

## EDUCATION MANAGEMENT AND EDUCATION SERVICES

**Primary School Professor Ionela Liliana VÎJÎTU**

Dobre ti Primary and Secondary School, Arge County, Romania

Email: ionelavajaitu@yahoo.com

**Abstract:** *Education management can be defined as the science and art of preparing human resources to form personalities, according to some finalities accepted by society, community, individuals. Educational services is a set of specialized activities carried out by methods and techniques developed and deployed within public institutions or belonging to a community, which aims to solve various categories of issues concerning education and training of different categories of beneficiaries within the community. Performance management, where is inserted correctly, can be a significant factor contributing to the success of the organization. If used incorrectly, it can lead to resentment and frustration, the starting point of the failure of many organizations. Most managers believe that more accurate performance goals, identify problems which have led to a reduction in yield are the responsibility of those responsible for human resources. The quality of management is crucial to achieve the objectives set to achieve performance or newer, excellence in any type of collective action, regardless of this organization. Neglecting to implement an high quality efficient management, generates a large part of the failures of organizations.*

**Keywords:** education management, education services, schools.

**JEL Classification:** I20, I21.

*“Regardless of how perfectly organized a situation and how complete its schedule, everything depends on the people who have the call to give it life, to achieve it”.*

*D. Gusti*

### 1. Introduction

As social beings, human beings are obliged to live in communities that have a structure, a certain degree of organization, a system of institutions and, inevitably, hierarchy. The latter aspect implies subordination relations, sometimes of very high complexity. School as a fundamental social institution is a social organism which repeats the structure and functioning of a community.

Education activities and services developed by schools, beyond the specific ones rooted in the education and training of students, aim to develop the professional skills of teachers and provide support and advice to stakeholders in the school and smaller or larger social communities. The types of education activities and services offered are designed according to the level and type of existing expertise of the supplying school.

### 2. Educational services

Educational services are a set of specialized activities that are carried out with the help of methods and techniques, developed and deployed in public institutions or organizations within a community, and which seek to solve various categories of issues concerning education and training of different categories of beneficiaries within the community. These services are focused on categories of beneficiaries / target-populations (children, youth, adults), organized on various levels (undergraduate, postgraduate), cycles of education (preschool, primary, secondary, higher), or forms of training (public or private system, mandatory or optional, permanent, periodic or occasional, especially in the forms of adult education, etc.); they employ specialized personnel, and allocate material, financial and logistical resources depending on the specific programs, the number of participants and their needs.

The problem of ensuring and maintaining the quality of education services is particularly important, as it has unique, but long-term impact on their direct beneficiaries (the students) and indirect beneficiaries (community, society).

In Europe, there have been many concerns about quality assurance in education and training. The quality of an educational institution (organizational quality) is determined by the quality of processes and educational services on offer.

The quality of the whole process depends on the quality of each of these three components:

- a) quality of teaching;
- b) quality of educational activities and / or scientific research;
- c) quality of other services provided by the institution.

The quality of these three components of educational services depends on their qualitative characteristics, which are, essentially, determined by the managerial skills of the management staff who lead educational institutions or sub-units.

Defining the issue of quality educational processes requires detailed analysis, based on the particularities of each category of activity, of both the customer's needs and expectations, and of how they perceive educational services. Equally, the quality is influenced by the way it is perceived by managers and teaching staff.

Hence, the possibility of the following categories of differences in perceiving the quality of education:

- Differences between the perception of managers regarding customer expectations and quality specifications;
- Differences between quality specifications and the actual situation;
- Differences between educational services being carried out and what is communicated to customers;
- Differences between expectations and perception of quality educational services; differences between customer expectations and how managers perceive them.

The fifth difference is the result of the first four, being just what defines the quality of the educational services of an educational institution.

Improving the quality of education and thus reducing the fifth difference can be achieved by reducing each of the first four differences.

- ***Differences between the perception of managers regarding customer expectations and quality specifications*** can be reduced by proper setting of quality standards. To achieve this, the main actions that managers of educational institutions can take are:

- checking how the concept of quality is defined taking into account the customers;
- developing management skills needed to guide teachers, support and administrative staff to ensure quality education services;
- clear communication of customer-oriented quality standards by the responsible units;
- increasing responsiveness to staff proposals aimed at improving the quality of educational services and the standardization of operations with high repeatability;
- establishing realistic and clear, explicit formulated quality objectives of educational services;
- explicitly specifying directly measurable responsibilities on the quality of service for each teaching, auxiliary, and administrative position;
- measuring performance and rewarding based on achieving the objectives of quality educational services;
- ensuring that all staff understand and accept the objectives and priorities of the institution on quality education.

- ➔ ***Differences between quality specifications and the actual situation*** can be reduced by ensuring that the performance of educational services meets the standards set by the institution.

This can be ensured by:

- clear role of each participant in carrying out activities that are part of educational services;
- ensuring that everyone understands their role in fulfilling job responsibilities related to customer satisfaction;
- providing personnel with education and training to carry out their responsibilities effectively and efficiently;
- supporting teachers to obtain good results by choosing the most appropriate methods, procedures, and equipment;
- informing customers' expectations, perceptions and problems;
- training teaching staff regarding interpersonal skills, especially for work under pressure;
- avoiding sources of conflict between different categories of staff by involving them in decision making;
- training staff to prioritize and efficiently use working time;
- measuring the performance of teachers, support and administrative staff and granting awards depending on the quality of services;
- fostering teamwork.

- ➔ ***Differences between educational services being carried out and what is communicated to customers*** can be reduced by ensuring that services match promises. This is ensured the following way:

- involving operational staff when new promotional programs are launched or in "face to face" contacts;
- ensuring that materials produced by the educational institution accurately reflect those characteristic features which are essential to customers;
- orienting customers' expectations by informing them as completely as possible and in a reasonable way about what is possible;
- providing a more diverse range of educational services, based on the customers' needs.

- ➔ ***Differences between expectations and perception of quality educational services*** can be reduced by understanding what customers expect from the institution. This can be achieved by investigating and analysing internal and external customer expectations and increasing interaction between managers and customers, for better understanding.

Setting these four types of differences can be achieved by defining standards of quality for the educational services provided by an education institution. This is where quality educational services for customers begin.

### **3. Educational management**

Educational management, although subject to controversy, can be defined as the science and art of preparing human resources to train staff and define personality, according to finalities accepted by society, community, and individuals. It includes a set of principles, functions, rules, and management methods for achieving the objectives of the educational system (Jinga and Istrate, 1998, pp.408-409)

The defining elements of education management can be summarized as follows:

- it presents a set of actions designed and implemented to ensure optimal functioning of the educational system and the educational process;

- it is based on optimum use of human (teachers, students), material, economic, educational, informational, ergonomic, and time resources;
- it relies on the participation of factors (related to school, community or social system), on decentralization, and on creative actions and goes beyond empirical management (the *seeing and doing* type), based on common sense or mere imitation of similar models or experiences;
- it combines the theoretical aspect (concepts, approaches, hypotheses, correlations) with the methodological one (in the acquisition and processing of required information, in carrying out specific activities), but also with the technological one (concrete resolution of different situations, procedures, operations, phases, means) and management practices.

Regardless of their area of activity (commerce or business, educational services or health and social services), the manager must set goals, select ways to achieve them, identify the necessary resources, select and prepare staff to create teams with specific skills, develop mechanisms to monitor and coordinate activities, evaluate results and carry out changes that are necessary at certain times.

Some more modern approaches replace coordination functions with function focused on human resource management (selection, preparation, training and motivation), a position that is all the more important in the context of managing educational services and which involves mainly interactions with various categories of people with very diverse expectations, interests and requirements.

Any institution or organization that offers educational services is part of a specific environment that influences and conditions the managerial process. From a general perspective, this environment presents some central coordinates (Rainey, 1997, p.95):

- *technological conditions*: infrastructure, knowledge and scientific capabilities, communications, transportation facilities, equipment, etc.;
- *legal conditions*: laws, norms, values, specific regulations on the functioning of specialized institutions etc.;
- *political conditions*: types of educational policies and their social characteristics, the interest of political institutions, the degree of political stability etc.;
- *economic conditions*: standard of living, income for different social and professional categories, inflation, taxation, labour market dynamics etc.;
- *demographic conditions*: birth-rate, migration, population characteristics such as age, sex, race, religion, ethnicity, birth etc.;
- *environmental conditions*: ambient characteristics, degree of pollution, natural resources, geographical features of the area etc.;
- *cultural conditions*: prevailing values, attitudes, traditions, beliefs, customs, social processes related to elements such as family structure, political and religious practices.

All these conditions have a significant impact on organizations; for example, technological developments may give rise to new forms and types of services, which will have to keep up with the evolution of computer science and modern means of communication; demographic trends can have a significant impact in particular on the type and number of beneficiaries; economic conditions affect beneficiaries' access to certain types of services and increases in quality. In other words, no organization can neglect the context in which it operates without risking to diminish the degree of achievement of its objectives.

The management of educational services can be approached from at least two perspectives:

- a general overview, integrated in the management of social services (it may include, for example, educational services, health services, social services, rehabilitation services and day care centers, counselling etc.);
- a restricted perspective, as a process of organization and management of specific activities, targeting a population or defined beneficiaries (management of a school, management of a program for adult education, management of a class of students etc.).

A feature of the institutions and organizations providing educational programs is the heterogeneity of services and specialization among staff. Sometimes this heterogeneity may have an adverse impact on the quality of services on offer; therefore, successful management can mean a harmonization of positions / differences arising from this heterogeneity.

Given this premise, the management of education service requires addressing three priority areas:

- *the management of institutional policies* - identifying needs, analysing options, selecting programs and criteria for resource allocation etc.;
- *the management of resources* - establishing support systems, such as budget implementation, financial management, supply and staff management;

Ideally, resources should be related to the plans of an organization and the evaluation of programs and subscribed activities should determine the future of the organization. Therefore, the budget is seen as a representation of an organization's financial intentions. Through the budget, an educational organization can decide how to allocate resources to achieve its objectives. The budget must be a plan for directing all resources available to the organization: not only financial resources, but also time, human and physical resources.

- *the management of programs* - implementing strategies or current operations of organizations along functional lines or training cycles.

As in other areas, there is a hierarchy of levels of management in the field of educational services. Thus, scholarly literature (Kinard, 1988, pp.101-104) approaches:

- *top management* – related to designing educational policies, important decisions and long-term strategies and the environment in the case of an educational system. In the case of educational services, top management is identified in ministries and decision-making units within large organizational structures, if we refer to the education system as a whole, or in the *board of directors or executive board*, if we refer to an institution or organization;
- *middle management* - medium management structures implementing strategic decisions and medium-term plans;
- *line/ operational/ supervision management* - concerns the organization and effective monitoring of activities carried out by subordinated staff to achieve the results defined in the plans/ programs of institutional/ organizational development. Usually, at this stage, the plans are drawn up for the short-term, in accordance with the overall strategy developed at higher levels of management.

Performance management, where applied correctly, can be a significant factor contributing to the success of the organization. If used incorrectly, it can lead to resentment and frustration, the starting point of failure for many organizations.

Most managers believe that accurately stating performance goals and identifying problems which have led to loss of yield are the responsibility of those who manage human resources.

Management activities, regardless of the level at which they take place, require different qualities. The most important skills and qualities of a professional manager can be summarized as follows:

- ability to use knowledge, techniques and resources to solve problems;
- ability to identify key factors and understand interdependencies between them to diagnose and assess problems and situations;
- ability to make decisions and take risks;
- ability to use computer equipment and software adequate for management activity;
- ability to communicate, work and understand people;
- ability to see the organization in all its complexity and identify relations between subsystems.

*New approaches to the management of education services have a number of common features that focus on aspects such as:*

- *organizational culture;*
- *mission of organization / institution;*
- *clear objectives;*
- *customer orientation;*
- *higher quality of services;*
- *involvement of all stakeholders in decision-making.*

At the same time, educational management involves interpreting specific roles, which can be grouped into at least three categories (Mintzberg, 1973, pp.153-154):

➤ **Interpersonal roles** - resulting from the formal authority of a manager; they concern interpersonal relationships and interaction with others. This category can include, for example:

- *The role of representation* (promotion) does not involve making representative decisions; it requires interaction with subordinates and beyond: the manager represents the organization in relations with partners, same level managers or other hierarchies, in formal meetings or when they act on behalf of the organization (e.g. awarding annual awards, distinctions, etc.)

- *The role of leading* defines the relationship between leader and subordinates and requires directing and coordinating activities of subordinates (hire, promote, lay off); the manager guides and motivates subordinates;

- *The liaison role* with different structures or parts of the organization, or between the organization and its external community: managers know the organization's collaborators and establish interpersonal relationships with them.

➤ **Informational roles** - are related to the management and processing of information and place the manager at the center point for receiving and transmitting information. The first three roles have allowed the manager to build a network of relationships, which helps in collecting and receiving information as a monitor and sending them both as a disseminator and as a "spokesman". In this category, we can illustrate:

- *The role of monitor:* examining the environment to organize the collection of information, focusing on exchanges, opportunities and problems that may affect the company; the manager of an organization receives relevant information from the internal and external environment and tries to keep abreast with what is happening in the organization's structures;

- *The role of disseminator*: the manager analyses, multiplies and transmits information to the organization or within its units, from one level to another;
- *The role of "spokesman"*: when it represents the organization in different environments or official courts, speaking on its behalf and submitting relevant information within the organization.
  - **Decision roles** - mainly involve adopting relevant solutions for the functioning of the organization. Roles regarding interpersonal relationships and collection and transmission of information serve as inputs in decision making. In this category, we find the following:
    - *The role of entrepreneur / manager*: involves initiating change, selecting strategies and objectives, change management, innovation and creative thinking; the manager handles the organization's problems and proposes strategies and means to address them;
    - *The role of moderator (stabilizer / settler of disruptions)*: the role of the manager when he is forced to make quick decisions which, due to some disturbance, can make the organization run out of equilibrium / stability.
    - *The role of distribution or allocation of resources within the organization*: the manager effectively allocates or distributes resources to different sectors;
    - *The role of negotiator* is found in circumstances requiring a group choice of the optimum decision out of a series of alternatives or when it is necessary to establish a common view among the various structures and departments of the organization.

#### 4. Conclusions

Authentic education management comes to support and stimulate through all possible means and ways the democratization of education in its essence with regard to content, structure, process, naturally implying a democratization of the education management itself, of all its hierarchical structures, methods, techniques, instruments, and modern management practices.

The quality of management is crucial to achieve set objectives, performance or, lately, excellence in any type of collective action, regardless of the organization. Neglecting to implement a quality performance management generates a large part of the failures of organizations. The adoption of clear, concise, observable (measurable) and realistic (practical, possible to attain) standards is an essential condition to ensure the quality of education.

#### References:

1. Ciungu, P., 2005. *Managementul activitatilor didactice*. Petroani: Ed. Universitas.
2. Iosifescu, S., 2000. *Elemente de management strategic si proiectare*. Bucharest: Corint Publishing House.
3. Jinga, I. and Istrate, E., 1998. *Manual de pedagogie*. Bucharest: ALL Publishing House.
4. Kinard, J., 1988. *Management*. Toronto: Hardcover.
5. Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

## MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI SERVICIILE EDUCAȚIONALE

**Prof. înv. primar Ionela Liliana VÎJÎITU**  
școala Gimnazială Dobrescu, Argeș, România  
Email: ionelavajaitu@yahoo.com

**Rezumat:** Managementul educațional poate fi definit ca știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de societate, comunitate, indivizi. Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme care privesc educația și instruirea unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective. 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 activitate colectivă, indiferent de organizația dată. Neglijarea implementării unui management performant, de înaltă calitate, generează o bună parte din eșecurile organizațiilor.

**Cuvinte-cheie:** managementul educațional, serviciile educaționale, unități școlare.

**Clasificare JEL:** I20, I21.

„Oricât de perfect ar fi organizarea unei situații și oricât de complet ar fi programul ei de activitate, totul va depinde de oamenii care au chemarea să le dea viață, să le înfrumusețeze”.

D. Gusti

### 1. Introducere

Ființa umană ca ființă socială este obligată să trăiască în comunități care au o structură, un anumit grad de organizare, un sistem de instituții, în mod inevitabil, o ierarhie. Acest din urmă aspect induce relații de subordonare, uneori dintre cele mai complexe. Școala, ca instituție socială fundamentală, este un organism social care repetă structura și modul de funcționare al unei comunități.

Activitățile și serviciile educaționale dezvoltate de unitățile școlare, dincolo de cele specifice, ancorate în educația și formarea elevilor, vizează atât dezvoltarea competențelor profesionale ale propriilor cadre didactice, cât și oferirea de suport și consultanță factorilor interesați de la nivelul comunității școlare și sociale, restrânse sau largite. Tipurile de activități și servicii educaționale oferite se proiectează în concordanță cu nivelul și tipul expertizei existente în unitatea școlară furnizoare.

### 2. Serviciile educaționale

Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme care privesc educația și instruirea unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective. Aceste servicii sunt focalizate pe categorii de beneficiari / populații – întregii (copii, tineri, adulți), organizate pe diverse niveluri (preuniversitar, universitar, postuniversitar), cicluri (preșcolar, primar, gimnazial, liceal, superior) sau forme de pregătire (în sistem public sau privat, obligatorii sau opționale, permanente, periodice sau ocazionale, mai ales în formele de educație a adulților etc.); ele antrenează



persoane specializate, aloc resurse materiale, financiare și logistice în funcție de specificul programelor și numărul și cerințele beneficiarilor.

Problema asigurării și menținerii calității serviciilor educaționale este una deosebit de importantă cu un impact inedit, dar și pe termen lung asupra beneficiarilor direcți ai acestora – elevii, cât și asupra beneficiarilor indirecti – comunitatea, societatea.

La nivel european au existat și există multiple preocupări legate de asigurarea calității în educație și formare profesională.

Calitatea unei instituții de învățământ (calitatea organizațională) este determinată de calitatea proceselor și calitatea serviciilor educaționale oferite.

Calitatea întregului proces depinde de calitatea fiecăreia din cele trei componente:

- a) calitatea procesului didactic;
- b) calitatea activităților educaționale și / sau de cercetarea științifică;
- c) calitatea altor servicii furnizate de unitatea de învățământ.

Calitatea celor trei componente ale serviciilor educaționale depinde de caracteristicile calitative ale acestora, fiind determinată, în mod esențial de competența managerială a personalului de conducere de la nivelul instituțiilor de învățământ sau a unităților componente.

Definirea cât mai completă a problematicii calității proceselor educaționale presupune analiza detaliată, în funcție de particularitățile fiecărei categorii de activitate, a nevoilor clienților, a așteptărilor și a modului de percepere de către aceștia a serviciilor educaționale. În egal măsură, calitatea este influențată de maniera în care aceasta este percepută de manageri și personalul didactic.

De aici rezultă posibilitatea apariției următoarelor categorii de diferențe de percepție asupra calității procesului educațional:

- Diferențe în perceperea de către manageri a așteptărilor clienților și specificațiile de calitate;
- Diferențe între specificațiile de calitate și situația reală;
- Diferențe între prestarea serviciilor educaționale și ceea ce este comunicat clienților;
- Diferențe între așteptări și perceperea calității serviciilor educaționale; diferențe între așteptările clienților și perceperea acestora de către manageri.

Cea de-a cincea diferență este rezultatul primelor patru, constituind tocmai ceea ce definește calitatea serviciilor educaționale ale unei instituții de învățământ.

Îmbunătățirea calității serviciilor educaționale și reducerea, în acest fel, a diferenței se poate asigura prin diminuarea fiecăreia dintre primele patru diferențe.

- ***Diferențele între perceperea de către manageri a așteptărilor clienților și specificațiile de calitate*** pot fi reduse prin stabilirea corectă a standardelor de calitate. Pentru realizarea acestora, principalele acțiuni pe care managerii unei instituții de învățământ le pot întreprinde sunt următoarele:

- verificarea gradului în care conceptul de calitate a fost definit din punct de vedere al clienților;

- formarea abilităților manageriale necesare orientării personalului didactic, auxiliar și administrativ în vederea prestării unor servicii educaționale de calitate;

- comunicarea, într-un mod cât mai clar, către unitățile componente, a standardelor de calitate orientate către clienți;

- creșterea receptivității la propunerile personalului propriu care vizează îmbunătățirea calității procesului de servicii educaționale și standardizarea operațiilor cu grad mare de repetabilitate;

- stabilirea realistă și formularea într-un mod cât mai clar și mai explicit a obiectivelor privind calitatea serviciilor educaționale;
  - precizarea, în mod explicit, pentru fiecare post didactic, auxiliar sau administrativ a responsabilităților direct măsurabile, privind calitatea serviciilor;
  - măsurarea performanțelor și recompensare în funcție de îndeplinirea obiectivelor privind calitatea serviciilor educaționale;
  - asigurarea că întregul personal înțelege și acceptă obiectivele și prioritățile instituției de învățământ privind calitatea.
- ↳ **Diferențele între specificațiile de calitate și situația reală** pot fi reduse prin asigurarea că performanțele serviciilor educaționale corespund standardelor stabilite de către instituția de învățământ.

Aceasta se poate asigura prin:

- claritatea rolului fiecărui participant în realizarea activităților ce compun serviciile educaționale;
  - asigurarea că fiecare înțelege rolul pe care îl are, îndeplinirea responsabilităților postului ocupat în satisfacerea clienților;
  - asigurarea pregătirii și perfecționării personalului pentru a îndeplini responsabilitățile proprii, în mod eficace și eficient;
  - sprijinirea obținerii de către personalul didactic a unor rezultate performante prin alegerea celor mai adecvate metode, proceduri și echipamente;
  - sesizarea așteptărilor, percepțiilor și problemelor clienților;
  - pregătirea personalului didactic în ceea ce privește abilitățile interpersonale, în special pentru a lucra în condiții de stres;
  - evitarea surselor de conflict între diferite categorii de personal prin implicarea acestora în procesul decizional;
  - formarea abilităților personalului privind determinarea priorităților și folosirea eficientă a timpului de lucru;
  - măsurarea performanțelor personalului didactic, auxiliar și administrativ și acordarea recompenselor în funcție de calitatea serviciilor prestate;
  - stimularea lucrului în echipă.
- ↳ **Diferențele între prestarea serviciilor educaționale și ceea ce este comunicat clienților despre aceste servicii** pot fi reduse prin asigurarea că serviciile prestate corespund promisiunilor.

Acestea se asigură prin următoarele:

- implicarea personalului operațional atunci când sunt lansate noi programe promoționale sau în cazul contactelor „față în față”;
- asigurarea că materialele informative elaborate de instituția de învățământ reflectă, cu acuratețe, cele trei trăsături caracteristice care sunt esențiale pentru clienți;
- orientarea așteptărilor clienților prin informarea cât mai completă a acestora, într-un mod rezonabil, despre ceea ce este posibil;
- oferirea serviciilor educaționale într-o paletă cât mai diversificată, în funcție de nevoile clienților.

- ↳ **Diferențele între așteptările clienților și perceperea calității serviciilor educaționale** pot fi reduse prin înțelegerea a ceea ce așteaptă clienții de la instituția de învățământ. Aceasta se poate realiza prin investigarea și analiza așteptărilor clienților externi și interni și creșterea interacțiunii dintre manageri și clienți pentru o mai bună înțelegere.

Dimensionarea celor patru categorii de diferențe se poate realiza prin stabilirea standardelor de calitate a serviciilor educaționale dintr-o instituție de învățământ. Acesta este punctul de unde începe calitatea serviciilor educaționale pentru clienți.

### 3. Managementul educațional

Managementul educațional, deși este obiectul unor controverse, poate fi definit ca știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de societate, comunitate, indivizi. El cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (Jinga și Istrate, 1998, pp.408-409).

Elementele definitorii ale managementului educațional pot fi sintetizate astfel:

- prezintă un complex de acțiuni concepute și aplicate pentru a asigura funcționarea optimă a sistemului educațional și a procesului de învățământ;
- utilizează optim resursele umane (cadre didactice, elevi), materiale, economice, didactice, informaționale, ergonomice, temporale;
- se bazează pe participarea unor factori (care în decizia, de comunitate sau de sistemul social), pe descentralizarea, pe creativitate acțională și depășirea conducerii empirice (de tipul *„vând și f când”*), bazată pe bunul-simț sau pe simpla imitare a unor modele ori experiențe similare;
- îmbină aspectul teoretic (concepțe, metode de abordare, ipoteze, corelații) cu cel metodologic (în acumularea și procesarea informațiilor necesare, în realizarea activităților specifice), cu cel tehnologic (de rezolvare concretă a diferitelor situații, procedee, operații, etape, mijloace) și de practică managerială.

Indiferent de domeniul în care activează (fie cel comercial și al afacerilor, fie cel al serviciilor educaționale sau al asistenței și serviciilor sociale), managerul trebuie să stabilească obiective, să selecteze modalități de atingere a acestora, să caute resursele necesare, să selecteze și să pregătească personalul, să formeze echipe de lucru cu anumite competențe, să elaboreze mecanisme pentru monitorizarea și coordonarea activităților, să evalueze rezultatele și să procedeze la schimbările necesare în anumite momente.

Unele abordări mai moderne înlocuiesc funcția de coordonare cu funcția care vizează managementul resurselor umane (selecția, pregătirea, antrenarea și motivarea personalului), poziție care este cu atât mai importantă în contextul managementului serviciilor educaționale, ce presupune preponderent interacțiuni cu diverse categorii de persoane care au așteptări, interese și cerințe foarte diversificate.

Orice instituție sau organizație care oferă servicii educaționale este inclusă într-un mediu specific, care influențează și condiționează procesul managerial. Într-o perspectivă generală, acest mediu prezintă câteva coordonate centrale (Rainey, 1997, p.95):

- *condiții tehnologice*: infrastructură, nivelul de cunoștințe și capacități științifice, comunicații, facilități de transport, echipamente etc.;
- *condiții juridice*: legi, norme, valori, reglementări caracteristice privind funcționarea instituțiilor de specialitate etc.;
- *condiții politice*: tipurile de politici educaționale și sociale, caracteristici ale acestora, interesul instituțiilor politice, gradul de stabilitate politică etc.;
- *condiții economice*: nivelul de trai al populației, venitul pentru diferite categorii sociale și profesionale, inflația, fiscalitatea, dinamica pieței de muncă etc.;
- *condiții demografice*: rata natalității, fenomenul migrației, caracteristici ale populației, precum vârsta, sexul, rasa, religia, etnia, natalitatea etc.;
- *condiții ecologice*: caracteristici ale mediului ambiant, gradul de poluare, resursele naturale, caracteristici geografice ale zonei etc.;
- *condiții culturale*: valori predominante, atitudini, tradiții, convingeri, cutume, procese de socializare privitoare la elemente precum structura familiei, practici politice, practici religioase.

Toate aceste condiții au o influență importantă asupra organizațiilor; spre exemplu, dezvoltările tehnologice pot da naștere unor noi forme sau tipuri de servicii, care vor fi nevoite să însoțească evoluția informaticii și a mijloacelor moderne de comunicare; evoluțiile demografice pot avea un impact deosebit, în special în ceea ce privește tipul și numărul beneficiarilor; nivelul economic influențează accesul beneficiarilor la anumite tipuri de servicii și creșterea calității acestora. Altfel spus, nicio organizație nu poate neglija contextul în care își desfășoară activitatea, fără riscul de a-și diminua gradul de realizare a obiectivelor.

Managementul serviciilor educaționale poate fi abordat din cel puțin două perspective:

- o perspectivă generală, integrată managementului serviciilor sociale (pot fi incluse, spre exemplu, serviciile educaționale, serviciile medicale, serviciile de asistență socială, serviciile de recuperare și terapie din centrele de zi, serviciile de consiliere etc.);
- o perspectivă restrânsă, ca un proces de organizare și conducere a unor activități specifice, adresate unei populații-țintă sau unor beneficiari bine precizați (managementul unei școli, managementul unui program pentru educația adulților, managementul de la nivelul unei clase de elevi etc.).

O caracteristică a instituțiilor și organizațiilor care oferă programe educaționale constă în caracterul eterogen al serviciilor și specializărilor în rândul personalului. Uneori, această eterogenitate își poate pune amprenta în mod negativ asupra calității serviciilor oferite; de aceea, un management de succes poate însemna și armonizarea tuturor pozițiilor /diferențelor care decurg din această eterogenitate.

Având în vedere această premisă, managementul serviciilor educaționale presupune abordarea prioritărilor a trei direcții:

- *managementul politicilor instituționale* - identificarea nevoilor, analiza opțiunilor, selectarea programelor, criteriile de alocare a resurselor etc.;
- *managementul resurselor* - stabilirea sistemelor de suport, precum realizarea bugetelor, managementul financiar, asigurarea aprovizionării și managementul personalului;

În mod ideal, toate resursele ar trebui să fie în legătură cu planurile unei organizații, evaluarea programelor și a activităților subscrise ar trebui să determine viitorul organizației. De aceea, bugetul este considerat drept reprezentarea financiară a intențiilor unei organizații. Prin intermediul bugetului, o organizație poate decide cum își va alocă resursele în vederea atingerii obiectivelor organizației. Bugetul trebuie să reprezinte un plan pentru direcționarea tuturor resurselor aflate la dispoziția organizației: timp, resurse umane, resurse fizice – nu doar a resurselor financiare

- *managementul programelor* - implementarea strategiilor sau operațiilor curente ale organizațiilor de-a lungul unor linii funcționale sau cicluri de pregătire.

Ca și în alte domenii, și în domeniul serviciilor educaționale se poate vorbi de o ierarhizare a nivelurilor managementului. Astfel, în literatura de specialitate (Kinard, 1988, pp.101-104) se vorbește de:

- *managementul de vârf* (top management) - vizează elaborarea politicilor educaționale, luarea deciziilor importante și elaborarea strategiilor pe termen lung și mediu la nivelul sistemului de învățământ. În cazul serviciilor educaționale, managementul de vârf se identifică la nivelul ministerelor și al factorilor decizionali din cadrul marilor structuri organizatorice, dacă ne referim la sistemul de învățământ în ansamblu, sau la nivelul bordului directorilor (*board of directors*), al consiliului de administrație sau consiliului executiv, dacă ne referim la o instituție sau organizație;

- *managementul intermediar/de mijloc* – vizează conducerea structurilor medii, implementarea deciziilor de tip strategic și elaborarea planurilor pe termen mediu;
- *managementul de linie, operativ / de supervizare* – se referă la organizarea și la monitorizarea efectivă a activităților efectuate de personalul din subordine pentru atingerea finalităților din planurile / programele de dezvoltare instituțională / organizațională. De regulă, la acest nivel planurile sunt elaborate pe termen scurt, în conformitate cu strategia generală elaborată la nivelurile superioare ale managementului.

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 eecului multor organizații.

Majoritatea managerilor consideră că precizarea obiectivelor performanței, identificarea problemelor care au condus la scăderea randamentului reprezintă atribuțiile responsabililor cu resursele umane.

Activitatea managerială, indiferent de nivelul la care se desfășoară, reclamă diferite calități. Cele mai importante abilități sau calități ale unui manager profesionist pot fi sintetizate astfel:

- abilitatea de a folosi cunoștințele, tehnicile și resursele disponibile în rezolvarea problemelor;
- abilitatea de a identifica factorii-cheie și de a înțelege relațiile de interdependență dintre ei, pentru a diagnostica și evalua problemele și situațiile cu care se confruntă;
- capacitatea de a lua decizii și de a-și asuma riscuri;
- capacitatea de a utiliza echipamente informatice și softuri adecvate activității manageriale;
- abilitatea de a comunica, de a lucra cu oamenii și de a-i înțelege;
- abilitatea de a vedea organizația în toată complexitatea ei și de a sesiza relațiile și raporturile dintre subsistemele componente.

Noile abordări ale managementului serviciilor educaționale prezintă o serie de trăsături comune, care se focalizează asupra unor elemente cum ar fi:

- *cultura organizațională*;
- *misiunea organizației/instituției*;
- *clarificarea obiectivelor*;
- *orientarea către beneficiar*;
- *obținerea unei calități superioare a serviciilor oferite*;
- *implicarea tuturor factorilor în procesul de adoptare a deciziilor*.

În același timp, managementul educațional presupune interpretarea unor roluri specifice care pot fi grupate în cel puțin trei categorii (Mintzberg, 1973, pp.153-154):

➤ **Roluri interpersonale** – rezultă din autoritatea formală a managerului și vizează relațiile interpersonale și interacțiunea cu ceilalți. În această categorie putem include, spre exemplu:

- *Rolul de reprezentare* (promoțional), care nu implică luarea de decizii, presupune interacțiuni cu proprii subordonați și nu numai: managerul reprezintă organizația în relațiile cu partenerii, cu managerii situați pe același nivel sau pe alte niveluri ierarhice, în cadrul unor reuniuni oficiale sau atunci când, în numele organizației, exercită o acțiune (de exemplu, înmânarea unor premii anuale, a unor distincții etc.)

- *Rolul de conducere* - definește relația dintre lider și subalterni și presupune direcționarea și coordonarea activității subordonaților (angajare, promovare, concediere); managerul ghidează și motivează subordonații;

- *Rolul de legătură* – cu diferite structuri sau departamente ale organizației sau între organizație și comunitatea externă acesteia - managerul cunoaște colaboratorii și stabilește relații interpersonale cu aceștia.

- **Roluri informaționale** - sunt legate de gestionarea și prelucrarea informațiilor și plasează managerul în punctul central de primire și transmitere a informațiilor. Primele trei roluri i-au permis managerului să construiască o rețea de relații interumane, care îl ajută în culegerea și receptarea informațiilor ca un monitor și în transmiterea lor, atât ca un diseminator, cât și ca un “purtător de cuvânt”. Din această categorie putem exemplifica:

- *Rolul de monitor* - implică examinarea mediului în organizarea culegerii informațiilor, vizând schimbările, oportunitățile și problemele care pot să afecteze firma; managerul unei organizații receptează informațiile relevante din mediul intern și extern al organizației și încearcă să fie în permanență la curent cu ce se întâmplă în cadrul structurilor organizației;

- *Rolul de diseminator* - managerul analizează, demultipliază și transmite informațiile către organizație sau în interiorul acesteia, de la un nivel de organizare la altul;

- *Rolul de “purtător de cuvânt”* - atunci când reprezintă organizația în diferite medii sau instanțe oficiale, vorbește în numele organizației și transmite informații relevante în interiorul organizației.

- **Roluri decizionale** – implică, în principal, adoptarea de soluții cu relevanță asupra funcționării organizației. Rolurile privind relațiile interpersonale și cele de culegere și transmitere a informațiilor servesc ca intrări în procesul de luare a deciziilor. În această categorie putem identifica următoarele tipuri:

- *Rolul de întreprinzător/administrator/antreprenor* - presupune inițierea schimbărilor, selecția strategiilor și obiectivelor, managementul schimbărilor, inovare și gândire creativă: managerul gestionează problemele organizației și propune strategii și mijloace de rezolvare a acestora;

- *Rolul de moderator* - factor stabilizator/ de soluționare a perturbărilor - îi revine managerului atunci când acesta este obligat să ia decizii rapide în momentul în care, din cauza unor factori perturbatori, organizația pe care o conduce iese din starea de echilibru/stabilitate.

- *Rolul de distribuitor sau alocare a resurselor în cadrul organizației* - managerul repartizează sau distribuie în mod eficient către diferite sectoare;

- *Rolul de negociator* - este întâlnit în situațiile care impun alegerea în grup a unei decizii optime dintr-o serie de alternative sau când se impune stabilirea unui punct de vedere comun între diferitele structuri, departamente ale organizației.

#### 4. Concluzii

Managementul educațional autentic vine să susțină, să stimuleze prin toate mijloacele și căile posibile democratizarea învățământului, în esență sa, cu referire la conținut, structură, proces, ceea ce implică, în mod firesc, democratizarea însuși a conducerii învățământului, a tuturor structurilor sale ierarhice, aplicarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor, precum și a practicilor manageriale moderne.

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.

Adoptarea unui set de standarde clare (precizate), concise, observabile (măsurabile) și realiste (practice, posibil de îndeplinit) constituie condiția esențială a asigurării calității serviciilor educaționale.

**Bibliografie:**

1. Ciungu, P., 2005. *Managementul activitatilor didactice*. Petroani: Ed. Universitas.
2. Iosifescu, C., 2000. *Elemente de management strategic în proiectare*. București: Ed. Corint.
3. Jîngă, I. și Istrate, E., 1998. *Manual de pedagogie*. București: Ed. ALL.
4. Kinard, J., 1988. *Management*. Toronto: Hardcover.
5. Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.