

# Proiectul pentru Reforma Educației Timpurii (P.R.E.T.)

**Scopul general** al Proiectului pentru Reforma Educației Timpurii este acela de a îmbunătăți calitatea infrastructurii sistemului de educație preșcolară și de a se adresa nevoilor de bază ale copiilor prin intermediul îmbunătățirii serviciilor, pentru a le permite acestora să-și valorifice potențialul într-un grad maxim și să îi pregătească pentru un start bun la școală și în viață.

Mai precis, P.R.E.T. urmărește:

- Să îmbunătățească infrastructura actuală a sistemului de educație timpurie pentru copiii de la 3 la 6/7 ani prin reabilitarea și dezvoltarea unităților de educație;
- Să îmbunătățească nivelul calității educației preșcolare prin perfecționarea cadrelor didactice și asigurarea unor materiale didactice corespunzătoare;
- Să eficientizeze sistemul educațional prin crearea Centrelor de Resurse pentru Educație și Dezvoltare, precum și prin dezvoltarea sistemului de management educațional al Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului.

Proiectului pentru Reforma Educației Timpurii se va desfășura la nivel național, în toate județele României (inclusiv municipiul București) ca parte a programului mai larg de reformă a educației timpurii din România și a strategiei complexe de reformă a educației timpurii (2005 - 2011) dezvoltate de M.E.C.T.

Proiectul pentru Reforma Educației Timpurii include următoarele **componente** (direcții de acțiune):

- **Componenta 1: Reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii**, având ca obiectiv îmbunătățirea infrastructurii celor mai defavorizate grădinițe, astfel încât acestea să ajungă la un standard minim de funcționare, precum și asigurarea spațiilor necesare unităților care au avut de suferit de pe urma procesului de retrocedare a imobilelor naționalizate.
- **Componenta 2: Formarea și perfecționarea personalului din grădinițe** (manageri, cadre didactice, asistente, administratori și alte categorii), în cadrul căreia se urmărește dezvoltarea și livrarea de programe integrate de dezvoltare profesională pentru educatori (aproximativ 35.000 de persoane), personalul de îngrijire - îngrijitori, asistenți, personal medical - (aproximativ 13.000), manageri (circa 2.500) și părinți.
- **Componenta 3: Dezvoltarea capacității sistemului de a oferi servicii de calitate** prin dotarea grădinițelor cu material didactic, jocuri educative și alte materiale necesare procesului de educație timpurie a copiilor de la 3 la 6/7 ani, înființarea rețelei de Centre de Resurse pentru Educație și Dezvoltare (CRED), înființarea unor servicii specifice pentru copiii cu vârste între 0 - 6/7 ani cu dizabilități și nevoi speciale, creșterea capacității MECT și a autorităților locale de a monitoriza, evalua și dezvolta politici educaționale.



Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului  
Unitatea de Management al Proiectelor pentru Învățământul Preuniversitar

PROIECTUL PENTRU REFORMA EDUCAȚIEI TIMPURII

# **Și tu poți fi manager!**

**5**

Modul pentru managementul grădiniței

București  
2008

Prezenta lucrare face parte din seria *Module pentru formarea și perfecționarea personalului din grădinițe* elaborată în cadrul *Proiectului pentru Reforma Educației Timpurii, Componenta 2: Formarea și perfecționarea personalului din grădinițe* cofinanțat de Guvernul României și de Banca de Dezvoltare a Consiliului Europei (BDCE).

Lucrarea a fost realizată de o echipă de consultanți ai instituțiilor care asigură în parteneriat asistența tehnică a Proiectului: *Educația 2000+ Consulting, Asociația Centrul „Step by Step“ pentru Educație și Dezvoltare Profesională și Fundația Centrul Educația 2000+*.

**Echipa de coordonare din partea MECT-UMPIP:**

Mihaela Ionescu  
Irina Velter

**Echipa de coordonare din partea Asistenței Tehnice:**

Monica Dvorski  
Cristiana Boca  
Emilia Lupu

**Coordonator serie module de formare:**

Cristiana Boca

**Autori:**

Elena Butunoi  
Carmen Lică  
Emilia Stana (capitolul 2.7)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**Și tu poți fi manager: modul pentru managementul grădiniței** / Cristiana Boca (coord.), Elena Butunoi, Carmen Lică, Emilia Stana - București: Educația 2000+, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-973-1715-16-2

I. Boca, Cristiana (coord.)

II. Butunoi, Elena

III. Lică, Carmen

IV. Stana, Emilia

65.012.4:373.24

**Ilustrație copertă:** Grădinița nr. 3 Step by Step Tulcea

**Design copertă:** Millenium Design Group

**Layout & DTP:** Millenium Design Group

**Coperta și interior:** Millenium Design Group

© 2008 Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Unitatea de Management a Proiectelor pentru Învățământul Preuniversitar București. Toate drepturile rezervate.

# Și tu poți fi manager!

---

## [argument]

Ghidul se adresează managerilor sau potențialilor manageri. Rolul acesta te obligă permanent la reflecție, de aceea considerăm că la început este potrivit:

*Am învățat*

*(fragment)*

*Octavian Paler*

*Am învățat că EROI sunt cei care fac ce trebuie, când trebuie*

*Indiferent de consecințe*

*Am învățat că sunt oameni care te iubesc*

*Dar nu știu s-o arate...*

*Am învățat că atunci când sunt supărat am dreptul să fiu supărat*

*Dar nu am dreptul să fiu și rău...*

*Am învățat că trecutul și circumstanțele ți-ar putea influența personalitatea*

*Dar că TU ești responsabil pentru ceea ce devii...*

*Am învățat că doi oameni pot privi același lucru*

*Și pot vedea ceva total diferit*

*Am învățat că indiferent de consecințe*

*Cei care sunt cinstiți cu ei înșiși ajung mai departe în viață...*

*Am învățat că este prea greu să-ți dai seama*

*Unde să tragi linie între a fi amabil, a nu răni oamenii și a-ți susține părerile.*

*Am învățat să iubesc*

*Ca să pot să fiu iubit.*

Ghidul „Și tu poți fi manager!“ dorește să fie un prieten de ajutor în arta conducerii unităților învățământului preșcolar. Caracterul teoretic și practic al acestei publicații va orienta managerul să aleagă acele activități, intervenții potrivite dezvoltării profesionale a întregului personal, cât și abordarea atitudinilor potrivite în diferite situații apărute în activitatea grădiniței.

Cele patru capitole cuprinse în ghid au structurate diferite aplicații, care vor sprijini managerul să orienteze dinamica întregii sale activități în folosul preșcolarilor.

Pentru a realiza dezvoltarea instituțională și recunoașterea grădiniței ca furnizoare de educație, activitatea managerului se raportează la legile aflate în vigoare privind funcționarea unității preșcolare, cât și la o bună colaborare cu părinții copiilor, cu decidenții locali, cu comunitatea unde se află grădinița (sat, comună, oraș).

În acest modul, managerul va găsi acele aplicații prin care va implica personalul grădiniței în munca de echipă. Stilul democratic de evaluare și autoevaluare a personalului, modalitățile de realizare a feedback-ului sunt abordări necesare activității de conducere.

Arta de a conduce presupune o viziune de ansamblu asupra viitorului grădiniței, înțelegerea misiunii acesteia, o atitudine empatică dar și rațională față de preșcolari, părinți și salariați, pentru ca această triadă să colaboreze în realizarea unei unități de cerințe necesară dezvoltării armonioase a copilului.

Când profesia ta este vocație, urmează să dovedești acele calități care să promoveze:

- Încredere în oameni;
- Iubire față de copii;
- Respect față de instituție;
- Dorință de promovare a instituției;

și

nu în ultimul rând,

- Un nou cod profesional prin: „PROMOVAREA VALORILOR“.

Note

# Despre management și management educațional

capitolul

[ 1 ]

## 1. Management și leadership

În literatura de specialitate regăsim următoarele delimitări conceptuale:

Management	Leadership
Management înseamnă a-i orienta și susține pe oameni în îndeplinirea misiunii.	Leadership reprezintă capacitatea lider-ului de a avea o viziune asupra viitorului, de a o insufla oamenilor și de a-i determina pe aceștia să-l urmeze pentru înfăptuirea viziunii.
Managementul reprezintă capacitatea de a implementa viziunea, fiind orientat către rezultate.	Leadership-ul este strâns legat de ideea de „followers“, acesta fiind orientat către oameni. Leadership înseamnă a-i motiva și inspira pe „followers.“ „Followers“ sunt acele persoane inspirate de viziunea lider-ului și care îl urmează pe acesta pentru înfăptuirea ei.
Managementul se învață.	Leadership-ul este înnăscut.

Managementul poate fi definit ca arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizații prin intermediul celorlalți, iar managerul este cel care procură, alocă și utilizează resurse fizice și umane pentru a atinge scopuri. („Proiectul pentru Învațământul Rural. Managementul Educațional, București, 2005, Cap. I, Managementul Școlii și Asigurarea Calității, Introducere în Management, Adina Andrei, pag. 3)

Pentru a putea contribui eficient la îndeplinirea misiunii grădiniței, echipele și membrii lor vor fi nevoite să își pună întrebări de răspunsul cărora să depindă stabilirea: direcției de dezvoltare a grădiniței, scopului, fixarea obiectivelor pentru fiecare compartiment de activitate (didactic, administrativ, financiar), feedback-ul activităților desfășurate cu preșcolarii, părinții, sprijinului oferit copiilor și părinților.

Măsura în care se răspunde acestor întrebări prin management, leadership sau management și leadership depinde de stadiul de dezvoltare în care se află grădinița.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca unitatea de învățământ să aibă succes. Educatorii care ating performanțe profesionale contribuie la oferta educațională a grădiniței, fiind un punct de reper pentru opțiunea părinților.

Astfel, grădinița care aplică managementul și leadership-ul:

- răspunde la întrebările „de ce?“ și „cum?“;
- inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate;
- se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă;
- este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore;
- respectă diversitatea;
- identifică responsabilitățile individuale;
- înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă.

**1. Temă de reflecție:****Analiza tipului de conducere din grădiniță**

Diferențele esențiale dintre management și leadership (în viziunea lui R. Gilbreath)

Alege și argumentează:

<b>Manager</b>	<b>Lider</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• controlează și optimizează ceea ce există deja;</li> <li>• promovează stabilitatea;</li> <li>• acționează tranzacțional;</li> <li>• urmează regulile stabilite, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde;</li> <li>• reține;</li> <li>• întreabă, de regulă, „Cum?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schimbă ceea ce există în ceea ce este necesar;</li> <li>• promovează schimbarea;</li> <li>• acționează transformațional;</li> <li>• introduce reguli noi, încurajează creativitatea și elimină constrângerile care determină comportamente conservatoare,</li> <li>• eliberează;</li> <li>• întreabă de regulă, „Ce?”, „De ce?” și „Cine?”</li> </ul>

**2. Exercițiu****Educatori**

În calitate de lider, transmite un mesaj!

Scop: Încurajarea creativității educatorilor; îmbunătățirea activităților din grădiniță prin exprimarea directă a diferitelor puncte de vedere.

**3. Temă de reflecție:**

Se organizează la sfârșitul anului școlar, în cadrul Consiliului Profesoral.

- Cum încurajezi salariații să se dezvolte și să-și valorifice potențialul?
- Cum ajuți salariații să facă conexiuni între responsabilitățile lor în grădiniță și scopul general la a cărui atingere contribuie prin munca lor?

**4. Temă de reflecție:****Directorii de grădinițe**

Analizează intervențiile tale pe tot parcursul anului școlar. Discută cu un coleg despre eficiența stilului tău de leadership analizând următoarele stiluri (după Daniel Goleman):

<b>Vizionar</b>	<b>Sfătuitor</b>	<b>Colegial</b>	<b>Democratic</b>	<b>Promotor</b>	<b>Dominator</b>
Le arată și definește o țintă și îi îndreaptă în direcția corectă.	Liderii care adoptă stilul acesta de conducere, știu să asculte și sunt buni consilieri.	Liderul e simțit mai mult ca un coleg decât ca un superior.	Stil folosit de cei cărora le place să asculte părerile celorlalți și să ia decizii împreună cu ei.	Liderii super-exigenți.	Control excesiv, ca la stilul promotor, cuplat cu atitudinea „se face cum zic eu ca așa (și numai așa) e bine”.



## 5. Exercițiu

## Cuvinte cheie

Găsește cuvinte cheie pentru cele 6 stiluri de lider

Scopul: Evaluarea stilurilor de lider

Mod de organizare: activitate individuală

	1	2	3	4	5	6
Vizionar						
Sfătuitor						
Colegial						
Democratic						
Promotor						
Dominator						

### Managerul creează mediul pentru performanță astfel:

- stabilește proceduri și sisteme pentru activitatea didactică;
- prevede reguli concrete pentru atingerea obiectivelor;
- alocă resurse ținând cont de eficientizarea costurilor.

## 6. Aplicație

Alege și argumentează:

Care din așteptările salariaților față de manager (în viziunea autoarei Linda L. Brower), considerați că ar fi mai importante pentru grădiniță?

Direcția	Obiectivele	Feedback-ul	Aprecierea	Srijinul
Stabilirea direcției de dezvoltare a grădiniței se face răspunzând la întrebarea „De ce suntem aici?”. Direcția este compusă din: scop, viziune, misiune, strategie și valori.	Direcția unei grădinițe este dată de suma obiectivelor echipelor și salariaților (indivizilor) ei. Stabilirea obiectivului se face răspunzând la întrebarea „Ce vrem să obținem?”.	Răspunde la întrebarea: „Cum progresăm?”	Răspunde la întrebarea „Cum știm dacă suntem apreciați?”.	Stabilirea sprijinului se face prin răspunsul la întrebarea: „Către cine ne îndreptăm când avem nevoie de ajutor?”.

## 2. Stiluri de conducere

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager. Stilul de conducere are un rol deosebit într-o organizație, cel puțin din următoarele considerente:

- influențează relațiile interpersonale dintre manager și salariați;
- are posibilitatea extinderii prin imitare la alte niveluri ierarhice;
- influențează climatul organizațional;

- determină metodele de management ce vor fi folosite.

În practica managerială se cunosc mai multe stiluri de conducere: (Manual de Secretariat și Asistență managerială, coordonator Adina Berciu Drăghicescu)

- **stilul autoritar:** impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit;
  - **stilul democratic:** se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
  - **stilul liber:** se bazează pe lipsa de implicare a managerului în derularea activităților, care funcționează aproape automat, în sistem de autoreglare și influențare reciprocă.
- **stilul organizatorului:** acționează pe considerente de raționalitate economică;
  - **stilul participativului:** are în esență preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
  - **stilul întreprinzătorului:** urmărește înregistrarea celui mai bun efect;
  - **stilul realistului:** se bazează pe încredere și respect față de salariați;
  - **stilul maximalistului:** presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite;
  - **stilul birocratului:** pune accent pe grade și titluri dobândite;
  - **stilul paternalistului:** exagerează și vorbește mai mult decât este necesar;
  - **stilul tehnocratului:** urmărește menținerea poziției de conducere.

#### Stilurile de conducere sunt influențate de factori:

- fizici, biologici: supraalimentația; fumatul; abuzul de medicamente, modul de viață sedentar, mediul ambiant nefavorabil, condițiile climaterice nefavorabile, poluarea intensă a aerului, schimbări bruște ale condițiilor climaterice, expunerea excesivă la razele solare;
- psihologici: conflicte, teama, presiune psihică, iminența morții;
- psihosociali: neadaptare socială marginalizare, excludere socială, izolare.

### 1. Reflecții

### Managerul grădiniței

- Gândește-te singur, analizează propriu stil de conducere, reflectează asupra celor constatate, răspunzând la următoarele întrebări:
- Care este stilul dominant de conducere?
- Ce mai trebuie făcut pentru a îmbunătăți stilul de conducere?
- Care este esența relațiilor cu fiecare compartiment al grădiniței, dar cu fiecare salariat?
- Ce greșeli ar trebui să fie evitate în viitor?

### 2. Aplicație

Notează cuvintele cheie care desemnează factorii care influențează stilul de conducere:

Fizici, biologici	Psihologici	Psihosociali

Succesul unui bun manager poate fi obținut ținând seama și de ideile din următoarele citate:

*Ceea nu știi pedagogii și știe bunul-simț românesc: „Nu da povață celui ce nu ți-o cere, căci nu te ascultă. Însetează-l întâi. Pune-l în situația de a ți-o cere. Și pe urmă spune-i când ai de spus ceva.”*

Constantin Noica, *Jurnal filozofic*

*„Nu părăsi un ideal fără să lași ceva din ființa ta.”*

Nicolae Iorga, *Cugetări*

Plan managerial: Fixează direcția de dezvoltare a grădiniței.

## 3. Funcții și roluri manageriale

### PLANIFICAREA

Planificarea reprezintă stabilirea și fundamentarea, pe baza studiilor întocmite și a analizelor efectuate, a obiectivelor și sarcinilor de realizare a acestora, precum și a resurselor necesare pe o perioadă determinată, corespunzătoare caracterului planului stabilit (lunar, trimestrial, anual), în vederea atingerii obiectivelor fixate.

Etapele planificării sunt prezentate în cele ce urmează:

- **Stabilirea obiectivelor** (niveluri, acțiuni, termene);
- **Analiza SWOT** (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări); un accent special poate fi plasat asupra: conștientizării oportunităților în privința: așteptările părinților, așteptările copiilor, dorințele angajaților și competiția resimțită de organizație,
- **Evaluarea premiselor:** determinarea caracteristicilor mediului intern și extern în cadrul căruia vor fi aplicate planurile;
- **Compararea alternativelor în legătură cu scopurile urmărite** (alternativa care oferă cea mai bună șansă de atingere a scopurilor, cu efort minim și efecte maxime);
- **Alegerea unei alternative;**
- **Formularea planurilor de acțiune** (niveluri, acțiuni, termene, responsabilități);
- **Formularea planurilor de sprijin** (de pildă, achiziționarea materialelor didactice, realizarea unui spațiu educațional adecvat dezvoltării personale necesar copiilor și salariaților etc.).

Perioada de planificare diferă în funcție de mai mulți factori:

- dimensiunea grădiniței,
- domeniul de referință,
- scopurile urmărite.
- Un sistem de planificare eficient trebuie să răspundă câtorva cerințe:
  - planificarea trebuie să pornească de la vârf;
  - planificarea trebuie organizată (responsabilități, termene etc.);
  - demersul de planificare trebuie clar definit și riguros respectat;
  - obiectivele, premisele, strategiile și politicile trebuie comunicate clar, fără ambiguități;
  - managerii trebuie să participe la acțiunile de planificare;
  - planificarea presupune conștientizarea și acceptarea schimbărilor.

### PROGNOZA

Prognoza evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, motiv pentru care este, în primul rând, un instrument de investigare și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

Prognozele se clasifică după mai multe criterii:

- după domeniul de activitate la care se referă:
  - prognoze economico-sociale;
  - prognoze demografice;
- după sfera de cuprindere:
  - prognoze macroeconomice;
  - prognoze zonale, teritoriale;
  - prognoze pentru probleme complexe (pregătirea cadrelor, cercetarea științifică)
- după orizontul de timp ales:
  - prognoze de lungă perspectivă: 10–30 ani;
  - prognoze pe termen mediu: 5–10 ani;
  - prognoze pe termen scurt: 1–5 ani.

## PROGRAMAREA

Programarea reprezintă defalcarea obiectivelor actualizate ale grădiniței în timp (pe perioade calendaristice operative – luni, decade, săptămâni) și în spațiu (compartimente, echipe de lucru), precum și coordonarea activităților ce concură la executarea programelor stabilite.

## 4. Exemple de bune practici

### 1. Gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii și/ sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din grădiniță;

Exercițiu	Educatiori					
Perioada de aplicare: la începutul anului școlar.						
Desfășurare: Marchează cu „X” implicarea instituțiilor și a responsabililor acestora pentru reușita următoarei situații.						
Obiectivul urmărit: „Să integreze în grădiniță un grup de copii dintr-o zonă defavorizată”						
TIPUL DE ACTIVITATE	Grădinița	Medicul	Preotul	Familia	Autoritatea locală	Poliția de proximitate
Cunoașterea mediului de viață al copilului.						
Identificarea nevoilor.						
Consilierea individuală, după caz, a copiilor din grădiniță.						
Consilierea familiei (dacă este cazul).						
Integrarea copilului în colectivitate.						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizează o bună informare</li><li>• Asigură-te că sunt respectate „Drepturile copilului”</li><li>• Colaborează cu Consiliul de Administrație, Comisia Metodică și decidenții locali pentru reușita integrării cu succes a copiilor aflați în zonele defavorizate.</li></ul>						

### 2. Organizarea și administrarea mediului de învățare pentru realizarea unor proiecte comune în scopul promovării unui autentic parteneriat în educație\*;

\* Notă: Acest joc-exercițiu se poate aplica educatoarelor la sfârșitul primului semestru de către managerul grădiniței, pentru a obține feed-back-ul necesar îmbunătățirii activității din grădiniță.

Consemnează modul cum desfășori aceste tipuri de activități încercuind într-o scală de la 1 la 5 cifra corespunzătoare gradului de implicare (1 reprezintă implicare minimă, 5 reprezintă implicare totală):

- În ce măsură oferta educațională răspunde nevoilor, intereselor și așteptărilor părinților, copiilor, comunității? 1 2 3 4 5
- Cunoaștem familia copiilor? 1 2 3 4 5
- Comunicăm eficient cu părinții? 1 2 3 4 5
- Promovăm incluziunea socială? 1 2 3 4 5
- Colaborăm eficient cu comunitatea? 1 2 3 4 5
- Adaptăm demersul pedagogic la nevoile, interesele și ritmul individual de dezvoltare a copilului ? 1 2 3 4 5
- Acordăm atenție în egală măsură dezvoltării copilului atât în plan fizic, al sănătății, precum și în plan cognitiv și socio-emoțional ? 1 2 3 4 5
- Promovăm jocul ca modalitate de abordare integrată în cadrul activității copilului în grădiniță? 1 2 3 4 5
- Împreună cu părinții organizăm mediului de învățare care să permită dezvoltarea liberă a copilului și să pună în evidență dimensiunea interculturală și pe cea a incluziunii sociale? 1 2 3 4 5
- În activitatea curentă utilizăm strategiile didactice centrate pe individualizare, descoperire, cooperare ? 1 2 3 4 5

### 3. Adaptarea la situații variate/ neprevăzute și optimizarea strategiilor de management educațional.

Scopul: Utilizarea unor strategii educaționale de abordare integrată a dezvoltării copilului. Analizați o situație concretă întâlnită în activitatea la grupă având ca partener: polițistul, preotul, medicul, poștașul etc.  
Exemplu: Medicul este invitatul copiilor. (Realizarea activității „Ne hrănim sănătos”)

Note

# Management instituțional

---

## capitolul [ 2 ]

### 1. Grădinița ca organizație

Grădinița este o organizație care se conformează aceluiași exigențe la care răspunde orice definiție a organizației – un grup de oameni ale căror acțiuni converg către atingerea unor scopuri și obiective specifice.

Succesul educației se bazează pe adaptarea demersului educațional la nevoile individuale ale fiecărui copil. Ideea centrală este aceea că fiecare copil este unic, iar unicitatea lui reprezintă punctul de plecare în toate deciziile luate cu scopul primordial de a-l ajuta să se dezvolte pe deplin.

Pornind de la aceste premise se stabilesc:

- Viziunea
  - reprezintă viitorul optim al organizației;
  - răspunde la întrebarea UNDE VREM SA AJUNGEM?;
  - stabilește direcția de urmat pentru membrii organizației.
- Misiunea
  - definește scopul fundamental, rațiunea de a exista a organizației;
  - răspunde la întrebarea DE CE EXISTĂ ORGANIZAȚIA?;
  - se adresează atât membrilor organizației, cât și publicului acesteia;
  - fiecare organizație are o misiune proprie care o diferențiază de celelalte organizații din același domeniu de activitate.

#### Exercițiu

#### Managerul grădiniței

Pentru stabilirea viziunii și misiunii grădiniței răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este scopul grădiniței, de ce există ea?
- Care sunt valorile cheie?
- Prin ce se deosebește grădinița dumneavoastră de celelalte grădinițe?
- Care sunt cerințele și așteptările partenerilor (părinți, educatori, copiii, comunitate)?

Misiunea reprezintă „declarația de identitate“ a grădiniței ce trebuie cunoscută atât în interiorul organizației, cât și în exterior.

#### Exercițiu

#### Managerul grădiniței

Grupați întreg colectivul grădiniței în 5 echipe și stabiliți misiunea grădiniței în funcție de:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• procesul de educație;</li><li>• resurse umane (personalul unității);</li><li>• resurse fizice (din grădiniță și din comunitate);</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• legătura grădiniță – comunitate;</li><li>• managementul grădiniței.</li></ul> |
|--|---|

Misiunea trebuie să fie exprimată prin fraze simple, puține, la obiect, de maxim 200 cuvinte.

Misiunea trebuie:

- să aibă un sens real;
- să fie inteligibilă pentru toți cei interesați;
- să reprezinte un ghid de lucru util;
- să fie în legătură cu calitatea educației;

Managerul unității asigură orientarea, consistența și coerența activității desfășurate în grădiniță în jurul unor scopuri și valori comune. Valorile se referă la sistemul de opinii și concepte morale și etice care stau la baza viziunii grădiniței.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Solicitați angajaților din grădinița dumneavoastră să enumere cel puțin trei valori comune ce decurg din scopul activităților.

### Exemple de misiuni ale unor organizații:

Misiunea Reprezentanței UNICEF în România: UNICEF este mandatat de Adunarea Generală a Națiunilor Unite să promoveze protecția drepturilor copiilor, să contribuie la satisfacerea nevoilor de bază ale acestora și să mărească posibilitățile copiilor de a valorifica la maxim potențialul.

Misiunea Asociației „Salvați Copiii” România: derulează programe în beneficiul copiilor, dar acordă o atenție deosebită celor aflați în situații dificile: copii romi, refugiați, victime ale traficului, abuzului sau neglijării, copii seropozitivi, copii obligați să muncească.

### Temă de reflecție

Identificați și analizați valorile comune pentru a defini misiunea grădiniței în care vă desfășurați activitatea.

Faceți un exercițiu de tip brainstorming pentru a identifica acele cuvinte care reflectă viziunea dumneavoastră privind grădinița dumneavoastră. Consemnați aceste cuvinte – valori. Exemple: colaborare, energetic, cercetare, înțelegere, comunicare, conștiinciozitate, entuziasm, devotament, eficace, relevant, interes, atractiv, vesel, toleranță, acceptare, diversitate.

## 2. Cultura organizațională

**Definiție:** „Un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire neîmpărțășite de membrii unei organizații care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte”.

(S. Iosifescu „Management educațional pentru instituțiile de învățământ”, București, 2001).

Cultura organizațională este mediul intern care caracterizează fiecare organizație, în care acționează și se dezvoltă grupurile și fiecare individ în parte și care determină comportamentul/ atitudinile ce conduc la eficiența organizației respective.

Cultura organizațională este istoria grădiniței de-a lungul timpului, ceea ce o diferențiază de celelalte unități similare (de aici, preferința părinților pentru o grădiniță sau alta).

De ce e necesar să cunoaștem cultura organizațională a grădiniței? Pentru a putea identifica acele elemente culturale esențiale în vederea găsirii căilor adecvate de schimbare a ceea ce este depășit și de a păstra ceea ce aduce plus valoare grădiniței.

### Cultura organizațională are două părți:

- una vizibilă: norme formale, reguli, simboluri, sloganuri, ritualuri, ceremonii, mituri, eroi, modele comportamentale, vestimentare, atitudini fizice, jargonul utilizat de membrii organizației;
- una ascunsă: norme informale, valori, credințe, reprezentări, înțelesuri, modele de gândire, modele profesionale.



**Exercițiu****Managerul grădiniței**

Identificați, pe grupe, elementele părții vizibile ale culturii organizaționale specifice grădiniței dumneavoastră.

- Norme formale;
- Ritualuri și ceremonii;
- Simboluri și sloganuri;
- Mituri;
- Modele comportamentale;
- Jargonul.

Normele, valorile, reprezentările, credințele conducătoare, înțelesurile împărtășite de membrii organizației formează o structură de adâncime a culturii și sunt strâns legate de mediul în care funcționează grădinița. Normele se dezvoltă la nivel formal (conform legislației) și informal (coduri morale, profesionale necesare) și stabilesc cum trebuie să mă port în această grădiniță.

Valorile definesc ceea ce este „bun și rău“ pentru membrii organizației, ele stabilesc „cum ar fi de dorit să mă port, spre ce aspir prin conduita mea“. Credințele conducătoare sunt valori puternic internalizate, cu rol central în „determinarea comportamentului individual“.

**Exercițiu****Manageri. Educatori**

Prezentați în cinci fraze sensul expresiei: „Credința poate muta munții“.

Reprezentările se referă la modul în care membrii organizației își imaginează roluri, modele considerate exemplare.

**Exercițiu****Manageri. Educatori**

Ce sens au sintagmele:

- „Grădinița pentru toți“
- „Grădinița cu porți deschise“
- „Grădinița – centrul comunității“
- „ Părintele – primul educator al copilului“

Cultura organizațională trebuie să fie adecvată contextului în care funcționează grădinița și de aceea se are în vedere permanenta reconstrucție, schimbare și adaptare a ei.

**Exercițiu****Managerul grădiniței**

Bifați enunțurile care răspund la întrebarea „Ce presupune o cultură organizațională puternică?“

- Cunoașterea obiectivelor de către toți membrii echipei;
- Exprimarea clară, împărtășirea valorilor;
- Existența și manifestarea „ritualurilor“, „miturilor“, „eroilor“ la toate nivelurile;
- Existența și funcționarea rețelelor informaționale de comunicare.

Schimbarea culturii organizaționale, ca parte integrantă a procesului de dezvoltare instituțională, se poate realiza atunci când există comunicare, motivare, participare și formare.

Grădinița este un loc de transmitere a unei culturi și de construcție culturală care promovează alternativitatea și pluralismul, adaptabilitatea și creativitatea, nondiscriminarea și acceptarea diferențelor, parteneriatul și co-evoluția.

**Cultura profesională** reprezintă un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii unui grup profesional, ca urmare a unei educații comune, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în exercitarea profesiei respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte.

### Exercițiu

Educatori

Descrieți profesiunea de educator: statut, valori, credințe, reprezentări, înțelesuri.

## 3. Dezvoltare organizațională

### 1. Analiza situației grădiniței

Cum trebuie să analizăm situația grădiniței pentru a ne asigura că ceea ce ne propunem să realizăm este în primul rând în beneficiul copiilor?

### Exercițiu

Managerul grădiniței

La începutul anului școlar, în scopul cunoașterii situației reale a grădiniței și proiectării direcțiilor de dezvoltare, realizați o analiza SWOT a grădiniței împreună cu întregul colectiv.

S - Puncte tari; W - Puncte slabe; O - Oportunități; T - Amenințări

Recomandări pentru managerul grădiniței în scopul realizării unui proiect de dezvoltare instituțională viabil:

- Acordați prioritate aspectelor care sunt necesare pentru îmbunătățirea vieții și activității copiilor în grădiniță.
- Culegeți informații despre barierele în calea colaborării factorilor implicați în actul educațional.
- Comunicați permanent cu toate compartimentele (educativ, administrativ, contabilitate), solicitați găsirea unor soluții posibile folosind metoda cauză – efect.

### Propuneri de activități

La o întâlnire cu factorii interesați organizați o sesiune de brainstorming și consemnați pe un cartonaș sau autocolant fiecare propunere de îmbunătățire a activității educative din grădiniță.

Analizați/ discutați fiecare propunere cu implicațiile ei pozitive sau negative, completați cu alte sugestii din grupul de discuții.

#### Pași de urmat:

a) Așezați cartonașele pe baza relației cauză – efect.

Exemplu de aplicare a metodei cauză - efect.

*Amenajarea unui  
cabinet de asistență  
psihopedagogică*

*Există părinți și  
copii care au nevoie  
de sprijin autorizat*

*Părinții înțeleg  
necesitatea consultării  
în cazul unor copii cu  
cerințe speciale*

*Părinții devin mai  
interesați de abordarea corectă a  
relației cu copilul lor*

*Se îmbunătățește comportamentul  
copiilor, se dezvoltă sub toate aspectele*

*Copiii învață să relaționeze, să se  
comporte în diferite situații*

b) Verificați situațiile logice stabilite pentru a vedea dacă există o relație cu adevărat cauză - efect.

c) Analizați propunerile și estimați beneficiile pentru principalele grupuri țintă. De exemplu, dacă amenajăm un cabinet de asistență psihopedagogică beneficiază un număr suficient de copii, părinți ca investiția să merite efortul sau e mai bine să amenajăm un cabinet metodic.

d) Identificați acele propuneri de schimbare/ dezvoltare a grădiniței de care considerați că pot

beneficia majoritatea copiilor.

„Cea mai bună cale de a prevedea viitorul este de a-l inventa“ (A. Kay)

Dezvoltarea organizațională pune accentul strategic pe resursa umană, pe comunicare, motivare, implicarea directă sau prin reprezentanți, coerența asupra unei noi viziuni a schimbării.

## 2. Stabilirea scopurilor

Scopurile sunt ținutele sau intențiile grădiniței față de funcțiile sale principale, acelea de educație și protecție a copilului de 3–6/ 7 ani. Scopurile reflectă modul în care grădinița intenționează să își îndeplinească misiunea.

Scopurile sunt importante pentru că:

- ne ajută să ne concentrăm mai bine activitatea desfășurată în grădiniță;
- oferă posibilitatea ca toate cadrele didactice să se implice în activități pentru îndeplinirea misiunii;
- încurajează lucrul în echipă;
- duc la realizarea unor acțiuni relevante pentru îndeplinirea misiunii;
- oferă un context pentru analizarea progresului și îmbunătățirile aduse activității grădiniței.

### Pași de urmat:

1. Elaborati o listă cu cele mai importante caracteristici ale activităților din grădiniță (puteți folosi metoda brainstorming) în cadrul unei întâlniri cu toți angajații.

#### Exemple:

- bună comunicare;
- cooperare și muncă în echipă;
- accent pe educație;
- activități curriculare și extra-curriculare utile;
- integrarea în colectiv a tuturor copiilor;
- o bună utilizare a resurselor materiale de care dispune grădinița;
- oferirea de sprijin copiilor cu cerințe educative speciale;
- relații strânse de colaborare cu părinții;
- proiectare didactică modernă, flexibilă;
- colaborarea eficientă cu comunitatea.

2. Completați cu alte exemple lista de mai sus.

3. Selectați împreună cu echipa aspecte sau domenii cheie din lista prezentată mai sus.

4. Elaborati un set complet de scopuri care să acopere toate domeniile de bază ale activității din grădiniță (lucrați pe grupuri mici pentru fiecare domeniu).

### Domenii de bază ale activității din grădiniță:

- Procesul didactic, de educație: curriculum, strategii didactice, stiluri de predare;
- Resurse umane: dezvoltarea personalului, bunăstarea copiilor, dezvoltarea profesională, protecția muncii și a vieții;
- Legătura grădiniță – comunitate: implicarea părinților, relația grădiniță – comunitate, dezvoltarea participativă;
- Managementul grădiniței: stilul de conducere, reguli, regulamente, proceduri, structuri.

### Exercițiu

### Manager. Salariații grădiniței

Consemnați cel puțin un scop pentru fiecare din aceste domenii de bază. Scopurile trebuie să fie exprimate în propoziții scurte: maximum 20 de cuvinte pentru un scop. De exemplu: „Desfășurarea activităților integrate respectând particularitățile individuale și de vârstă ale copiilor“.

- Toate educatoarele s-au implicat în elaborarea scopurilor?
- Varianta finală a scopurilor este cunoscută, împărtășită/ asumată de către toate cadrele didactice?
- Este afișată la loc vizibil lista finală pentru a fi văzută de toți vizitatorii?

## 4. Comunicare managerială

### Ce este comunicarea în organizație?

Comunicarea este o condiție absolut necesară și preliminară realizării tuturor celorlalte funcții manageriale, premisa oricăror relații interumane. 70% din timpul managerilor este folosit pentru comunicare.

Comunicarea poate fi văzută ca flux ce alimentează funcționarea grădiniței în interior dar alimentează și interacțiunea cu mediul exterior.

Cum aflăm caracteristicile comunicării informale din grădiniță? Aplicați metoda analizei sociometrice. De exemplu: Angajații sunt rugați să răspundă la următoarele întrebări:

- Cu cine ați vrea să colaborați dintre colegi?
- De cine credeți că ați fost ales (nominalizat) ?
- Cu cine nu ați vrea să colaborați?
- De cine credeți că ați fost respins?

Analizați răspunsurile și aflați:

- liderul informal precum și celelalte centre de influență;
- microgrupurile din grădiniță;
- elementele izolate;
- trasarea și caracterizarea rețelelor de comunicare informală.

### Este important de reținut:

- Comunicarea este cea mai importantă funcție managerială, premisă nu numai a stabilității, dar și a dezvoltării organizaționale.
- Comunicarea se realizează la trei niveluri: interpersonal, de grup și intra/interorganizațional;
- Comunicarea este de două tipuri: internă (în interiorul organizației, grupului) și externă (între organizație și exterior);
- Comunicarea internă se desfășoară în două direcții: pe orizontală (educatoare – educatoare) și pe verticală (manager – educatoare).

Răspundeți la următoarele întrebări:

- Cine este emițătorul mesajului? (*emițătorul*)
- Ce dorește emițătorul să comunice? (*mesajul*)
- Cum voi comunica mesajul? (*codul, canalele*)
- Cui transmit mesajul? (*receptorul*)
- Unde și când va fi transmis mesajul?
- De ce, în ce scop comunic, ce dorește emițătorul să obțină?

Analizați răspunsurile și încercați să îmbunătățiți atât comunicarea interpersonală cât și cea de grup și organizațională.

### Este important de reținut:

#### Managerul este cel care:

- creează, menține și dezvoltă sistemele de comunicare și informaționale, înlăturând toate barierele

din calea unei comunicări eficiente;

- se conectează la mediul organizațional, fiind principala „interfață“ dintre organizație și mediul ei;
- inițiază politicile și strategiile de dezvoltare organizațională;
- coagulează cultura organizațională.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

- Enumerați cel puțin trei bariere întâlnite în procesul comunicării în grădiniță.
- Găsiți soluții pentru înlăturarea lor.

**Funcțiile comunicării manageriale sunt:**

- Funcția de informare;
- Funcția de transmitere a deciziilor;
- Funcție de implementare a receptorului;
- Funcția de instruire;
- Funcția de creare a imaginilor;
- Funcția de motivare;
- Funcția de promovare a culturii organizaționale.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Identificați caracteristicile sistemului de comunicare internă și externă pe care îl folosiți în mod curent în grădiniță; comentați împreună cu echipa și listați acele caracteristici care pot fi îmbunătățite/ modernizate.

**Este important de reținut:**

- Orice grădiniță este în procesul de comunicare atât emițător, cât și receptor.
- Orice grădiniță folosește în realizarea obiectivelor sale atât informații de natură internă, cât și externă.
- Fiecare componentă a grădiniței reflectă, prin informațiile vehiculate, un anumit tip de proces (educativ, administrativ, financiar etc.)

### Joc de rol

### Managerul grădiniței

#### Comunică eficient

Scopul: Utilizarea celor mai eficiente mijloace de comunicare adecvate conținutului și auditoriului.

Comunicați angajaților noile schimbări în organizarea unității preșcolare. De exemplu, puteți alege, comunica și discuta unul din subiectele listate mai jos:

- modul de aplicare a noului curriculum;
- modul de realizare a planificării zilnice și săptămânale;
- participarea părinților în derularea activităților/ proiectelor integrate;
- integrarea unui copil cu CES în grupa de vârstă adecvată nevoilor acestuia (autism, Sindrom Down);
- reamenajarea sălii de grupă sau a spațiului grădiniței în vederea integrării unui copil cu deficiențe motorii;
- înființarea unei grupe pentru copii antepreșcolari în grădiniță;
- dotarea unui cabinet cu calculatoare, utilizarea de softuri educaționale pentru inițierea copiilor în utilizarea calculatorului;
- integrarea în grupă a copiilor bilingvi sau a celor care nu vorbesc limba română;
- orientarea grădiniței către diversificarea surselor de finanțare.

Sau:

- Comunică părinților că se apropie „Ziua porților deschise“;
- Comunică unor delegații din străinătate un mesaj despre specificul grădiniței.

#### Condiții de succes ale comunicării:

- Stabiliți raportul optim între transmitere și recepționare;
- Acordați aceeași importanță transmiterii și recepționării;
- Dozați în mod corect răspunsurile și întrebările;
- Supravegheați permanent comportamentul nonverbal;
- Aplicați regulile ascultării active de câte ori aveți prilejul;
- Formulați și adresați corect întrebările;
- Țineți seama de feed-back!

#### Exercițiu

#### Manager. Educatori

Identificați în 5-10 secvențe de comunicare la care ați participat în cursul ultimei săptămâni în cadrul grădiniței. Enumerați principalele obstacole care au avut o influență negativă asupra comunicării în cadrul acestor secvențe.

Pentru fiecare din aceste obstacole identificate propuneți o soluție evitarea, diminuare sau depășire.

## 5. Asigurarea educației incluzive și interculturale

Pentru o educație de calitate este necesar ca fiecare grădiniță să realizeze un parteneriat autentic cu comunitatea, unde să-și găsească locul toate categoriile sociale, toate instituțiile interesate.

Grădinița trebuie să funcționeze ca un sistem deschis, într-un sistem deschis, aflat într-o conexiune strânsă cu mediul exterior, să dezvolte relații permanent pozitive, durabile.

### Ce este parteneriatul educațional?

Un parteneriat autentic în domeniul educației presupune schimbarea treptată a unor valori, certitudini, principii, norme, comportamente la nivelul personalului grădiniței și partenerilor din comunitate. Toți partenerii educaționali trebuie să aibă drept valori fundamentale: democrația, civismul, umanismul, specificitatea, diversitatea, toleranța.

#### Exercițiu

#### Managerul grădiniței

Faceți o scurtă descriere a managementului grădiniței în care vă desfășurați activitatea cu accent pe influența sa asupra parteneriatului cu comunitatea locală.

- Cum răspunde comunitatea locală la nevoile grădiniței?
- Cum răspunde grădinița la nevoile specifice ale comunității?
- Cum pot fi ameliorate relațiile grădiniței cu părinții copiilor?
- Cum se adaptează grădinița la cerințele legate de diversitatea etnică, culturală, religioasă a grupurilor comunitare?

După înregistrarea răspunsurilor, stabiliți direcții de acțiune pentru ca grădinița să răspundă unor exigențe ce țin de:

- Extinderea managementului participativ la nivelul grădiniței;
- Implicarea familiilor copiilor în calitate de parteneri egali în actul educațional;
- Încurajarea cooperării cu toți factorii interesați în dezvoltarea educației incluzive;
- Stabilirea echilibrului între cererea de servicii de educație timpurie din comunitate și oferta educațională;
- Identificarea unor nevoi specifice pentru servicii de educație timpurie din comunitate (din familii defavorizate, cu părinți plecați la muncă în străinătate, romi, copiii cu CES, imigranți, copii de imigranți, solicitanți de opțiuni moderne, laborator de limbi străine, tabere pentru practicarea diferitelor sporturi, schimburi interculturale).

## Formarea membrilor comunității grădiniței în domeniul dialogului și parteneriatului

### Cum atragem parteneri din comunitate?

Grădinița trebuie să pună în centru atenției sale COPILUL, urmărind în mod prioritar:

- Respectarea particularităților de vârstă și individuale ale fiecărui copil;
- Asigurarea flexibilității curriculumului în context cu particularitățile locale;
- Promovarea interculturalității, diversității, incluziunii;
- Multiplicarea și diversificarea activităților extra-curriculare în comunitate.
- Elaborarea și implementarea unor proiecte în grădiniță;
- Valorificarea specificului zonal, valorizarea personalităților locale.

### Principiile parteneriatului educațional:

- Încurajarea dialogului, comunicării, transparenței, toleranței, acceptării reciproce;
- Promovarea libertății, drepturilor omului, egalitatea șanselor;
- Revigorarea civismului și patriotismului în contextul respectării specificității;
- Promovarea participării, implicării, inițiativei;
- Încurajarea dezvoltării personale, individualizării, particularizării;
- Respectarea diversității pluralismului, specificității;
- Stimularea creșterii, dezvoltării, schimbării, inovației, creativității.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Schițați un proiect de parteneriat cu comunitatea pentru integrarea în grădiniță a copiilor cu CES.

În sprijinul exercițiului anterior răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce beneficii ar putea aduce parteneriatul?
- Ce obstacole ar putea întâmpina parteneriatul?
- Ce factori ar putea să stimuleze parteneriatul?

### Consemnați răspunsurile pe următoarele compartimente:

a) beneficii:

- Sprijinul părinților;
- Suportul autorităților locale;
- Oportunități create de ONG-uri;
- Facilități create de agentul economic;

b) obstacole:

- În strategiile grădiniței;
- În comunicări;
- Atitudini în comportamente;
- Lipsa de fonduri/ timp;
- Lipsa de practică, interes, inițiativă;
- Responsabilitate în domeniul comunicării;

c) direcții:

- Deschiderea conducerii către colaborarea cu comunitatea și implicarea ei în atragerea de parteneri;
- Includerea activităților de parteneriat cu comunitatea în strategia grădiniței;
- Organizarea unor activități extrașcolare centrate pe valorificarea și dezvoltarea aptitudinilor cu participarea comunității locale;
- Responsabilizarea și implicarea comitetelor de părinți în medierea și dezvoltarea relațiilor cu comunitatea locală;
- Identificarea partenerilor interesați să susțină dezvoltarea educației;
- Valorificarea legăturilor tradiționale cu parteneri din comunitate (preot, poliția, medic);
- Identificarea nevoilor pentru furnizarea de servicii de educație timpurie în comunitate (grădinița de vară, grădinița de weekend);
- Constituirea unor asociații cu profil educațional care să cuprindă, în egală măsură, membrii

- grădiniței și ai comunității;
- Diversificarea modalităților de informare către comunitate (pliante, afișe, revista grădiniței, radio local).

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Pornind de la specificul grădiniței dumneavoastră și al comunității locale, menționați măsuri care ar trebui adaptate pentru încurajarea colaborării dintre cadrele didactice, părinți, autorități locale.

## 6. Managementul de proiect instituțional

*În limitele impuse, cu resursele existente, într-un ritm propriu, bazați pe convingerea că toate au un început, să încercăm să facem singuri ceea ce așteptăm de la alții.*

(Șerban Iosifescu, Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ, 2001).

Proiectul instituțional tratează modalitățile de implementare a schimbărilor atât la nivel individual, cât și de grup. Individualizarea ofertei educaționale a grădiniței în funcție de nevoile comunității și de condițiile concrete (financiare, geografice, de mediu etc.) în care funcționează reprezintă cartea de vizită a acesteia și îi asigură un anumit statut în ierarhia unităților similare.

### Ce este proiectul de dezvoltare a grădiniței?

Proiectul este un set de intenții privind orientarea dezvoltării instituționale conform misiunii și a unor scopuri generale de schimbare motivată, a unui sistem de selectare a opțiunilor strategice de acțiune care să conducă la rezultatele concrete așteptate.

#### Condiții strategice pentru un proiect „bine făcut“:

- Adecvarea – să fie potrivit atingerii performanțelor propuse;
- Realizabilitatea ( fezabilitatea) – caracter realist;
- Economicitatea – minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea obiectivelor
- Simplitatea și precizia – obiective și resurse necesare și suficiente realizării intențiilor;
- Sistematizare, lizibilitate, claritate – în concepere și redactare;
- Operaționalitate – aplicare ușoară;
- Unitate și consistență – fără contradicții conceptuale, principiale sau acționale;
- Continuitate – fiecare acțiune o pregătește pe următoarea;
- Flexibilitate – adaptabilitatea la situații noi;
- Încadrarea optimă în timp – precizarea orizontului temporal;
- Viabilitate și repetabilitate – proiectul să fie menținut și aplicat atâta timp cât condițiile de context permit.

Proiectul grădiniței reprezintă expresia politicii de dezvoltare a acestuia, o asumare, o „platformă electorală“ a grădiniței.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Argumentați de ce proiectul grădiniței are o identitate proprie, este o entitate.

#### Proiectul grădiniței are două componente:

- Componenta strategică, „perenă“ (misiunea, țintele, opțiunile strategice);
- Componente operațională (programul, activități, acțiuni concrete prin care se ating țintele.)

Beneficiarul principal al ofertei educaționale este copilul.

Proiectul instituțional cuprinde toate domeniile funcționale: curriculumul, resursele materiale și financiare, resursele umane, relațiile sistemice comunitare și este un proiect bun numai printr-o comunicare eficientă extra-organizațională și prin participare.



Stabiliți echipa de proiect din grădinița dumneavoastră răspunzând la următoarele întrebări:

- Ce dorește/ așteaptă fiecare persoană de la proiect? Cum se poate obține cel mai mult de la ea?
- Ce se poate aștepta de la fiecare individ într-o anumită situație/ postură?
- Cum pot fi combinați indivizii cel mai bine în grupuri/ echipe? Care sunt comportamentele/ performanțele lor în aceste grupuri?

Rolurile specifice activității în echipă trebuie cunoscute și asumate în funcție de înclinațiile, abilitățile specifice.

Managerul de proiect are responsabilitatea de a promova o cultură organizațională care să-i încurajeze pe fiecare dintre cei implicați în demersul comun de atingere a obiectivelor.

O echipă de succes trebuie să dovedească „ethos“ (atașament), „pathos“ (empatie), și „logos“ (rațiune):

- Scopuri împărtășite: „știm ce avem de făcut?“;
- Responsabilitate prin succes: „vrem sa reușim“;
- Colegialitate continuă: „suntem împreună“;
- Îmbunătățire continuă: „e loc de mai bine“;
- Învățare continuă: „învățătura este pentru toți“;
- Asimilare de riscuri: „învățăm încercând“;
- Sprijin: „întotdeauna există cineva care să te susțină“;
- Respect reciproc: „fiecare are ceva de oferit“;
- Deschidere: „discutăm despre diferențele noastre“;
- Sărbătorire și umor: „ne simțim bine împreună“.

## 7. Marketing pentru organizațiile nonprofit

Ideea de marketing ne conduce, în mod eronat, cu gândul la vânzare. În educație ni se pare că nu se cuvine să vorbim de marketing, strategii de marketing și importanța acestora în construirea planului de dezvoltare instituțională și al ofertei educaționale a fiecărei grădinițe, publice sau private.

Marketingul, așa cum este el definit de Philip Kotler, se referă la „identificarea și satisfacerea nevoilor umane și sociale“. Satisfacerea acestor nevoi se face, de obicei, cu un produs sau serviciu. Acestea pot fi obținute, de cele mai multe ori și în cele mai dezirabile situații, decât ca urmare a unui proces de schimb. Schimbul este conceptul de bază al marketingului și presupune obținerea produsului sau serviciului de care avem nevoie prin oferirea a ceva la schimb.

Pentru ca schimbul să se realizeze trebuie îndeplinite 5 condiții:

- să existe două părți;
- fiecare parte are un produs sau serviciu care poate fi de folos celeilalte părți;
- fiecare parte comunică și este capabilă să pună la dispoziția celeilalte părți ce are de oferit;
- fiecare parte are libertatea de a refuza oferta celeilalte părți;
- fiecare parte este de acord cu ideea de a colabora cu cealaltă parte.

De ce este important să studiem marketingul în contextul unei organizații nonprofit?

Organizațiile nonprofit sunt organizații care nu înregistrează profit în termeni financiari, dar sunt profitabile din perspectiva economică și socială. Spitalele, școlile, bisericile, partidele, muzeele sunt organizații nonprofit.

Dacă marketingul se referă la „identificarea și satisfacerea nevoilor umane și sociale“, atunci el este important în viața și dezvoltarea oricărei organizații care are ca obiectiv oferirea propriilor produse/ servicii pentru satisfacerea nevoilor identificate.

În această abordare, grădinița reprezintă un furnizor de servicii. Serviciile pe care aceasta le prestează pentru comunitate, părinți, copii, echipa de educatoare, finanțatori și donatori sunt serviciile de educație timpurie.

În contextul grădinițelor, este important ca fiecare manager să înțeleagă că marketingul și „gândirea în termeni de marketing“ au ca obiectiv influențarea finanțatorilor, donatorilor, voluntarilor, părinților și echipei de educatoare, pentru a alege serviciile/ oferta grădiniței, pe care managerul o reprezintă în relația cu aceștia.

Odată stabilite viziunea, misiunea, valorile, strategia – planul de dezvoltare instituțională – și oferta educațională a grădiniței, activitățile de marketing sunt orientate atât spre interiorul organizației – marketing intern, cât și spre exteriorul acesteia – marketing extern.

Marketingul intern are ca obiectiv coagularea colectivului grădiniței – echipa de educatori, personal administrativ și financiar – contabil – în jurul misiunii și valorilor grădiniței. Marketingul intern este deosebit de important, deoarece educatoarele și întreg colectivul grădiniței influențează prin atitudinea, comportamentul și relațiile pe care le au cu copiii, părinții și partenerii grădiniței, preferința acestora pentru o grădiniță sau alta.

Marketingul extern este important pentru a-i determina pe finanțatori, donatori, voluntari și părinți să aleagă grădinița dumneavoastră și nu alta. Mai departe, toți aceștia, devin canale pentru transmiterea informațiilor despre grădiniță, fie ele pozitive sau negative.

Activitățile de marketing extern pe care le desfășurați au ca obiectiv satisfacerea nevoilor finanțatorilor, donatorilor, voluntarilor, părinților, gradul de satisfacere a nevoilor acestora determinând reacția și relația acestora față de și cu grădinița.

Grădinițele, ca toate organizațiile, profit sau nonprofit, sunt în competiție. Ea este reală și este important ca fiecare manager să abordeze competiția încă din faza elaborării planului de dezvoltare instituțională și al ofertei educaționale.

Competiția în care sunt angajate grădinițele se manifestă în fața finanțatorilor și a donatorilor pentru obținerea fondurilor necesare implementării planului de dezvoltare instituțională, în fața educatorilor pentru atragerea acelor cadre didactice care aderă la valorile și misiunea grădiniței.

De asemenea, competiția se manifestă în fața părinților, oferta educațională constituind numai unul din criteriile evaluate de părinți în alegerea grădiniței.

## Exercițiu

## Manager. Educatori

Listați și discutați în grup care sunt criteriile evaluate de părinți în alegerea grădiniței și încercați să le notați cu note de la 1 la 5, în care 1 înseamnă cel mai puțin important și 5 cel mai important.

### Este de reținut că:

- Marketingul presupune întotdeauna, influențarea comportamentului clienților/ grupului țintă de consumatori, iar consumatorii (în cazul grădinițelor aceștia sunt părinții) au întotdeauna alternativă.
- Primul nivel al competiției în care sunteți angajați este „în mintea părinților“.

Așadar alternativele există întotdeauna, mai întâi în mintea consumatorului.

**Poziționarea** grădiniței este procesul prin care managerul grădiniței definește caracteristicile și oferta grădiniței astfel încât acestea să ocupe un loc distinct în mintea finanțatorilor, donatorilor, voluntarilor și părinților. Rezultatul poziționării se materializează în opțiunea finanțatorilor, donatorilor, voluntarilor și părinților pentru grădiniță sau alta.

După poziționare, următorul pas important pentru determinarea opțiunii pentru grădinița dumneavoastră îl constituie diferențierea.

**Diferențierea** este procesul prin care „calitățile“ grădiniței sunt evidențiate și evidente în mintea finanțatorilor, donatorilor, voluntarilor și a părinților.

Diferențierea se poate face prin:

- tipurile de servicii oferite de grădiniță, de exemplu: integrarea copiilor cu CES;
- calitatea serviciilor oferite, de exemplu: personal calificat;
- siguranța serviciului, de exemplu: clădirea în proprietatea primăriei;
- consultanță oferită pentru clienți, de exemplu: servicii de consiliere;
- comunicarea ușoară între prestator și exterior, de exemplu: folosirea emailului pentru comunicarea cu părinții;
- calitatea relațiilor (între prestator și clienți, între membrii echipei, între părinți, între manager și

echipa de management etc.), de exemplu: relații de colaborare între educatoare.

După stabilirea poziției grădiniței și a elementelor care o diferențiază de competiție, contribuția marketingului la realizarea obiectivelor stabilite prin planul de dezvoltare instituțională se face prin planul de marketing.

**Planul de marketing** este reprezentat de succesiunea activităților de marketing planificate, întreprinse, evaluate și reconsiderate care contribuie la realizarea obiectivelor grădiniței. Planul de marketing este un document scris, care are următoarele componente:

- prezentarea obiectivelor: descrierea obiectivelor organizației în raport cu finanțatorii, donatorii, voluntarii, părinții;
- analiza situației: acest capitol descrie istoricul grădiniței, informații despre competiție (grădinițele cu care vă considerați a fi în competiție pe criterii geografice, din perspectiva serviciilor oferite etc.), detalii despre mediul intern (personal, dotare etc.), informații despre mediul extern (numărul copiilor de vârstă preșcolară, care sunt potențialii beneficiari ai serviciilor oferite de grădiniță, nivelul de finanțare al domeniului, noile orientări în domeniu, caracteristicile serviciului oferit de grădiniță, potențialele riscuri pentru grădiniță (de exemplu, grădinița funcționează într-un imobil deteriorat sau revendicat);
- strategia de marketing: acest capitol definește misiunea și obiectivele activităților de marketing (nr. de copii înscriși, nivelul de pregătire al cadrelor didactice, raportul cadre didactice calificate (având gradul didactic II, I) / cadre didactice necalificate, nivelul de implicare al părinților) grupul țintă și nevoile grupului țintă pe care grădinița își propune să le satisfacă (de exemplu, includerea copiilor cu CES);
- proiecțiile financiare: acest capitol descrie nivelul finanțării, necesar realizării diferitelor obiective, precum și sursele de finanțare (de exemplu, înlocuirea paturilor fixate în perete cu paturi ușoare, din material plastic, dotarea claselor cu seturi de cuburi din lemn pentru construcții);
- sistemul de monitorizare, evaluare și ajustare a implementării planului de marketing: se stabilesc un număr de criterii și intervalul de timp pe baza cărora se fac evaluarea, monitorizarea și se recomandă ajustarea implementării planului (de exemplu, gestionarea numărului mare de cereri de înscriere pentru grupele mici).

## Exerciții

## Manager. Educatori

1. Listați și detaliați cel puțin 10 factori care contribuie la diferențierea grădiniței dumneavoastră și clasificați-i în funcție de criteriile anterior menționate.
2. Încercați să determinați împreună, un plan de marketing care să vă susțină în realizarea obiectivelor stabilite în planul de dezvoltare instituțională.

Note

# Managementul procesului de educație

capitolul

[ 3 ]

## 1. Formarea și conducerea echipelor de educatori

Formarea și conducerea echipelor de educatori presupune elaborarea unor studii de diagnoză și prognoză care arată:

- Potențialul real (calitativ și cantitativ) al personalului angajat la un moment dat;
- Personalul aflat pe punct de plecare (restrângere, transfer, pensionare);
- Necesarul de personal pe termen lung, mediu și scurt;
- Necesitățile de finalizare, dezvoltare, promovare.

În grădiniță selecția educatoarelor se face prin ocuparea posturilor vacante în urma concursului național unic de titularizare, prin transfer sau prin detașare (la cerere sau în interesul învățământului)

Care sunt etapele prin care trece un angajat nou în unitățile dumneavoastră? După numirea pe post, educatorul trece printr-o succesiune de etape:

- Orientarea;
- Socializarea;
- Acomodarea cu atmosfera organizației;
- Familiarizarea cu regimul specific: orar, condiții de lucru, regulamente, restricții, facilități.

În scopul dezvoltării și valorizării resurselor umane, managementul grădiniței poate utiliza diferite tipuri de strategii:

- Strategii orientate către investiția în resursele umane care să faciliteze: micșorarea rezistenței la schimbare, sensibilizarea angajaților în raport cu strategia de dezvoltare a organizației;
- Strategii orientate către seturi de valori: echitate, dreptate, performanță, relații sociale, comunicare, informare, transparență;

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Organizați o întâlnire cu echipa dumneavoastră; puneți în discuție strategiile prezentate mai sus. Identificați-o pe cea care ar trebui aplicată în grădinița dumneavoastră. Faceți o listă a măsurilor concrete care pot traduce în fapt această strategie având în vedere creșterea performanțelor și implicit a salariilor angajaților.

Așezarea fiecărei grădinițe pe coordonatele unor performanțe ridicate și asigurarea unei educații de bună calitate pentru toții copiii depinde în mare măsură de competența educatorilor ce activează în unitățile de învățământ preșcolar. De aceea, formarea și perfecționarea resurselor umane devine un factor foarte important, care trebuie să preocupe permanent managerul grădiniței.

**Formarea echipelor de educatori presupune:**

- Profesionalizare: cunoștințe de specialitate, metodologii, statut social specific, recunoaștere socială;
- Proces continuu: formare inițială, inserția profesională, formarea continuă;

- Programe specifice realizate prin colaborare cu instituțiile de formare ( CCD, CEDP, Zece Plus, Educația 2000 +, PAIDEA etc.).

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Ce modalități folosește managerul grădiniței pentru formarea și dezvoltarea echipelor de educatori?

**Îndrumarea** este un proces prin care resursele umane pot fi susținute, călăuzite în direcția cerută de obiectivele organizației;

**Supervizarea** este o metodă de îndrumare prin intermediul căreia managementul acordă suportul necesar pentru îmbunătățirea înțelegerii, informării personalului în condițiile existenței unei relații interpersonale cu caracter direct, „față în față“;

**Consilierea** este un tip de îndrumare care oferă posibilitatea personalului de a se adresa direct managerului pentru a-l ajuta să rezolve o problemă prin forțe și metode proprii.

Strategiile de formare a cadrelor didactice promovează:

- Îmbinarea formării externe cu cea internă, realizată în cadrul grădiniței;
- Autoformarea prin intermediul studiului autocondus la nivelul indivizilor, grupurilor;
- Flexibilitatea duratei formării;
- Organizarea formării pe baza pachetelor informaționale, proiectelor, cursurilor prin corespondență;
- Accentul pus pe creșterea performanței;
- Centrarea asupra grupei, echipei, organizației;
- Preponderența interactivității și a recursului la experiență.

### Exercițiu

### Manager. Educatori

În scopul conștientizării atmosferei din echipă și a tipului de relații dominante, caracterizați echipa de educatoare din grădinița dumneavoastră.

Rolul managerului este de a motiva fiecare membru al echipei pentru a participa la grupurile (formale și informale) să negocieze norme, să împărtășească scopuri, să acționeze în consens cu ceilalți.

Este necesară reorientarea educației și pregătirea educatorului spre formarea și dezvoltarea competențelor de relaționare la nivel intra și inter-grupal, de lucru în echipă, în plan vertical și orizontal cu toți factorii implicați în actul educațional și nu numai.

Caracteristici ale echipei de educatori:

- Scopul comun;
- Mărimea (mai puțin de 16-20 de persoane, pentru eficiență);
- Structura de statut: poziția, rangul, prestigiul fiecărui membru;
- Coeziunea – abilitatea de a gândi și acționa ca o entitate;
- Comunicarea sub toate aspectele;
- Motivația și interesele personale ale membrilor;
- Normele de grup – metodele de comportament acceptate;
- Natura sarcinii și mediul în care se desfășoară activitatea.

Într-o echipă permanentă fiecare membru trebuie să îndeplinească un rol cu predilecție:

- Executant/ muncitor;
- Președinte/ coordonator;
- Modelator/ organizator;
- Căutător de resurse;
- Monetar/ supraveghetor-evaluator;
- Lucrător în echipă;
- Analizator final/ finisor.

Este bine să fim conștienți ce roluri putem îndeplini în mod eficient și, pe de altă parte, atunci când stabilim echipe de lucru cu grădinița, trebuie să avem în vedere ca toate rolurile să fie îndeplinite, chiar dacă numărul membrilor echipei este mai mic decât numărul rolurilor.

### Exercițiu

### Colectivul didactic

#### Model de coeziune, colaborare în grup

Gâștele sălbatice, zborul lor în și dinspre țările calde (comportamente descrise: sprijin reciproc, celebrarea succesului, sentimentul apartenenței, dorința de a reveni în echipă, flexibilitatea în îndeplinirea rolurilor) reprezintă modelul.

Desfășurarea exercițiului: Participanții sunt solicitați să descrie zborul gâștelor sălbatice subliniindu-se rolul sau importanța fiecăruia în stol. Se cere educatorilor să identifice comportamentele acestora și să găsească similitudini cu rolul lor în echipă.

Activitatea din grădiniță presupune ca fiecare membru al echipei face parte din mai multe grupuri, echipe, având astfel mai multe roluri diferite în cadrul organizației. Un management eficient al resurselor umane presupune:

- Delimitarea foarte clară, prin fișa postului, a atribuțiilor fiecărei persoane în cadrul echipei de lucru;
- Stabilirea, prin fișa postului, a limitelor autorității fiecărui conducător de colectiv, responsabil comisie metodică, responsabil al comisiei de evaluare a calității, responsabil al comisiei de educație sanitară, educație rutieră, P.S.I., N.T.S etc.);
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale care încurajează apartenența la grupuri multiple, flexibilitatea comportamentală și compatibilitatea astfel încât trecerea de la un rol la altul să se facă ușor;
- Delegarea sistematică a unor atribuții manageriale.

#### Cum reușim să-i implicăm pe toți angajații din grădiniță?

Rolurile, funcțiile și responsabilitățile se stabilesc împreună cu colectivul grădiniței, prin consultarea și acceptarea de către fiecare membru în parte.

Echipele trebuie să fie reprezentative pentru scopul urmărit, suficient de mică pentru a înlesni luarea deciziilor și eficiența acțiunilor.

### Exercițiu

### Cadre didactice

Care sunt rolurile, funcțiile și responsabilitățile următoarelor grupuri din grădiniță?

- Lucru în echipă „Consiliul de administrație”
- Parteneriat educațional „Educatori – Părinți”, Comitetul de părinți al grădiniței
- Responsabilitățile cadrelor didactice în realizarea portofoliului profesional, Comisia de evaluare a calității
- Comisia pentru educație rutieră
- Metoda proiectelor utilizată în Comisia metodică

Numărul de echipe depinde de mărimea grădiniței, de specificul acesteia (cu orar normal, cu orar prelungit sau cu orar săptămânal) și de problemele propuse spre rezolvare.

Există echipe permanente (echipe pentru fiecare domeniu specific de dezvoltare a grădiniței) și echipe temporare (care se ocupă de realizarea unor obiective imediate sau a unor situații de criză).

## Exercițiu

1. În funcție de strategia grădiniței pentru perioada 2009-2011 listați grupurile și echipele de lucru din grădinița, rolul și oportunitățile acestora.
2. Argumentați oportunitatea formării unor echipe ca: echipa pentru proiecte noi, echipa pentru inovație, echipa de dialog cu comunitatea în contextul elaborării strategiei grădiniței și în contextul implementării strategiei grădiniței.
3. Analizați rolul Consiliului de Administrație în contextul unei noi strategii a grădiniței.

Munca în echipă oferă mai multe posibilități și opțiuni, putând fi cooptați și alți membri din afara organizației. Manageri, încurajați participarea reală a tuturor membrilor grădiniței într-o activitate de cooperare și muncă în echipă!

## 2. Managementul conflictelor

### Cum menținem interesul tuturor și cum evităm conflictele?

Pentru a dovedi că sunteți un adevărat profesionist, un exemplu de bun manager, organizați întâlniri de analiză a performanțelor.

Utilizați în mod eficient lauda și recunoașterea meritelor!

Există un număr de tipuri de stimulente binecunoscute pe care le puteți folosi pentru a motiva cadrele didactice. Dar există și stimulente care nu au intrat în tradiția tuturor organizațiilor, ca de pildă: identificarea unui sponsor pentru o tabără sau o excursie de două zile în care cadrele didactice și nedidactice din grădiniță să participe împreună cu familia, sau identificarea unui sponsor care să achite costul unor cursuri de perfecționare în afara localității, oferite de o organizație de renume.

## Exercițiu

## Personalul didactic

- Listați tipurile de stimulente pe care le puteți folosi pentru a motiva cadrele didactice.
- Descrieți strategia prin care le puteți obține.

### Important pentru manageri:

Recunoașterea meritelor tuturor trebuie făcută în public pentru ca și ceilalți să se simtă încurajați, păstrând echilibrul, fără a favoriza pe cineva. Când ceva nu merge bine este recomandat să se comenteze aceste aspecte în particular.

Lăudați atât grupul cât și persoanele, astfel încât să încurajați cooperarea în echipă și să marcați evenimentele importante.

## Exercițiu

## Managerul grădiniței

Exemplificați modalități de încurajare și apreciere a echipelor din unitatea dumneavoastră!

Pentru rezolvarea unor dispute sau conflicte care pot să apară în timpul activităților din cadrul grupului, se pot utiliza următoarele metode:

- Abordarea „câștig-câștig”: identificarea unor soluții care să satisfacă nevoile tuturor celor implicați;
- Răspunsul creativ: considerați problemele drept oportunități pentru progres;
- Empatie: ajutați-i pe toți să vadă problema și din perspectiva celorlalți;
- Susținerea opiniilor proprii în mod adecvat: exprimați-vă opiniile onest, dar cu mare atenție față de ceilalți;
- Putere de cooperare: nu permiteți crearea unor conflicte personale, încurajați participanții să se concentreze asupra problemelor și nu asupra opiniilor celorlalți;
- Exploatarea sentimentelor: fiți conștienți de sentimentele dumneavoastră și ale celorlalți; încurajați participanții să își consume sentimentele, dar să nu se lase influențați de acestea;



- „Desenarea“ conflictului: definiți aspectele necesare în identificarea nevoilor și preocupărilor comune;
- Identificarea opțiunilor: găsiți soluții împreună cu colegii din grădiniță;
- Negocierea și medierea: planificați și aplicați strategii eficiente pentru a ajunge la un consens și pentru a ajuta părțile implicate în conflict să ajungă la concluzii;
- Lărgirea perspectivelor: analizați problema într-un context mai larg.

## Exercițiu

## Managerul grădiniței

Identificați un conflict din cadrul grădiniței și stabiliți metodele utilizate și pașii urmați pentru soluționarea lui.

**În grădiniță există o anumită tipologie a stărilor conflictuale determinată, în cea mai mare parte, de „actorii implicați“:**

- Conflicte între educatori;
- Conflicte între educatori și părinți;
- Conflicte între părinți și personalul de îngrijire;
- Conflicte între părinți;
- Conflicte între educatori și conducerea grădiniței;
- Conflicte între conducerea grădiniței și reprezentanți ai comunității locale.

Negocierea este procedura de rezolvare a conflictelor inerente din viața grădiniței, fiind o condiție indispensabilă pentru atingerea obiectivelor și chiar pentru existența organizației.

**Iată cum poate acționa managerul:**

- Separați relația de problemă!
- Separați relația de latura materială și tratați direct cu oamenii!
- Concentrați-vă asupra intereselor, nu asupra pozițiilor!
- Inventați opțiuni pentru a avea un câștig mutual!
- Insistați asupra criteriilor obiective!

## 3. Oferta educațională a grădiniței

Oferta educațională a grădiniței reprezintă partea cea mai consistentă a proiectului de dezvoltare instituțională care permite individualizarea grădiniței și crearea unei „personalități“ a acesteia. Prin oferta grădiniței se dă posibilitate părinților să aleagă activitățile opționale, să se implice în organizarea și desfășurarea unor activități extra-curriculare, să aleagă locația în care să frecventeze grădinița copilul său și chiar educatoarele de la grupă.

Oferta educațională a grădiniței are în vedere următoarele aspecte:

- utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale;
- pregătirea personalului didactic;
- interesele și cerințele părinților;
- interesele comunității locale.

Oferta curriculară se aprobă în Consiliul de administrație al grădiniței și cuprinde:

- prezentarea finalităților;
- numărul de grupe pe nivel de vârstă (mică, mijlocie, mare, pregătitoare sau combinată) și tipul de program (normal, prelungit sau săptămânal);
- pachetele de activități opționale;
- activități de dezvoltare personală extra-curriculară.

Introducerea curriculumului la decizia școlii în practica educațională aduce cu sine schimbări importante la nivelul managementului educațional. Individualizarea grădinițelor prin identificarea modalităților de adecvare la un context educațional specific devine o realitate.

Prin oferta grădiniței, element cheie al proiectului grădiniței, unitățile preșcolare au posibilitatea de a proiecta trasee educaționale alternative, folosind la parametri optimi resursele umane și materiale de care dispun.

În proiectarea ofertei, managerul are în vedere următoarele repere:

- armonizarea exigențelor sociale cu cele individuale;

- integrarea unor activități cu caracter inter și transdisciplinar cu valențe formative deosebite (educație pentru sănătate, educație ecologică, educație antreprenorială etc.);
- îmbinarea tradiției cu spiritul inovator;
- asigurarea unor opțiuni atractive, actuale, diverse în vederea valorificării aptitudinilor copiilor;
- crearea unui cadru adecvat care să permită o colaborare avantajoasă grădiniță – comunitate, atragerea sprijinului comunității, valorificarea oportunităților oferite de aceasta;
- armonizarea intereselor grădiniței cu cele ale părinților;
- armonizarea valorilor culturale regionale cu cele naționale și universale.

Pornind de la situația reală a grădiniței, analiza de nevoi a comunității, managerul trebuie să proiecteze și activități de educare a părinților în ceea ce privește rolul programului educațional al grădiniței în formarea și dezvoltarea copiilor.

### Exercițiu

### Managerul grădiniței

Prezentați câteva modalități prin care vă promovați oferta educațională a grădiniței. Discutați cu membrii echipei dumneavoastră despre modalitatea de prezentare și promovarea a ofertei grădiniței fie la „Târgul de oferte educaționale”, fie în fața potențialilor părinți, parteneri, sponsori.

#### Este de reținut că oferta educațională a grădiniței:

- este capitolul cel mai consistent al proiectului instituțional;
- cuprinde într-un tot unitar oferta curriculară și oferta extra-curriculară;
- ține seama de caracteristicile grădiniței și ale comunității locale;
- reprezintă aplicarea unor cerințe generale la contextul particular al unei grădinițe;
- exprimă specificul, originalitatea, individualitatea unei unități de învățământ.

# Managementul resurselor

---

capitolul

[ 4 ]

## 1. Eficientizarea resurselor, managementul calității

Asigurarea calității este „ansamblul politicilor, atitudinilor, acțiunilor și procedurilor necesare pentru a face să fie sigure realizarea, menținerea și îmbunătățirea calității“.

Asigurarea calității include verificarea faptului că procedurile privind introducerea și menținerea calității există, sunt disponibile și aplicate, fiind eficace. Asigurarea calității – implicând atât acțiuni interne ale grădiniței cât și intervenția unor organisme externe grădiniței („ARACIP“) – include proiectarea și realizarea tuturor activităților didactice, îmbunătățirea continuă a pregătirii profesionale a cadrelor didactice precum și colectarea periodică a feed back-ului de la părinți și alți beneficiari.

Asigurarea calității este „un termen general semnificând toată gama de abordări posibile vizând preocupările pentru calitate“

(„Bune practici la agenția pentru calitate a universităților australiene – ACUA, ianuarie 2008“)

Managementul calității este „ansamblul aspectelor funcției de management prin care se stabilesc și se implementează direcțiile de acțiune ale unei organizații în domeniul calității

(„Bune practici la agenția pentru calitate a universităților australiene – ACUA, ianuarie 2008“)

Sistemul de management al calității este un mod de abordare sistemică / sistematică a managementului calității într-o anumită organizație care include:

- declarația privind abordarea specifică grădiniței în ceea ce privește managementul calității;
- organigrama grădiniței;
- pentru fiecare structură din organigramă: o specificație a proceselor și procedurilor utilizate pentru obținerea calității (de exemplu: personalul existent, relațiile șef-subaltern și de comunicare existente, responsabilitățile acestora etc.)

**Îmbunătățirea calității educației pentru a realiza performanțe superioare poate avea loc prin:**

- Creșterea calității pregătirii profesionale a personalului grădiniței (schimburi de experiență, cursuri, studiu individual, utilizarea TIC, noi metode, strategii de predare, cunoașterea limbilor străine);
- Creșterea calității activității cu preșcolarii;
- Aplicarea creativă a curriculumului;
- Creșterea calității mediului educațional (prin corelarea lui cu activitățile centrate pe copil, de exemplu, folosirea mobilierului modular, dotarea cu materiale didactice diverse și adecvate grupelor de vârstă, aprovizionarea ritmică cu cărți pentru copii sau dotarea claselor cu instrumente muzicale;
- Creșterea calității managementului grădiniței.

**Exerciții****Managerul grădiniței**

1. Activează acele resurse care contribuie la managementul calității. Consemnează itemul ales prin „X”. Argumentează alegerea!

Nr. crt.	Resursele existente	Resurse active	Resurse latente
1.	Personalul didactic		
2.	Personalul auxiliar		
3.	Spațiul educativ		
4.	Biblioteca părinților		
5.	Personalul medical		
6.	Materialul didactic		
7.	Jocurile și jucăriile		
9.	Părinții voluntari		
10.	Bunicii voluntari		
11.	Ghidul de bune practici pentru educația timpurie a copiilor de 3-6/ 7 ani		
12.	Scrisoare metodică „Educația este un orizont, nu o destinație...”		
13	Programe și Proiecte Educaționale		

2. Care sunt indicatorii de calitate promovați în grădiniță?

3. Cine trebuie să se implice în procesul de promovare a calității și cum anume se poate realiza această implicare?

## 2. Managementul resurselor financiare

*Banii sunt totdeauna binecuvântați, când îi folosești la fapte bune*

Gala Galaction

Managementul financiar este un subsistem al managementului general creat pentru a operaționaliza funcțiile managementului general în zona financiar-patrimonială a operațiilor.

**Exercițiu****Managerul grădiniței**

Identifică sursele extrabugetare din comunitate pentru grădiniță (sat, oraș, județ).  
Identifică posibilitatea organizării unor schimburi de experiență prin aplicarea unui proiect: PHARE, SOCRATES, LEONARDO.

Scopul: Identificarea oportunităților de finanțare din legislația în vigoare, realizarea corelării dintre actele normative!

Consemnați pentru fiecare sursă bugetară, nevoile unității școlare. Estimați sumele necesare.

De la bugetul național, prin bugetele consiliilor județene (salarii)	De la bugetul național, prin bugetele consiliilor locale (auxiliare, distincții, premieri)	De la bugetul național, prin bugetele consiliilor județene (reparații, întreținere etc.)	Din bugetul consiliului județean sau local (cheltuieli materiale)	Surse proprii, extrabugetare - donații, sponsorizări, vânzare de produse și servicii

### 3. Evaluarea personalului, fișa postului

În calitate de manager al grădiniței vă implicați direct în evaluarea personalului unității de învățământ. În acest context, este necesar să vă puneți următoarele întrebări:

- Ce se evaluează la nivelul resurselor umane?
  - performanțe obținute de către angajați, în raport cu fișa postului;
  - comportamente ale angajaților în cadrul grădiniței;
  - potențialul performanțelor angajaților din perspective performanțelor grădiniței.
- Cum se evaluează resursele umane?
  - evaluare internă, externă, autoevaluare;
  - prin metode, tehnici, procedee variate;
  - în funcție de obiectivele urmărite.
- De ce se evaluează resursele umane?
  - pentru salarizarea, recompensarea, promovarea, formarea personalului;
  - pentru aplicarea unor sancțiuni;
  - pentru susținerea angajaților puși în dificultate și ameliorarea activității;
  - pentru formarea, facilitarea dezvoltării profesionale, autocunoaștere, conștientizare;
  - pentru evidențierea și valorificarea calităților personale;
  - pentru diagnoza.

Enumerati criteriile pe care le-ați respectat dumneavoastră în evaluare.

Pentru a realiza finalitățile propuse, în fiecare grădiniță este necesar să fie valorificate optim resursele umane existente pentru îndeplinirea obiectivelor propuse prin:

- asigurarea oportunităților egale pentru toți angajații grădiniței, fără discriminare de sex, religie, rasă, vârstă, statut marital;
- respectarea dreptului de informare a fiecărui angajat;
- asigurarea recompenselor cuvenite resurselor umane;
- susținerea dezvoltării profesionale pentru fiecare membru al grădiniței;

În calitate de manager al grădiniței cunoașteți posturile din organigrama unității. La un moment dat, este necesar să asociați roluri unor posturi existente necesare desfășurării unor activități opționale. Gândiți-vă la aplicarea lor concretă alegând criteriile corespunzătoare din următoarele elemente:

- locul pe care îl ocupă postul în cadrul organigramei;
- cunoștințele, experiența, aptitudinile, capacitățile de care trebuie să dispună cel care ocupă postul;
- rezultatele obținute de la noul rol.

Organigrama grădiniței deține diferite posturi și funcții specifice. **Fișa postului trebuie să cuprindă:**

A. Denumirea postului

B. Cerințele postului:

- funcția generală a postului;
- descrierea locului de muncă sub raportul echipamentelor, materialelor, resurselor disponibile;
- regimul salarizării, gradațiilor, primelor;
- denumirea șefului direct;
- denumirea colegilor de departament (relațiile de colaborare și ierarhizare);
- limitele de autoritate;
- studii;
- specialitatea;
- vechimea în domeniu;
- grad didactic;
- poziție pe post (titular, detașat, suplinitor);

C. Obiectivele postului

D. Relații ierarhice:

- se subordonează metodologic;
- se subordonează organizatoric;
- colaborează cu instituții implicate în realizarea obiectivelor unității.

E. Atribuții

- Relațiile cu alte departamente;
- Relații cu persoane, instituții din exteriorul grădiniței.

Analizați și stabiliți pentru fiecare categorie de personal cerințele specifice din lista elementelor de mai sus.

Concluziile evaluărilor trebuie valorificate la nivelul grădiniței. Citiți lista de mai jos care include diferite modalități de evaluare. Analizați modul în care ați valorificat concluziile pentru anul precedent. Notați principalele modalități folosite. Identificați modalitățile pe care le puteți folosi în anul școlar următor:

- Discuții între evaluator și evaluat;
- Discuții colective cu persoanele evaluate;
- Recomandări transmise celor evaluați;
- Adoptarea și aplicarea unor măsuri.

## 4. Recrutarea, selectarea și angajarea resurselor umane

**Recrutarea** este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul grădiniței.

**Seleția** este procesul prin care se alege, conform unor criterii, cel mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post.

**Metode de recrutare** - influențează rezultatele recrutării. Dintre metodele practicate pentru recrutarea personalului amintim:

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;
- folosirea consilierilor de recrutare;
- căutarea persoanelor;
- fișierul cu potențiali angajați.

Sursele de recrutare pot fi din zona locală sau din afara zonei locale, târguri de locuri de muncă, asociații profesionale, firme specializate.

**Criteriile de recrutare** pot fi competența, vechimea și potențialul de dezvoltare a candidaților.

**Planul de recrutare** e necesar pentru ca recrutarea să se facă în mod profesionist.

### **Etapele planului de recrutare sunt:**

- studiul politicii de personal a grădiniței;
- organizarea posturilor și a persoanelor (organigrama efectiv aplicată și cea de perspectivă, din compararea cărora se poate stabili concret necesarul de recrutat);
- studiul plecărilor (o evidență a posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor sau deceselor);
- studiul posturilor (pe baza descrierii acestora, evidențiindu-se informațiile privind denumirea postului, obiectivele, sarcinile, responsabilitățile și mijloacele folosite);
- calcularea nevoilor directe (prin simpla comparare a efectivului teoretic cu cel real, prin luarea în considerare a vitezei cu care se reînnoiește personalul);
- calcularea nevoilor de recrutare (așezarea într-un tabel a nevoilor directe și indirecte, acoperirea acestora din resurse interne, posturile cu persoane disponibile, și însumarea acestora în nevoi totale și nevoi de recrutare).

În toate aceste faze, este de preferat să ne racordăm la o serie de principii, verificate în practica managerială de natură a spori eficient procesul activității din grădiniță:

- detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante;
- diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal;
- testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare;
- selectarea cu discernământ a surselor de recrutare;
- formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare;
- respectul față de concurenții din piața muncii.

Procesul propriu-zis de **selecție** este perceput ca o serie de etape succesive, în care diverși factori constituie tot atâtea obstacole sau filtre de triere a candidaților:

- factori obiectivi, legați de calitatea ofertei de angajare, în cadrul căreia salariul reprezintă factorul cel mai important;
- factori subiectivi, constând în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor;
- factori de recrutare și selecție, generați de atitudinea specialistului sau a persoanei de contact.

**Reflecți****Managerul grădiniței**

În calitate de manager al grădiniței vă implicați în activități ce țin de managementul resurselor umane. Este necesar să cunoașteți posturile din organigrama grădiniței. În situația în care este nevoie să recrutați personal didactic pentru posturile rămase vacante, gândiți-vă la aplicarea corectă a legislației după cum urmează:

- Legea Învățământului;
- Statutul Personalului Didactic;
- Cunoașterea calendarului și a Metodologiei de mișcare a cadrelor didactice.

**Exercițiu****Managerul grădiniței**

Organizați o întâlnire cu membrii Consiliului de Administrație. Analizați gradul de ocupare a posturilor cu personal calificat.

Informați decidenții locali, respectiv Inspectoratul Școlar, propuneți soluții.

**Exercițiu****Consiliul profesoral****Poți fi și tu managerul grădiniței!**

În cadrul Consiliului Profesoral organizați un exercițiu care presupune orientarea, socializarea, acomodarea angajaților noi în grădiniță (fiecare participant își alege un potențial angajat). Astfel, realizați o ierarhizare a intervențiilor de introducere în atmosfera grădiniței a noului angajat.

Notați cu 1 prima etapă, 2 a doua etapă.....etc.

- Instalarea pe post
- Decizia de angajare și acceptarea ei
- Examenul medical
- Prezentarea orarului unității
- Prezentarea grădiniței (fiecare compartiment de activitate)
- Prezentarea personalului din grădiniță
- Prezentarea regimului de lucru
- Prezentarea unor regulamente (protecția muncii, regulamentul de ordine interioară etc.)
- Prezentarea facilităților

## 5. Formarea și dezvoltarea profesională

*Să reușești într-o profesie dificilă necesită o încredere oarbă în tine însuși. Tocmai de aceea oameni aproape lipsiți de talent, dar care cred în ei, ajung deseori mult mai departe decât unii care au talent, dar nu încredere.*

Sophia Loren

Așezarea fiecărei unități de învățământ pe coordonatele unor performanțe ridicate și asigurarea unei educații de bună calitate pentru toți copiii depind de competența resurselor umane ce activează în unitățile de învățământ. Dezvoltarea personală înseamnă să-ți înțelegi propriile puncte forte și puncte slabe, să îți identifici obiectivele și calea pentru atingerea lor.



Elaborați individual planul de dezvoltare profesională în contextul planului de dezvoltare instituțională, al ofertei educaționale și al feedback-ului obținut de la părinții copiilor îndrumați. Identificați pașii și oportunitățile de formare continuă din următoarele posibilități de perfecționare, la care puteți adăuga propriile interese și preocupări:

- Participarea la un curs de formare „Managementul proiectelor”;
- Participare la un curs de TIC;
- Participarea la cursul „Aproape de Natură”, educație ecologică;
- Participarea la un curs de formare „Managementul resurselor umane”;
- Participarea la un curs „Management financiar”;
- Participarea la un curs „Dezvoltarea managerială”;
- Participarea la un curs „Formarea formatorilor”.

Formarea (și dezvoltarea) resurselor umane presupune:

- profesionalizare, respectarea unui set specific care include cunoștințe specializate, metodologii, recunoaștere socială;
- proces continuu, formarea inițială, formarea continuă;
- programe specifice realizate prin colaborarea cu instituțiile de formare.

## 6. Managementul programelor de formare

*Oamenii mari, pe de o parte, rămân gravi în sfera lor, copiii, pe de alta, își văd de jocurile lor. Izolați în seriozitatea noastră ridicolă, lăsăm copiii să crească sufletește în chip arbitrar și ne trezim, cu uimire, a avea apoi înaintea-ne o generație de adolescenți cu păreri bizare și streini cu desăvârșire de chipul nostru de a gândi și a simți.*

George Călinescu

Managementul formării presupune formarea continuă, un ansamblu de elemente aflate într-o interacțiune strânsă realizând:

- un bun profesionist;
- actor al schimbărilor;
- mobilitatea între diferite activități și locuri de muncă.

**Pentru a fi eficiente, programele de formare pentru adulți trebuie să ofere următoarele:**

- crearea și menținerea unui climat de respect între formator și participanți și între toți participanții;
- luarea în considerare a experienței participanților. Adulții vin la formare cu o experiență anterioară bogată – atât pozitivă, cât și negativă. Acest lucru va colora felul cum vor aborda programul de formare;
- corelarea cu nevoile participanților și disponibilitatea / predispoziția lor de a participa la programul de formare respectiv. Adulții învață numai când percep ei înșiși o nevoie pentru aceasta. Formatorul trebuie să determine nevoile participanților și să le utilizeze ca motivație. Această evaluare a predispoziției va deveni baza motivării și selectării metodelor de formare.
- asigurarea unei aplicabilități imediate și specifice a conținutului. Adulții sunt, de obicei, foarte pragmatici și vor învăța cel mai bine când vor înțelege că formarea are o aplicabilitate imediată.

**Funcțiile pentru formarea continuă:**

- funcția de profesionalizare – funcția de adaptare profesională;
- funcția de angajare profesională;
- funcția de organizare socioprofesională.

Este important de reținut că formarea continuă ca proces ce permite menținerea sau reactualizarea capacităților și competențelor necesare în exercitarea profesiei presupune:

- Perfecționarea prin definitivarea în învățământ și acordarea gradelor didactice II și I;
- Dezvoltarea instituțională;
- Participarea la cursurile de formare continuă privind:
  - Didactica preșcolară;
  - Managementul educațional;
  - Comunicare și curriculum;
  - Parteneriat „Grădiniță – Comunitate“;
  - Grădinița incluzivă;
  - Managementul clasei și al spațiului educațional;
  - Managementul proiectelor educaționale.

## Exercițiu

## Manager. Educatori

Descrieți o gradiniță incluzivă.

Programul de intervenție pentru copiii cu CES va urmări:

- adaptarea conținuturilor;
- adaptarea proceselor didactice;
- adaptarea procesului de evaluare.
- adaptarea mediului

Așadar **profesionalizarea** presupune:

- Organizarea unor excursii;
- Derularea unor proiecte în care să fie implicați părinții și copiii;
- Obiectivele educaționale pot fi atinse prin mai multe tipuri de programe/ adaptate;
- Susținerea unor activități demonstrative pentru cadrele debutante;
- Dotarea unității cu tehnologii noi;
- Participarea la schimburile de experiență „Manageri fără frontiere“;
- Participarea la cursuri de formare;
- Redecorarea spațiului educativ potrivit evenimentelor traversate și intereselor de învățare;
- Colaborarea pe diferite domenii cu autoritățile locale;
- Păstrarea unei relații profesionale cu decidenții grădiniței;
- Curriculum diferențiat, atât pentru copiii cu CES, cât și pentru cei cu potențial de învățare ridicat.

# Reflecție personală – managementul profesional

## O zi din viața unei educatoare

Emilia Stana, Elena Butunoi

Am așteptat începutul zilei,  
pentru a vedea chipurile copiilor.  
Am rostit numele lor,  
i-am simțit prietenii mei.  
Am deschis fereastra și am gândit:  
Împreună vom face un program  
Aveam în minte: matematică, dezvoltarea limbajului,  
muzica, cunoașterea mediului, activitatea practică,  
educația fizică, activități plastice, exerciții grafice.

### **Dar:**

Noi suntem parteneri:  
Eu, educatoarea care alege strategiile, planifică conținuturile;  
Ei, copiii care se vor implica în jocul cunoașterii și al devenirii lor.  
Știam bine că voi face o bună planificare

### **Dar...**

Aveam nevoie de glasul copilului  
A sosit spunându-mi:  
Îmi place să ascult programul zilnic,  
Dacă nu înțeleg un lucru știu sigur,  
că vii lângă mine și mă ajuți.  
Dacă îmi place un joc, știu sigur că îl reluăm,  
Știu că toți suntem prieteni, dar  
Ce mai bună prietenă a mea este

### **EDUCATOAREA**

Îmi place spațiul de joacă pe care  
l-ai amenajat împreună cu noi.  
Îmi plac surprizele zilei.  
Îmi place cum vorbești: tonul, glasul tău.

### **De aceea:**

#### **Eu am avut grijă:**

Copiii să nu fie stresați, să fie destinși pentru a-i cunoaște mai bine.  
Fiecare activitate mă ajută să descopăr:  
copii prietenoși;  
copii veseli;  
copii triști;  
copii timizi;  
copii care doresc să aibă responsabilități;  
sentimentele lor față de jocuri și activități.

### **Am auzit din nou:**

#### **GLASUL COPILULUI**

Doamna educatoare, doresc să mă joc la ARTE!  
Doamna educatoare, doresc să stau la BIBLIOTECĂ!  
Doamna educatoare, sunt obosit, vă rog să-mi citiți ceva!  
Doamna educatoare, eu m-am plictisit, ce mai facem astăzi?

### **Dar,**

Toate acestea sunt deja probleme pentru mâine.  
Sunt multe? Sunt puține?

Urmează o nouă zi.  
Avem întotdeauna nevoie de succes!

# Glosar

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ** – „Un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire neîmpărtaşite de membrii unei organizații care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte“.

(S. Iosifescu „Management educațional pentru instituțiile de învățământ“, București, 2001)

**LEADERSHIP** – „aceea parte a activității unui manager prin care acesta influențează comportamentul indivizilor și grupurilor în vederea obținerii rezultatelor dorite“

(B. P. Smith)

**MANAGEMENTUL** poate fi definit ca arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizații prin intermediul celorlalți, iar managerul este cel care procură, alocă și utilizează resurse fizice și umane pentru atingerea scopului.

(Șerban Iosifescu)

**MANAGEMENTUL CALITĂȚII** este „ansamblul aspectelor funcției de management prin care se stabilesc și implementează intențiile și direcțiile de acțiune în organizație în domeniul calității... un termen general semnificând toată gama de abordări posibile vizând preocupările pentru calitate în educație“

(Bune practici la agenția pentru calitate a universităților australiene – ACUA, ianuarie 2008)

**MISIUNEA** reprezintă „declarația de identitate“ a grădiniței ce trebuie cunoscută atât în interiorul organizației, cât și în exterior.

**NEGOCIEREA** reprezintă o situație de comunicare în care se confruntă obiectivele specifice declarate și nedeclarate ale partenerilor implicați. Presupune identificarea unor obiective comune pe baza cărora se poate stabili un acord reciproc avantajos (câștig – câștig) între participanți.

Negocierea este procedura de rezolvare a conflictelor fiind o condiție indispensabilă pentru atingerea obiectivelor.

**PLANIFICAREA** reprezintă stabilirea și fundamentarea, pe baza studiilor întocmite și a analizelor efectuate, a obiectivelor și sarcinilor de realizare a acestora, precum și a resurselor necesare pe o perioadă determinată, corespunzătoare caracterului planului stabilit (lunar, trimestrial, anual), în vederea atingerii obiectivelor fixate.

**PROGNOZA** evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, motiv pentru care este, în primul rând, un instrument de investigare și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

**PROGRAMAREA** reprezintă defalcarea obiectivelor actualizate ale grădiniței în timp (pe perioade calendaristice operative – luni, decade, săptămâni) și în spațiu (compartimente, echipe de lucru), precum și coordonarea activităților ce concură la executarea programelor stabilite.

**PROIECTUL** este un set de intenții privind orientarea dezvoltării instituționale conform misiunii și a unor scopuri generale de schimbare motivată, a unui sistem de selectare a opțiunilor strategice de acțiune care să conducă la rezultatele concrete așteptate.

## **RECRUTAREA ȘI SELECȚIA**

Recrutarea este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul grădiniței.

Selecția este procesul prin care se alege, conform unor criterii, cel mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post.

**STILUL DE CONDUCERE** desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager.

Manual de Secretariat și Asistență Managerială, coordonator Adina Berciu Drăghicescu, Editura CH Beck, 2008

**VIZIUNEA** reprezintă imaginea ideală a ceea ce își dorește organizația/ grădinița să realizeze în viitor, având la bază un sistem de opinii și concepte morale, etice. Este viitorul optim al organizației; răspunde la întrebarea unde vrem să ajungem?; Stabilește direcția; este pentru membrii organizației.

# Bibliografie

- Bowe, Linda, *Cariere - Leadership si management astăzi*, 12 iulie 2007, Curierul Național;
- Berciu Drăghicescu, Adina, *Manual de Secretariat și Asistență Managerială*, 2008, Editura CH Beck;
- Collett, Peter, *Cartea gesturilor*, 2005, Editura Trei;
- Crețu C., *Curriculum diferențiat și personalizat*. Ghid metodologic pentru învățători, profesori și părinții copiilor cu disponibilități înalte. Iași, 1998, Polirom;
- Goleman, D. *Inteligența socială. Noua știință a relațiilor umane*, 2007, Editura Curtea Veche;
- Goleman, D. Richard Boyatzis, *Inteligența emoțională în leadership*, 2007, Editura Curtea Veche;
- *Management educațional pentru instituțiile de învățământ* (coordonator Ș. Iosifescu), București, 2001, Tipogruppress;
- *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare* (coordonator Ș. Iosifescu), București, 2000, Pro-Gnosis;
- *Management educațional*. Modul de dezvoltare profesională a cadrelor didactice (Proiectul pentru învățământul rural. Componenta 1), 2005, București, Educația 2000+;
- Onofrei, Mihaela, *Management financiar*, 2007, Editura CH Beck;
- Sarivan, L. *Proiectarea curriculumului la decizia școlii*, București 2000, I.S.E;
- Vrăsmaș, Ecaterina, *Educația copilului preșcolar*, Elemente de pedagogie la vârsta timpurie, 1999, Editura Pro-Humanitas.

# Cuprins

<b>Argument</b>	<b>5</b>
<b>Capitolul 1. Despre management și management educațional</b>	<b>7</b>
1. Management și leadership	
2. Stiluri de conducere	
3. Funcții și roluri manageriale	
4. Exemple de bune practici	
<b>Capitolul 2. Management instituțional</b>	<b>15</b>
1. Grădinița ca organizație	
2. Cultura organizațională	
3. Dezvoltarea organizațională	
4. Comunicare managerială	
5. Asigurarea educației incluzive și interculturale	
6. Managementul de proiect instituțional	
7. Marketing pentru organizațiile nonprofit	
<b>Capitolul 3. Managementul procesului de educație</b>	<b>29</b>
1. Formarea și conducerea echipelor de educatori	
2. Managementul conflictelor	
3. Oferta educațională	
<b>Capitolul 4. Managementul resurselor</b>	<b>35</b>
1. Eficientizarea resurselor, managementul calității	
2. Managementul resurselor financiare	
3. Evaluarea personalului, fișa postului	
4. Recrutarea, selectarea și angajarea resurselor umane	
5. Formarea și dezvoltarea profesională	
6. Managementul programelor de formare	
<b>Glosar</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>45</b>