

LIBRIS

We know
books

LETIȚIA MUNTEAN-TRIF

**MANAGEMENT
EDUCAȚIONAL**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2023

CUPRINS

Considerații introductive.....	11
--------------------------------	----

PARTEA I

MANAGEMENT ȘI DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Capitolul 1. Managementul educațional într-o abordare sistemică.....	21
1.1. Conceptul de management educațional.....	23
1.2. Managementul educațional: funcții, principii și practici manageriale	27
1.3. Managementul educațional ca știință, artă și practică.....	36
1.4. Paradigme ale managementului educațional	38
1.5. Dimensiuni ale managementului educațional	42
1.6. Modele de management educațional	45
Aplicații și reflecții.....	49
Capitolul 2. Leadership educațional	51
2.1. Conceptul de leadership	51
2.2. Management și leadership educațional	53
2.3. Teorii și modele în leadership-ul educațional	57
2.4. Leadership educațional autentic	61
2.5. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Profesorul-lider	68
Aplicații și reflecții.....	80
Capitolul 3. Coaching în managementul educațional.....	83
3.1. Conceptul de coaching	83
3.2. Tipuri de coaching pentru manageri.....	83
3.3. Reguli etice și deontologice specifice coaching-ului pentru manageri	87
Aplicații și reflecții.....	88

Capitolul 4. Leadership-ul autentic în dezvoltarea instituțională	89
4.1. Ținte pentru dezvoltare în leadership-ul autentic	89
4.2. Dezvoltarea abilităților de leadership autentic	92
Aplicații și reflecții	98
Capitolul 5. Perspective și direcții de dezvoltare și management în instituțiile școlare	99
5.1. Conceptul de instituție școlară	99
5.2. Dimensiuni ale organizației școlare	101
5.3. Școala ca organizație care învață	104
Aplicații și reflecții	111
Capitolul 6. Cultura organizației școlare	113
6.1. Conceptul de cultură organizațională	113
6.2. Componente ale culturii organizaționale	114
6.3. Tipuri de cultură organizațională	119
Aplicații și reflecții	123
Capitolul 7. Climatul organizației școlare	125
7.1. Conceptul de climat al organizației școlare	125
7.2. Factori ai climatului organizației școlare	126
7.3. Tipologii ale climatului organizațional	127
7.4. Stilurile manageriale și climatul școlii	129
7.4.1. Conceptul de stil managerial	129
7.4.2. Modelele stilurilor manageriale	129
7.4.3. Tipologiile climatelor educaționale	134
7.4.4. Adaptarea stilului managerial prin practicarea unei conduite de succes	137
7.4.5. Practici de optimizare ale stilului managerial	142
Aplicații și reflecții	144
Lista figurilor	146
Lista tabelor	146
Bibliografie	147

MANAGEMENTUL PROCESELOR EDUCAȚIONALE

Capitolul 1. Modele ale managementului clasei de elevi	155
1.1. Conceptul de management al clasei de elevi.....	155
1.2. Principalele componente ale managementului clasei de elevi	158
1.3. Obiectivele managementului clasei de elevi	160
1.4. Principiile managementului clasei de elevi.....	161
1.5. Modele ale managementului clasei de elevi.....	164
1.6. Noile roluri manageriale ale cadrului didactic	169
Aplicații și reflecții.....	173
Capitolul 2. Ergonomia mediului școlar	175
2.1. Conceptul de ergonomie școlară	175
2.2. Structuri ergonomice în clasa de elevi	176
2.3. Principii referitoare la crearea și amenajarea spațiilor educaționale.....	179
2.4. O abordare sistematică a mediului sălii de clasă.....	180
2.5. Planificarea și prevenirea problemelor de comportament în mediul sălii de clasă	182
Aplicații și reflecții.....	183
Capitolul 3. Managementul disciplinei și al comportamentului în clasa de elevi.....	185
3.1. Conceptul de disciplină în clasa de elevi	185
3.2. Comportamente ale elevilor în sala de clasă	187
3.3. Organizarea dinamicii comportamentelor în clasa de elevi	193
3.4. Reguli și strategii de comportament în managementul clasei de elevi	197
3.5. Strategii preventive de comportament și disciplinare în managementul clasei de elevi.....	199
3.6. Principii și competențe ale profesorului eficient în clasa de elevi.....	205
Aplicații și reflecții.....	208
Capitolul 4. Relații și interacțiuni în clasa de elevi	209
4.1. Conceptul de relații și interacțiuni în clasa de elevi.....	209
4.2. Perspectivele contemporane ale relației dintre profesor și elev	210
4.3. Caracteristici ale relațiilor și interacțiunilor în clasa de elevi	213

4.4. Tipuri de relații în clasa de elevi.....	214
4.5. Dezvoltarea relațiilor sănătoase	217
4.5.1. Cum procedăm pentru a stabili și menține o relație eficientă în clasă?	217
4.5.2. Cum procedăm pentru a comunica așteptările înalte?	217
4.5.3. A fi model de comportament	218
Aplicații și reflecții.....	221
Capitolul 5. Comunicarea interpersonală în clasa de elevi.....	223
5.1. Conceptul de comunicare didactică.....	223
5.2. Componentele procesului de comunicare	225
5.3. Forme și particularități ale comunicării	230
5.4. Bariere și conflicte în comunicare.....	236
5.5. Managementul comunicării cu părinții	239
Aplicații și reflecții.....	240
Capitolul 6. Managementul și facilitarea învățării în clasa de elevi.....	241
6.1. Conceptul de învățare școlară	241
6.2. Conceptul de autoînvățare	249
6.3. Abordări contemporane cu privire la învățare.....	252
6.3.1. Învățarea centrată pe elev	253
6.3.2. Învățarea activă și interactivă.....	255
6.3.3. Învățarea centrată pe competență	257
6.3.4. Învățarea eficientă pe tot parcursul vieții	261
6.3.5. Învățarea reflexivă.....	263
6.3.6. Învățarea strategică	267
6.4. Strategii ale învățării	268
6.4.1. Clasificarea strategiilor de învățare.....	271
6.4.2. Predarea strategică și etapele ei.....	275
6.5. Aplicabilitatea practicilor educaționale finlandeze în managementul învățării.....	278
Aplicații și reflecții.....	286
Capitolul 7. Managementul stării de bine.	
Promovarea siguranței și a stării de bine în clasa de elevi.....	287
7.1. Conceptul de stare de bine în clasa de elevi.....	287
7.2. Conceptul de siguranță în clasa de elevi	287

7.3. Emoțiile și managementul clasei.....	288
7.3.1. Vigilența.....	289
7.3.2. Crearea unei comunități	289
7.3.3. Motivația	290
7.4. Crearea unui mediu de învățare bazat pe respect și sprijin	294
7.5. Alocarea resurselor corespunzătoare elevilor cu nevoi educaționale speciale	297
7.6. Metode de cunoaștere și autocunoaștere în cadrul clasei de elevi	300
7.6.1. Autocunoașterea	300
7.6.2. Promovarea personală.....	304
Aplicații și reflecții.....	307
Lista figurilor	308
Lista tabelelor.....	308
Bibliografie	309
Bibliografie generală.....	319



CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎNTR-O ABORDARE SISTEMICĂ

Natura multidimensională a semnificației conceptului de management este conferită de multiplele perspective etimologice de influență franceză, italiană, engleză, care stau la baza însemnătății termenului de „management”. În acest sens, în timp ce influența lingvistică franceză, prin termenul etimologic „manage” atribuie acestui concept semnificația de gestionare, termenul „maneggio” al limbii italiene dezvoltă semnificația, evidențiind sensul de manipulare.

Complexitatea semnificației este amplificată de variatele sensuri ale termenilor de etimologie engleză sub forma verbului „to manage”, a substantivului „management” și a termenului „manager”. Sensurile de a gestiona, a conduce, a izbuti și a reuși sunt toate legate de etimologia engleză a verbului „to manage”, care conferă sensul de activitate bazată pe conducerea și administrarea resurselor existente în vederea realizării unor procese care contribuie la atingerea obiectivelor stabilite. Sensul umanizant al termenului „manager” cuprinde atribuțiile și responsabilitățile persoanelor care ocupă locul ierarhic de manageri în organizații și ale căror atribuții implică exercitarea actului de a conduce, de a gestiona resurse, de a organiza, coordona și verifica activitățile specifice (Răduț-Taciu, Bocoș, Chiș, coord., 2015; Bocoș, Chiș, coord., 2013, apud Grama, 2021, p. 20).

Sensurile de activitate, știință, tehnică și artă de a conduce și de ansamblu al activităților de organizare, conducere, gestiune a întreprinderilor și de știință și tehnică a organizării și conducerii unei întreprinderi sunt evidențiate în cadrul *Dicționarului explicativ al limbii române*, ca definiții ale termenului management (Dexonline, 2023).

În sens comprehensiv, literatura de specialitate conturează managementul ca fiind capacitatea de a asigura îndeplinirea obiectivelor prin intermediul resursei umane disponibile în cadrul organizațiilor (Andrei, Rădulescu, Iosifescu, 2005), prin utilizarea mijloacelor și a resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice (Sindhu, 2012), în calitate de proces care implică definirea, bugetarea, realizarea unui set de obiective instituționale implicând un grup de persoane (Kimani, 2005), ca meseria paradoxurilor, a dilemelor, a misterelor care nu pot fi rezolvate, fiecare

formulă de management având ca unică garanție eșecul (Mintzberg, 2009, p. 16), ca activitatea complexă ce presupune conceperea, pregătirea, organizarea, coordonarea și administrarea ansamblului de elemente implicate în atingerea obiectivelor (Tîrcă, Mihăescu, 2011, p. 5) și prin competențele și responsabilitățile managerilor specifice poziției ierarhice deținute, diferită de materia primă a managementului, aceasta din urmă fiind reprezentată de potențialul subordonaților (Nicolescu, Verboncu, 2008, apud Grama, 2021, p. 20).

Managementul educațional este simultan disciplină pedagogică cu caracter științific, transdisciplină și știință pedagogică interdisciplinară, alcătuiindu-și corpul de paradigme, teorii, modele, strategii, algoritmi etc., prin integrarea achizițiilor mai multor științe particulare, precum științele educației, axiologia, ergonomia, sociologia, antropologia, psihologia, filosofia, logica și biologia. În funcție de particularitățile realității specifice fiecărui nivel educațional (macro-educațional, mezo-educațional, micro-educațional), definirea și caracterizarea conceptului de management educațional reprezintă modalități operaționale și nuanțate de înțelegere a activităților și demersurilor pe care le presupune (Bocoș (coord.), Răduț-Taciu, Stan, 2021, pp. 1111-1112).

În esență, conceptul de management educațional, ca disciplină pedagogică, are caracter dual, atât teoretic-conceptual, cât și practic-aplicativ, fiind concomitent știință integrată descriptivă, teorie normativă, realizare practică și artă. În calitate de știință componentă a sistemului științelor educației, acest concept operează cu un sistem articulat, coerent și integrat de achiziții științifice proprii axiologiei pedagogice, filosofiei, politicii și pragmaticii educaționale, care asigură, convergent și consensual, atingerea în condiții de eficiență a finalităților educaționale prestabilite. Mai mult, managementul educațional are în vedere și se remarcă prin particularitățile definitorii teoriei și practicii, științei și artei proiectării, organizării, coordonării, evaluării și reglării elementelor și resurselor activității educative, îndeplinind calitatea de concepție integrativ-explicită, atitudine, metodologie de acțiune orientată spre obținerea succesului în educație, care cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere prin intermediul cărora se asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ.

Fiind un concept multidimensional complex și dinamic, acesta integrează sistemic componente epistemice și ramuri disciplinare aflate în subordonarea sa, precum conceptul de management instituțional și conceptul de management al grupei de preșcolari și al clasei de elevi. Alte concepte subordonate acestora sunt conceptele de management curricular, management al învățării, management al educației incluzive, management al învățământului simultan și al grupelor combinate, ergonomia didactică, managementul activităților extracurriculare, managementul de tip „școală după școală”, managementul proiectelor și programelor educaționale, managementul resurselor educaționale, managementul comunicării didactice, managementul situațiilor de criză, managementul eticii, managementul timpului școlar, managementul consilierii educaționale, managementul carierei, managementul consilierii în educație, managementul schimbării.

Orice activitate desfășurată în mod organizat este caracterizată de existența actului managerial, care prezintă un set de funcții și caracteristici de bază distincte și bine definite, comune oricărui domeniu și oricăror specificități și particularități aferente. Astfel, domeniul educațional acceptă și integrează funcțiile și elementele managementului general, făcând posibilă aplicabilitatea acestora (Țircă, Mihăescu, 2011; Grama, 2021). În acest sens, managerii care au și rol de cadre didactice trebuie să dețină concomitent o pregătire de bază cu privire la funcțiile și rolurile manageriale, respectiv o pregătire managerială specifică particularităților domeniului educațional (Iucu, 2006).

Managementul educațional este una dintre ramificațiile teoriilor managementului organizațional general, studiind și practicând principiile de bază ale acestei arii de expertiză. Un aspect remarcat de Ion Negreț-Dobridor (2009) este că managementul educațional a fost subdomeniu al managementului organizațional aplicat și adaptat la cerințele și specificitățile ariei educaționale, devenind ulterior un domeniu distinct, prin dezvoltarea propriilor teorii, modele, principii acționale. Natura multidimensională a managementului educațional încadrează acest concept în categoria transdisciplinelor care au statut concomitent de știință, artă, realizare practică (Răduț-Taciu, Bocoș, 2015; Bocoș, Chiș, 2013). Din acest punct de vedere, caracterul dual teoretic-conceptual și practic-aplicativ subliniat de Mușata Bocoș și Vasile Chiș (2013) este aspectul ce caracterizează complexitatea managementului educațional, constând în aplicarea teoriei și practicii managementului general asupra sistemului și procesului de învățământ și, implicit, asupra organizațiilor școlare și claselor de elevi (Țircă, Mihăescu, 2011, p. 6).

Totodată, Miron Ionescu și Vasile Chiș (2009) au încadrat managementul educațional în categoria domeniilor de studiu din cadrul științelor educației, alături de teoria curriculum-ului, teoria instruirii, teoria consilierii și teoria evaluării, dezvoltând însemnătatea conceptului definit de Ramona Răduț-Taciu și Mușata Bocoș (2015, p. 13) ca „[...] disciplină pedagogică de factură științifică și transdisciplină, prin prisma realității care implică prezența intrinsecă în natura managementului educațional a unui corpus de paradigme, teorii, strategii, algoritmi, achiziții specifice mai multor științe particulare, precum științele educației, axiologia, ergonomia, sociologia, antropologia, psihologia, filozofia, logica și biologia”.

1.1. Conceptul de management educațional

Caracterul multidimensional și transdisciplinar al conceptului de management educațional necesită o abordare sistemică, acesta fiind definit de Mușata Bocoș și Vasile Chiș (2013, p. 47) ca „[...] metoda de interpretare și analiză științifică a faptelor, obiectelor, proceselor, fenomenelor realității, bazată pe cercetarea acestora în totalitatea lor, considerate global, ca entitate, în viziune statistică. Mai mult, managementul educațional prezintă caracteristici specifice unui sistem prin existența multiplelor relații și interdependențe de ordin causal, fizic, logic sau temporal, stabilite între elementele componente ale acestuia și care funcționează sub

forma unui întreg cu scopul atingerii finalităților asumate". În plan structural, sistemul este constituit din integralitatea subsistemelor componente și a interconexiunilor stabilite între acestea, sub forma unei rețele dinamice și modelatoare ce-i conferă întregului sistem un comportament dinamic. Necesitatea adoptării unei abordări sistemice în activitatea de management educațional este amplificată și de interdependențele de la nivelul elementelor componente ale sistemului care pot determina schimbări în lanț ale evoluțiilor și adaptărilor existente la nivelul uneia sau a mai multor componente, prin propagarea și multiplicarea acestora la nivelul întregului sistem (Răduț-Taciu, Bocoș, 2015; Bocoș, Chiș, 2013).

Din această perspectivă, abordarea sistemică a educației este fundamentată pe conștientizarea tuturor participanților la procesul de educație din domenii conexe, precum cele economice, culturale sau politice și pe relațiile de interdependență existente între acești participanți (Trif et alii, 2015). Astfel, privit prin prisma sistemică, sistemul de educație este subsistemul mediului căruia îi aparține, fiind observat în dependență cu analiza și observarea interdependențelor pe care acesta le-a dezvoltat cu societatea românească (Gramă, 2021).

Lazăr Vlăsceanu (2019, p. 11) contextualizează internațional poziția educației românești, subliniind caracterul profund esențial și imperativ pe care îl are atât înțelegerea, cât și încadrarea sistemului de educație în contextul prezent al României, context „[...] dependent de sistemul regional al Uniunii Europene și de sistemul global”. În viziunea acestuia, educația românească „[...] ar fi națională în aceeași măsură în care ar fi cu adevărat europeană într-o lume globală”.

Astfel, sistemul de educație este „[...] ansamblul variatelor tipuri de unități și instituții de învățământ, niveluri și forme de organizare a activității de educație și instruire, care asigură desfășurarea procesului educațional al populației școlare din toate nivelurile de învățământ, în vederea formării profesionale corespunzătoare a acestora” (Comisia Europeană, 2023).

În manieră similară, sistemul de învățământ din România este format din „[...] ansamblul unităților și instituțiilor de învățământ de stat și private de diverse tipuri, niveluri și forme de organizare a activității de instruire și educare” (Comisia Europeană, 2023).

Nivelurile educaționale care constituie structura sistemului de învățământ din România asigură procesului instructiv-educativ gradul sporit de coerență și fluentă concordant cu particularitățile elevilor și studenților, în special cu vârsta acestora).

Sistemul Național de Învățământ este constituit sistematic din șase niveluri, în conformitate cu Clasificările Internaționale Standard ale Educației (ISCED 2011). Acestea sunt:

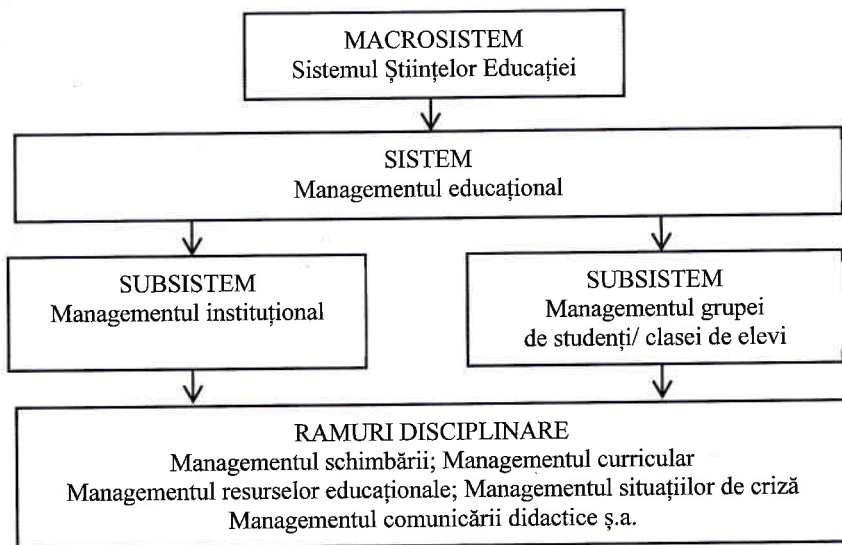
- a) **educația timpurie**, formată din nivelul antepreșcolar (0-3 ani) și învățământul preșcolar (3-6 ani);
- b) **învățământul primar**, care cuprinde clasa pregătitoare (așa-numita „clasă zero”, deși acest termen încetățenit în mentalul colectiv românesc este impropriu pentru a denumi anul pregătitor pentru învățământul primar românesc) și clasele I-IV;
- c) **învățământul secundar inferior sau gimnaziul**, care cuprinde clasele V-VIII;

- d) **învățământul secundar superior**, care cuprinde învățământul liceal (clasele IX-XII/XIII cu filierele teoretică, vocațională, tehnologică) sau învățământul profesional (cu o durată de trei ani, format din învățământ profesional, tehnic și postliceal);
- e) **învățământul terțiar nonuniversitar**, care cuprinde învățământul postliceal;
- f) **învățământul superior**, organizat în universități, academii de studii, școli de studii postuniversitare, ce reflectă principiile procesului Bologna: studii de licență, studii de masterat și studii doctorale.

Din punct de vedere practic, principalele arii funcționale din cadrul instituțiilor educaționale sunt: aria curriculumului, aria resurselor materiale, aria dezvoltării organizaționale sub forma relațiilor stabilite cu alte entități componente ale sistemului de învățământ național și internațional, incluzând aria gestionării resursei umane prin recrutarea, instruirea/profesionalizarea, motivarea și valorificarea personalului (Andrei, Rădulescu, Iosifescu, 2005).

Abordarea sistemică evidențiază *componentele conceptului de management educațional, cu legăturile dezvoltate între ramurile disciplinare aferente, precum și natura ierarhică a relației verticale dintre sistemul integrat de management educațional și suprasistemul științelor educației.*

Figura 1.3. Conceptul de management educațional din perspectiva abordării sistemice



Sursă: Răduț-Taciu, Bocoș, 2015

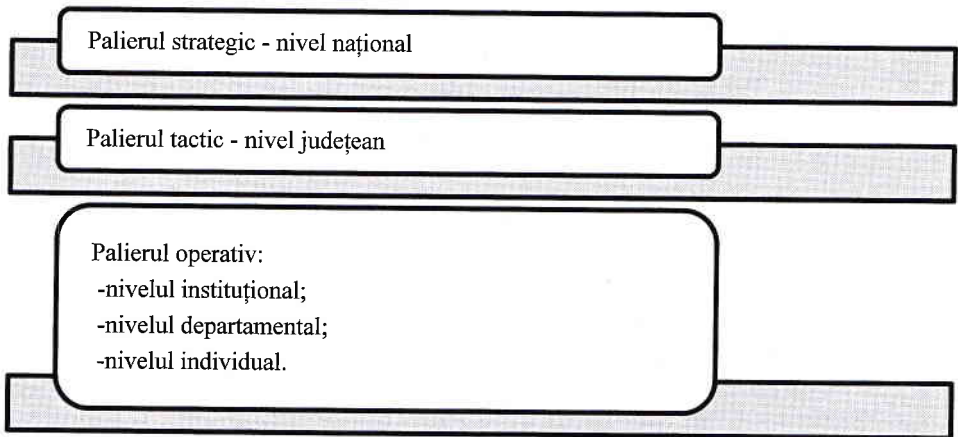
Structura activităților procesului de management educațional este compusă din trei niveluri ierarhice, respectiv din nivelul strategic sau macro, din nivelul tactic sau intermediar și din nivelul operativ sau micro (Răduț-Taciu, Bocoș, 2015; Tîrcă, Mihăescu, 2011).

Nivelul strategic sau macro este caracterizat de conducere, decizie și control asupra macrosistemului. Din punct de vedere al structurilor educaționale, ministerului de resort îi revine responsabilitatea de a oferi reprezentare, acoperire și manifestare națională.

Nivelul tactic sau intermediar este reprezentat de entități decizionale locale, precum inspectoratele școlare județene, având jurisdicție de acoperire și manifestare județeană. Acest nivel este caracterizat de exercitarea funcțiilor administrative la nivel pedagogic intermediar-mezosistem.

Nivelul operativ sau micro este reprezentat de structuri educaționale de la nivel instituțional, departamental și individual. În timp ce la nivel instituțional sunt regăsite instituțiile de învățământ sub forma organizațiilor școlare și a facultăților, la nivel departamental sunt identificabile catedrele și departamentele. La nivel individual, reprezentantul nivelului operativ este managerul instituției și cadrul didactic implicat în activitățile de management al grupei de studenți sau clasei de elevi. În acest context, nivelul operativ este caracterizat de acoperire și manifestare locală, de conceperea, conducerea și controlul la nivel pedagogic-micosistem.

Figura 1.4. Niveluri ierarhice în managementul educațional



Sursă: Răduț-Taciu, Bocoș, 2015

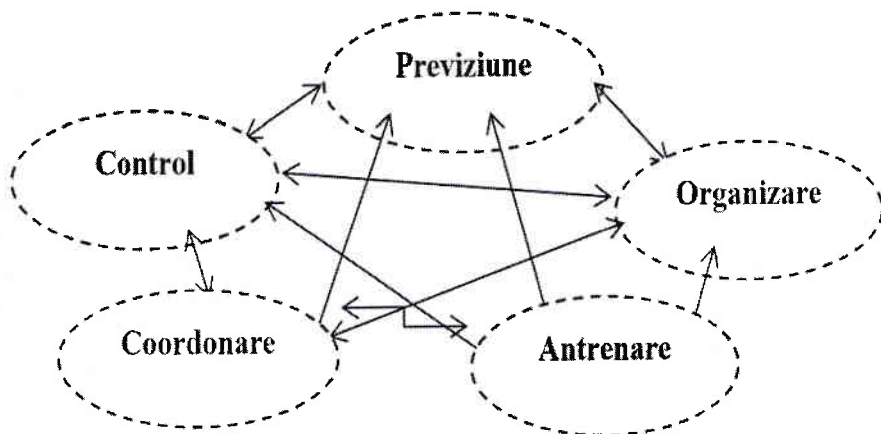
Figura 1.4. expune trei niveluri ierarhice ale managementului, aflate în continuă interdependență, prin comunicarea bidirecțională care asigură existența unui flux decizional și informațional pe verticala sistemului, respectiv sincronizarea deciziilor adoptate și a controlului efectuat. Delimitarea nivelurilor managementului educațional propusă de Anca Tîrcă și Mirela Mihăescu (2011) urmărește evidențierea diferitelor entități angajate în actul managerial, respectând tiparul nivelurilor de management general din orice organizație. Astfel, se disting trei niveluri de management, respectiv „*first management*” (nivel de bază), urmat de „*middle management*” (nivel intermediar) și de „*top management*” (nivel superior). Nivelul de bază al managementului educațional este reprezentat de colectivele de

elevi/studenti și de managementul clasei de elevi sau al grupeii de studenți, cel intermediar este ocupat de comisii, departamente, catedre și compartimente, iar cel superior aparține conducerii unității școlare, respectiv directorului.

1.2. Managementul educațional: funcții, principii și practici manageriale

Funcții ale managementului educațional. Funcțiile și atributele managementului, în general, constituie esența definirii acestuia (Nicolescu, Verboncu, 2008). Henry Fayol (1916) departajează de management și sintetizează cele cinci funcții ale managementului: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Existența acestei tipologiei de funcții orientează procesul de management, care este, în mod similar, divizat în cinci etape funcționale interdependente, respectiv în previziune, organizare, coordonare, evaluare și control.

Figura 1.5. Interdependența funcțiilor managementului



Sursă: Nicolescu, Verboncu, 2008

În lucrarea *Fundamentele managementului organizației*, Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu prezintă progresul remarcabil înregistrat în ultimele decenii în planul teoretic al previziunii și organizării, progres care constă în conturarea și definitivarea acestor două funcții ca arii disciplinare distincte. În plan practic, previziunea și-a dezvoltat varietatea de instrumente metodologice aplicabile și include procese ca simularea, scenariile, analiza de corelație și tehnica Delphi (Nicolescu, Verboncu, 2008). Îndeplinirea corespunzătoare a funcțiilor antrenării și coordonării este influențată de comunicarea intensă care are loc în sens vertical și orizontal. Comunicarea pe verticală a organizației are loc între conducători și subordonați, iar comunicarea orizontală din cadrul organizației are loc între conducători, respectiv angajați de pe poziții de execuție, situați pe același nivel ierarhic (Rusu, 1996).

Corneliu Rusu evidențiază funcțiile managementului în lucrările *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii* și *Managementul strategic* (Rusu, 1996).

Astfel, în viziunea acestuia, **previziunea** este cea mai importantă funcție a managementului, întrucât maniera în care se realizează previziunea, concretizată în strategia evoluției viitoare a organizației, influențează modul de atingere a obiectivelor stabilite. A doua funcție a managementului, **organizarea**, implică alocarea și utilizarea eficientă a resurselor alocate în vederea realizării obiectivelor stabilite și impune adaptarea accelerată și continuă a structurii organizației la dinamismul mediului extern. A treia funcție a managementului, **antrenarea**, are în vedere asigurarea existenței și implementării demersurilor corespunzătoare de consolidare și valorificare a relațiilor dintre conducători și subordonați. În acest sens, antrenarea se bazează pe o comunicare intensă și diferențiată, dar și pe modalități noi de stimulare și motivare a potențialului creativ al subordonaților. În completarea funcțiilor, **coordonarea** succede antrenarea, fiind un conglomerat de acțiuni menite să orienteze în sens unitar activitățile desfășurate la nivelul organizației, prin armonizarea tuturor eforturilor subordonaților atât la nivel individual, cât și la nivel de grup. În cele din urmă, **controlul** este funcția managerială ce are în vedere performanțele și rezultatele organizației. Funcția de control cuantifică rezultatele și performanțele înregistrate, le analizează și compară cu obiectivele prestabilite. Mai mult, importanța funcției este redată de activitatea de identificare a obiectivelor neîndeplinite sau a rezultatelor nefavorabile, precum și de proiectarea și implementarea măsurilor corective necesare îndeplinirii obiectivelor.

Privind funcțiile manageriale în ansamblul lor, conform analizei în timp efectuată de Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu (2008), se poate observa cum importanța lor a cunoscut accentuări și diminuări în registrul resurselor manageriale. În viziunea acestor autori, managementul clasic prioritiza funcțiile de organizare și control, în timp ce managementul contemporan a ajuns să poziționeze în prim-plan funcțiile de previziune, antrenare și organizare, comparativ cu celelalte funcții.

Tabel 1.1. Analiză comparativă a manifestării funcțiilor managementului clasic și managementului contemporan

Funcțiile managementului	Managementul clasic	Managementul contemporan
Previziune	Profit pe termen scurt, producție de masă, angajatul reprezintă un cost, planificare verticală	Profit pe termen lung, producție flexibilă, angajatul reprezintă o investiție, planificare orizontală
Organizare	Antagonism zonă execuție-zonă managerială, delimitare clară a departamentelor, permeabilitate scăzută, omogenitatea este normalitatea, numai managementul se exprimă și diversitatea de opinie nu este stimulată, eficiența crește când activitatea este fragmentată, rutinizată	Relație de cooperare între zona de execuție și zona managerială, rețele flexibile, permeabilitate ridicată, diversitatea este căutată, este stimulată exprimarea opiniilor divergente, diversitatea este un atu, eficiența scade când activitatea este fragmentată, rutinizată, formalizată și divizată
Coordonare	Autoritatea aparține managerilor, motivare pe bază de recompense extrinseci și sancțiuni, recompense de natură individuală	Autoritatea aparține liderilor echipelor, motivare pe bază de recompense intrinseci și autodisciplina, recompensă de grup

Funcțiile managementului	Managementul clasic	Managementul contemporan
Antrenare	Centrat pe manager, spune-le ce să facă, sistem centralizat, cu multiple reguli	Centrat pe oameni, expune-le viziunea și sprijină-i cu ce au de făcut, sistem descentralizat, reguli puține
Control-evaluare	Control centralizat, vertical, control fundamentat pe teamă, au acces la informații doar palierele superioare, control la finalul produsului/procesului, instruirea și specializarea doar a palierului managerial	Control descentralizat, autocontrol, informația este diseminată tuturor, verificare preventivă pe întreaga perioadă a procesului, instruirea tuturor subordonaților

Sursă: Nicolescu, Verboncu, Ionescu, 2011

Principii ale managementului organizației. În funcție de criteriile sferei de cuprindere și a activităților care alcătuiesc organizațiile, principiile managementului organizației se clasifică în *principii generale* și *principii specifice* (Nicolescu, Verboncu, 2008). *Principiile generale* se regăsesc sub forma fundamentelor teoretice în baza cărora funcționează sistemele de management ale organizațiilor, iar *principiile specifice* sunt identificate sub forma particularizărilor sau nuanțării principiilor generale reprezentând ghiduri de funcționare a subsistemelor manageriale.

Principalele principii generale enunțate de Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, asupra cărora vom stăruie în cele ce urmează, sunt: principiul asigurării concordanței dintre parametrii de management ai organizației și caracteristicile acesteia, respectiv caracteristicile mediului extern, principiul managementului participativ, principiul motivării tuturor factorilor implicați, principiul eficacității și eficienței.

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii de management ai organizației și caracteristicile acesteia, respectiv caracteristicile mediului extern vizează corelarea permanentă a sistemului de management al organizației cu specificul acesteia, cu elementele de cultură organizațională și, totodată, adaptarea acestuia la fiecare caracteristică internă, dar și la contextul socio-economic exterior din cadrul căruia sistemul de management există și funcționează, reflectând natura de sistem deschis a organizației. O preocupare permanentă a managementului în cadrul unei organizații trebuie să fie adaptarea sistemului la toate caracteristicile, prin corelarea parametrilor sistemului managerial cu necesitățile acesteia și ale mediului exterior, asigurând prevenirea manifestării disfuncțiilor și ineficienței manageriale (Nicolescu, Verboncu, 2008).

Principiul managementului participativ evidențiază necesitatea implicării proprietarilor, angajaților și a altor persoane cu interes în organizație, în activitatea managerilor, cu scopul îndeplinirii viziunii unui nou tip de cultură organizațională. Adoptarea acestei abordări participative este ancorată în dinamismul și fluiditatea situațiilor și contextelor care fac obiectul proceselor de management.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați presupune motivarea prin identificarea resorturilor motivaționale caracteristice părților implicate, prin utilizarea și îmbinarea de către management a stimulentele materiale și morale. Scopul motivării prin intermediul acestor acțiuni de identificare, utilizare și îmbinare

armonioasă a elementelor motivaționale este de a respecta și asigura echilibrarea așteptărilor și intereselor tuturor părților implicate.

Principiul eficacității și eficienței indică necesitatea atingerii unui echilibru între existența și funcționalitatea proceselor manageriale în vederea maximizării efectelor pozitive ale activității desfășurate de organizație. În acest context, eficacitatea implică realizarea la timp și în condițiile prestabilite a obiectivelor și sarcinilor asumate, iar eficiența se referă la obținerea unor venituri superioare în comparație cu resursele consumate.

Managementul sistemului educațional presupune cuantificarea și măsurarea consecventă a gradului de integritate, coerență și calitate a funcționării sistemelor de educație (Adelman, Lemos, 2020, p. 36). Melissa Adelman și Renata Lemos propun analizarea demersurilor întreprinse de aceste sisteme de educație prin prisma celor zece funcții de bază pe care trebuie să le îndeplinească un sistem educațional, în raport cu dimensiunile managementului, respectiv cea de monitorizare/identificare, planificare și implementare a tuturor elementelor de structură organizațională ale sistemului de educație.

Tabel 1.2. Analizarea demersurilor manageriale întreprinse de unitățile de învățământ în raport cu cele zece funcții ale sistemului educațional și cu funcțiile manageriale de monitorizare, planificare, implementare

DEMERSURI IDENTIFICATE LA NIVELUL CELOR TREI DIMENSIUNI ALE FIECĂREI FUNCȚII				
	FUNCȚIA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL	MONITORIZARE/ IDENTIFICARE	PLANIFICARE	IMPLEMENTARE
1.	Proiectarea curriculum-ului	Identificarea lacunelor sau problemelor în cadrul actualului curriculum obligatoriu	Efectuarea schimbărilor la nivelul curriculum-ului obligatoriu	Instruirea profesorilor să utilizeze noi resurse, metode pedagogice în vederea pregătirii pentru gestionarea eventualelor actualizări la nivelul curriculum-ului
2.	Planificarea infrastructurii	Identificarea și comunicarea nevoilor unității de învățământ de a se extinde în plan fizic	Inițierea procesului de extindere în plan fizic	Gestionarea procesului de construcție sau extindere
3.	Îmbunătățirea calității	Stabilirea standardelor de calitate ale unităților de învățământ	Alegerea elementelor de îmbunătățire a calității unității de învățământ care ar trebui să fie implementate	Verificarea progresului la nivelul demersurilor de îmbunătățire a calității unității de învățământ
4.	Procesul de selecție al elevilor	Evaluarea conformității actualelor reguli și mecanisme de admitere a elevilor	Determinarea regulilor și mecanismelor de admitere a elevilor	Desfășurarea procesului de admitere a elevilor
5.	Angajarea cadrelor didactice	Identificarea și comunicarea nevoilor unității de învățământ de a beneficia de cadre didactice	Stabilirea cerințelor de calificare și proceselor de selecție	Desfășurarea proceselor de selecție, implementarea deciziilor de angajare și de alocare a posturilor

6.	Monitorizarea cadrelor didactice	Verificarea calității muncii cadrelor didactice	Stabilirea cadrului de instruire a cadrelor didactice, a regulilor și modificărilor referitoare la remunerația cadrelor didactice și a regulilor de relocare a acestora	Coordonarea implementării programelor de formare a cadrelor didactice, stabilirea măsurilor ulterioare și răspunsurilor unității de învățământ la calitatea performanței cadrelor didactice, acestea incluzând modificări la nivelul remunerației și al procesului de instruire
7.	Angajarea directorilor	Analizarea și comunicarea nevoii unității de învățământ de ocupare a posturilor executive	Stabilirea cerințelor de calificare pentru directorii unității de învățământ	Desfășurarea proceselor de selecție, implementarea deciziilor de angajare și de alocare a posturilor
8.	Monitorizarea directorilor	Verificarea calității muncii directorilor unității de învățământ	Stabilirea unui cadru pentru stabilirea procesului de formare a directorilor înainte și după angajare și a regulilor și schimbărilor care vizează ocuparea și remunerarea aferente acestui post	Coordonarea implementării procesului de formare a directorilor înainte și după angajare: stabilirea măsurilor ulterioare și răspunsurilor unității de învățământ la calitatea performanței directorilor unității de învățământ, incluzând modificări la nivelul remunerației și al procesului de instruire
9.	Evaluarea performanțelor elevilor	Analizarea rezultatelor evaluării și identificarea progresului, punctelor forte, punctelor slabe în procesul de învățare al elevilor	Dezvoltarea evaluărilor standardizate aplicabile procesului de învățare la care participă elevii	Implementarea și coordonarea evaluărilor asupra procesului de învățare și comunicarea publică a acestor rezultate
10.	Procurarea resurselor	Identificarea și comunicarea nevoilor unității de învățământ de a beneficia de resurse materiale, precum cărți și mobilier, monitorizarea unei verificări independente referitoare la modalitatea corespunzătoare în care au fost alocate și consumate resursele	Aprobarea unui buget pentru achiziționarea resurselor necesare	Efectuarea unor achiziții considerabile, dar și mărunte de resurse necesare unității de învățământ

Sursă: Adelman, Lemos, 2020, p. 37