiv acesta. O astfel de apreciere bazată exclusiv pe rezultate poate să nu exprime foarte bine competența și eforturile angajatului . Pe de altă parte, o astfel de apreciere nu oferă și soluții în ceea ce privește îmbunătățirea performanței .

Acolo unde se aplică un sistem bazat pe criterii combinate, rezultate și comportamente, au cel mai mare succes. Un sistem de dezvoltare a performanței eficient trebuie să răspundă cât mai precis unor întrebări :

- sistemul existent /cel care se va introduce asigură concentrarea tuturor asupra activităților cu impact maxim asupra clienților și organizației ?
- sunt definite standarde clare de succes pentru aceste activități încât toată lumea să fie localizată pe imperativele cheie ?
- poate, sau va putea sistemul să identifice problemele și să găsească soluții înainte ca acestea să influențeze negativ performanțele ?
- stabilește standarde de performanță și recompense adiacente pentru fiecare persoană implicată ?

### **Concluzii**

Acestea sunt câteva aspecte pe care trebuie să le avem în vedere atunci când dorim să introducem sau să utilizăm un sistem de management al performanței. Specialiștii în resurse umane ai organizației trebuie să cunoască foarte bine cerințele unui astfel de sistem și să poată implica și instrui managementul de mijloc și angajații în proiectarea și utilizarea acestuia – eventual cu consultanță externă. În condițiile unui răspuns favorabil la aceste întrebări, există premise ale managementului performanței .

Managementul performanței, acolo unde este introdus corect, poate fi un factor semnificativ ce contribuie la succesul organizației . Dacă este utilizat incorect, acesta poate conduce la resentimente și frustrări, punctul de plecare al eșecului multor organizații . Majoritatea managerilor consideră că precizarea obiectivelor performanței, identificarea problemelor care au condus la scăderea randamentului reprezintă atribuțiile responsabililor cu resursele umane .

Nivelul de calitate al managementului este decisiv pentru atingerea obiectivelor scontate, pentru realizarea performanței, sau mai nou, a excelenței, în oricare tip de acțiune colectivă, indiferent de organizația dată. Neglijarea implementării unui management performant, de înaltă calitate, generează o bună parte din eșecurile organizațiilor .

### **Bibliografia**

1. Ciungu Petre, “Armonizarea învățământului românesc cu cel european - puncte de vedere”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
2. Ciungu Petre, „Managementul activităților didactice”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
3. Vătuiu T, Budulan, M., „Managementul realizării și implementării sistemelor informatice în învățământul românesc în perspectiva integrării României in UE”, The 30<sup>th</sup> Annual ARA Congress, Chișinău, 2005, pag. 128.