Conceptul managementului strategic



Vladimir **GUŢU**

Elaborarea conceptelor educaţionale, inclusiv al managementului strategic, este imposibilă fără definirea fundamentelor teoretice.

Construirea conceptului managementului strategic se bazează pe abordarea sistemică. M. Ainsow consideră că cercetarea obiectelor ca un tot întreg corelează cu tendinţele dezvoltării ştiinţelor contemporane [2]. O altă teză importantă susţine evidenţa legităţilor conducerii şcolare prin reflectarea corelărilor generale durabile şi necesare, a relaţiilor ce apar şi se manifestă în procesul de realizare a managementului şcolar.

În literatura ştiinţifică sînt menţionate următoarele legităţi ale managementului:

Umanismul – conducerea strategică intraşcolară trebuie să fie orientată spre personalitate, să comporte un caracter uman, exprimat prin relaţii de colaborare bazate pe stimă şi încredere.

Democratizarea – includerea activă a profesorilor şi elevilor în procesul de dirijare prin extinderea maximă a corelărilor orizontale şi reducerea minimă a corelărilor verticale.

Caracterul analitic – cu cît mai bine este analizat managementul şcolar, cu cît mai înalt este nivelul oportunităţilor activităţii de conducere a directorului, cu atît mai efectiv este rezultatul.

„Structura şi conduita" procesului de conducere sînt subordonate obiectivelor. A conduce şcoala înseamnă a dirija în baza obiectivelor.

Capacitatea de a realiza activitatea managerială: dirijarea poate fi eficientă numai în cazul cînd subsistemul dispune de capacitatea de a realiza toate tipurile de conducere necesare pentru managementul sistemului în general. Nivelul capacităţilor manageriale ale conducătorilor trebuie să corespundă volumului şi complexităţii proceselor cu care se confruntă.

Activitatea conducătorului trebuie să se bazeze pe principii fundamentale în realizarea funcţiilor manageriale. Principiile sintetizează obiectivitatea legităţilor manageriale şi laturile specifice ale practicii manageriale concrete, definind cerinţele faţă de conţinut, structură, organizarea procesului. Principiile manageriale nu comportă un caracter finit, ele pot reflecta doar unele aspecte ale conducerii, iar interconexiunea lor – anumite co-raporturi ale acestor aspecte.

O legitate poate să se fundamenteze pe cîteva principii. Pornind de la legităţile indicate, de la esenţa noţiunii de *strategie*, am evidenţiat principiile managementului strategic la nivelul şcolii. Sistemul de principii este deschis şi poate fi completat cu altele în procesul valorificării lui în practică şi în perspectiva unei noi abordări teoretice.



Petru **CANGEA**

Principiul umanist – respectul şi încrederea în om. Este un principiu esenţial al managerului, care îi motivează atitudinile, urmărind să le transforme în convingeri.

Principiul colaborării presupune trecerea de la monolog la dialog.

Principiul implementării permanente a inovaţiilor. O şcoală adevărată este o şcoală a dezvoltării în care procesul educaţional se modernizează permanent, se schimbă raţional. Acest principiu reprezintă teza fundamentală direcţională (vectorială) a managerului strateg în renovarea curriculumului şcolar, în valorificarea noilor tehnologii educaţionale etc.

Principiul direcţionării pedagogice – evidenţa schimbărilor mediului şcolar intern şi a factorilor externi; determinarea felului de a reacţiona la ele.

Principiul stabilităţii activităţii şcolare – concordanţa proceselor de funcţionare şi dezvoltare.

Principiul de integrare a activităţii subiecţilor, în limitele proceselor de pregătire şi realizare a strategiei generale de dezvoltare a şcolii.

Principiul completitudinii acţiunilor strategice manageriale – orientarea spre abordările conceptuale în determinarea conţinutului managementului strategic, în stabilirea tehnologiilor manageriale.

Principiul orientărilor valorice şi echităţii sociale presupune o conducere, în cadrul căreia toţi profesorii sînt pe poziţii egale; profesorul şi elevii sînt trataţi ca valori supreme.

Principiul instruirii continue/autoperfecţionării cadrelor didactice asigură atingerea obiectivelor şcolii.

Principiul orientărilor problematizate – direcţionarea spre depistarea problemelor şcolare; mobilizarea eforturilor colectivului în căutarea soluţiilor adecvate.

Un alt element al managementului strategic sînt obiectivele. Într-o abordare sistemică, acesta ar avea de realizat următoarele obiective, luîndu-se în consideraţie nucleul problematizat al managementului intern.

Problema întîi. Formarea unor colective pedagogice monolite, care ar împărtăşi aceeaşi idee.

Obiectivul managerial: să se formeze un colectiv, ai cărui membri sînt dispuşi să accepte noutatea educaţională şi să conlucreze la realizarea acesteia.

Problema a doua. Lipsa unor temeiuri democratice ample în şcoală şi în procesul de conducere a ei.

Obiectivul managerial: să se democratizeze viaţa şcolară şi managementul la toate nivelurile.

Problema a treia. Nu este format un sistem de relaţii interumane corespunzător.

Obiectivul managerial: să se instituie relaţii de colegialitate şi respect reciproc.

Problema a patra. Absenţa unui activism creativ al profesorilor. Dezvoltarea şcolii este imposibilă în afara unui climat de „tensiune creativă".

Obiectivul managerial: să se creeze o atmosferă favorabilă actului creativ.

Problema a cincea. Un nivel insuficient al pregătirii teoretice a profesorilor.

Obiectivul managerial: să se organizeze instruirea sistematică a cadrelor didactice în vederea soluţionării problemelor şcolare.

Problema a şasea. Inexistenţa în şcoală a unui sistem integral de formare şi dezvoltare ulterioară (în veriga medie şi superioară) a competenţelor şi atitudinilor de învăţare face dificil transferul instituţiei în regim de dezvoltare, procesul de formare a personalităţii elevului, însuşirea tehnologiilor noi de instruire.

Obiectivul managerial: să se creeze un sistem integral de formare şi dezvoltare a competenţelor şi atitudinilor de învăţare, ceea ce va constitui unul din fundamentele în devenirea personalităţii, durabilităţii achiziţiilor.

Problema a şaptea. Lipsa unor activităţi orientate spre elaborarea de noi tehnologii instructiv-educative, spre însuşirea experienţei pedagogilor novatori.

Obiectivul managerial: să se implementeze noile tehnologii de învăţare în corespundere cu demersurile educaţionale ale elevilor, părinţilor, şcolii, statului.

Problema a opta. Formele şi structurile funcţiilor manageriale actuale nu asigură perfecţionarea conducerii şcolii şi avansarea spre o stare calitativ nouă.

Obiectivul managerial: să se revizuiască funcţiile managementului intern, raportîndu-le la obiectivele unei şcoli a dezvoltării.

Problema a noua. Managementul intern nu este centrat pe perfecţionarea continuă şi pe conştientizarea măiestriei pedagogice, iar problemele vieţii şcolare nu sînt soluţionate prin „prisma calităţii".

Obiectivul managerial: să se elaboreze programe complexe, funcţionale, performante ce ar asigura calitatea instruirii.

Problema a zecea. Lipsa unei coordonări în procesul de instituire a unei culturi intraşcolare funcţionale, formate în rezultatul realizării tuturor principiilor managementului de dezvoltare.

Obiectivul managerial: să se orienteze activitatea echipei de conducere spre formarea unei veritabile culturi intraşcolare.

Atingerea acestor obiective reprezintă mecanismul de dezvoltare şcolară. Evident, respectivul bloc nu epuizează complexitatea de conţinut a managementului intraşcolar. Toate celelalte obiective urmează a fi realizate prin prisma aceluiaşi mecanism, orientat spre perfecţionarea procesului didactic şi asigurarea dezvoltării personalităţii elevului.

Cercetarea structurii obiectivelor managementului intern

ne permite să concluzionăm că ea este complexă, ramificată, fiecare componentă a ei fiind în legătură reciprocă cu celelalte [5]. De aici rezultă că un management al dezvoltării şcolare nu poate fi efectuat pe calea atingerii consecutive a obiectivelor enunţate. Se impune completarea lor reciprocă, adică realizarea unui obiectiv este posibilă numai prin realizarea concomitentă integrală sau parţială a altui obiectiv.

Dacă ne referim la prioritatea realizării obiectivelor, atunci pe prim plan se situează pregătirea teoretică sistematică a conducătorului şi pedagogilor, conştientizarea parcursului spre atingerea fiecărui obiectiv în parte. Astăzi şcoala are nevoie nu de directive, ci de un management modern, bazat pe cuceririle ştiinţei.

Dirijarea prin obiective confirmă faptul că acest proces este unul multidimensional, poliaspectual şi necesită o pregătire psihopedagogică şi managerială profundă.

La diferite etape ale dezvoltării şcolii se determină diverse direcţii ale activităţii acesteia. De aceea, căile de realizare a obiectivelor generale ale managementului performant vor fi şi ele diferite, de la o etapă la alta. Conducătorul şcolii, în funcţie de situaţia concretă, trebuie să fie capabil a construi independent modelul de atingere a obiectivelor preconizate.

Determinarea funcţiilor de conducere constă din două părţi: stabilirea acţiunii manageriale (proiectarea, organizarea, conducerea şi monitoring-ul) şi a denumirii obiectivului/subiectului, în raport cu care această acţiune se desfăşoară [6].

Propunem următorul algoritm de concepere a listei de funcţii ale managementului dezvoltării:

1. Determinarea direcţiilor prioritare ale activităţii strategice în fiecare subdiviziune structurală a şcolii.
2. Determinarea dimensiunilor noi ce urmează a fi implementate în limitele fiecărei direcţii ale activităţii strategice.
3. Determinarea structurii procesului strategic ce reflectă structura strategiei de dezvoltare a şcolii.
4. Suprapunerea structurii procesului strategic structurii tehnologiei de elaborare a strategiei de dezvoltare şi de dirijare.
5. Structurarea funcţiilor în conformitate cu metoda managementului pe obiective, reflectată în concepţia *Management by objectives*, elaborată de P. Drucker [3].

Realizînd strategia managementului intraşcolar, intenţionăm să elaborăm o listă de funcţii, în baza căreia fiecare sistem, luat aparte, să poată determina funcţiile conducerii strategice pentru unitatea şcolară concretă.

Considerăm că algoritmul propus garantează plenitudinea componenţei acţiunilor manageriale, deoarece, în primul rînd, ia în consideraţie structura obiectului condus; în al doilea rînd, ţine cont de structura fiecărei acţiuni manageriale şi, în al treilea rînd, raportează ciclul general al managementului dezvoltării la ciclurile particulare generale ale dezvoltării.

Direcţionarea managementului strategic intern spre obiectivele de diferite niveluri va permite evidenţa şi exprimarea diversităţii necesităţilor şi intereselor subiecţilor procesului educaţional prin formularea obiectivelor generale ale dezvoltării şcolare şi ghidarea cadrelor didactice spre realizarea lor.

Funcţiile managementului strategic intern:

1. Proiectarea şi organizarea acţiunilor orientate spre depistarea simptomelor situaţiilor problematice din şcoală, generate de mediul extern.
2. Informarea personalului didactic despre starea şi tendinţele schimbării mediului extern. Desfăşurarea dezbaterilor în vederea elaborării politicii strategice a şcolii.
3. Luarea deciziei despre transferarea şcolii în regim de dezvoltare.
4. Planificarea şi efectuarea analizei problemelor şcolii.
5. Instruirea cadrelor didactice interesate de schimbările propuse în şcoală, de implementarea metodelor de autoanaliză şi autoevaluare a activităţii profesionale, de modelarea procesului educativ.
6. Evaluarea rezultatelor obţinute la analiza problemelor şcolii, comunicarea acestora membrilor colectivului pedagogic. Organizarea dezbaterilor în scopul elaborării politicii strategice unice.
7. Proiectarea şi desfăşurarea activităţilor de elaborare a concepţiei generale şi strategiei dezvoltării unităţii şcolare.
8. Informarea profesorilor despre perspectivele schimbării şi dezvoltării şcolii în ansamblu, explicarea rolului implementărilor în procesul general de funcţionare a instituţiei.
9. Proiectarea şi organizarea acţiunilor de realizare a strategiei de schimbare şi dezvoltare a unităţii de învăţămînt:
   - 9.1 Planificarea şi desfăşurarea activităţilor de elaborare a obiectivelor strategice ale şcolii.
   - 9.2 Informarea personalului didactic despre structura „arborelui" obiectivelor strategice.
   - 9.3 Proiectarea şi organizarea acţiunilor de elaborare a planului strategic/programului de dezvoltare.
   - 9.4 Organizarea dezbaterilor asupra strategiei şi introducerea modificărilor de rigoare.
   - 9.5 Proiectarea şi organizarea activităţilor de evaluare a expertizei programului strategic de dezvoltare.
   - 9.6 Comunicarea rezultatelor expertizei

personalului didactic. Introducerea în program a rectificărilor corespunzătoare.

9.7 Proiectarea şi organizarea acţiunilor necesare pentru confruntarea şi lansarea programului strategic.

9.8 Evidenţa aplicării programului strategic.

9.9 Evaluarea intermediară a atingerii obiectivelor strategiei de dezvoltare a şcolii.

10. Estimarea gradului de corespundere a rezultatelor etapei curente de dezvoltare a şcolii cu strategia de conducere stabilită. Introducerea rectificărilor necesare în strategia dezvoltării.

Lista funcţiilor reflectă conţinutul activităţii strategice, adică forma organizaţională care, la rîndul său, reprezintă „ansamblul de persoane şi organe ce sînt în raport de subordonare sau coordonare în cadrul realizării funcţiei manageriale la nivel "corespunzător" [1].

Caracterul sistemului de conducere a unei şcoli concrete se manifestă nu numai prin determinarea listei funcţiilor managementului schimbării, dar şi prin posibilitatea instituţiei de a implementa modelul nostru, independent de gradul de rezolvare a problemei: este nevoie de a crea organe speciale de dirijare pentru realizarea strategiei sau problema trebuie abordată de structura care asigură funcţionarea şcolii.

Fiecare unitate de învăţămînt, determinînd strategia intraşcolară pentru subiecţii sistemului de conducere va lua în consideraţie următorii factori:

- dimensiunile schimbărilor strategice;
- posibilităţile asigurării cu resurse a rolurilor funcţionale noi ale sistemului de conducere a şcolii [1].

Structura organizaţională poate fi un instrument efectiv pentru realizarea obiectivelor şi funcţiilor managementului strategic. În teoria instituţiilor sînt evidenţiate următoarele metode de construire şi perfecţionare a structurilor organizaţionale:

- metoda structurării obiectivelor activităţii manageriale;
- metoda analogiilor, adică a preluării structurilor manageriale ce funcţionează în condiţii similare (după cum demonstrează analiza practicii managementului proceselor inovative, această metodă este cel mai des întîlnită, fapt care duce nu numai la răspîndirea inovaţiilor, dar, spre regret, şi defectelor sistemelor de conducere);
- adaptarea modelelor-tip ale structurilor organizaţionale la condiţiile şcolii concrete;
- metoda analitică de expertiză (cooptarea specialiştilor de înaltă calificare la elaborarea structurii organizaţionale a sistemului de conducere);
- metoda economico-matematică, modelarea imitativă;
- metoda normativ-analitică: esenţa ei constă în fundamentarea componenţei şi conţinutului lucrărilor de construire a structurilor organizaţionale manageriale pe cercetări ale sistemului existent de conducere; evidenţierea problemei, evaluarea şi selectarea soluţiilor, a căror realizare va duce la modernizarea structurii manageriale.

Considerăm că metoda optimă este structurarea obiectivelor activităţii manageriale. Aceasta ar permite pentru fiecare din ele formarea la nivelul corespunzător a structurilor temporare sau stabile ce includ subiecţii activităţii şi subiecţii care conduc această activitate.

Metoda de construire a structurilor organizaţionale este concretizată în limitele abordării generale a structurării organelor managementului strategic intraşcolar. Sînt posibile trei abordări particulare:

a) pe domenii educaţionale;
b) pe subsisteme funcţionale;
c) pe obiective.

Considerăm că, în cadrul schimbărilor sistemice, cea mai eficientă este proiectarea pe obiective, care presupune atît crearea subdiviziunilor noi, permanent active, în limitele structurii tradiţionale (linear-funcţionale) de conducere a şcolii, cît şi înfiinţarea unităţilor structurale temporare, ce îndeplinesc anumite funcţii de realizare a programelor strategice de dezvoltare.

Formarea structurilor organizaţonale ale managementului (conducerii) reprezintă un proces în care pot fi evidenţiate următoarele etape:

1. Analiza structurii organizaţionale existente a managementului intraşcolar din punctul de vedere al posibilităţilor realizării funcţiilor necesare în raport cu obiectul condus.
2. Modelarea structurii organizaţionale noi a managementului strategic.
3. Crearea structurilor manageriale noi, luarea deciziilor manageriale corespunzătoare.

Procesul de **modelare a structurilor organizaţionale** ale managementului presupune următoarele acţiuni:

- precizarea funcţiilor managementului strategic, pe care nu le poate realiza structura managementului intraşcolar existent;
- determinarea componenţei subiecţilor noi ai conducerii;
- stabilirea competenţei, drepturilor, obligaţiilor, responsabilităţii şi subordonării tuturor subiecţilor conducerii;
- fixarea îndatoririlor subiecţilor conducerii;
- determinarea nivelurilor de conducere şi a legăturilor pe verticală între ele;
- stabilirea legăturilor pe orizontală între subiecţii conducerii şi a sistemului adecvat de comunicare [3].

Construind structura subiecților managementului strategic intraşcolar, este necesar a lua în considerație încă două determinante: structura şi conținutul programului strategic de dezvoltare şi structura mecanismelor de conducere a funcționării şi dezvoltării (sistemul de metode şi tehnici manageriale). Elaborarea programului strategic este o parte componentă a managementului strategic intraşcolar. El reprezintă un proces de stabilire a obiectivelor instituției şi a posibilităților de modificare a acestora, de identificare a resurselor necesare pentru atingerea lor, de formulare a politicii orientate spre obținerea şi utilizarea resurselor în cauză.

Programul strategic va fi eficient dacă va corespunde următoarelor exigențe:

Caracterul actual – calitatea programului de a fi orientat în direcția rezolvării problemelor de ordin primordial pentru viitorul şcolii.

Caracterul de pronosticare – calitatea programului de a reflecta cerințele de perspectivă ale şcolii şi de a corespunde condițiilor în schimbare în care acesta va fi aplicat.

Caracterul realist – calitatea programului de a asigura adecvarea scopurilor planificate la mijloacele de realizare a acestora.

Caracterul integru – calitatea programului de a asigura prezența completă şi corelată a ansamblului de acțiuni necesare atingerii scopurilor propuse.

Caracterul evaluativ – calitatea programului de a asigura evaluarea rezultatelor intermediare în raport cu finalitățile şi posibilitățile de a stabili gradul de corespundere a rezultatelor reale celor proiectate.

Reacția la deranjamente – calitatea programului de a detecta în timp util abaterile de la rezultatele proiectate, aceasta fiind asigurată de numărul şi frecvența punctelor de control, de existența unor variante ale scenariilor de dezvoltare a proceselor dirijabile, de stabilirea unei rezerve de timp pentru remedierea carențelor.

Propunem unele sugestii privind elaborarea programului strategic de conducere a şcolii:

Etapa I. Pregătirea elaborării programului strategic:

- crearea grupului analitic;
- elaborarea conceptului teoretic al programului.

Etapa a II-a. Analiza problemelor, situației actuale şi de perspectivă a şcolii:

- date informative despre instituție;
- constatarea stării reale a unității de învățământ;
- crearea imaginii stării dorite a unității de învățământ;
- compararea stării dorite cu cea reală şi identificarea discordanței dintre ele;
- formularea dificultăților.

Etapa a III-a. Definirea misiunii şi concepției şcolii în perspectivă:

- formularea misiunii sau a direcțiilor de dezvoltare a şcolii;
- argumentarea şi validarea teoretică a direcțiilor de dezvoltare a şcolii;
- generarea şi evaluarea ideilor privind depistarea şi soluționarea problemelor;
- formarea concepției de dezvoltare a şcolii.

Etapa a IV-a. Elaborarea planului (proiectului) strategic de dezvoltare a unității şcolare:

- gruparea problemelor şi direcțiilor de modificare;
- stabilirea obiectivelor de soluționare a problemelor de conducere generală;
- determinarea etapelor de realizare a obiectivelor proiectate.

Modelul planului strategic

Direcțiile schimbărilor	**Obiectivele de soluționare a problemei**		
	etapa I	**etapa a II-a**	**etapa a III-a**
I. Schimbări în cadrul obiectului managerial: – ale structurii şcolii; – ale curriculumului; – ale metodelor educaționale; – ale organizării procesului educațional;			
II. Modificări ale sistemului managerial: – ale structurii conducerii; – ale personalului; – ale condițiilor metodico-ştiințifice; – ale asigurării tehnico-materiale; – ale condițiilor de drept; – ale metodelor de conducere.			
III. Rezultatele scontate pentru momentul încheierii etapei			

Etapa a V-a. Elaborarea planului tactic de acţiuni privind dezvoltarea şcolii:
- operaţionalizarea obiectivelor;
- indicarea integrală a ansamblului de acţiuni;
- stabilirea timpului şi resurselor de realizare a obiectivelor.

Modelul planului tactic

Obiective	**Activităţi: forma de acţiune şi tema activităţii**	**Obiectul supus administrării**	**Termenul de desfăşurare**	**Responsabil/ volum de finanţare**
Ce?	Cum?	Unde?	Începutul Sfîrşitul	Cine? Ce mijloace? Cîte?

Etapa a VI-a. Evaluarea programului strategic de conducere şi dezvoltare a şcolii:
- determinarea criteriilor de evaluare;
- stabilirea experţilor;
- evaluarea propriu-zisă a programului;
- introducerea corecţiilor necesare în conţinutul programului.

Etapa a VII-a. Lansarea şi monitorizarea aplicării Programului.

Prezentul model de elaborare a managementului strategic reprezintă o îmbinare a ideilor generale despre conducerea procesului de funcţionare şi dezvoltare a unităţii de învăţământ: principiile, funcţiile, structura conducerii, mijloacele şi mecanismele de realizare a funcţiilor. Concepţia propusă este destinată înţelegerii fenomenului de "management strategic", elaborării programelor strategice concrete de funcţionare şi dezvoltare a şcolii. În afară de aceasta, ea poate servi drept bază pentru elaborarea unui curriculum la managementul educaţional.

REFERINŢE BIBLIOGRAFICE:

1. Androniceanu, A., *Managementul schimbărilor,* Editura ALL, Bucureşti, 1998.
2. Ансофф, М., *Стратегическое управление,* Экономика, Москва, 1989.
3. Друкер, П., *Рынок: как выйти в лидеры: практика и принципы,* Москва, 1992.
4. Jinga, I., *Conducerea învăţământului,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1993.
5. Поташник, М.; Лазарев, В., *Управление развитием школы,* Новая школа, Москва, 1995.
6. Конаржевский, Ю. А., *Концепция внутришкольного управления,* Алма-Ата, 1991.
7. Лазарев, В., *Управления развитием образования в регионе*, Москва, РАО, 1994.
8. Хомерики, О.; Поташник, М.; Лоренсов, А., *Развитие школы как инновационный процесс,* Новая школа, Москва, 1994.
9. Hopkins D.; Ainsow, M.; West, M., *Perfecţionarea şcolii într-o eră a schimbării,* Editura Prut Internaţional, Chişinău, 1998.

