

**MANAGEMENTUL  
PROGRAMELOR  
EDUCAȚIONALE ÎN  
EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**



**ELENA CORINA CIOLCĂ**

**MANAGEMENTUL  
PROGRAMELOR  
EDUCAȚIONALE ÎN  
EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2012**

Colecția EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CIOLCA, CORINA**

**Managementul programelor educaționale în educație fizică  
și sport** / Ciolca Elena Corina. - București : Editura Universitară, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-591-504-6

65.012.4:796

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065915046

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2012

Editura Universitară

Director: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

e-mail: [redactia@editurauniversitara.ro](mailto:redactia@editurauniversitara.ro)

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

[comenzi@editurauniversitara.ro](mailto:comenzi@editurauniversitara.ro)

O.P. 15, C.P. 35, București

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

## CUPRINS

Prefață .....	7
I. Introducere .....	9
II. Programele educaționale .....	12
III. Proiectele educaționale și managementul acestora .....	22
1. Generalități privind proiectele educaționale .....	22
2. Managementul de proiect .....	36
IV. Strategii de elaborare și implementare a programelor educaționale .....	53
V. Modele de structură a proiectului educativ .....	60
VI. Planificarea unui proiect .....	71
VII. Evaluarea programelor/proiectelor educaționale .....	76
VIII. Profesorul de educație fizică – manager al programelor educaționale .....	79
IX. Managementul riscului în cadrul proiectelor educaționale .....	102
X. Managementul schimbării .....	109
XI. Rolul și importanța educației interculturale în planificarea și managementul programelor educaționale .....	115
Bibliografie și webgrafie .....	120



## **PREFAȚĂ**

Lucrarea se înscrie în categoria cursurilor universitare și se adresează atât studenților de la master cât și absolvenților Facultății de educație Fizică și Sport și Facultății de Kinetoterapie, în dorința lor de dezvoltare profesională.

Conținutul nu reprezintă o noutate în domeniu, ci este o încercare de a ajunge cu informația existentă în acest domeniu cât mai aproape de profesorii de educație fizică și de kinetoterapie din școli, de a-i motiva și mai mult pe aceștia de a scrie proiecte.

În acest sens am încercat să strâng informațiile într-o singură carte care particularizează managementul programelor și proiectelor și în domeniul educației fizice și sportului. Încercarea sper să fie una reușită.

Într-o „perspectivă valorică a viitorului”, cadrele didactice din școală pot deveni la un moment dat chiar managerii programelor educaționale, contribuind astfel la dezvoltarea instituției din care fac parte.

**Autoarea**





## I. INTRODUCERE

Evoluția și transformările sociale și din sistemul de învățământ au condus la consolidarea unor servicii educaționale.

În curând, performanța organizației școlare se va aprecia și în funcție de capacitatea de elaborare și adaptare la proiecte educaționale, proiecte ce vor răspunde cerințelor populației școlare și ale comunității.

Descentralizarea învățământului presupune implicare, responsabilizare, schimbare de tactici de abordare a procesului educațional, de strategii, un nou management al instituției respective și a serviciilor oferite de aceasta. Descentralizarea se referă la transferul de autoritate decizională în josul ierarhiei unei organizații sau în afara acesteia, de la minister către inspectorate și unități școlare și transferul autorității decizionale la nivelul consiliilor județene și locale.

Modelul de descentralizare trebuie construit, negociat, rezultatul fiind un compromis între nevoile și aspirațiile tuturor grupurilor cu interese în educație: cadre didactice, părinți, elevi, administrație publică, angajatori, instituțiile de învățământ și cercetare, societatea.

## Principiile procesului de descentralizare<sup>1</sup>

- ◆ Autonomia instituțională
- ◆ Răspunderea publică
- ◆ Transparența actului decizional
- ◆ Apropierea centrului de decizie de locul actului educațional
- ◆ Valorizarea resursei umane
- ◆ Subsidiaritatea
- ◆ Diversitatea culturală și etnică
- ◆ Abordarea etică a serviciului educațional

„Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații prin care se urmărește rezolvarea unor tipuri variate de probleme ce privesc educația și instrucția unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității”<sup>2</sup>

Coordonatele de care trebuie să țină cont orice instituție care oferă servicii educaționale se referă la:

- ◆ condițiile tehnologice: infrastructură, comunicații, echipamente;
- ◆ condițiile juridice: legi, norme;
- ◆ condițiile politice: politicile educaționale, interesul general, gradul de stabilitate politică;

---

<sup>1</sup> A. Gherguț, 2009, pag. 26

<sup>2</sup> A. Gherguț, 2009, pag. 11

- ◆ condițiile economice: nivelul de trai, venitul, dinamica pieței muncii;
- ◆ condițiile demografice: rata natalității, fenomenul migrației;
- ◆ condițiile ecologice: caracteristici ale mediului ambiant, caracteristici geografice;
- ◆ condițiile culturale: valori predominante, atitudini, tradiții, convingeri.<sup>3</sup>

Managementul serviciilor educaționale presupune abordarea a trei direcții:

- ◆ „managementul politicilor instituționale – identificarea nevoilor, analiza opțiunilor, selecția programelor, stabilirea criteriilor de alocare a resurselor;
- ◆ managementul resurselor – stabilirea sistemelor de suport, a managementului financiar și managementului de personal;
- ◆ managementul programelor – implementarea strategiilor sau operațiilor curente ale organizațiilor de-a lungul unor linii funcționale sau cicluri de pregătire.”<sup>4</sup>

Managementul serviciilor educaționale are în vedere teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educaționale și a resurselor ei.

---

<sup>3</sup> După A. Gherguț, 2009, pag. 15

<sup>4</sup> Idem, pag. 16

## **II. PROGRAMELE EDUCAȚIONALE**

### **Delimitări conceptuale**

Un program educațional/social este definit ca set de activități sau de proiecte orientate spre un obiectiv/grup de obiective, în care resursele umane, materiale și financiare sunt coerent organizate pentru a produce bunuri/servicii sau schimbări ale mediului, ca răspuns la anumite nevoi.

În Statele Unite, programele sunt principalul mijloc de implementare a unei politici și de structurare a bugetului la nivel federal. În Uniunea Europeană, politicile sunt implementate prin fonduri structurale care încearcă să creeze un echilibru de dezvoltare socio-economică în interiorul Uniunii (Fondul de dezvoltare regională, Fondul agricol, Fondul pentru pescuit, Fondul social). Programele europene au o mărime mai redusă decât în Statele Unite.

Programele sunt proiecte complexe sau mai precis portofolii de proiecte care au ca scop îndeplinirea unor obiective stabilite prin politici și strategii la nivel macro sau microeconomic, de importanță națională sau internațională.

Așa cum arată standardele de management de proiect și dicționarele de specialitate programele pot fi definite ca:

- ♦ *serie de sarcini specifice* inter corelate conduse în mod coordonat pentru realizarea unor obiective pe baza unor strategii corespunzătoare;

- ♦ *un portofoliu de proiecte* selectate și planificate în mod coordonat pentru îndeplinirea unor obiective și pe baza unor strategii;

- ♦ *un proiect complex* sau set de proiecte necorelate dar legate de un ciclu de afaceri;

- ♦ *o organizație cu misiune temporară* cu scopul realizării unor procese de complexitate medie și ridicată;

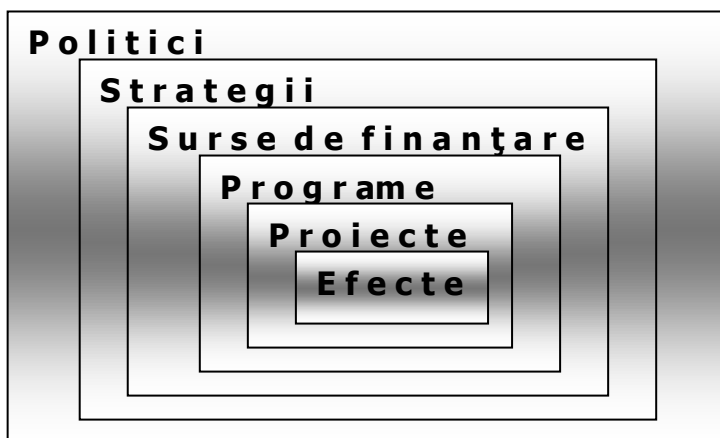
- ♦ *parte a unui plan* (exemplu programul de cercetare-dezvoltare și stimulare a inovării din planul de cercetare dezvoltare pentru Dezvoltarea Durabilă (Sustenabilă) a României. Programul are prevăzut buget propriu.

Programele au o întindere mai mare (pe mai mulți ani), vizează o serie de finalități mai generale care pot fi atinse prin intermediul mai multor proiecte bine corelate între ele care se desfășoară simultan.

Programele pot fi considerate sisteme complexe prin care resursele financiare, umane și materiale stabilite prin politici și consolidate prin strategii se materializează prin intermediul proiectelor.

telor în efecte benefice. Așa cum se observa din schema următoare, prin politici se stabilește cadrul general și obiectivele programelor și proiectelor.

Politicele includ strategiile, programele, proiectele și efectele care pot fi economice, sociale, de mediu, educaționale, tehnice ș.a



Schema nr.1

### **Abordarea sistemică a programelor**

Pe baza politicii se stabilește o strategie (sau mai multe) prin care obiectivele stabilite sunt raportate la perioade de timp definite și resurse (financiare, umane, materiale) alocate pentru îndeplinirea lor.

De exemplu, pentru a facilita procesul de preaderare și aderare a unor țări la Uniunea Europeană (printre care și România), au fost întocmite programe orientate pe obiective și teme prioritare. Aceste programe pot fi generale sau specifice. Spre exemplu programul general Phare are componente diferite: pentru educație – Socrates, Erasmus, Leonardo, Minerva; pentru agricultură - programul Sapard, pentru infrastructura transporturilor și mediu – ISPA etc. Concluzionând, pentru realizarea obiectivelor propuse fiecare program are în componență două sau mai multe proiecte.

Programele educaționale urmăresc:

- ◆ să ofere cunoștințe și informații concrete despre importanța educației în realizarea unei cariere, despre tipurile de educație și impactul acestora asupra viitorului tinerilor;

- ◆ să formeze abilități și să dezvolte atitudini pozitive față de viață, muncă, educație;

- ◆ să încurajeze spiritul competițional, calitatea și responsabilitatea.

**Ciclul de viață al unui program** cuprinde mai multe etape:

- ◆ Inițierea;

- ◆ dezvoltarea și consolidarea sau proiectarea;

- ◆ implementarea;
- ◆ monitorizarea;
- ◆ evaluarea.

### **Elementele structurale ale unui program**

sunt:

- ◆ scopuri și obiective;
- ◆ activități;
- ◆ resurse umane, materiale și procedurale și de timp;
- ◆ beneficiari/populație-țintă;
- ◆ sistem managerial;
- ◆ componentă de evaluare/autoevaluare.

### **Clasificarea programelor:**

#### **A. După nivelul la care se face raportarea:**

*-Programe de nivel internațional:* Programul de aderare a României la Uniunea Europeană, NATO, programele de colaborare bilaterală, trilaterală, multilaterală, tehnico-științifice, comerciale, culturale, programe spațiale internaționale, programele educaționale Socrates, Leonardo da Vinci, Phare etc. În cadrul programului educațional Socrates se găsesc mai multe proiecte de tip: Comenius – accesibil învățământului pre-universitar pentru parteneriate școlare, formare inițială și continuă a personalului didactic;



Erasmus – mobilități pentru studenți și cadre didactice din învățământul superior; Arion – mobilități, schimb de informații și experiență pentru factorii de decizie din domeniul educației; European Label – proiecte din domeniul limbilor străine; Grundtvig – vizează educația adulților și educația continuă; Lingua – se referă la promovarea învățării limbilor străine; Minerva – învățământ deschis și la distanță; Eurydice – sisteme și politici educaționale la nivel european;

- *Programe de nivel national*: Programul de Dezvoltare Durabilă al României, Programe de educație permanentă, Programe de conservare a Deltei Dunării, Programe pentru Administrația Publică, programe pentru transporturi, agricultură, IMM-uri, Programul de granturi pentru dezvoltare școlară – care vizează creșterea calității educației și include proiecte care se adresează cadrelor didactice, creșterii calității educației prin dotarea cu materiale didactice și echipamente, promovării activităților extracurriculare și integrării școlare și profesionale a copiilor și tinerilor cu cerințe educaționale speciale și a celor din sistemul de protecție socială etc.

- *Programe de nivel regional și local*: Programe de dezvoltare regională, programe de reconversie profesională a șomerilor, programe de dezvoltare a zonelor mono-industriale;

- *Programe la nivel de organizație* sau programe interne ale instituțiilor administrative, societăți comerciale, organizații non-guvernamentale.

## **B. După sursa finanțării programele pot fi:**

- *Programe cu finanțare externă* (de la organisme financiare internaționale cum ar fi spre exemplu FMI, Banca Mondială, O.N.U.D.I, B.I.R.D, B.E.R.D etc.

- *Programe cu finanțare internă* (de la buget, din bănci etc.)<sup>5</sup>

Tot ceea ce am explicat până aici ne ajută să ne formăm o viziune de ansamblu a ceea ce înseamnă termenul *program*. Confuzia în folosirea acestor termeni provine tocmai din faptul că au aceeași structură și aceleași componente ale ciclului de viață.

În continuare ne-am propus să reliefăm câteva dintre diferențele semnificative între **program și proiect**.

### **Program vs Proiect**

◆ Un program poate include mai multe proiecte, după cum un proiect se poate descompune în mai multe subproiecte, serii, activități, acțiuni.

---

<sup>5</sup> <http://www.scritube.com/economie/Tipuri-de-programe-si-proiecte912172310.php>

◆ Exemplu de programe: Programele PHARE, Programele Băncii Mondiale, Programele educaționale – SOCRATES, LEONARDO, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POSDRU), Programul național de reabilitare a școlilor din mediul rural etc.

Programele și proiectele au structuri asemănătoare: obiective, populație-țintă, resurse, plan de activități, durată de desfășurare, echipă de lucru, dar există diferențe semnificative între ele.

### **Diferențele generale dintre programe și proiecte**

<b>Caracteristica</b>	<b>Programul</b>	<b>Proiectul</b>
<b>Anvergura</b>	Vizează componente ale politicilor naționale, sectoriale, regionale ce trasează linii generale de dezvoltare. Un mijloc de implementare a unei politici	Vizează inițiative instituționale sau organizaționale focalizate asupra rezolvării unor probleme specifice

<b>Durata</b>	Durată foarte mare 5-10 ani	Durată limitată 6 luni-3 ani
<b>Bugetul</b>	Buget alocat global, modificabil de al an la an, flexibil	Buget fix, limitat, cu alocări specifice, precise pe capitole
<b>Rolul echipei</b>	Trasează și urmărește îndeplinirea liniilor strategice generale. Rolul echipei programului este de coordonare și supervizare.	Activitate focalizată pe implementarea și urmărirea unor obiective specifice. Echipa de proiect are rol de implementare.
<b>Evaluarea</b>	Este focalizată asupra impactului general al programului precum și atingerea unor criterii generale de performanță	Este focalizată asupra unor performanțe precise, punctuale, legate de obiectivele propuse

Proiect pentru burse doctorale		Proiect pentru practica studentilor
	<b>Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane</b>	
Proiect pentru achiziții		Proiect pentru mobilitatea cadrelor didactice

Schema nr. 2  
**Exemplu de program și proiecte aferente**