

**DOCTRINELE – PARADIGME ALE MANAGEMENTULUI: DELIMITĂRI
CONCEPTUALE, EVOLUȚIE, PROVOCĂRI DIN PERSPECTIVA INTEGRĂRII
EUROPENE A REPUBLICII MOLDOVA**

Elvira GRÎU

Liceul Teoretic „Mircea Eliade”

The aim of this paper is to describe the change in the educational management paradigm.

Throughout the article, the paradigm of the managerial reform is seen as a new paradigm of educational management in Republic of Moldova.

O privire de sinteză asupra evoluției managementului ca știință a conducerii denotă că acesta de la apariția sa, la sfârșitul secolului XIX și până în prezent, a parcurs o cale de dezvoltare neunivocă în funcție de evoluția social-economică și de o anumită concepție despre om, având drept orientare în permanență eficientizarea activității în organizație.

Reprezentanții *teoriilor clasice*, așa-numitului „*management științific*” (1885-1920), F.W. Taylor, H. Fayol, L. Gulick și L.F. Urwick, abordau, cu precădere, aspectele de organizare, raționalizare și eficientizare a muncii, punând accentul pe transformarea individului într-o mașină perfectă, ignorând aspirațiile, nevoile și trebuințele lui, de aceea au fost denumite teorii despre „organizațiile fără oameni”. E de menționat contribuția însemnată a teoriilor clasice la separarea funcțiilor și activităților de conducere de cele de executare, ca urmare a diviziunii muncii. Astfel, preocupările privind raționalizarea și eficientizarea muncii lucrătorilor de executare se extind și asupra activităților de conducere, ceea ce necesită o corelare, cooperare a domeniului conducerii cu domeniul activităților executive. Cu toate acestea, limitele „managementului științific” din considerentele expuse sunt evidente.

Adepii *Școlii administrative sau clasice* (1920-1950), fondată de către Henri Fayol, susțineau ideea raționalizării și eficientizării muncii, evidențiind pentru prima dată funcțiile managementului (*a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona, a controla*). Ei au formulat o serie de principii cum ar fi: *diviziunea muncii, unitatea de comandă, unitatea de conducere, ierarhia, centralizarea, inițiativa și răspunderea, autoritatea și responsabilitatea, disciplina, unitatea personalului, ordinea, remunerarea personalului, echitatea și bunătațea, stabilitatea personalului, subordonarea intereselor particulare celor generale*. Școala clasică nu a abordat aspectele și problemele sociale ale conducerii, care și este cel mai mare neajuns al ei.

Reprezentanții *Școlii relațiilor umane* (1930-1950) Elton Mayo, Mery Follet Parker, H. Maslow, D. Mc. Gregor ș.a. pun în centrul conducerii factorul uman, relațiile interpersonale și de colaborare în grup, considerând că omul poate să lucreze mai productiv dacă i se satisfac nu doar nevoile materiale, ci și cele psihosociale, necesitățile de comunicare la lucru. Douglas Mc. Gregor a formulat cunoscutele teorii „X” și „Y”. Conform teoriei „X”, individul nu dorește să muncească, este egoist, indiferent față de necesitățile și obiectivele organizației, nu acceptă schimbarea și, deci, trebuie sancționat, impus. În cazul teoriei „Y”, munca face parte din natura omului, care poate să-și asume responsabilități, să participe activ la viața organizației. În consecință, managerul care acționează în contextul teoriei „X” folosește metode de constrângere, de impunere, un stil de conducere autoritar, iar în cel al teoriei „Y” – metode de colaborare, un management participativ.

Promotorii *Școlii comportamentale* Chris Argyris, R. Likert, D. Mc. Gregor și Fr. Herzberg au lansat ideea că oamenii trebuie să se adapteze în organizație cu condițiile muncii, să colaboreze și să manifeste inițiativă.

Reprezentanții *Școlii cantitative* (1950–până în prezent). A.Kaufman, J.Star ș.a. consideră conducerea drept un sistem de procese și metode matematice, folosirea cărora, pe lângă alte metode statistice, contribuie la operații logice, care pot fi exprimate cantitativ și operațional. O dezvoltare mai temeinică a managementului s-a produs ca urmare a aplicării diverselor forme de abordări.

Abordarea procesuală – prevede realizarea obiectivelor organizației printr-o aplicare complexă, integrală a funcțiilor managementului, care se află într-o interdependență unitară. Această abordare, inițiată de Henry Fayol, cu privire la funcțiile managementului (prevedere, organizare, comandă, coordonare, control) s-a dezvoltat continuu în cadrul relației stabilite între teorie–practică–metodologie–tehnologie a managementului și constituie un aspect-cheie în eficientizarea acestuia.

Abordarea sistemică, reprezentanții căreia sunt C. Bernard, H. Simon, R. Jonson, P. Druker ș. a., au pornit de la faptul că orice unitate trebuie abordată ca sistem, cu toate elementele, structura și legăturile sale, funcționarea căreia are drept scop îndeplinirea unor obiective prin aplicarea de programe, metode de analiză adaptate la mediu.

Abordarea situațională se manifestă începând cu sfârșitul anilor '60. Inițiatorii teoriilor situaționale (A. Woodward, F. Fiedler, P. R. Lawrence) consideră că acțiunile manageriale trebuie să se realizeze în contextul unor parametri organizaționali interni și externi. Concomitent, activitatea managerială trebuie orientată nu doar spre realizarea sarcinii, dar și a nevoilor indivizilor/grupelor. Astfel, managementul, metodele și tehnicile sale se vor aplica în context, adecvat situației, condițiilor, împrejurărilor și nu în mod universal, fără a ține cont de situație și de context.

În contextul celor examinate, o semnificație aparte o are în viziunea noastră *abordarea praxiologică*, care focalizează atenția asupra eficienței acțiunilor managerului, implicit asupra stilului de conducere într-un mediu de schimbare socioeducațională, propriu Republicii Moldova. De remarcat că acest tip de abordare se înscrie în evoluția elementelor-componente ale științei managementului: *teoria-metodologia-tehnologia-practica managerială*, acestea aflându-se într-o unitate și interdependență indisolubilă, îmbogățindu-se permanent reciproc, însă praxiologia prin esența sa depășește „practica”, „pragmatismul”.

Teoria științei despre management încorporează ideile, noțiunile științifice, conceptele fundamentale, legile și principiile care s-au adecvat în evoluția sa ca știință și practică managerială. În afară de abordarea sistemică, știința managerială are caracter interdisciplinar, promovând abordarea dintr-un punct de vedere unitar, integrarea fenomenelor, proceselor într-un ansamblu unic. Or, tocmai interdisciplinaritatea este pilonul de bază al construcției științei manageriale și, deci, toate cunoștințele care provin din alte științe (filosofie, economie, pedagogie, psihologie, sociologie etc.) sunt unificate prin intermediul acesteia, promovându-se noi teorii, concepte proprii acestei științe. Astfel, teoriile situaționale elaborate în anii '60, dezvoltate pe parcurs, reprezintă o contribuție însemnată la dezvoltarea științei manageriale și a teoriei managementului schimbării, lansate în anii '70, devenind predominante în contextul schimbărilor profunde ale mediului social, care afectează substanțial activitatea umană contemporană. Printre teoriile clasice ale organizării și conducerii pot fi menționate teoria managementului clasic (F. Taylor, H. Fayol); teoria organizației birocratice (Max Weber – începutul sec. al XX-lea); teoria relațiilor umane (G. Mayo - anii 1920-1930); teoria resurselor umane (R. Liskert – anii '60); teoria dezvoltării organizaționale (Bennis Warren – anii '70); teoria organizațiilor complexe (Bennis Warren – anii 1980-1990).

Metodologia îndeplinește un rol esențial în realizarea conducerii eficiente, vizează sistemul de metode utilizate în teorie și practică: economice, social-pedagogice, organizatorice, administrative, statistico-economice. Ea orientează activitatea prin stabilirea căilor, modalităților, mijloacelor, formelor de organizare în vederea obținerii rezultatelor scontate într-un cadru de eficiență.

Tehnologia, fiind o componentă indispensabilă a științei manageriale, indică cum, cu ce instrumente, metode și tehnici se aplică într-o situație concretă a activității manageriale. Tehnologia managerială poate fi efec-tivă doar în strânsă corelație cu teoria și metodologia conducerii. Metodele folosite în activitățile de conducere au evoluat progresiv și prezintă elementul de bază în realizarea unui management performant participativ.

Practica managerială reprezintă câmpul de acțiune, pilonul de bază pentru care sunt create teoria, metodologia și tehnologia. Managementul este o activitate practică. În cadrul ei se verifică ideile, conceptele, metodele, proiectele, tehnicile și instrumentele promovate de teorie, metodologie și tehnologie. În contextul evoluției managementului general, a evaluat și managementul educațional cu anumite specificații. Managementul educațional, susține Emil Păun, întrunește toate caracteristicile de bază ale managementului organizației, însă ceea ce îl caracterizează este „dimensiunea moral-axiologică, determinată, în primul rând, de specificul activității pedagogice din școală, ca activitate de transmitere și asimilare a cunoașterii, dar și de educare și formare a elevilor în spiritul unui sistem de valori profesionale ca finalități ale educației” și în al doilea rând, „substanța managementului educațional o constituie mobilizarea resurselor umane ca gestiune a talentelor și competențelor. Managementul educațional se bazează pe strategii de tip comunicativ, axate pe interacțiunea membrilor organizației și pe etosul managerial-generator al unui climat de încredere, participare, inițiativă și responsabilitate”. Sorin Cristea precizează că „managementul educației/pedagogic reprezintă acea știință pedagogică, elaborată printr-o strategie de cercetare de tip interdisciplinar, angajată în „studiul evenimentelor care intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”. Astfel, în termeni

de filozofie și de politică a educației, „managementul pedagogic reprezintă, pe de o parte, o metodologie de abordare globală–optimă–strategică a activității de educație (managementul sistemului și al procesului de învățământ), iar, pe de altă parte, un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul organizației școlare complexe”. Evoluția conceptului de conducere în contextul evoluției învățământului din Moldova, în accepțiunea lui Vasile Gh.Cojocaru, vizează o interdependență a acestuia de o anumită concepție filozofico-pedagogică despre educație și o anumită concepție despre om promovate în anumite perioade istorice, situație ilustrată în tabelul 1.

Tabelul 1

Evoluția conceptului de conducere în contextul evoluției învățământului din Moldova

Anii	Concepția filosofico-pedagogică despre educație	Concepția despre om	Metode de conducere
până la 1812	Educație moral-religioasă	Omul – forță de muncă	Conducere pragmatică, empirică
1812 - 1917	Educație intelectuală, moral-religioasă	Omul producător – Omul economic ↓	Conducere excesiv administrativă
1918 – 1940 (44)	„Educație nouă”, formarea unei concepții despre lume și viață, definirea personalității în spiritul unei pedagogii umaniste	Omul economic – Omul social ↓	Conducere integratoare, valorică
1944 - 1990	Educație comunistă (unitară, prin muncă, politehnică), educație ce integrează dimensiunile modelului clasic (educația intelectuală, morală, profesională, estetică, fizică) cu orientarea ideologică comunistă	Omul colectivist, consumator – Omul executor ↓	Conducere cvasicentralizată, conservatoare
1990 → prezent	Educație completă, multilaterală, democratică (educația intelectuală, morală, profesională, estetică, fizică) cu integrarea problematicii mediului social (ed. civică, economică, politică, socială, științifică, interculturală, ecologică, demografică, casnică, sanitară) și a individului (ed. personală, personalizată, individuală)	Viziune holistică asupra omului Viziune integrativă asupra omului – Omul decident ↓	Conducere liberală, administrativă în căutare, conducere democratică, participativă, inovatoare ↓

St. Covey, unul dintre corifeii științei managementului contemporan, susține „că dacă vrei să faci îmbunătățiri lente sau treptate trebuie să-ți schimbi atitudinea sau comportamentul. Dar dacă vrei să îmbunătățești radical, în mod dramatic, revoluționar, transformator, dacă vrei să faci îmbunătățiri în salturi, ca individ sau ca organizație, *trebuie să-ți schimbi sistemul de referință*. Adică, felul în care vezi lumea, în care gândești despre oameni, în care privești managementul și conducerea. Adică, să-ți schimbi paradigma, schema pentru înțelegerea și explicarea anumitelor aspecte ale realității. Marile realizări înseamnă despărțiri de vechile moduri de gândire. Când paradigma se schimbă, ea deschide o zonă complet nouă de înțelegere și cunoaștere, având ca rezultat o uriașă diferență în ce privește performanțele”. Or, această situație este tipică, caracteristică în prezent pentru noi, situație care necesită schimbare de concepție și în modul de acțiune pentru implementarea „politicilor europene în domeniul compatibilizării sistemelor de învățământ”. După cum menționează Vlad Pâslaru, „un argument forte pentru implicarea Republicii Moldova în examinarea–producerea–realizarea unor politici europene în domeniul educației și învățământului îl reprezintă întâi de toate faptul că echipele de intelectuali care sunt angajate în educație și învățământ au reușit să conceptualizeze, să proiecteze și să realizeze reforma în învățământ la parametri pe care n-a reușit să-i atingă nici un domeniu al vieții publice”. Activitatea inițiată în cadrul realizării politicilor europene în domeniul compatibilizării sistemelor de învățământ urmează să ia în considerație, în viziunea aceluiași autor, că „R. Moldova ar trebui să-și propună o integrare

firească prin expansiunea propriilor valori, pe care să le completeze prin interacțiune cu valorile educației ale altor țări și popoare”. În acest context, este concepută și noua paradigmă a managementului educațional din Republica Moldova propusă de Vasile Gh. Cojocaru, alături de cele de ordin general, care vizează patru paradigme de management, paradigme, care după St. Covey, semnifică evoluția managementului în general.

Tabelul 2

Semnificațiile paradigmelor managementului și a paradigmei managementului educațional din perspectivă democratică în Republica Moldova

NEVOIE	METAFORĂ	PARADIGMĂ	PRINCIPIU
Fizică/Economică Socială/Afectivă Psihologică	Stomac Inimă Minte	Autoritară, științifică Relații umane Resurse umane	Corectitudine Bunătate Folosirea și dezvoltarea talentului
Spirituală	Spirit (întreaga persoană)	Conducere bazată pe principii	Sens
Spirituală	Spirit (omul complet, integru)	Conducere managerială din perspectivă democratică	Autorealizare la nivel individual și social

Analiza complexă a paradigmelor, întreprinsă de către St. Covey, este susținută de o părere personală, potrivit căreia „în vreme ce fiecare dintre ele are meritele sale, trei sunt profund greșite pentru că se bazează pe false presupuneri despre natura oamenilor”. Stephen R. Covey, autorul paradigmei „Conducerea bazată pe principii” (și a lucrării respective), formulează succint caracteristica fiecărei paradigme. Paradigma managementului științific spune: „Plătește-mă bine”. Paradigma relațiilor umane sugerează: „Poartă-te bine cu mine”. Paradigma resurselor umane cere: „Folosește-mă bine”. Paradigma conducerii bazate pe principii (persoana completă) spune: „Să vorbim despre viziune, scopuri. Vreau să aduc o contribuție semnificativă”. Exprimându-ne atașamentul pentru cultivarea paradigmei bazate pe principii, precum și cea a resurselor umane, în condițiile specifice ale Republicii Moldova, menționăm nevoia promovării unei paradigme proprii de management educațional din perspectiva democratizării și integrării europene, paradigmă de natură spirituală (tabelul 2). Or, după cum precizează Vlad Pâslaru, suntem datori să recunoaștem că „educația în toate timpurile s-a adresat preponderent spiritului, acesta fiind (și) astfel considerat drept esență a ființei umane”. **Paradigma managementului educațional din perspectivă democratică și de integrare europeană** prezentată în continuare în tabelul 2 „semnifică o schimbare de anvergură a conducerii învățământului la nivel de sistem și de unitate școlară, lupta dintre tradiție (în sensul vechilor stereotipuri) – formarea omului executant prin promovarea unui management autoritar-birocratic – și inovație – formarea omului-decident prin implementarea unui management modern și autohton, democratic-participativ”. Edificarea unui învățământ modern, prospectiv, flexibil și deschis, adecvat unei societăți democratice și cerințelor economiei de piață, opțiunilor individuale de autorealizare este posibilă prin implementarea paradigmei manageriale propuse, apreciate ca strategie a schimbării, angajate la nivelurile sistemic, structural, metodologic, tehnic, care converge spre edificarea unei „școli inovatoare” ca „moment al schimbării în evoluția învățământului”, răspunde în plan psihologic cerințelor specifice creativității inovatoare, bazate pe respectarea principiilor: a) eficiență la scară socială; b) participarea actorilor educației în spiritul valorilor democrației; c) organizare și planificare rațională; d) motivație pentru inovare permanentă. Ca urmare, se reclamă un alt tip de management propriu modelului democratic participativ de conducere, detașat de modelul de organizare birocratică reprezentat sociologic de Max Weber care abordează modurile de exercitare și legitimare a puterii, manifestate de principiile competenței, ierarhiei, documente scrise, pregătire profesională solidă și specifică postului ocupat, separarea radicală a activității profesionale de viața personală, principii și model, care îngrădesc inițiativa, asumarea liberă de responsabilități, creativitatea, implicarea/participarea deplină în viața organizației, centralizează deciziile etc., aspecte care nu mai pot fi acceptate într-o perspectivă democratică. Prezența unor structuri ierarhice în învățământ, după cum menționează Emil Păun, este atenuată de faptul că în școală funcțiile de conducere nu sunt rigid separate de

cele de execuție. Organizația școlară prin natura sa este nonbirocratică, însă fenomenele birocratice din ierarhia sistemului adesea afectează și școala, în special, domeniul managerial-administrativ și în mai mică măsură domeniul activităților pedagogice de predare-învățare. Oricum, *schimbarea și competiția*, aceste două laitmotive ale lumii moderne, impune un *leadership real* care să-i ajute pe oameni să-și ajusteze modul de gândire, prioritățile, felul în care privesc realitatea, să-și fructifice oportunitățile angajându-se cu devotament în soluționarea problemelor reale care sunt în învățământ.

O diagnosticare retrospectivă a situației în domeniu denotă:

- *lipsa unei politici educaționale școlare clare și coerente pe termen mediu și lung la nivel oficial, racordată la cerințele europene în domeniu, a unor politici instituționale cu referință la autonomie, precum și de resurse umane;*
- *subfinanțarea educației, lipsa de transparență și deschidere pentru compatibilizare și atragere de noi resurse;*
- *viziunea centralizată în dauna uneia „publice” în luarea deciziilor privind educația;*
- *reflexele manageriale învechite, predomină conceptul de administrare și mai puțin cel de conducere;*
- *învățarea văzută preponderent ca acumulare de cunoștințe și nu ca producere interactivă a cunoașterii;*
- *menținerea accentului pe evaluarea sumativă; nu s-a produs o schimbare de paradigmă a evaluării în perspectiva calității educației, a aprecierii aspectului de eficacitate, eficiență, adecvare, senzitivitate, randament;*
- *lipsa șanselor egale, diferențele semnificative oraș-sat etc.*

Această stare de lucruri necesită o schimbare de paradigmă a managementului educațional în contextul provocărilor actuale pentru a-i face pe actanții educaționali să înfrunte realitatea problematică și să depună efortul adaptiv care adaugă valoare.

În această perspectivă pot fi remarcate următoarele **delimitări conceptuale din perspectiva integrării europene a Republicii Moldova:**

- **creșterea interdisciplinarității și a transdisciplinarității** în abordarea problemelor conducerii organizațiilor de tip postindustrial;
- **accentuarea caracterului anticipativ al conducerii**, care devine, în mod explicit, o conducere strategică și inovatoare;
- **consolidarea viziunii globale și integratoare** asupra mecanismelor caracteristice fenomenului de conducere a organizațiilor școlare;
- **stimularea flexibilității sistemelor de conducere**, generată de necesitatea adaptării continue a acestora la schimbările rapide care au loc în mediul înconjurător;
- **profesionalizarea funcției de manager**, care solicită resurse atitudinale și atitudinale speciale, ce pot rezulta doar din practica socială acumulată în interiorul sistemului organizațional respectiv;
- **accentuarea laturii motivaționale** necesare la nivelul valorificării depline a resurselor umane ale organizației respective;
- **accentuarea caracterului național și sectorial al conducerii organizației respective “în paralel cu universalitatea” acesteia.**

În consecință, *implementarea paradigmei managementului educațional din perspectivă democratică și a integrării europene și a unui sistem (de management) al calității sunt două direcții strategice care se întrepătrund și care implică un stil de conducere adecvat, eficient, bazat pe cele mai avansate teorii și metode de conducere, pe practicile avansate în domeniu.* Or, aceste direcții strategice sunt în contextul politicilor oficiale și educaționale promovate în prezent în Republica Moldova pentru a se integra în comunitatea europeană, fapt ce necesită eforturi conjugate. Astfel, viața, situația impune o abordare de natură praxiologică, de eficientizare a tuturor acțiunilor întru realizarea acestui scop nobil și măreț, de integrare europeană.

Bibliografie:

1. Iosifescu Ș. (coord.). Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare. - București: Editura Pro Gnosis, 2000. - 259 p.
2. Iosifescu Ș. (coord.). Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ. - București: I.Ș.E.-MEC, 2001. - 368 p.
3. Iosifescu Ș. Calitatea educației: concept, principii, metodologii. - București: Educația 2000+, 2008. - 152 p.
4. Patrașcu D. Tehnologii educaționale.- Chișinău: Î.S.F.E. – P. „Tipografia Centrală”, 2005. - 704 p.

5. Pâslaru VI., Cabac V. Evaluarea în învățământ. Orientări conceptuale: Ghid metodologic .- Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2002. - 151 p.
6. Pâslaru VI. Dimensiuni conceptuale ale calității educației // Didactica Pro. - 2008. - Nr.4-5. - P.18-21.
7. Pâslaru VI. Principiul pozitiv al educației. - Chișinău: Editura CIVITAS, 2003. - 320 p.
8. Platon C., Gînu D., Caisîn S. Managementul evaluării calității în învățământ: Modulul 6 / Institutul de Instruire Continuă. - Chișinău: S. n., 2004. - 225 p.
9. Radu I. Teorie și practică în evaluarea eficienței învățământului. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981.
10. Rudic Gh., Guțu VI., Bucun N. Managementul schimbărilor în învățământ: Modulul 7 / Institutul de Instruire Continuă. - Chișinău: S. n., 2004. - 120 p.
11. Stroe M. (coord.). Competența didactică – perspectivă psihologică. - București: Editura ALL Educațional, 1999. - 173 p.
12. Stog L., Calusch M. Psihologia managerială. - Chișinău: Cartier, 2002. - 294 p.
13. Stoica A., Musteață S. Evaluarea rezultatelor școlare. - Chișinău: Lumina, 2001. - 175 p.
14. Șleahțițchi M. Liderii. - Chișinău: Știința, 1998. - 230 p.
15. Tabachiu A., Moraru I. Tratat de psihologie managerială. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 1997. - 380 p.

Prezentat la 04.12.2009