

# **MANAGEMENTUL LECȚIEI**

**Ediția a III-a**



**EDITURA DIDACTICĂ ȘI PEDAGOGICĂ, R.A.**

<b>Cuvânt introductiv la ediția I .....</b>	<b>5</b>
<b>Cuvânt introductiv la ediția a II-a .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTEA I – NOȚIUNI GENERALE DE MANAGEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLUL 1 – ANALIZA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT .....</b>	<b>8</b>
- Definirea managementului general.....	8
- Managementul între știință, practică și artă.....	13
- Evoluția conceptului de management.....	15
- Autori consacrați în domeniul managementului.....	20
- Evoluții ale activității de management.....	30
- Managementul în secolul XX. Concluzii cu valoare metodologică.....	34
- Managementul în perspectiva secolului XXI.....	36
<b>CAPITOLUL 2 – MANAGEMENTUL PEDAGOGIC .....</b>	<b>42</b>
- Managementul organizației școlare .....	44
- Managementul procesului de învățământ.....	46
- Managementul clasei de elevi .....	61
- Managementul pedagogic ca metodologie de abordare a educației și învățământului .....	67
<b>PARTEA a II-a – DEFINIREA ȘI ANALIZA LECȚIEI DIN PERSPECTIVĂ MANAGERIALĂ .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPITOLUL 3 – LECȚIA ÎN EVOLUȚIE ISTORICĂ .....</b>	<b>70</b>
- Lecția în perspectiva didacticii moderne.....	71
- Contribuții ale curentului “Educația nouă”.....	79
- Lecția ca „microsistem de instruire” .....	92
<b>CAPITOLUL 4 – MODELE DE CONDUCERE A LECȚIEI .....</b>	<b>95</b>
- Modele de conducere a lecției în care predomină strategiile de comunicare .....	96
- Modele de conducere a lecției în care predomină strategiile de acțiune .....	100
- Modele de conducere a lecției în care predomină strategiile interacționale .....	114
- Modele de conducere a lecției în care predomină strategiile de informatizare .....	118

**PARTEA a III-a – REALIZAREA LECȚIEI DIN PERSPECTIVĂ  
MANAGERIALĂ**

MANAGERIALĂ.....	122
<b>CAPITOLUL 5 – ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A LECȚIEI</b> .....	123
- Modurile de organizare a instruirii.....	125
- Formele de organizare a instruirii .....	131
- Organizarea timpului instruirii .....	137
<b>CAPITOLUL 6 – PLANIFICAREA MANAGERIALĂ A LECȚIEI</b> .....	141
- Planificarea managerială a obiectivelor concrete ale lecției.....	143
- Planificarea managerială a conținutului lecției.....	149
- Planificarea managerială a metodologiei lecției .....	155
- Planificarea managerială a evaluării lecției .....	161
- Planificarea evaluării lecției – un model managerial.....	170
<b>CAPITOLUL 7 – ORIENTAREA MANAGERIALĂ A LECȚIEI</b> .....	173
- Principii de organizare și planificare .....	174
- Reactualizarea cunoștințelor .....	175
- Prezentarea noului conținut .....	177
- Dirijarea învățării .....	178
- Evaluarea rezultatelor școlare .....	180
- Fixarea cunoștințelor .....	183
- Modele de scenarii pedagogice (didactice) ale lecției .....	185
<b>CAPITOLUL 8 – PERFECTIONAREA MANAGERIALĂ A LECȚIEI</b> ....	192
- Cercetarea managementului instruirii.....	192
- Profesorul – factor de decizie .....	195
- Perfectionarea deciziilor profesorului în proiectarea și realizarea lecției .....	200
<b>Bibliografie</b> .....	208

## CAPITOLUL 1

**ANALIZA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT**

Școala este chemată să inoveze permanent nu numai structurile sale de organizare, ci și metodele și strategiile de *predare-învățare-evaluare*, care trebuie valorificate la nivelul activității didactice, în general, al lecției în mod special. Procesul reformei, privit din perspectiva viitorului, adaptat la ansamblul cerințelor de schimbare înregistrate în plan național și mondial, are în atenție toate resursele de creativitate ale cadrului didactic. Aceste resurse implicate în spiritul paradigmei *curriculumului* (care evidențiază importanța finalităților educației în general, a obiectivelor lecției în mod special) solicită o abordare nouă, o abordare managerială. Informațiile de acest gen, abundente în literatura de specialitate, dar și în limbajul cotidian (după 1990) trebuie interpretate dintr-o perspectivă pedagogică, singura care poate fi productivă în cazul școlii, în cazul educației și al instruirii. Din acest unghi de vedere, care face apel la o perspectivă explicit pedagogică, vom încerca pe parcursul acestui prim capitol: 1) definirea *managementului* la modul general; 2) analiza *managementului* între știință, practică și artă; 3) evidențierea evoluției conceptului de *management*; 4) avansarea unor *concluzii* cu *valoare metodologică*, aplicabile în cadrul sistemului și al procesului de învățământ.

***Definirea managementului general***

*Termenul de management* este de origine engleză: *to manage* = a conduce. Analiza sa, în literatura de specialitate economică, dar și sociologică, politologică și psihologică (în special în cadrul psihologiei sociale), a dus la îmbogățirea conceptului de *management*, care desemnează:

– o știință, respectiv „un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, concepte, principii, metode și tehnici” prin care sunt examinate fenomenele și procesele existente în conducerea instituțiilor;

– o artă, respectiv un ansamblu de abilități care „reflectă latura pragmatică” a activității care probează capacitatea conducătorului de a aplica, în mod creator, cunoștințele științifice în diferite situații, pentru realizarea sarcinilor propuse „cu maximum de eficiență”;

– „o stare de spirit specifică”, respectiv un ansamblu de atitudini reflectat într-un comportament proiectat special în direcția realizării progresului (vezi Corneliu Russu, 1993, pag.13).

Termenul de *management* s-a impus la nivelul științelor economice în ultimii 50 de ani. Sensul conceptului poate fi conturat apelând la unele definiții date de specialiști. Vom selecta câteva definiții a căror deschidere este foarte productivă din unghi de vedere pedagogic.

Astfel, William Newman definește *managementul* ca „importantă tehnică socială de direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun”. Din acest unghi de vedere se consideră că „un bun conducător este acela care face ca grupa să-și atingă scopurile sale în condițiile unui minimum de cheltuieli de resurse și eforturi” (vezi W. H. Newman, 1964).

Un alt autor, A. Mackensie, definește *managementul* ca fiind „procesul în care conducătorul operează cu trei elemente fundamentale: idei, lucruri și oameni, realizând obiectivul prin alții”. Conducerea de tip managerial are nevoie de toate cele trei elemente care trebuie privite și valorificate în interdependența și interacțiunea lor (vezi A. Mackensie, 1969).

În aceeași ordine de idei, H. Johannsen și A.B. Robertson remarcă faptul că „managementul este arta sau știința de a direcționa, dirija și administra munca altora pentru a atinge obiectivele stabilite”. *Managementul* include „judicarea, aprecierea și decizia în stabilirea planurilor (...) pentru controlul performanțelor, ghidarea, integrarea, motivarea și supravegherea personalului în realizarea activității sale” (H. Johanson; A.B. Robertson, 1968, pag.80).

Într-o altă lucrare, intitulată „Management și eficiență”, Ovidiu Nicolescu arată că „managementul rezidă în studierea procesului de conducere a producției în vederea descoperirii legităților și principiilor care guvernează (...) ridicarea eficienței acesteia” (vezi Ovidiu Nicolescu, 1994).

Un alt autor din literatura de specialitate din România, Ion Petrescu, definește *managementul* ca „un ansamblu de metode și tehnici de conducere și gestiune a unităților economice și adoptare a unor decizii eficiente în proiectarea și reglarea proceselor *microeconomice*” (Ion Petrescu, 1991, pag.16).

Termenul de *management* este analizat în mod special din *perspectiva sociologiei*. Astfel, Ioan Mihăilescu și Vasile Cornescu definesc *managementul* ca fiind „un complex de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă, a colectivităților umane organizate (întreprinderi economice, organizații politice, unități de învățământ) în ansamblul lor, cât și a fiecărei verigi structurale componente”. La „funcționalitate normală” se poate ajunge prin atingerea obiectivului fundamental al oricărei organizații: „utilizarea cât mai judicioasă a resurselor materiale, umane, financiare, disponibile” (Ioan Mihăilescu, Vasile Cornescu, 1993, pag.8).

*Analiza managementului ca noțiune sociologică* permite evidențierea conținutului complex pe care îl implică acest *tip superior de conducere* a

activității umane. Mai mult decât atât, conducerea *managerială* este dependentă de apariția unui tip de lider al organizațiilor sociale moderne (economice, politice, culturale, pedagogice etc.), un lider eficient, care intervine „ca vector al inovației și progresului”. El este necesar în orice context social dacă „se vrea ca economia să prospere în ritm novator și creator” (Vasile Cornescu, Ioan Mihăilescu, Sica Stanciu, 1994, pag.6).

*Conținutul* pe care îl reflectă noțiunea de *management* este extrem de complex și de profund în plan social. *Managementul* constituie astfel:

a) *o tehnică socială* esențială pentru direcționarea optimă a energiilor unei colectivități în perspectiva teleologică a realizării unui scop comun, propriu domeniului de referință (economie, educație, cultură, politică etc.);

b) *o activitate eficientă*, ceea ce înseamnă atingerea scopurilor organizației respective „în condițiile unui minim de cheltuieli de resurse”;

c) *o organizare optimă a activității*, ceea ce presupune „arta de a conduce”, valorificând la maximum „trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni”;

d) *un proces decizional* permanent perfectibil (și chiar autoperfectibil) absolut necesar „pentru obținerea maximului de eficiență”;

e) *un proces social* „care implică responsabilitatea pentru planificarea și reglementarea eficientă și economică a operațiilor (activităților) unei întreprinderi (n.n organizații sociale) în îndeplinirea unui scop sau unei sarcini date”;

f) *o activitate psihosocială complexă, rațională*, care „include judecarea, aprecierea, hotărârea (decizia) în stabilirea planurilor și utilizarea datelor pentru controlul performanțelor (...) și ghidarea, integrarea, motivarea și supravegherea personalului” în vederea atingerii scopurilor propuse;

g) *un proces de proiectare a activității eficiente într-un context sau climat psihosocial optim*, „în care indivizii muncind împreună realizează eficient scopurile stabilite”;

h) *un sistem de principii, norme, reguli* care concentrează cerințe (psihosociale, economice, tehnice, morale, pedagogice, culturale, politice, comunitare etc.) necesare pentru realizarea unor activități eficiente în măsura aplicării permanente a sistemului respectiv de principii, norme, reguli);

i) „*un complex de acțiuni* desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă a colectivităților umane organizate (întreprinderi economice, organizații politice, unități de învățământ etc.) în ansamblul lor, cât și a fiecărei verigi structurale componente (...) în condițiile utilizării cât mai judicioase a resurselor materiale, umane, financiare ș.a.” disponibile (idem, pag.6-8, subl.ns.).

Concluziile avansate de cei trei autori citați ne oferă repere metodologice foarte importante pentru înțelegerea *managementului* în condițiile educației, în context general și în cadrul concret al clasei de elevi. Reținem și reproducem următoarea *definiție a managementului* pe care cei trei autori consideră că „necesită a fi extinsă” în raport de *cinci repere metodologice*:

1) *calitatea managerului ca lider al organizației sociale* (economice, politice, culturale, pedagogice etc.) – „managerii sunt oameni care îndeplinesc funcții de conducere, de planificare, de organizare, de antrenare și de control”;

2) *sfera de aplicare a managementului la nivel social* – „managementul se aplică la toate tipurile de organizații” (economice, politice, culturale, pedagogice, non-profit, comunitare etc.);

3) *sfera de aplicare a managementului în cadrul unui anumit domeniu al vieții sociale sau în contextul unei organizații* – *managementul* se aplică la toate nivelurile ierarhice ale unui sistem (vezi, de exemplu, în cazul sistemului de învățământ, managementul de vârf/ministerul învățământului; managementul intermediar/inspectoratele școlare teritoriale; management de bază/al școlii, al clasei de elevi, al lecției) și la toate nivelurile unei organizații (vezi, de exemplu, în cazul organizației școlare, managementul resurselor umane, managementul clasei, managementul activităților didactice/lecției etc.);

4) *dimensiunea teleologică specifică managementului* se referă la finalitățile acestui tip superior de conducere – „managementul are ca scop principal crearea profitului”, ceea ce înseamnă eficiență în organizarea și realizarea activității;

5) *criteriul valoric propriu activității de management*, ca tip de conducere superioară a organizațiilor sociale – „managementul este corelat cu productivitatea, ceea ce înseamnă eficiență” (idem, vezi pag.7).

*Evoluțiile managementului în societatea modernă*, consemnate în ultimele decenii, confirmă importanța conducerii eficiente a organizațiilor sociale. Se apreciază că realizarea unei astfel de conduceri eficiente „necesită anumite aptitudini deosebite”. Le vom reproduce, semnalând faptul că este vorba despre un set de calități reprezentative pentru orice manager, deci și pentru orice manager școlar, pentru orice profesor competent la nivelul clasei de elevi: „să știi să vorbești, dar și să asculți; să conduci prin propriul tău exemplu; să dai instrucțiuni clare atunci când sunt necesare; să alegi oameni competenți; să știi cum să încurajezi spiritul inventiv la cei din jur; să acorzi credit cui trebuie și când este cazul; să fii cinstit, consecvent, abordabil și hotărât; să-i poți împuternici pe ceilalți” (*Management. Ghid propus de The Economist*, 1997, pag.134).

Plecând de la domeniul economiei, *managementul* dobândește un caracter social general. În acest context, sunt semnalate mai multe definiții complementare care privesc: managementul prin obiective, managementul în condiții de criză, managementul operațional, managementul personalului, managementul resurselor umane, managementul timpului (idem, vezi pag.135-137). Vom prezenta definițiile respective din unghiul de vedere al managementului general, dar și din perspectiva deschiderilor care pot fi făcute în direcția managementului pedagogic (al educației, al procesului de învățământ, al clasei de elevi, al lecției etc.).

*Managementul prin obiective* se bazează pe înțelegerea construită între actorii organizației sociale și echipa de conducere, înțelegere referitoare la

scopurile comune care trebuie urmărite și realizate într-o anumită perioadă de timp printr-un efort colectiv constant și eficient.

*Managementul în condiții de criză* este construit în condițiile unei situații extreme care altfel poate genera consecințe extreme. Acest tip de conducere implică două momente: a) un moment care privește prevenirea crizei prin sesizarea semnalelor semnificative din acest punct de vedere; b) un al doilea moment care privește declanșarea „planului de rezervă”, promovarea sa ca „produs alternativ”. Se consideră că variabila reușitei este cea care privește „viteza de reacție” (care „este vitală”) dar și calitatea reacției (pentru că „nu trebuie reacționat în mod exagerat”).

*Managementul operațional* este privit în sens larg nu numai „ca un auxiliar al procesului decizional”, ci ca o activitate strâns integrată, raportată la alte domenii. Prin această nouă viziune, care este caracteristică pentru *managementul serviciilor*, „managementul operațional a devenit o armă extrem de competitivă”.

*Managementul personalului* implică activitatea de pregătire și perfecționare a angajaților unei organizații sociale, concepută astfel încât aceștia „să-și poată aduce o contribuție maximă (subl.ns.) la reușita afacerilor”, respectiv la atingerea scopurilor propuse.

*Managementul resurselor umane* „are un sens mai larg decât vechiul concept de *management al personalului*” (care implică doar unele probleme cu pondere scăzută în raport de destinul profesional al angajaților). „Managementul resurselor umane acoperă o gamă tematică mai largă, de la PERFECȚIONARE PROFESIONALĂ și recrutare de personal până la probleme ca detașări” (idem, pag.137).

*Managementul timpului* definește modul în care conducătorii unor activități sociale își organizează această importantă resursă, dezvoltând permanent „un subiect favorit pentru listele de atribuții”. Dintre acestea reținem ca importante regulile manageriale care asigură: „planificarea fiecărei zile din seara precedentă”; ordinea priorităților; accentuarea sarcinilor-cheie; rezerva de timp pentru tine însuși sau pentru o eventuală problemă neprevăzută; reducerea întreruperilor; raportarea problemelor unei zile la o unitate de timp mai mare (respectiv raportarea obiectivelor concrete, valabile pe termen scurt, la cele specifice, proiectate pe termen mediu).

Din definițiile prezentate în cadrul acestui prim subcapitol în contextul evoluțiilor constatate, rezultă câteva trăsături comune activității de management:

- 1) existența unei organizații care are un *țel comun*, un scop general și obiective specifice *comune*;
- 2) existența unor strategii adecvate de utilizare eficientă a resurselor materiale, umane, temporale, financiare, informaționale, care contribuie la atingerea obiectivelor organizației;
- 3) existența unor mecanisme de evaluare, decizie, reglare și autoreglare a sistemului condus, care contribuie la optimizarea activității desfășurate în cadrul sistemului respectiv.

*Managementul* devine o modalitate nouă de conducere a tuturor organizațiilor sociale în perspectiva creșterii eficacității și eficienței tuturor activităților proiectate de acestea, conform statutului lor (economic, cultural, politic, pedagogic, sanitar, religios etc.). Este un tip de conducere adaptat contextului de evoluție al societății moderne postindustriale, informaționale. Din acest unghi de vedere putem vorbi despre necesitatea elaborării și perfecționării unui autentic *management general*, valabil în cadrul oricărei organizații sociale, deci și la nivelul organizației școlare.

### ***Managementul între știință, practică și artă***

Astăzi *managementul* nu mai poate fi privit doar ca o activitate practică, orientată spre realizarea unor obiective productive imediate, legate de procesul de raționalizare și de eficientizare a muncii. *Managementul* devine o știință care reprezintă un ansamblu de concepte, metode și mijloace de rezolvare a problemelor de conducere, știință cu mare valoare teoretică și metodologică, aplicabilă în toate domeniile de activitate și la toate nivelurile organizatorice ale întreprinderilor sau instituțiilor economice, politice, culturale, educaționale etc. (numite și tratate ca *organizații sociale* cu obiective foarte bine determinate, realizabile în raport de resurse, evaluabile prin decizii optime care îndeplinesc funcții de reglare-autoreglare permanentă a activității).

Cristalizarea *managementului ca știință* a angajat un proces îndelungat de acumulări teoretice și practice. Este vorba despre un proces foarte complex care a contribuit la sedimentarea contribuțiilor unor curente diferite de gândire, reprezentate de personalități științifice sau de personalități ale vieții economice, politice, culturale etc. În jurul lor s-au constituit școli de gândire care au trasat direcțiile principale ale procesului de definire și evoluție a conceptului de management.

După cum observa un autor citat deja, Corneliu Russu, „geneza și dezvoltarea managementului ca știință sunt legate de un anumit stadiu economic, social, tehnic”, care marchează decisiv etapa „de industrializare a evoluției societății” (vezi Corneliu Russu, 1993, pag.14).

*Începuturile formării managementului ca știință* pot fi descoperite în lucrările, devenite clasice, ale lui H. Fayol și Fr. Taylor. Cei doi autori au impus o nouă concepție de organizare sistematică și de raționalizare a muncii în condițiile producției industriale dezvoltată la începutul secolului XX. *Managementul* devine o *teorie* și o *știință* care generalizează, la nivelul aceluși timp istoric, tot ceea ce omenirea acumulase deja în domeniul conducerii.

*Știința managementului* are în vedere întregul sistem de conducere eficientă a societății, aplicabil în diferite sfere de activitate. În cadrul acestui sistem, economia reprezintă sfera de activitate socială cea mai importantă și mai reprezentativă. Conducerea economiei devine astfel mecanismul vital pentru societate, pentru eficientizarea activității în toate domeniile vieții sociale.

*Știința managementului economic* are ca obiect de studiu relațiile de conducere existente la nivelul raporturilor care se stabilesc între membrii unei organizații cu scop *productiv*, dar și între aceștia și membrii altor organizații. Referitor la aceste aspecte, Ovidiu Nicolescu afirma: „relațiile de conducere nu sunt altceva decât raporturi stabilite între componentii unei organizații, între aceștia și componentii altor sisteme privind procesele de dirijare, organizare, coordonare, reglare și control a activității organizației respective” (Ovidiu Nicolescu, 1983, pag.13, 14).

Știința managementului sintetizează și formulează legile și principiile de conducere, descoperă și elaborează metodele și tehnicile cele mai eficiente de conducere, care trebuie integrate la nivelul unui sistem decizional cu valoare strategică superioară. La baza acestor acțiuni se află procesul complex de analiză a relațiilor de conducere existente în cadrul organizației respective. Analiza acestor relații solicită intervenții interdisciplinare, susținute îndeosebi la nivelul unor sinteze realizate prin contribuția mai multor științe sociale și umane.

Ca știință interdisciplinară și pluridisciplinară, dar mai ales transdisciplinară, *managementul* valorifică informații și metodologii din domeniul economiei politice, științelor economice, sociologiei, psihologiei, antropologiei, politologiei etc., antrenându-le pe un teren social foarte extins și foarte profund, în vederea rezolvării optime a unor probleme de mare complexitate, extrem de importante pentru destinul societății și al omului, în prezent, și îndeosebi într-o perspectivă valabilă pe termen mediu și lung.

*Știința managementului* se bazează pe o anumită practică socială. Ea generează, la rândul său, o practică socială de conducere din ce în ce mai complexă.

*Ca practică socială, managementul* reprezintă un tip de conducere științifică bazată pe un ansamblu de activități de dirijare, îndrumare și coordonare a organizațiilor umane, în vederea realizării integrale și eficiente a obiectivelor propuse la nivel social.

*Managementul științific* este o activitate care are o dublă dimensiune: 1) o dimensiune *tehnic-organizatorică*, dependentă mai ales de latura resurselor organizației respective, proiectate la scară microstructurală; 2) o dimensiune *social-economică*, dependentă mai ales de latura relațiilor interumane generate la nivelul organizației respective, relații proiectate la scară macrostructurală.

*Managementul științific* valorifică integral raporturile dintre cele două dimensiuni. Astfel, *dimensiunea tehnic-organizatorică* reprezintă partea tehnologică a organizației, evidentă la nivelul conducerii producției. Această dimensiune este permanent sub incidența dimensiunii social-economice, bazată pe definirea unor finalități macrostructurale care orientează desfășurarea activității de producție prin intermediul unor politici economice, raționalizate, în sens managerial, pe termen mediu sau lung, dar și la scara unor obiective concrete.

*Managementul științific* este, în esență, un complex de activități realizate sistematic și eficient cu scopul de a asigura funcționalitatea socială a organizației respective, la nivel global și la nivelul structurilor sale componente.

*Managementul* este definit în literatura de specialitate și ca „o artă a conducerii”. În această accepție, Fr. Taylor, unul din părinții managementului, evidențiază „arta” conducătorului necesară în procesul aplicării cunoștințelor științifice în situații diverse specifice producției moderne. Realizarea obiectivelor întreprinderii economice depinde de această „artă” de aplicare a informației științifice la condiții specifice, legate de resursele materiale și umane existente la un moment dat în contextul propriu societății industrializate.

„*Arta conducerii*” se bazează totuși pe câteva elemente stabile:

- cunoașterea științifică a problemelor generale ale conducerii valabile la scara întregului domeniu de activitate;
- cunoașterea condițiilor specifice organizației respective, valabile la scara resurselor materiale, tehnice, umane, existente la un moment dat;
- cunoașterea resurselor proprii valabile la scara personalității managerului (cunoștințe, aptitudini generale și speciale, atitudini motivaționale și caracteriale etc.);
- valorificarea integrală a „talentului managerial”, respectiv a capacității conducătorului de a aplica principiile, regulile și metodele manageriale la multitudinea situațiilor cu care se confruntă.

Fr. Taylor definea „arta conducerii” în termenii raționalității sociale practice: „să știi exact ceea ce doresc să facă oamenii și să vezi dacă aceasta se face în chipul cel mai bun și mai ieftin” (vezi Corneliu Russu, 1993).

*Managementul modern* reprezintă sinteza creatoare, originală, a celor trei note definitorii prezentate anterior: *știința conducerii – practica socială a conducerii – arta conducerii*. Evoluția conceptului de management, în contextul istoriei secolului XX, urmărește tocmai menținerea unor raporturi optime între cele trei note definitorii, care oferă numeroase sugestii și la nivelul conducerii școlii, conducerii clasei de elevi, conducerii activității didactice, conducerii lecției.

O problemă specială, care confirmă necesitatea îmbinării punctului de vedere propriu științei cu cel al practicii și al artei, este problema *managementului instituției școlare*. Analizele propuse oferă argumente cantitative în favoarea perspectivei științifice. Astfel, majoritatea definițiilor „încilină să considere managementul ca fiind teoria sau știința de a utiliza în mod eficient resursele umane, materiale și financiare pentru atingerea obiectivelor propuse de organizație”. Realizarea efectivă a managementului organizației școlare solicită însă și o abordare artistică, apreciată ca fiind necesară, în completarea celei științifice. În concluzie, se poate afirma și susține că „managementul este știință și artă în același timp. Știință, în măsura în care se bazează pe cunoștințe din ce în ce mai rigurose fundamentate științific. Artă, în măsura în care solicită intuiție, spirit de participare, soluții noi, rapiditatea deciziilor într-un context organizațional dinamic, contradictoriu și adesea incert” (Emil, Păun, 2002, pag.9).

### ***Evoluția conceptului de management***

*Evoluția managementului* a fost jalonată de o serie de școli și mișcări de idei, confirmate la scară mondială. Aceste școli și mișcări de idei, dezvoltate de la nivelul economiei, al sociologiei și al psihologiei sociale, avansează anumite

abordări specifice, realizate din unghiuri de vedere diferite, dar complementare. Ele se încadrează, direct și indirect, în procesul de explicare și interpretare a fenomenului de conducere managerială a societății.

Pentru a putea surprinde evoluțiile în concepția managerială vom prezenta atât principalele „școli de gândire”, cât și contribuțiile unor autori consacrați în plan istoric, care au trasat liniile dominante ale domeniului de referință.

**Prezentarea unor „școli de gândire”** este sintetizată de Corneliu Russu în cartea „Management” (idem, vezi pag.15-21):

A) „Școala clasică” – include „ansamblul curentelor de organizare care s-au dezvoltat pe baza operelor lui Fr. Taylor și H. Fayol”.

Principala contribuție a acestei „școli” constă în „formularea unor principii, vizând în primul rând structura organizației precum și mecanismul funcționării acesteia”. *Principiile* avansate în cadrul „școlii clasice” sunt popularizate pe larg în literatura de specialitate:

- principiul ierarhiei, care evidențiază faptul că structurile și deciziile pornesc de la vârf către bază;

- principiul excepției, care evidențiază limitele delegării sarcinilor în raport cu decizia centrală;

- principiul mecanicist, care evidențiază faptul că eficacitatea se măsoară direct prin efectele de productivitate;

- principiul raționalist, care evidențiază în mod special importanța comportamentului uman, de tip rațional;

- principiul autarhiei, care evidențiază faptul că organizația, în condițiile industrialismului timpuriu, reprezintă „un sistem închis”.

Literatura de specialitate remarcă următoarele contribuții principale ale „școlii clasice”:

- definirea unor concepte care reflectă necesitatea raționalizării producției, concepte care au creat premisele științei conducerii;

- orientarea și concentrarea realizate asupra problematicii funcționării structurii organizatorice, apreciată ca fundamentală pentru eficientizarea producției;

- sublinierea rolului organizării producției, condiție esențială în procesul de raționalizare a activității la scara întreprinderii economice de tip industrial.

Literatura de specialitate remarcă, în același timp, și limitele „școlii clasice”:

- viziunea mecanicistă persistentă în abordarea unor probleme de producție care tind să devină, sau deveniseră deja, din ce în ce mai complexe;

- viziunea birocratică, încurajată explicit și implicit la nivelul principiilor organizatorice avansate, bazate mai ales pe structuri și decizii ierarhizate exclusiv vertical, de jos în sus;

- viziunea tehnicistă, întreținută prin ignorarea, neglijarea sau tratarea insuficientă (sau inadecvată) a factorului uman, a motivației necesare în procesul de producție.

B) „Școala relațiilor umane” – pune accent pe resursele umane angajate în realizarea obiectivelor de producție ale organizației industriale, respectiv pe

studierea motivației, comportamentului, și modalităților optime de integrare a persoanelor implicate direct în procesul de producție, în colectivele de muncă respective.

Literatura de specialitate evidențiază următoarele caracteristici ale acestei școli:

- orientarea și concentrarea atenției asupra problematicei psihosociale a (micro)grupurilor și a persoanelor/personalităților integrate în colectivele de producție ale organizației respective;

- integrarea persoanelor/personalităților pe baza încrederii acordate acestora în calitatea lor de resurse umane angajate psihosocial în realizarea obiectivelor organizației respective;

- orientarea eforturilor decizionale în direcția descentralizării, considerată o (re)sursă potențială de eficientizare a activității la scara organizației respective;

- cultivarea responsabilității fiecărei persoane/personalități, condiție a creșterii eficienței individuale și sociale a producției realizată de organizația respectivă.

„Școala relațiilor umane” este apreciată pentru următoarele contribuții aduse în teoria și practica managementului: a) reconsiderarea rolului factorului uman; b) accentuarea rolului relațiilor sociale, *nonformale* și *informale*; c) accentuarea rolului relațiilor de muncă bazate pe contacte directe; d) accentuarea rolului relațiilor de muncă bazate pe diversificarea sarcinilor în funcție de trăsăturile de personalitate ale membrilor organizației respective; e) orientarea spre deciziile manageriale care încurajează delegarea și descentralizarea sarcinilor la nivelul organizației respective.

Literatura de specialitate evidențiază în același timp și limitele întreținute direct și indirect de „școala relațiilor umane”:

- concentrarea excesivă asupra factorului uman, în detrimentul resurselor materiale, tehnice și organizaționale angajate în realizarea obiectivelor întreprinderii respective;

- supraestimarea importanței climatului organizațional în detrimentul structurilor funcționale instituționalizate la nivelul întreprinderii respective.

C) „Școala cantitativă” – valorifică metodele matematice, statistice, apreciate ca foarte utile în procesul conducerii, în realizarea operațiilor de planificare, programare, gestionare, stocare a resurselor întreprinderii respective.

Literatura de specialitate evidențiază meritele acestei „școli” în procesul de „scientizare” a managementului prin introducerea unor metode matematice. Aceste metode urmăresc eliminarea subiectivității în aprecierea faptelor implicate în conducerea managerială a organizațiilor sociale. Sunt remarcate, în același timp, și limitele acestei „școli”, limite legate, pe de o parte, de tendința generalizării simpliste a unor fapte cantitative, iar, pe de altă parte, de reduționismul cantitativ inerent „metodelor și tehnicilor propuse”.

D) „Școala sistemică” – propune o abordare globală a conducerii organizației, deciziile luate în această direcție urmărind valorificarea deplină a fiecărui