

CUPRINS

CAPITOLUL 1.

| | |
|---|-----------|
| MANAGEMENTUL GENERAL ȘI EDUCAȚIONAL..... | 10 |
| 1.1. Delimitări conceptuale..... | 10 |
| 1.2. Managementul organizațional..... | 15 |
| 1.2.1. <i>Cultura organizației școlare</i> | 16 |
| 1.3. Managementul educațional..... | 20 |
| 1.3.1. <i>Principiile și funcțiile managementului</i> <i>educațional</i> | 21 |
| 1.3.2. <i>Sistemul instituțional al conducerii</i> <i>învățământului</i> | 22 |
| 1.3.3. <i>Statusul și rolul managerilor școlari / directori</i> | 24 |

CAPITOLUL 2.

| | |
|--|-----------|
| MANAGEMENTUL CLASEI /GRUPEI DE PREȘCOLARI..... | 27 |
| 2.1. Conceptul de management al clasei | 27 |
| 2.2. Rolurile profesorului-manager al clasei de elevi / grupeii de copii..... | 29 |
| 2.3. Competențele manageriale ale profesorului..... | 35 |

CAPITOLUL 3.

| | |
|--|-----------|
| CLASA/GRUPUL DE ELEVI/PREȘCOLARI ȘI STRATEGIILE DE GESTIONARE A SITUAȚIILOR DE CRIZĂ..... | 39 |
| 3.1. Dimensiuni conceptuale – caracteristicile clasei de elevi | 39 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Structuri dimensionale ale clasei de elevi/grupeii de copii | 43 |
| 3.3. Relații interpersonale și interacțiuni la nivelul clasei de elevi / grupei de preșcolari..... | 52 |
| 3.4. Tipuri de criză..... | 61 |
| 3.4.1. <i>Tipuri de criză educațională</i> | 63 |
| 3.5. Gestionarea situațiilor de criză – strategii de intervenție | 65 |

CAPITOLUL 4.

INOVAȚIE ȘI SCHIMBARE ÎN EDUCAȚIE DIN PERSPECTIVA

MANAGEMENTULUI CLASEI DE ELEVI 69

| | |
|---|----|
| 4.1. Necesitatea inovației în management – între evitarea și corectarea situațiilor de criză | 68 |
| 4.2. Schimbarea educațională – Predicție și anticipație | 72 |
| 4.3. Criza versus inovația ca tip de problemă managerială..... | 73 |
| 4.3.1. <i>Dificultatea schimbării</i> | 75 |
| 4.4. Caracteristicile inovatoare în managementului clasei de elevi și ale profesorului-manager | 77 |
| 4.4.1. <i>Caracteristicile cadrului didactic inovator</i> | 78 |
| 4.4.2. <i>„Sursele puterii” profesorului</i> | 80 |
| 4.5. Noi metode și strategii de predare-învățare din perspectiva managementului clasei de elevi | 84 |
| 4.5.1. <i>Strategia LEARN</i> | 85 |
| 4.5.2. <i>Strategia imaginativă</i> | 87 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 4.5.3. Metoda „Analizei SWOT” | 89 |
| 4.5.4. Metoda „RIP” | 90 |

CAPITOLUL 5.

MANAGEMENTUL PROGRAMELOR ȘI PROIECTELOR..... 92

| | |
|---|-----|
| 5.1. Clarificări conceptuale: planuri-programe-proiecte | 93 |
| 5.2. Proiectul | 95 |
| 5.2.1. Caracteristici. Componente. Condiții majore | 96 |
| 5.3. Tipologia proiectelor în educație | 98 |
| 5.4. Managementul de proiect | 113 |
| 5.4.1. Echipa de proiect..... | 114 |
| 5.4.2. Elementele de proiectare | 114 |
| 5.4.3. Monitorizarea programelor și proiectelor | 116 |

BIBLIOGRAFIE..... 118

CAPITOLUL 1.

MANAGEMENTUL GENERAL ȘI EDUCAȚIONAL

1.1. Delimitări conceptuale

Secolul al XX-lea aduce în prim plan și termenul de management, deși lumea din antichitate a utilizat termenul de conducere și administrare. Etimologia cuvântului management e extrem de variată generând un polisemantism aparte.

Din această perspectivă prezentăm: lat. manus (mână, manevrare, pilotare, conducere, strunirea cailor); fr. manage; it.maneggio; engl. to manage (a face față, a conduce, a rezolva, a reuși, a administra, a cârmui, a duce la bun sfârșit); engl.management (activitatea/arta de a conduce, abilitate, organizare, adoptarea deciziilor optime în proiectarea și realizarea proceselor; engl.manager (conducător, administrator, director, coordonatorul unei echipe). Aceste conotații/sensuri demonstrează vastitatea și complexitatea dimensiunilor managementului, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic-aplicativ.

Sintetic, din punct de vedere al etimologiei, managementul presupune ideea de a controla o acțiune, a orienta și a direcționa.

Paternitatea termenului de management este atribuită lui F. Taylor (1911, *Principiile managementului științific*) și H. Fayol (1916, *Administrația industrială și generală. Prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul*). Aceștia, prin lucrările lor, au definit: managementul și specificul său, conținutul funcțional, precum și criteriile dezvoltării economiei cu raportare la eficiență.

Teoriile clasice enumerate mai sus au fost completate de teoriile contemporane privind: resursele umane cu centrarea pe oameni (Rensis Likert, C. Argyris, Mc. Gregor), dezvoltarea organizațională (OD), teoria convergenței (diferențierea situațională și individualizată), sociologia organizațională (organizația este un sistem social complex-dinamic, deschis cu adaptabilitate continuă la mediul unde funcționează).

Nicolescu O. (1993)¹ arată discrepanța dintre istoria îndelungată a activității de management și vârsta tânără - ca timp istoric - a științei managementului.

Din altă perspectivă, s-a reliefat că dacă s-ar face o paralelă între devenirea pedagogiei ca știință a educației și știința managementului se găsesc similitudini: „abordează aspecte ale activității umane, ale dezvoltării, organizării raționale și creative a acesteia; factorul uman și relațiile organizaționale sunt prioritare în realizarea scopurilor alături de mobilizarea resurselor specifice desfășurării activității și respectarea unor

¹ Nicolescu, O. (coord.), 1993, *Ghidul managerului eficient, vol. I-II*, Editura Politică, București.

criterii de evaluare...; ambele urmăresc succesul, eficiența, progresul acțiunilor, rezultatelor”².

Dicționarul Explicativ al Limbii Române precizează că management poate fi:

- * “activitatea și arta de a conduce;
- * ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor;
- * știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.”

În literatura de specialitate, managementul poate fi considerat: ** un ansamblu de principii și metode care definește conducerea, gestiunea, administrarea unor instituții; * „arta de a conduce” * conducerea formală a unei organizații/instituții sau a unei /unor părți din aceasta prin coordonarea activității indivizilor și grupurilor umane pentru îndeplinirea obiectivelor organizației/instituției sau ale subcomponentei respective.*

Managementul este un proces care determină atingerea scopurilor organizației (accentul cade pe ceea ce face managerul și pe ceea ce rezultă din activitatea lui, adică pe efecte), se referă la conducerea oamenilor și nu la gestiunea lucrurilor (chiar dacă activitatea managerului cuprinde și procurarea sau utilizarea unor resurse materiale/financiare), vizează conducerea formală a organizației (un bun manager

² Joița, E., 2000, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași.

trebuie să posede și calități de lider, adică să îmbine conducerea formală cu cea informală).³

Știința (teoria) managementului reprezintă condiția primă pentru utilizarea unui management de calitate, eficient, rațional, creativ, care urmărește succes și dezvoltare. Managementul științific, rațional, este „ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială”⁴ și are ca scop diminuarea și limitarea empirismului în actul ce presupune conducere.

Conducerea empirică abordează: „rezolvarea problemelor fără analize specifice, fără formularea de ipoteze și soluții variate, pe când conducerea științifică, managerială se bazează pe: raționalitate; afirmarea creativității; obiectivitate în concepere și evaluare; participare activă și comunicare, cooperare; utilizarea sistemului informațional; coordonare, îndrumare și stimulare; cunoașterea și dirijarea resurselor, proceselor; conturarea și respectarea unui sistem de principii de eficiență și calitate; obiective clar stabilite și urmărite explicit; utilizarea unor metode specific manageriale; respectarea ținutei științifice în realizarea funcțiilor

³ Iosifescu, Ș., (coord.), 2000, *Manual de management educațional*, Editura ProGnosis, București.

⁴ Nicolescu, O., 1993, *Ghidul managerului eficient, vol. I-II*, Editura Tehnică, București.

manageriale; promovarea cercetării manageriale; insistență în formarea culturii specifice și a profesionalizării manageriale”⁵

Arta managerială trebuie văzută ca măiestrie și creativitate în operaționalizarea teoriei managementului, în practica socială și este apanajul personalității managerului întrucât acesta poate influența diferite/acțiuni, lucruri cu ajutorul oamenilor.

Considerăm că trebuie să precizăm: managementul corelează (și nu se limitează) cu o multitudine de termeni conecși și anume⁶: *administrare* (ansamblu de operații statice pentru gospodărirea lucrurilor, bunurilor); *gestionare* (parte a conducerii - păstrarea, mâniarea bunurilor, a resurselor încredințate); *organizare* (parte a managementului de structurare a activității și resurselor, relațiilor); *coordonare*; *îndrumare*; *antrenare*.

Diferențele specifice dintre administrație și management, din perspectiva unor criterii definitorii precum: obiective, criterii de succes, resurse, decizie, structură, roluri, atitudini, aptitudini, se structurează astfel: „*administrarea* se caracterizează prin formularea în termeni generali a obiectivelor, obținerea succesului prin prevenirea erorilor, plasarea resurselor în plan secundar, adoptarea de decizii puține și pentru multe persoane, ierarhii și domenii de responsabilitate ample, precizarea rolului

⁵ Joița, E., 2000, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași.

⁶ Mihuleac, E., 1999, *Știința managementului. Teorie și practică*, Editura Tempus, București.

de arbitru al administratorului, accentuarea rolului procedurilor, conformismului, pasivității, prudenței, raportărilor periodice, pe când *managementul* se evidențiază prin: formularea de obiective strategice și operaționale, căutarea condițiilor de obținere a performanței măsurabile, abordarea prioritară a resurselor, adoptarea deciziilor de diferite tipuri și grade de complexitate, practicarea delegării de autoritate, considerarea managerului ca protagonist al organizației, punerea accentului pe rezultate și pe analiza lor complexă.”⁷ Este necesar a arăta că actul de conducere (planificare, organizare, dirijare, comandă, control, cu accent pe activități, pe execuție, pe disciplină, ierarhie, ordine, raționalizare de către conducător) nu trebuie confundat cu „management” care pune accent pe procese, situații, pe activarea resurselor, participarea resurselor umane, pe raționalitatea și umanizarea deciziilor, pe motivare, pe sistemele informaționale și de comunicare, pe prioritatea succesului și a informației, pe coordonare și stimulare.⁸

1.2. Managementul organizațional

Organizația trebuie percepută ca o colectivitate de oameni care își desfășoară activitatea împreună pentru a realiza un scop comun. Orice organizație presupune: activitate social-

⁷ Iucu, R., B., 2000, *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretice și metodologice*, Editura Polirom, Iași.

⁸ Joița, E., 2000, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași.

umană, scopuri explicit formulate, grup social de persoane, diviziune a muncii, cooperare socială, statusuri și roluri clare, standarde de performanță și control.

Într-o organizație sursele puterii sunt:

* Intrapersonale (putere de recompensare, coercitivă, legitimă, de expert, de referent);

* Situaționale (cunoașterea, resursele, adoptarea deciziilor).

Structura organizației școlare ține de:

- mărimea organizației (se referă la numărul membrilor),
- centralizarea (se referă la puterea decizională),
- formalizarea (se referă la sistemul de reguli și de reglementări formale),
- intensitatea administrativă,
- complexitatea (diferențiere verticală, diferențiere orizontală, diviziunea muncii).

1.2.1. Cultura organizației școlare

Cultura reprezintă modele de valori, idei și alte sisteme simbolice transmise între membrii unui grup care formează comportamentul.

Cultura organizațională este un set stabil de elemente definitorii din perspectiva unor valori care determină comportamentul persoanelor care formează organizația.

Orice cultură organizațională are următoarele elemente definitorii: