

## MANAGEMENTUL CURRICULUMULUI UNIVERSITAR: SISTEM, PROCES ȘI CADRUL ORGANIZAȚIONAL

*Tatiana GHERȘTEGA*

*Institutul de Științe ale Educației*

În acest articol este abordată problema privind managementul curriculumului universitar ca sistem și proces de concepere, proiectare, implementare și monitorizare a curriculumului în diferite forme de manifestare (ca concept, ca produs, ca proces, ca rezultat), care este condus și realizat de persoane cu diferite funcțiuni: manageri, conceptori, cadre didactice, experți.

Totodată, analizei este supus cadrul organizațional al managementului curriculumului.

**Cuvinte-cheie:** *management educațional (Med), managementul curriculumului (MC), concepte pedagogice, proiectare curriculară, dimensiune managerială.*

### UNIVERSITY CURRICULUM MANAGEMENT: SYSTEM, PROCESS AND ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

This article explores the issue of university curriculum management as a system and a process of conceiving, designing, implementing and monitoring the curriculum in its various forms of manifestation (the concept as a product, as a process, as a result), which is led and conducted by people with different attributions: managers, conceptors, teachers, experts.

Also considering the organizational management curriculum.

**Keywords:** *Educational Management (Med), curriculum management (CM), pedagogical concepts, curriculum design, managerial dimension.*

### Introducere

*Managementul instituției/organizației* reprezintă o dimensiune complexă a managementului educațional, dar și curricular la nivel instituțional. Conceperea universității ca organizație care poate și trebuie să se dezvolte în contextul postmodernismului, schimbărilor din mediul intern și cel extern este o condiție determinantă pentru înțelegerea și promovarea dialecticii învățământului superior. Organizațiile sunt strategii umane complexe create pentru a atinge anumite obiective [3].

Calea evoluției organizațiilor pornind de la managementul științific al lui Taylor, care privea omul exclusiv ca o forță de muncă, mașină perfectă pentru a obține mai mult câștig, profit, fiind urmat apoi de conceptul de organizație birocratică al lui Max Weber, centrat pe reguli, impersonalitate, autoritate și eficiență tehnică („omul în cutiuță”), este succedată mai târziu de o nouă mișcare în teoria organizațiilor și a managementului – cea a relațiilor umane (Elton Mayo, Mery Follet Parker, H.Maslow, D. Mc.Gregor), care pune la baza conducerii factorul uman, relațiile interpersonale și de colaborare în grup, considerând că omul poate să lucreze mai productiv dacă i se satisfac atât nevoile materiale, cât și cele psihosociale, oportunitățile de comunicare la locul de muncă.

Într-o încercare de a revizui și sintetiza principalele supoziții pe care se fundamentează întreaga literatură teoretică și de cercetare asociată comportamentului organizațional, Bolman și Deal (1997) identifică următoarele prevederi:

1. Organizațiile există pentru a servi necesităților umane (și nu invers);
2. Între organizații și oameni există o relație de reciprocitate (organizațiile au nevoie de idei, energie și talente; oamenii au nevoie de carieră, salarii și oportunități de muncă);
3. Când armonizarea dintre individ și organizație este scăzută, fie una, fie ambele părți vor avea de suferit: oamenii vor fi exploatați ori vor încerca să exploateze organizația sau se vor întâmpla ambele lucruri;
4. Bună armonizare între individ și organizație va produce beneficii ambelor părți: oamenii vor descoperi sensul și satisfacția muncii, iar organizațiile se vor bucura de talentele și energia necesare [apud 12, p.23].

Această *supoziție* explică într-un fel gama vastă de abordare a comportamentului organizațional. Se vorbește astăzi despre „organizația inteligentă” (J.B. Quinn, 1992), „organizația care învață” (learning organization, Peters Senge, 1990), „organizația relațională” sau de tip „rețea” (Peter Keen, 1994), „organizația expresivă”

(M.Schultz, 2000), în general despre o lume organizațională ce valorizează într-o mult mai mare măsură decât în trecut cunoașterea, talentele, motivațiile sau spiritul inovativ [Idem, p.24].

În general, e nevoie să precizăm că în definirea și analiza organizațiilor sunt identificate trei perspective (Scott): sistemul rațional; sistemul natural; sistemul deschis. Abordarea organizației ca sistem rațional se referă la imaginea clasică a organizației, considerată ca entitate socială cu scopul realizării unor obiective specifice în baza principiului eficienței. Aceasta prevede raționalizarea atât a activității managementului, cât și a executorilor printr-o organizare „științifică” a muncii și conducerii cu orientare spre eficiență, optimizare, raționalizare, formalizare bazate pe autoritate, constrângeri, reguli, directive etc. După cum remarcă Scott (1998), „prin concentrarea pe structura normativă, analiștii sistemului rațional au trecut cu vederea structura comportamentală a organizațiilor (...). Structura este celebrată, acțiunea este ignorată” [apud 13, p.58].

În cazul abordării organizațiilor ca sistem natural acestea se prezintă ca organisme sau colectivități sociale, organizații de supraviețuire. Promotorii acestei perspective (E.Mayo, C.Barnard, P.Selznick) dau predilecție structurilor informale, cooperării în atingerea scopului comun. P.Selznick, care a pus bazele abordării instituționaliste a organizațiilor, introduce noțiunile de competență distinctivă, acea caracteristică specifică sau unică ce diferențiază o organizație de alta și personalitatea organizațională (în sensul actual al culturii organizaționale), astfel realizându-se instituționalizarea acestora, integrarea lor socială.

În accepțiunea lui J. A.C. Baum și T.Rowley (2002), „toate perspectivele contemporane asupra organizațiilor adoptă în mod invariabil imaginea sistemului deschis, combinând-o fie cu o orientare spre sistemul rațional, fie cu una spre sistemul natural” [apud 13, p.67]. Aceste perspective trebuie să concorde cu scopurile managementului, îndeosebi într-o eră a schimbării, când „managerii construiesc, rearanjează, selectează și demolează multe aspecte (obiective) ale mediului înconjurător” [Weick, apud 13, p.66], și denotă că modul de adecvare a sistemului deschis la caracteristicile interne ale organizațiilor și cerințele mediului va determina însăși capacitatea lor de adaptare. Astfel, în conformitate cu mediul, organizațiile trebuie să-și dezvolte structuri care să fie contingente cu exigențele variate ale diferitelor medii. (Lawrence, Lorch, „teorii de contingență”, 1967). Ca urmare, performanța organizației va fi optimă atunci când sistemul mecanic este asociat cu un mediu stabil, iar sistemul organic cu un mediu dinamic, situație proprie organizației educaționale ai cărei membri joacă un rol activ în crearea, definirea, interpretarea și influențarea mediului [3, p.64, 66-68].

În contextul acestor abordări, structura organizațională reprezintă un construct unitar de subsisteme conduse și de conducere, aflate în permanentă conexiune și interpătrundere în raport cu funcțiile fiecărui element al procesului managerial instituțional.

Definirea universității, ca unitate de bază a sistemului de învățământ superior, reflectă logica de analiză managerială centrată pe evidențierea priorității funcției sociale a instituției în raport cu structurile pe care aceasta le poate dezvolta în timp și spațiu. Din această perspectivă sistemică, universitatea reprezintă o organizație instituțională autonomă care are drept funcție proiectarea, formarea inițială și continuă profesională a specialiștilor pentru economia națională, în cadrul unui proces de instruire specializat, conceput ca activitate de predare-învățare-evaluare-cercetare realizată în baza unui curriculum universitar modern, a cărui calitate este determinată de calitatea managementului respectiv.

### Concept și metodologie

*Managementul curriculumului presupune un sistem complex de acțiuni manageriale care preced, însoțesc și urmează diagnosticarea, conceptualizarea, proiectarea, elaborarea, implementarea, evaluarea, monitorizarea permanentă și dinamică a setului de experiențe de învățare oferite de universitate și conceptualizează ansamblul de documente de tip reglator sau de altă natură în cadrul cărora se consemnează experiențele de învățare. Dintr-o asemenea perspectivă, managementul curriculumului capătă caracteristicile unui sistem complex, unitar și deschis, în care se asociază câteva categorii de relații: între sistemul de învățământ și sistemul de management al curriculumului; între sistemul de management al educației și managementul curriculumului; între componentele sistemului de management al educației și sistemul managementului curriculumului (schimbări, calitate, rezultate etc.); între componentele constituente ale managementului curriculumului (conceptori, structuri, produse, procese, rezultate).*

Din contextul acestor relații derivă un sistem de principii care vizează abordarea generală a managementului curriculumului și abordarea operațională a acestui fenomen (principii de proiectare, implementare, monitorizare etc.).

Principiile managementului curriculumului se deduc din analiza a trei dimensiuni: managerială, general-pedagogică și curriculară, dar și din esența politicilor educaționale.

Astfel, managementul curriculumului se axează pe un ansamblu de principii generale:

- principiul abordării sistemice și integraliste;
- principiul abordării axiologice;
- principiul reflexiei și al politicilor educaționale;
- principiul corelării demersurilor manageriale, pedagogice și propriu-zis curriculare;
- principiul eficienței și dezvoltării continue;
- principiul abordării inovaționale;
- principiul autonomiei instituționale.

S.Baciu în cercetarea sa analizează problematica curriculumului universitar din perspectiva satisfacerii cerințelor beneficiilor: „Cererea de forță de muncă instruită și oferta de forță de muncă se manifestă și se condiționează reciproc în funcție de mecanismele complexe și reglate la nivel instituțional” [1, p.165].

În acest context, autorul propune un model de proiecte ale curriculumului universitar axat pe rezultat, formulat în termeni de competențe. Proiectarea curriculumului conform acestei abordări trebuie să coreleze cu pași de planificare a instruirii bazate pe competențe:

1. Decizia asupra rezultatelor pe care trebuie să le atingă studenții; alegerea dintr-o gamă largă de finalități a celor relevante; *predeterminarea rezultatelor*;
2. Decizia asupra modului în care studenții trebuie să fie sprijiniți pentru a atinge acele rezultate (decizia asupra conținutului și a strategiilor de predare-învățare); învățarea unei competențe presupune: asimilarea de cunoștințe relevante; dezvoltarea de deprinderi necesare pentru a însuși și pentru a aplica acele cunoștințe; dezvoltarea de valori și atitudini necesare pentru a acționa efectiv și responsabil; *asigurarea situațiilor relevante de învățare*;
3. Decizia asupra modului în care se va determina dacă și când studenții au atins rezultatele vizate (decizia asupra *procedurilor de evaluare și raportare*); evaluarea comportamentelor esențiale se realizează prin: colectarea datelor, organizare, analiză, raportarea rezultatelor la cele intenționate, aplicarea în situații de viață reale. Studentul este încurajat să participe activ la procesul de învățare, să stabilească corelații între conținuturi, să dobândească abilitatea de a învăța să învețe [1, p.172].

Un concept praxiologic al managementului curriculumului educațional este propus de Vl.Guțu și L.Pogolșa [14, 16].

Definind managementul curriculumului ca subsistem al managementului educațional și ca o activitate interconexă în cadrul demersurilor manageriale și pedagogice, identificăm funcțiile dominante ale acestuia: diagnosticare, conceptualizare, concepere/proiectare, organizare/ implementare, monitorizare/evaluare/reglare/dezvoltare.

Metodologia realizării acestor funcții se axează, pe de o parte, pe teoria generală a managementului curriculumului și pe un ansamblu de principii specifice fiecărei activități, iar, pe de altă parte – pe un ansamblu de strategii și metode adecvate fenomenelor analizate.

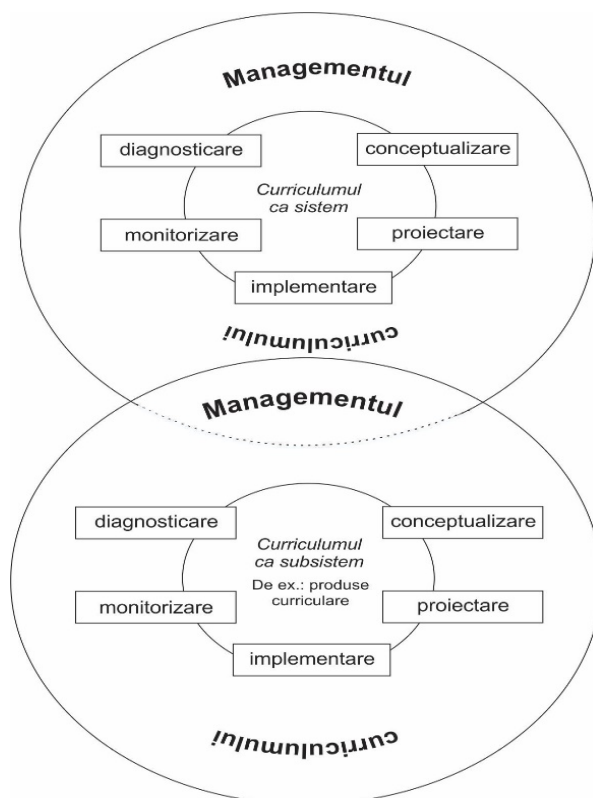
Conceptul și specificul praxiologic al managementului curriculumului se caracterizează prin două abordări interconexe:

- 1) identificarea și aplicarea acțiunilor manageriale;
- 2) identificarea și realizarea acțiunilor pedagogice/de construcție curriculară.

Totodată, conceptul praxiologic al managementului curriculumului vizează asigurarea interconexiunii:

- a) **pe verticală:** diagnosticarea – conceptualizarea – proiectarea – implementarea – monitorizarea – evaluarea;
- b) **pe orizontală:**
  - dimensiunea managerială → *diagnosticare* ← dimensiunea pedagogică
  - dimensiunea managerială → *conceptualizare* ← dimensiunea pedagogică
  - dimensiunea managerială → *proiectare* ← dimensiunea pedagogică
  - dimensiunea managerială → *implementare* ← dimensiunea pedagogică
  - dimensiunea managerială → *monitorizare* ← dimensiunea pedagogică

Aplicarea dimensiunii manageriale în cadrul praxiologiei managementului curriculumului are un caracter dublu concentric: la nivel de sistem și de subsisteme curriculare, la nivel de sistem și subsisteme ale managementului (*a se vedea Fig.1*).

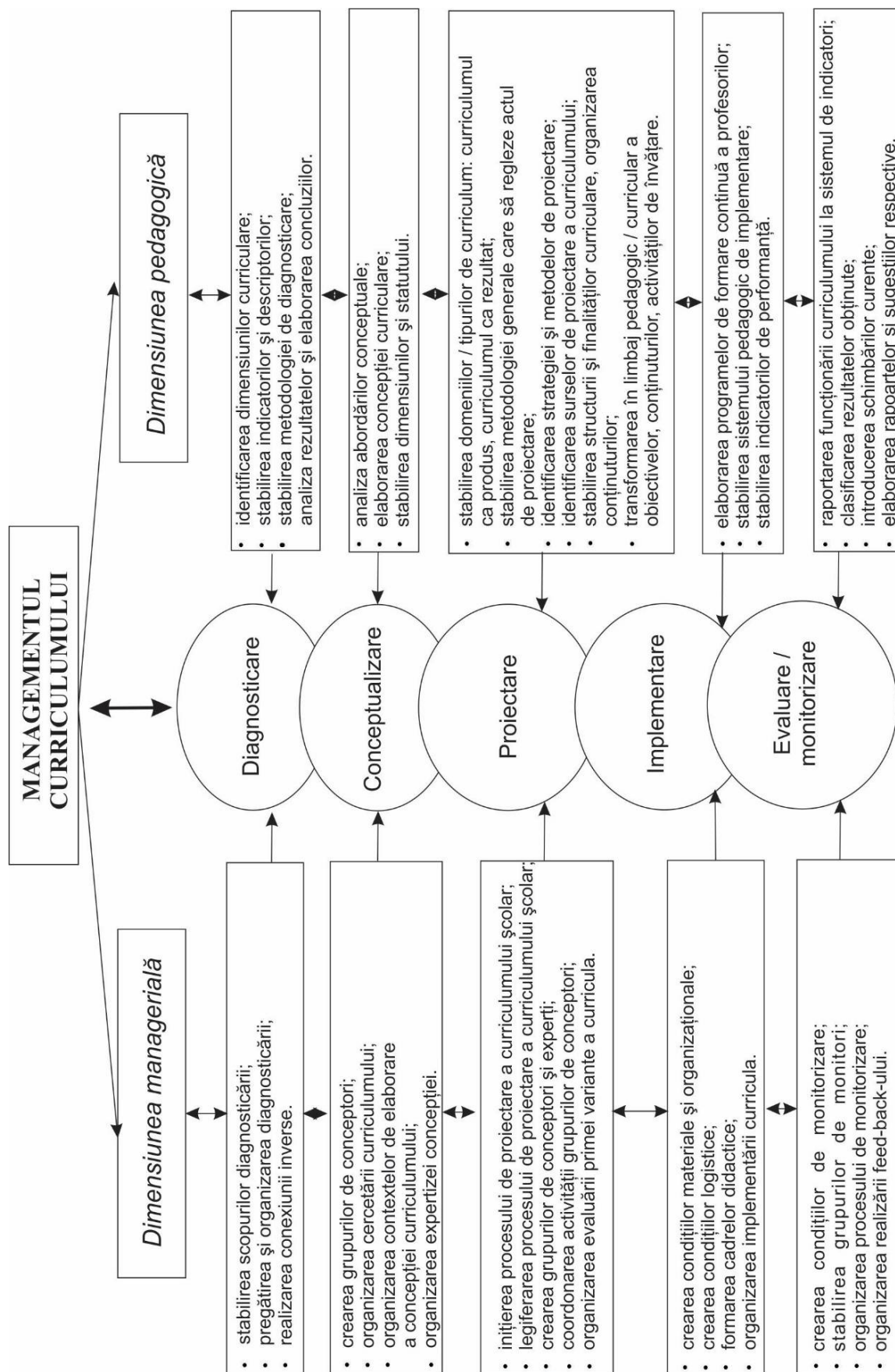


**Fig.1.** Demersul dublu concentric al managementului curriculumului: sistemul și subsistemele curriculare [14, 16].

Demersul dublu concentric în realizarea praxisului managerial cu referire la curriculum ca paradigmă și ca subsistem asigură realizarea interconexiunii dintre dimensiunea managerială și cea pedagogică, precum și dintre elementele constituente ale managementului curriculumului ca un model unitar (*a se vedea* Fig.2).

Abordarea managerială și pedagogică a managementului curriculumului universitar ne permite să deducem următoarele demersuri ale managementului curriculumului universitar:

- corelarea dimensiunii manageriale și pedagogice pe verticală și orizontală în cadrul managementului curriculumului universitar (abordarea praxiologică presupune integralizarea tuturor activităților în cadrul unei abordări interdisciplinare);
- abordarea dublă concentrică a dimensiunii manageriale în cadrul managementului curriculumului universitar (principiul asigură aplicarea aceluiași instrumente/mijloace manageriale la nivel de sistem curricular și la nivel de subsisteme curriculare);
- specificarea acțiunilor manageriale în raport cu tipologia curriculumului proiectat;
- accentuarea acțiunilor dominante în raport cu componenta managerială și tipologia curriculumului. De exemplu, conceptualizarea curriculumului presupune două activități dominante: organizarea și motivarea conectorilor de curricula și investigarea și producerea unui concept al curriculumului raportat la politicile educaționale existente sau de perspectivă;
- conducerea participativă în cadrul managementului curriculumului universitar (asigurarea unei comunicări eficiente între toți participanții în acest proces);
- funcționarea structurilor și grupurilor permanente și temporare în cadrul managementului curriculumului universitar determinat teleologic (obiectivele pe termen lung se realizează de grupuri permanente, iar obiectivele pe termen scurt – de grupuri temporare);
- dezvoltarea continuă a curriculumului universitar. Acest principiu este dedus din logica funcționării paradigmelor curriculare la etapa postmodernă și contextualizată în permanentă schimbare. Transferul acestui principiu în dimensiunea praxiologică presupune crearea mecanismelor de monitorizare, reconceptualizare, reproiectare, construcție, reconstrucție permanentă a curriculumului în toate formele sale de manifestare.



**Fig.2.** Conceptul praxiologic al managementului curriculumului universitar, adoptat după Vl.Guțu și L.Pogolșa [14, 16].



Demersurile enumerate ghidează întregul proces al managementului curriculumului prin transpunerea acestora în indicatori, norme și acțiuni concrete raportate la diferite componente ale managementului curriculumului universitar: diagnosticare, conceptualizare, concepere/ proiectare, implementare, monitorizare/ evaluare [15, p.109-112].

### Concluzii

Managementul curriculumului universitar face parte din structura managementului instituțional-organizațional.

În acest sens, universitatea, cum s-a menționat, este o organizație specifică cu funcții multiple care activează într-un regim autonom. Structura-matrice a universității cu elemente stabile: facultăți/catedre/departamente și elemente flexibile: programe de studii, curricula, structuri de cercetare, dar și structuri manageriale: Consiliul Strategic, Senat, comisii, alte structuri manageriale. Acest construct funcționează în baza unor norme și legități specifice acestui tip de organizații.

Aceste norme și legități sunt în egală măsură repere și pentru constituirea și funcționarea managementului curriculumului universitar, ca parte componentă a managementului instituțional/organizațional.

Curriculumul, în acest sens, în calitate de paradigmă, produs, proces și finalitate reprezintă obiect specific al managementului instituțional.

Conceptualizarea managementului curriculumului universitar presupune identificarea și definirea clară a substanței și structurii curriculumului academic.

**Conceptele pedagogice** ale curriculumului concentrează relațiile existente între finalitățile învățământului și procesul de predare-învățare-evaluare, concretizează, în ultimă instanță, modul de organizare a materiei și a activităților de învățare, proiectate și realizate conform finalităților prescrise de Planul-Cadru de învățământ și curricula academice.

Aceste concepte reflectă legăturile existente cu originile socioculturale și cu originile psihologice ale curriculumului. Teoriile și metodologiile rezultate ale acestor interacțiuni generează și propoționează componentele structurale indispensabile curricula academice, angajându-le în serii și seturi de evenimente care determină activitatea de conceptualizare, proiectare, implementare, evaluare și dezvoltare curricula.

**Conceptele epistemologice** ale curriculumului academic concentrează conținuturile științifice în unități și module de învățare, care reflectă stadiul atins al științei respective, dar și relații interdisciplinare, valorice pentru conceperea curriculumului academic în condițiile mediului universitar.

### Bibliografie:

1. BACIU, S. *Managementul calității în învățământul superior*. Chișinău: Print-Caro, 2010. 188 p.
2. Codul Educației al Republicii Moldova. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr.319-324, art.634.
3. COJOCARU, V.Gh. *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău, 2007. 268 p.
4. COJOCARU, V.Gh. *Fundamente teoretice și metodologice ale reformei manageriale în învățământ*: Teză de doctor habilitat. Chișinău, 2005. 262 p.
5. COJOCARU, V.Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
6. COJOCARU, V. *Reforma învățământului, obiective, orientări, direcții*. Chișinău, 2005.
7. COJOCARU, V., GUȚU, Vl., ȘEVCIUC, M. *Management educațional. Referențial științific și metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2014.
8. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007.
9. COJOCARU, V.Gh. *Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ*. Chișinău: Știința, 2002.
10. COJOCARU, V.Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004, p.14.
11. COJOCARU, V.Gh. *Calitatea în educație. „Managementul calității”*. Chișinău, 2007.
12. *Ghid metodologic*, CNC, MEC, 2002.
13. *Ghidul Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în unitățile de învățământ preuniversitar*. București: Agenția Română de asigurare a calității în învățământul preuniversitar. [www.edu.ro/ARACIP](http://www.edu.ro/ARACIP).
14. GUȚU, Vl. *Curriculum educațional. Cercetare. Dezvoltare. Optimizare*. Chișinău: CEP USM, 2014.
15. GUȚU, Vl. și al. *Managementul educațional*. Chișinău: CEP USM, 2013.
16. POGOLȘA, L. *Managementul evaluării curriculumului educațional în învățământul preuniversitar*. În: *Modernizarea standardelor și curricula educaționale – deschidere spre o personalitate integrală*. Materialele Conferinței științifice internaționale. Chișinău: I.Ș.E., Print Caro, 2009. Partea I, p.5-14.

Prezentat la 18.09.2015