



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

„UN MANAGEMENT DE CALITATE PENTRU O ORGANIZAȚIE PERFORMANTĂ” MANAGEMENT STRATEGIC - SUPORT DE INSTRUIRE PRACTICĂ -

Universitatea Bioterra

în cadrul proiectului

" Studenți și elevi activi - angajați productivi!"

POCU/90/6.13/6.14/109525

Mentori din firme:

Gheorghescu Daniela

Sminticiuc Carmen



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

MANAGEMENTUL STRATEGIC

CUPRINS

Cap.1 – Funcțiile și principiile managementului organizației

1. Definirea științei managementului
2. Procesele de management
3. Relațiile de management
4. Funcțiile managementului organizației
5. Principiile sistemului de management
6. Managementul bazat pe cunoștințe
7. Ce este și ce face managerul?
8. Eficiența muncii managerului

Cap. 2 Management strategic – conținut, trăsături, importanță

1. Definirea managementului strategic
2. Caracteristicile managementului strategic
3. Nivelurile strategice;
4. Avantajele aplicării managementului strategic;
5. Managementul strategic în condițiile economiei bazate pe cunoaștere;
6. Modele de management strategic
7. Rolul și importanța planificării strategice la nivelul organizațiilor din învățământul preuniversitar



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Cap. 3 Elaborarea și implementarea strategiei organizaționale la nivelul organizațiilor

1. Analiza mediului extern și intern al organizațiilor din domeniul educației
2. Formularea misiunii organizației
3. Stabilirea obiectivelor strategice
4. Identificarea opțiunilor strategice
5. Dimensionarea resurselor necesare
6. Fixarea termenelor
7. Analiza avantajului competitiv
8. Definirea strategiei globale
9. Fundamentarea strategiilor parțiale
10. Formularea politicii organizației
11. Elaborarea planului de dezvoltare instituțională

Cap. 4 Stakeholderii și managementul strategic

1. Definirea stakeholderilor din perspectiva managementului
2. Principalele tipuri de stakeholderi
3. Comportamente și așteptări ale stakeholderilor
4. Modalități de implicare a stakeholderilor în activitățile organizațiilor din învățământul universitar
5. Negocierea dintre managementul organizației și stakeholder
6. Ghid de acțiune pentru utilizarea analizei stakeholderilor în context strategic

Cap. 5. Sistemul decizional al organizațiilor

1. Conceptul de decizie managerială
2. Structura sistemului decizional al organizațiilor din domeniul educației
3. Abordări moderne ale procesului decizional strategic



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

4. Optimizarea sistemului decizional

5. Metode și tehnici decizionale utilizate în organizațiile din domeniul educației

6. Modelarea deciziilor strategice

Cap. 6 Sisteme de management utilizate în conducerea organizațiilor

1. Managementul prin obiective
2. Managementul prin proiect
3. Managementul prin bugete
4. Managementul prin excepții

Cap. 7 Eficacitatea și eficiența managementului organizațiilor

1. Evaluarea eficienței și eficacității managementului organizațiilor
2. Abordări sistемice de creștere a eficienței și eficacității organizațiilor
3. Evaluarea contribuției managementului la creșterea competitivității organizațiilor
4. Evaluarea eficienței cuantificabile
5. Evaluarea eficienței necuantificabile
6. Benchmarking-ul organizațiilor
7. Ghid de eficientizare a managementului organizațiilor

CAP. 1 FUNCȚIILE ȘI PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

1.1 Definirea științei managementului

Termenul de “management” este preluat din limba engleză, dar izvorul său este cuvântul “**manus**” din latină care înseamnă mână și implică acțiunea de manevrare. În italiană, s-a format apoi cuvântul “*mannegio*” care se referă la prelucrarea cu mâna și de



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

aici, a apărut termenul francez “**manège**” cu semnificația de loc unde sunt dresați caii. Ulterior, a apărut în limba engleză cuvântul “*manage*” care exprimă activitatea de administrare, de conducere și are substantivul “*management*”, care înseamnă conducător. În acest fel, se observă că **managementul ca activitate** a fost identificat mai întâi în sfera sportivă. Ulterior, a fost adoptat în știința militară, în politică, ziaristică, administrație publică. Termenul de management s-a impus în activitatea economică prin răspândirea lucrării “**The Managerial Revolution**” a lui **James Burnham**, în anul 1941.

Ca activitate, managementul se poate identifica odată cu procesul de concentrare a activității colective de muncă a oamenilor, adică odată cu procesul de adâncire a diviziunii muncii.

Este evident că un manager nu face același lucru cu un altul din alt domeniu de activitate și nici în același domeniu, doi manageri nu realizează aceeași muncă dacă se situează pe trepte diferite ale piramidei conducerii. Un ministru nu desfășoară aceeași activitate cu un rector sau un director de spital sau un președinte de bancă. În plus, rectorul nu desfășoară o activitate identică cu un decan sau șef de catedră sau șef de lucrări. Cu cât managerul se situează pe o treaptă mai înaltă a piramidei conducerii, cu atât ponderea funcțiilor tehnice, de execuție scade și crește ponderea funcțiilor manageriale.

Ca știință, managementul reprezintă o știință economică de firmă, ca și marketingul. Locul său în cadrul sistemului științelor economice nu este central, dar conținutul său se dezvoltă prin prelucrarea conceptelor de bază de la alte științe economice pe care le interpretează într-o manieră proprie și la rândul său, oferă idei, teorii și principii care pot fi preluate de alte științe ale sistemului.

Managementul, ca știință are un obiect de studiu specific. **Obiectul de studiu** al științei managementului îl reprezintă **relațiile de conducere** adică totalitatea raporturilor dintre elementele implicate într-o organizație și dintre aceștia și factorii exteriori. În acest fel,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

managementul privește atât firma și variabilele **intrinseci** respectiv organizarea ei și procesele care se derulează în interiorul unei organizații, cât și conjunctura în care acționează firma, respectiv factorii **extrinseci** care înseamnă elementele de micro și macromediu ale întreprinderii.

În concluzie, **managementul** reprezintă un **ansamblu de activități** desfășurate cu scopul de a se asigura funcționalitatea normală, eficientă a sistemelor economice de către unul sau mai mulți **indivizi** și care fac obiectul unei **științe**.

Conturarea managementului ca știință, care a început în primii ani ai actualului secol, a constat în sedimentarea succesivă a contribuțiilor unor curente diferite de gândire, ale unor personalități științifice sau ale vieții practice, în jurul cărora s-au constituit școli și mișcări care au jalonat procesul respectiv.

Dintre accepțiunile multiple și definițiile date de către diverși teoreticieni și practicieni termenului de management, prezentăm în continuare câteva:

Frederick W. Taylor definea managementul, în cartea sa *Shop Management*, publicată în 1903, astfel: "a ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină";

Henri Fayol, în cartea sa *Administration industrielle et generale*, publicată în 1916, menționa că "a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla";

Mai recent, managementul este definit astfel:

Potrivit opiniei lui A. Mackenzie, exprimată în noiembrie 1969 în *Harvard Business Review*, managementul este "procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - idei, lucruri și oameni - realizând prin alții obiectivele propuse";

Peter Drucker consideră că managementul este echivalent cu "persoanele de conducere", termenul de "management" fiind doar un eufemism pentru "șef".



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

"Principala și poate singura sarcină a managementului este de a mobiliza energiile unității economice pentru îndeplinirea sarcinilor cunoscute și definite", iar testul reușitei, sustine Drucker, consta în "obținerea unei eficiențe ridicate și adaptarea la modificările din exterior".

Noțiunea de **management strategic** a apărut în cadrul „Primei Conferințe asupra Managementului Strategic” în 1973 inițiată de Igor Ansoff (Universitatea Vanderbilt, SUA).

Termenul de management strategic este denumit de unii autori „Planificare Strategică” deși există o diferență care apare în conținut, mod de operare și implicații ca trecere de la simplu la complex.

Dintotdeauna, strategia este arta de a câștiga războiul. Ea se aplică școlii în măsura în care această luptă asigură supraviețuirea sa.

În realitatea socială se vorbește despre management abia de ceva mai bine de jumătate de secol. Managementul reprezintă azi o practică și o știință transdisciplinară larg răspândită și unanim acceptată deoarece vizează optimizarea acțională în orice domeniu socio - uman .

Managementul educațional reprezintă un tip superior de conducere a activității pedagogice, proiectată și realizată la nivelul sistemului și procesului de învățământ. Aceasta privește, în mod special, orientarea și îndrumarea metodologică a activității didactice, la nivel global optim și strategic.

Managementul în instituțiile de învățământ trebuie privit în ansamblu, pornind de la managementul clasei și ajungând la managementul strategic al instituției de învățământ (planul de dezvoltare instituțională).



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

1.2. Procesele de management

În activitatea oricărei unități economice se întâlnesc două tipuri de procese: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că forța de muncă acționează direct asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă sau indirect, cu ajutorul unor categorii speciale de mijloace de muncă, având drept rezultat obținerea unor produse, de un anumit grad de prelucrare sau servicii, corespunzător naturii proceselor de producție implicate și obiectivelor prestabilite.

Procesele de management se caracterizează, în general, prin faptul că o parte din forța de muncă existentă în unitate acționează asupra celeilalte părți majoritare cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor prestabilite ale unității. În acest context procesul de management reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul exercită funcțiile managementului.

În general, procesul de management poate fi definit prin “ansamblul fazelor, a proceselor, prin care se determină obiectivele unității și ale subsistemelor încorporate, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului, folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndreptării cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea respectivei unități”

Prin urmare, **procesul de management** constă într-un ansamblu de acțiuni prin care managerul individual sau de grup prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în vederea realizării obiectivelor organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Conținutul procesului de management poate fi abordat din mai multe puncte de vedere:

a) sub aspect metodologic, procesul managerial constă în succesiunea următoarelor etape:

- definirea scopului, adică a stării dorite sistemului
- analiza situației actuale, adică înțelegerea stării sistemului în prezent
- determinarea problemei, respectiv a contradicției dintre situația actuală și scopul propus
- adoptarea deciziei prin care se încearcă rezolvarea contradicției

b) din punct de vedere economic, procesul managerial cuprinde etape logice care vizează corelația nevoi-resurse și anume:

- determinarea necesităților întreprinderii
- analiza resurselor disponibile
- repartizarea resurselor
- folosirea resurselor în vederea satisfacerii nevoilor

c) din punct de vedere social, procesul managerial constă în implicarea omului în toate segmentele activității dintr-o întreprindere în întregul proces de atragere și administrare a resurselor;

d) din punct de vedere informațional, procesul de management vizează parcurgerea următoarelor etape:

- cercetarea informațiilor disponibile
- completarea informațiilor utile
- prelucrarea informațiilor
- transmiterea informațiilor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

e) sub aspect organizațional, procesul de management include totalitatea regulilor de funcționare a întreprinderii, aflate în vigoare la un moment dat, care conferă raționalitate acțiunilor omului și anume:

- ansamblul reglementărilor și normelor
- totalitatea metodelor de instruire
- principiile de stabilire a răspunderii
- ansamblul relațiilor de cooperare între diverse verigi ale organizației

f) din punct de vedere funcțional, procesul de management include:

- previziunea
- organizarea
- coordonarea
- decizia
- controlul

Complexitatea și diversitatea procesului de management se completează cu alte trăsături ale sale și anume:

- dinamism;
- stabilitate;
- continuitate;
- consecvență;
- ciclicitate.

Procesul de management este dinamic deoarece problematica unei organizații, relațiile de conducere, metodele de management etc. se schimbă permanent. El este în același timp și stabil deoarece urmărește folosirea unor structuri cunoscute în preluarea informațiilor și adoptarea deciziilor. Este de asemenea, continuu avându-se în vedere



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

continuitatea activităților de producție, reparații, schimb și consum. Totodată, procesul de management se caracterizează prin consecvență, în sensul că fiecare etapă a sa este obligatorie și prin ciclicitate, deoarece în urma unei decizii este posibil ca scopul atins să devină noua situație față de care se stabilesc noi obiective și are loc astfel, reluarea procesului de management.

1.3. Relațiile de management

Relațiile de management pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componentii unui sistem și între aceștia și componentii altor sisteme în procesele previzionării, organizării, coordonării, antrenării și control - evaluării activității unității. Relațiile de management au o triplă determinare: social - economică, tehnico-materială, umană.

Determinarea social-economică rezultă din dependența relațiilor de management, de natura relațiilor de producție.

În acest context, se poate afirma că la același tip de unități, principalele activități sunt fundamentate pe aceleași principii de management, utilizarea anumitor metode de previziune, organizare, motivare a personalului, adoptarea unor modalități de management participativ sunt identice sau asemănătoare.

Determinarea tehnico-materială constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile muncii și mijloacelor de muncă ce constituie suportul tehnico-material al încadrării unităților economice în ramuri și subramuri.

Determinarea umană constă în faptul că o apreciabilă influență asupra relațiilor de management o are și componența colectivității fiecărei unități economice și cultura sa



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

organizațională. Personalitatea managerilor, specialiștilor, muncitorilor etc., care-și desfășoară munca își pune amprenta asupra relațiilor de management.

1.4. Funcțiile managementului organizației

H. Fayol a identificat funcțiile managementului sub forma succesiunii următoare: prevedere, organizare, coordonare, comandă, control.

În managementul contemporan prevederea este inclusă în activitatea de previziune, iar comanda înlocuită cu decizia prin asigurarea motivării salariaților.

A. Previziunea

Previziunea înseamnă funcția managementului prin care se asigură activitatea de anticipare a viitorului. Realizarea activității de previziune pornește de la cunoașterea resurselor disponibile, a rezultatelor activității trecute, situația actuală și obiectivele urmărite.

Previziunea se realizează prin mai multe instrumente:

- diagnoză;
- prognoză;
- planificare și
- programare.

Diagnoza cuprinde ansamblul operațiunilor de diagnosticare a situației întreprinderii în vederea cunoașterii stării sistemului la un moment dat. În acest sens se utilizează date statistice și informaționale din evidența contabilă.

Prognoza reprezintă totalitatea operațiunilor de investigare în timp a activității întreprinderii în vederea anticipării evoluției viitoare a sistemului și fundamentării deciziilor strategice.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Planificarea reprezintă varianta previziunii prin care se asigură încadrarea activității curente a întreprinderii în tendințele de dezvoltare a acestuia și a economiei în general.

Componentele planificării sunt:

- planul care este un instrument managerial prin care se stabilesc obiective, direcții de acțiune și se asigură coordonarea activităților din întreprindere folosindu-se factorii de producție disponibili;
- timpul este o variabilă importantă a planificării în funcție de care se asigură:
- previziuni strategice (pe durată de 5-10 ani) care vizează aspecte esențiale cum ar fi re tehnologizarea întreprinderii sau utilizarea de noi metode de marketing;
- previziuni pe durată medie (1-5 ani) care vizează obiective mai puțin ample, care derivă din cele strategice;
- previziuni tactice, de scurtă durată (pe perioade mai mici de 1 an);

Procesul de planificare care constă într-un ansamblu de etape corelate între ele care urmăresc elaborarea și aplicarea planurilor și obiectivelor organizației.

În faza pregătitoare a procesului de planificare se formulează obiectivele și misiunea întreprinderii, se stabilesc ipotezele și premisele mediului de afaceri.

Faza planificării propriu-zise se concretizează în elaborarea planurilor pe termen scurt, mediu și lung, respectându-se corelațiile dintre acestea.

În cadrul etapei planurilor de rezervă, orice agent economic elaborează o strategie de rezervă la care ar putea să apeleze în cazul unor schimbări de mediu care nu îi mai permit acțiunile lansate potrivit planurilor inițiale.

Faza implementării se referă la declanșarea activității în conformitate cu planurile elaborate.

Faza revederii își propune compararea rezultatelor înregistrate cu misiunea întreprinderii, și reluarea unui nou proces de planificare.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Programarea reprezintă modalitatea de previziune care constă în succesiunea și intercondiționarea activităților unui sistem economic în intervale scurte de timp (săptămâni, mai multe zile, o zi sau pe oră, pe schimb de lucru, etc.).

B. Organizarea

Organizarea reprezintă o funcție a managementului prin care se delimitează procesele de muncă pe componente (operații, lucrări, etc.) și se grupează pe formații de lucru și compartimente de muncă.

Organizarea este considerată cea mai “vizibilă” funcție a managementului. Ea se manifestă prin folosirea următoarelor instrumente manageriale:

- autoritatea;
- responsabilitatea;
- răspunderea;
- delegarea.

Autoritatea reprezintă dreptul și abilitatea managerului de a influența acțiunile subordonaților săi.

În literatura de specialitate, se analizează autoritatea în strânsă legătură cu puterea pe care o exercită managerul. În acest sens, puterea exprimă capacitatea conducătorului de a convinge sau influența acțiunile salariaților, adică de a-i determina pe alții să facă ceea ce vrei tu. În schimb, autoritatea constă în abilitatea managerului de a convinge și de a da dispoziții pentru manifestarea unei acțiuni, adică de a decide.

Autoritatea se poate clasifica astfel:

a) după relațiile care o generează, există:

- autoritate tradițională (ce apare ca o consecință a relațiilor generate de poziția în societate a indivizilor);



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- autoritate charismatică (ce se manifestă atunci când managerul dispune de calități deosebite, aproape mistice);
- autoritate rațional-legală (ce se observă la indivizii care ocupă o anumită poziție sau rang oficial, într-o întreprindere).

b) după natura ei există:

- autoritate profesională (care este o consecință a recunoașterii meritelor și rezultatelor înregistrate de un individ, nu neapărat manager);
- autoritate ierarhică (ce se manifestă ca urmare a transmiterii unor sarcini de lucru unor subalterni care astfel, capătă autoritate și răspund de executarea obligațiilor lor);
- autoritate funcțională (ce apare în cadrul funcțiilor întreprinderii, adică la nivelul unor activități omogene care sunt reglementate prin activitatea unui manager).

Responsabilitatea constă în obligația membrilor unei organizații de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile care le revin. Un individ responsabil de o anumită activitate trebuie să facă eforturi pentru finalizarea ei manifestând clar interesul și preocuparea pentru executarea acestei obligații.

Răspunderea constă în obligativitatea indivizilor de a răspunde de realizarea sau neîndeplinirea unor sarcini de serviciu, respectiv de a da socoteală în fața superiorilor săi de stadiul lucrării respective.

Delegarea este un instrument al organizării procesului de management prin care se permite trecerea temporară a autorității sale unei alte persoane. Delegarea autorității conduce automat și la delegarea responsabilității, în timp ce răspunderea revine ambilor subiecți, adică și managerului inițial și delegatului său.

C. Coordonarea

Coordonarea reprezintă sincronizarea acțiunilor, deciziilor și activităților dintr-o întreprindere prin adaptarea ei la condițiile mediului de afaceri.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Coordonarea activităților poate contribui la evitarea unor dereglări în funcționarea firmei. Această corelare de activități se realizează prin mai multe modalități, între care:

- coordonarea prin politica de personal;
- coordonarea prin rapoarte privind rezultatele înregistrate;
- coordonarea prin instrucțiuni;
- coordonarea prin instruirea personalului de conducere, etc.

D. Antrenarea

Antrenarea este funcția managementului care vizează acțiunile concentrate asupra factorului uman în scopul determinării acestuia să contribuie activ la realizarea sarcinilor și obiectivelor care îi revin.

Antrenarea cuprinde două momente distincte: comanda și motivarea.

Comanda reprezintă acțiunea managerului de influențare a salariaților și capătă forma deciziei în managementul democratic.

Comanda intervine atunci când se identifică cei trei **factori** care o fac necesară:

- managerul cu autoritatea sa;
- executantul cu pregătirea și calificarea sa;
- sarcinile și obiectivele de îndeplinit.

Comanda devine eficientă atunci când se asigură câteva **cerințe** ale sale:

- ordinele formulate să fie simple și directe, clare și oportune;
- ordinele să nu depășească competența salariaților;
- ordinele să nu contravină principiilor managementului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Motivarea reprezintă acțiunea de antrenare a energiei creatoare a indivizilor pentru realizarea obiectivelor cu maxim de eficiență.

Există numeroase studii cu privire la teoria motivației, dar punctul de plecare este întotdeauna ordonarea nevoilor după logica lui A. Maslow, adică în succesiunea următoare:

- nevoi fiziologice;
- nevoi de securitate;
- nevoia de contacte umane și afiliere la grup;
- nevoia de stimă și respect;
- nevoia de autorealizare.

Desigur că în lipsa motivației muncii apare un comportament dezinteresat, o evitare a responsabilității, o înstrăinare a indivizilor de procesul muncii.

Motivațiile pot fi:

- intrinseci și reprezintă stimulente proprii individului sub forma conștiinței sau plăcerii de a muncii;
- extrinseci și reprezintă totalitatea determinanților care influențează randamentul și interesul muncii unui individ. Aceștia pot fi pozitivi sub forma premiilor, primelor, prestigiului, laudelor, promovărilor etc., sau negativi sub forma sancțiunilor, penalizărilor, retrogradărilor, criticilor etc.

E. Controlul

Controlul reprezintă ansamblul activităților prin care se **compară** performanțele înregistrate de un agent economic sau diverse componente ale sale cu obiectivele propuse și se **acționează** pentru corelarea rezultatelor cu scopurile urmărite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Controlul eficient trebuie să se bazeze pe un flux de informații corecte, precise și clare, să folosească metode de investigare simple, să fie oportun și să se deruleze cu costuri mici.

În situația în care verificarea rezultatelor dovedește atingerea scopurilor procesul de management se reia, dar dacă există o contradicție între acestea, se impune o intervenție într-una din variantele următoare:

- fie se reevaluează obiectivele dacă rezultatele depășesc scopurile propuse;
- fie se îmbunătățesc performanțele dacă rezultatele obținute sunt inferioare scopurilor.

Controlul poate fi:

a) în funcție de momentul realizării:

- preventiv (se încearcă evitarea dereglărilor sistemelor organizației);
- feed back (se pune accent pe corectarea sistemelor economice);
- autocrectiv (problemele apărute se corectează automat);
- non-autocrectiv (problemele se rezolvă prin intervenția managerului);

b) în funcție de natura lui:

- ierarhic (se realizează de sus în jos);
- financiar (se verifică utilizarea disponibilităților bănești);
- bugetar (se utilizează declarațiile de rezultate anticipate);
- tehnic (se urmărește calitatea produselor și serviciilor);

c) în funcție de subiectul care îl lansează:

- direct (inițiat de manager);
- indirect (realizat de manager pe baza analizei rezultatelor obținute);
- autocontrol (realizat de executant).

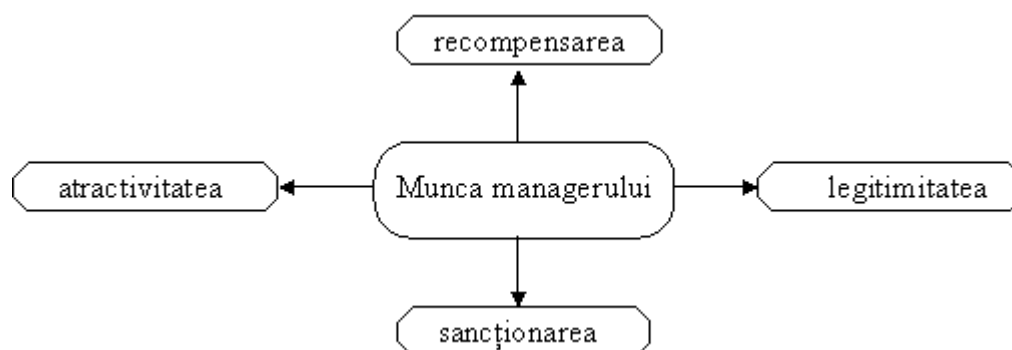
Controlul îndeplinește următoarele **funcții**:

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- funcția de evaluare a rezultatelor, în sensul că activitatea de control are ca punct de plecare estimarea situației concrete a firmelor, cunoașterea performanțelor sale cantitative și calitative;
- funcția recuperativă prin care se permite eliminarea dereglărilor din activitatea firmei odată ce au fost descoperite neajunsurile;
- funcția preventivă care contribuie la evitarea unor dezechilibre dacă se intervine înaintea producerii unor evenimente;
- funcția informativă care evidențiază rolul controlului în adoptarea deciziilor ulterioare;
- funcția stimulativă care tentează factorul uman să depună eforturi pentru ameliorarea activității și rezultatelor sale în scopul obținerii unor concluzii favorabile în urma controlului.

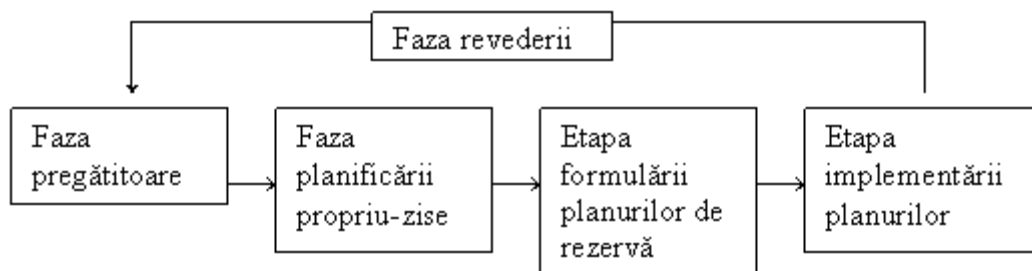
Scheme și corelații



Trăsăturile muncii manageriale eficiente

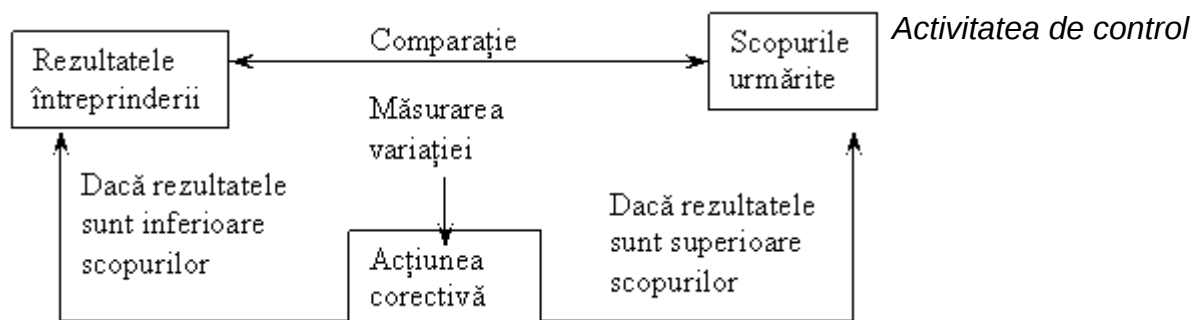
PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525



Procesul de planificare

Realizarea activității de control poate fi reflectată schematic astfel:



1.5 Principiile sistemului de management

Sistemul de [management](#) este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură exercitarea procesului de management în vederea creșterii profitabilității economice.

Sistemele de management se deosebesc de tehnicile de [management](#) în special în ceea ce privește sfera de cuprindere și complexitate:

- sistemele de management se referă la componentele majore ale acesteia, în timp ce
- tehnicile de management privesc, de regulă, realizarea unor atribuții sau sarcini manageriale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Principalele sisteme de management sunt:

- managementul prin obiective;
- managementul prin proiecte;
- managementul prin bugete.

La baza conceperii și exercitării managementului organizațional se află un ansamblu de principii care au o triplă determinare socio-económica, tehnico-materială și umană.

Principiile generale exprimă nivelul de dezvoltare al științei managementului și fundamentele teoretice preconizate pentru modelarea de ansamblu a sistemelor de management ale firmelor, alcătuind împreună un sistem a cărui cunoaștere și aplicare este indispensabilă pentru toți managerii și pentru personalul de specialitate implicat în managementul activităților organizației.

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant

Funcționalitatea și competitivitatea organizației implică o permanentă corelare, perfecționare, adaptare a sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul sau și în contextul socio-economic în care își desfășoară activitățile. În legătură cu aplicarea acestui principiu se ridică două aspecte majore:

a) asigurarea unei concordanțe cât mai depline între parametrii sistemului de management, pe de o parte, și caracteristicile întreprinderii și ale contextului sau, pe de alta parte;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

b) între realizarea acestei concordanțe la un nivel cât mai înalt de dezvoltare a ambelor aspecte, nivel condiționat în ultima instanță pentru eficiența procesului de management și, implicit, a organizației respective

Principiul managementului participativ

Exercitarea celor mai importante și complexe procese și relații de management în cadrul organizației este necesar să se bazeze pe implicarea unor grupe de manageri, specialiști și reprezentanți ai proprietarilor.

Participarea personalului la derularea proceselor și relațiilor de management este necesar să se realizeze diferențiat, cu un plus de intensitate la nivelul firmelor mari și mijlocii, în domeniile de activitate cu o complexitate și un dinamism superioare și pentru personalul cu un nivel de pregătire ridicat.

În firmele competitive din țările dezvoltate, îndeosebi de dimensiuni mari și mijlocii, tendința este de a include în organismele manageriale participative reprezentanți ai principalilor „stakeholders” (beneficiari ai activităților acestora). În această categorie se include: acționarii, sindicatele, clienții, furnizorii, autoritățile locale etc.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitățile organizației

Funcționalitatea și profitabilitatea activităților fiecărei organizației depind decisiv de modul de îmbinare a intereselor factorilor implicați, evident determinate decisiv de natura și formele de exercitare a proprietății și de concepția pe care se bazează luarea lor în



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

considerare, prin utilizarea unui ansamblu de pârghii economice și de altă natură, între care un rol esențial îl deține motivarea.

Motivarea, ca principiu de management, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri și utilizări a stimulentele materiale și morale de către factorii decizionali încât să asigure o împlinire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate.

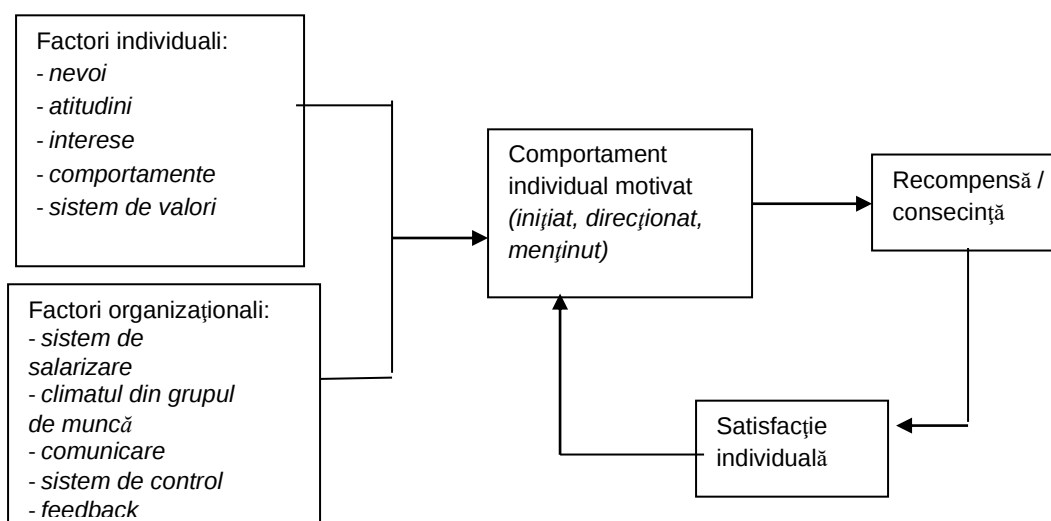
Procesul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul forței dată de motivație, care este și vectorul ce determină realizarea performanței. El trebuie să țină seama, însă, în egală măsură și de ansamblul celorlalte componente care condiționează spectrul comportamental și anume: interesele, atitudinile și nevoile. Diferențierile de recompensare a activităților desfășurate constituie o modalitate de motivare ce vizează dimensiunea obiectivă a muncii, în timp ce ansamblul recompenselor nepecuniare (care privește satisfacerea unor necesități de natură psiho-socială) se constituie ca o sursă motivațională a dimensiunii subiective a muncii.

Modelul general al motivației poate fi definit pornind de la două categorii de factori: *factori interni*, sau individuali constând în percepția sarcinilor, atitudini, nevoi, interese, comportamente și sistemul propriu de valori; *factori externi*, sau organizaționali.

Modelul general al motivației poate fi definit pornind de la două categorii de factori: *factori interni*, sau individuali constând în percepția sarcinilor, atitudini, nevoi, interese, comportamente și sistemul propriu de valori; *factori externi*, sau organizaționali.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525



Modelul general al motivației

Motivarea este metoda prin care un manager îi determină pe angajați, fie că sunt cadre didactice sau elevi, să-și stabilească o poziție cât mai aproape de maxim. Funcția de motivare are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe și recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să corespundă fiecărui individ.

Principiul eficienței

Dimensionarea, structurarea și combinarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor economico-sociale cuantificabile și



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

necuantificabile ale firmei în vederea asigurării unei competitivități ridicate. Deci, în esență, principiul eficienței exprimă necesitatea modelării sistemului de management, astfel încât să se determine supraviețuirea și competitivitatea organizației.

Desigur, cunoașterea și însușirea principiilor de management sunt esențiale pentru toți cei implicați direct sau indirect în activitățile acestora. tot atât de esențială este însă și utilizarea lor adecvată, astfel încât să li se valorifice la un nivel cât mai înalt valențele de amplificare a competitivității ce le sunt proprii.

De altfel, asupra acestui complex aspect atrăgea atenția Henry Fayol, la începutul secolului XX, subliniind ca cel mai important fel de cunoștințe despre principiile conducerii sunt cele privind modul cum trebuie să le aplicăm.

Referitor la folosirea principiilor de management în perioada actuală trebuie subliniată necesitatea luării lor în considerare permanent și intens, a integrării lor organice având în vedere obiectivele și conținutul restructurării societății și economiei românești în procesul trecerii treptate spre o economie de piață și al democratizării.

Construirea unui sistem de management al calității este o condiție necesară și prealabilă conceperii oricărui sistem de asigurare a calității. Sistemul de management al calității este definit drept **totalitatea procedurilor privind asigurarea calității care însoțesc conceperea, dezvoltarea și livrarea unui anumit produs sau serviciu.** Această definiție preia abordarea Organizației Internaționale pentru Standardizare (ISO) în domeniul managementului calității. Abordarea ISO este cea mai cunoscută iar principiile de management al calității (pe care le prezentăm mai jos, cu adaptările și comentariile de rigoare) se aplică **tuturor** instituțiilor și organizațiilor (inclusiv de educație) care solicită certificare în conformitate cu standardele din familia ISO 9000:2000. Aceste principii sunt:



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **Focalizarea pe client:** toate organizațiile, inclusiv cele școlare, depind de clienții lor și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările. Aplicarea acestui principiu înseamnă:
 - Cercetarea și înțelegerea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor la nivelul comunității.
 - Asigurarea legăturilor între obiectivele dezvoltării organizației școlare și nevoile și așteptările beneficiarilor.
 - Comunicarea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor la toate nivelurile organizației.
 - Măsurarea satisfacției beneficiarilor și acțiuni specifice determinate de rezultatele obținute.
 - Relații sistematice cu beneficiarii – elevi, părinți, autorități locale etc.
 - Asigurarea unui echilibru între satisfacerea nevoilor beneficiarilor și nevoile altor părți interesate – cadre didactice, administrația locală; aici ar fi de (re)discutat, de exemplu, rolul, proporția și structura c.d.ș..
- **Conducerea (“leadership”).** Conducătorii, liderii sunt cei care asigură unitatea scopurilor și direcția de evoluție a organizației. Ei trebuie să creeze și să mențină un mediu intern propice participării tuturor celor interesați și realizării obiectivelor propuse. Aplicarea acestui principiu ar însemna:
 - Considerarea, la nivelul activității manageriale, a nevoilor **tuturor** părților interesate – beneficiari, angajați, furnizori, finanțatori, comunitățile locale și societatea în întregul ei.
 - Stabilirea unei viziuni clare asupra viitorului organizației școlare (și al oricărei organizații parte a sistemului) – prin proiecte și programe clare de dezvoltare cunoscute la toate nivelurile organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Fixarea unor scopuri și obiective stimulative – semnificative pentru interesele grupurilor de interes și cu consecințe practice directe asupra dezvoltării instituționale și personale a actorilor educaționali. De exemplu, va fi foarte clar prezentat impactul introducerii noilor tehnologii informaționale și comunicaționale nu numai asupra procesului educațional în sine ci și asupra șanselor de a găsi un loc de muncă bine plătit (elevii și părinții fiind direct interesați), asupra capacității de a rezolva problemele de la locul de muncă (cu referire la nevoile angajatorilor), asupra participării la viața publică etc.

- Susținerea unui sistem de valori și a unei culturi care promovează echitatea, moralitatea și cinstea la toate nivelurile organizației. De asemenea, este necesară clădirea încrederii reciproce între diferiții actori educaționali și eliminarea fricii – unde există frică și neîncredere există date false și “dubla gândire”, deci decizii luate pornind de la dorințe și nu pe baza cunoașterii realității.
 - Oferirea personalului unor resurse suficiente, unei formări adecvate și unei libertăți suficiente pentru ca acesta să-și poată îndeplini în mod responsabil atribuțiile de serviciu.
 - Încurajarea și recunoașterea publică a contribuțiilor individuale și/sau instituționale la rezolvarea problemelor și dezvoltarea organizațională.
- **Implicarea oamenilor.** Oamenii care funcționează la diferitele niveluri ale organizației (profesori, directori, inspectori, dar și elevi sau părinți) sunt **esența** oricărei organizații și de implicarea lor depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației. Aceasta presupune că:
 - Oamenii cunosc și înțeleg locul și rolul lor în organizația școlară.
 - Oamenii cunosc constrângerile referitoare la propria activitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Oamenii recunosc și acceptă răspunderea proprie în realizarea obiectivelor organizației.
 - Oamenii își auto-evaluează performanțele în funcție de scopurile și obiectivele stabilite.
 - Oamenii caută în mod activ oportunități pentru dezvoltarea propriei cunoașteri, experiențe și competență.
 - Oamenii împărtășesc liber cunoașterea și experiența loc.
 - Oamenii discută liber problemele care apar în activitatea profesională
-
- **Abordarea procesuală.** Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar. Pentru aceasta sunt necesare:
 - Definirea sistematică și precizarea activităților care duc la atingerea unui anumit obiectiv.
 - Stabilirea clare a responsabilităților și a răspunderii pentru activitățile esențiale.
 - Analiza și identificarea competențelor necesare pentru realizarea fiecărei activități.
 - Identificarea legăturilor între activitățile desfășurate în organizație.
 - Raționalizarea resurselor și a metodologiei necesare realizării activităților cheie.
 - Evaluarea implicațiilor, riscurilor și impactului fiecărei activități desfășurate asupra beneficiarilor, furnizorilor și altor părți interesate.

 - **Abordarea managerială sistemică.** Identificarea, înțelegerea și managementul proceselor din perspectivă sistemică presupune:
 - Crearea de structuri optime astfel încât obiectivele organizației să fie atinse în cel mai eficient mod posibil.
 - Înțelegerea legăturilor între procesele interne și (sub)sistemele care le realizează.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Integrarea și armonizarea proceselor interne – de exemplu, armonizarea curriculară între discipline și ciclurile școlare.
 - Depășirea barierelor între diferitele structuri – de exemplu prin colaborarea între catedrele și comisiile metodice de diferite specialități, între cadrele didactice care predau la diferite niveluri de învățământ etc.
 - Înțelegerea constrângerilor privind resursele înainte de începerea acțiunii propriu-zise.
 - Stabilirea limitelor (privind resursele materiale, umane, de timp etc.) între care se vor desfășura activitățile specifice.
 - Îmbunătățirea permanentă a sistemului prin măsurare și evaluare.
- **Îmbunătățirea continuă** a performanțelor trebuie să fie un obiectiv permanent. Acest lucru se realizează prin:
- Abordarea globală a dezvoltării unității școlare.
 - Formarea actorilor educaționali în privința metodelor și instrumentelor utilizate în procesul de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire continuă a activității și vieții școlare.
 - Stabilirea de către fiecare membru al organizației a unor obiective personale privind dezvoltarea și îmbunătățirea continuă, concordante cu cele ale dezvoltării unității școlare și cu dezvoltarea sistemului școlar în ansamblu.
 - Stabilirea unor scopuri clare privind măsurarea și evaluarea dezvoltării și îmbunătățirii continue.
 - Recunoașterea și recompensarea îmbunătățirilor / dezvoltărilor realizate.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **Abordarea factuală a procesului decizional.** Deciziile efective se bazează pe analiza datelor și informațiilor disponibile. Acest lucru presupune:
 - Asigurarea unor date și informații corecte și credibile.
 - Oferirea datelor și informațiilor tuturor celor care au nevoie de ele.
 - Analizarea datelor și informațiilor cu metode statistice valide.
 - Luarea deciziilor pe baza analizei datelor factice, în echilibru cu experiența și intuiția.
- **Relații reciproc avantajoase între furnizori și beneficiari.** O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare. Aceasta presupune:
 - Identificarea “furnizorilor” și a “beneficiarilor” unității școlare.
 - Stabilirea unor relații echilibrate cu partenerii, privind beneficiile pe termen scurt și cele pe termen lung.
 - Punerea în comun cu partenerii a resurselor și expertizei disponibile.
 - Identificarea și selectarea unor furnizori cheie.
 - Comunicare clară și deschisă cu partenerii.
 - Împărtășirea informațiilor și planurilor de viitor.
 - Realizarea unor activități comune de dezvoltare și îmbunătățire a activității.
 - Încurajarea și recunoașterea realizărilor și îmbunătățirilor realizate de către parteneri.

1.6. Managementul bazat pe cunoștințe

În urmă cu 5000 de ani, în Mesopotamia, a apărut prima instituție dedicată managementului bazat pe cunoștințe: biblioteca – întrucât oamenii nu mai puteau să gestioneze miile de plăcuțe din lut pe care erau înregistrate contracte, impozite și taxe, vânzări și legi.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

În economia din zilele noastre, învățarea și cunoștințele au devenit factori cheie de succes pe plan internațional, iar resursele intangibile sunt de o importanță vitală.

Lupta dintre firmele concurente s-a mutat din planul resurselor tangibile (capital, materii prime, pământ, mașini și echipamente etc.) în planul resurselor intangibile, în care elemente precum cunoștințele și abilitatea de a le folosi (managementul bazat pe cunoștințe) au un rol crucial. Cunoștințele au devenit resursa de bază a firmelor, modalitatea ca acestea să obțină putere, prestigiu și bogăție în economia și în societatea modernă. Generarea, achiziționarea și folosirea cunoștințelor sunt extrem de importante pentru o dezvoltare economică, socială și culturală sustenabilă. Acest principiu se aplică în mod egal indivizilor, organizațiilor, instituțiilor publice, companiilor, regiunilor sau chiar statelor.

Mediul economic modern se caracterizează prin volatilitate, venituri mari aduse de angajați și mutații rapide pe plan internațional în domeniul politic sau al concurenței. Ca rezultat, organizațiile moderne nu pot concura pe piață fără manageri și angajați calificați. De aceea, metodele pe care le folosesc firmele pentru gestionarea și utilizarea cunoștințelor, precum și procesele și tehnologiile specifice domeniului lor activitate, inclusiv tehnologia informatică, sunt extrem de importante.

1.7. Ce este și ce face managerul?

Managerul este un individ sau un grup de indivizi care asigură desfășurarea procesului de management îndeplinind funcții manageriale și de execuție.

Managerul diferă de leader prin poziția și autoritatea oficială de care dispune. Managerul prezintă câteva **trăsături** și anume:

- are o dublă profesionalizare;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- dispune de autoritate și răspundere;
- influențează comportamentul salariaților;
- dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații;
- suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul desfășoară o activitate specifică domeniului care corespunde profilului organizației și poziției ierarhice pe care o ocupă având caracteristici psihologice impuse de personalitatea sa. Astfel, managerul poate fi un model pentru unii salariați, adoptă un stil propriu de conducere, dezvoltă o anumită cultură managerială etc.

O metodă utilă de înțelegere a managementului este determinarea acțiunilor pe care managerii ar trebui să le facă pentru a atinge obiectivele organizaționale și a acțiunilor pe care ei le fac efectiv.

Un teoretician al managementului modern, Luther Gulick, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager pentru a atinge obiectivele organizației, a întocmit următoarea listă de funcții ale managementului:

1. *Planificarea.* Determină **ce** trebuie făcut și **cum** va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse.
2. *Organizarea.* Identificarea activităților necesare și stabilirea structurii formale a unităților de lucru și a autorității prin care aceste obiective vor fi atinse.
3. *Angajarea.* Procesul selecționării, instruirii și menținerii personalului necesar funcționării organizației.
4. *Conducerea.* Stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor și instrucțiunilor subordonaților.
5. *Coordonarea.* Asigurarea interacțiunii dintre diferitele părți ale organizației astfel încât munca să fie îndeplinită în mod coerent.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

6. *Raportarea.* Un proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizației prin intermediul informațiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecții.

7. *Bugetarea.* Planificarea sistematică a utilizării și controlul resurselor financiare.

Funcțiile de raportare și stabilire a bugetului sunt combinate de obicei în ceea ce se numește funcția de *control*.

Lista de funcții descrie majoritatea responsabilităților unui manager. Ordonată astfel din rațiuni didactice, lista întocmită de Gullick nu trebuie percepută ca o înșiruire de activități pe care un manager le desfășoară în mod rațional, ordonat și sistematic; activitatea unui manager se desfășoară în mod unitar, iar lista funcțiilor manageriale se constituie ca descriere a cadrului în care un manager determină ce trebuie făcut.

În opinia specialiștilor români în domeniul managementului (Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Eugen Burduș) funcțiile managementului sunt următoarele: planificare, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare.

În opinia noastră funcțiile managementului sunt:

1. *Planificarea.* Este procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective.
2. *Organizarea.* Este procesul de structurare, alocare și utilizare a resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite.
3. *Coordonarea și antrenarea.* Este procesul de inspirare, motivare și coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor.
4. *Controlul.* Este procesul de monitorizare a realizării obiectivelor vizând adoptarea unor acțiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

Henry Mintzberg și alți cercetători au dedicat o perioadă considerabilă de timp observării managerilor și înregistrării de date în legătură cu activitățile acestora într-o zi

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

obișnuită de muncă. Ei au observat că majoritatea managerilor trec cu rapiditate de la o activitate la alta și se angajează într-o serie de funcții pe care Gulick nu le-a identificat. Guest a descoperit că un șef de echipă era angajat în 237-1073 de incidente zilnice fără a avea o pauză (ceea ce înseamnă că aloca aproximativ 48 de secunde fiecărei activități). Rosemary Stewart a descoperit că managerii au posibilitatea de a lucra neîntrerupt timp de cel puțin o jumătate de oră doar în 9 momente dintr-o zi de lucru.

Analiza lui Mintzberg arată că managerii dedică o mare parte a timpului lor întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou și rezolvării corespondenței, într-un cuvânt, comunicării. Concluzia acestor studii a fost aceea că activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

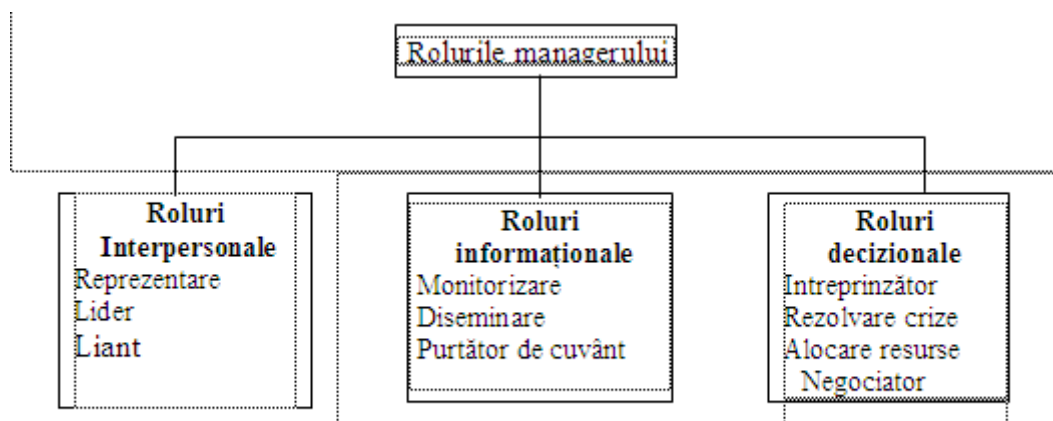


Figura nr. 1 - Rolurile managerului

Sursa: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980

În acest domeniu este foarte important contactul managerului cu ceilalți. Mintzberg caracterizează situațiile în care managerul, în interacțiunea lui cu ceilalți, îndeplinește rolul de reprezentare, lider sau liant.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Lider. Mintzberg consideră că leadership-ul reprezintă un rol foarte important al managerului, deoarece implică interacțiunea cu ceilalți, determinându-l pe manager să imprime energie și entuziasm viziunii pe care dorește să o transmită oamenilor. Ca lider, managerul încearcă să își motiveze subalternii devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor și integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizației în așa fel încât să le asigure satisfacerea. Managerul acționează în primul rând ca o resursă aflată la dispoziția grupului pe care îl conduce. Managerul folosește de asemenea puterea pe care i-o conferă poziția, competența și caracterul său pentru a-i influența pe oameni să lucreze împreună pentru binele companiei.

Liant. Rolul de liant se referă la acțiunea managerului de a menține relații de cooperare cu oameni și structuri din afara unității organizatorice pe care o conduce. Puterea managerială este deținută doar în condițiile în care managerul o poate exercita ca urmare a recunoașterii și primirii unui sprijin din partea celorlalți. Pentru a avea putere și influență și în afara unității pe care o conduce, este important să aibă legături puternice și sprijin din partea celorlalți.

Reprezentare. Această activitate este centrată pe calitatea de simbol a managerului. O mare varietate de situații solicită ca managerul să reprezinte entitatea organizatorică pe care o conduce: ședințe, ținerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de companie etc. Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională, el este critic pentru funcționarea în bune condiții a organizației, pentru crearea unui climat favorizant.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Managerul acționează ca un dispecer al informațiilor din cadrul organizațiilor, o foarte mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepționarea sau furnizarea de informații. Mintzberg împarte acest rol în trei domenii:

Monitorizare. Cum managerii sunt bombardați cu o multitudine de date, rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize și minute ale ședințelor, corespondență, reviste de specialitate, mass media, întâlniri diverse care alcătuiesc un fel de smog informațional, ei trebuie să decidă ce informații trebuie reținute și folosite în luarea deciziilor și ce informații trebuie ignorate. Managerii care nu reușesc să îndeplinească acest rol în mod corect se lasă influențați de surse de informații care nu sunt de încredere, sunt copleșiți de un volum foarte mare de informații care le consumă un timp foarte prețios și iau decizii inadecvate.

Diseminare. Managerul trebuie să acționeze ca o placă turnantă a comunicațiilor din cadrul unei organizații. El transmite informații, fapte, opinii sau valori (speranțe, idealuri, aspirații), din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos cât și de jos în sus în cadrul organizației. Dacă managerul nu își îndeplinește acest rol, subordonații nu înțeleg către ce se îndreaptă organizația iar superiorii săi nu află care sunt preocupările, grijile și opiniile angajaților.

Purtător de cuvânt. În acest rol managerul furnizează informații în afara organizației, în mediul acesteia.

Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor. Mintzberg identifică patru roluri în această categorie:

Întreprinzător. În acest rol, managerul trebuie să identifice oportunități și să ia decizii care presupun asumarea unor riscuri și realizarea unor schimbări. De exemplu, dacă managerul decide să acționeze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

poate decide să delege responsabilitatea pentru o parte a acestei noi activități unei alte persoane.

Rezolvare crize. În orice organizație apar evenimente neprevăzute care declanșează crize sau dereglări în organizație. În aceste momente critice managerul trebuie să ia decizii și să acționeze. Deoarece este practic imposibilă anticiparea eventualelor dereglări (de exemplu defectarea echipamentelor, incendiile, pierderea clienților, grevele), managerul trebuie să își stabilească o anumită direcție de urmat în situațiile de criză.

Alocare resurse. Abilitatea de a alocă resurse reprezintă pentru mulți baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocarea de bani, timp, echipament, forță de muncă și spațiu. Rolul managerilor este acela de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acțiuni, de a stabili programe de alocare și utilizare a resurselor. În lipsa dreptului de a alocă resurse, abilitatea managerului de a-și îndeplini rolurile este substanțial redusă.

Negociator. Strâns legat de rolurile sale de reprezentare, purtător de cuvânt și de a alocă resurse, managerului i se poate cere de asemenea să ia decizii cu privire la negocieri diverse. Aceste decizii privesc organizația și includ situații de genul negocierii contractelor colective de muncă, fuziunilor sau achizițiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de contracte diverse.

Evident, nu toți managerii îndeplinesc toate aceste roluri. Mixul rolurilor pentru fiecare manager depinde de nivelul pe care managerul îl ocupă în cadrul organizației, de natura sarcinilor și de etapa în care se află cariera managerului.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

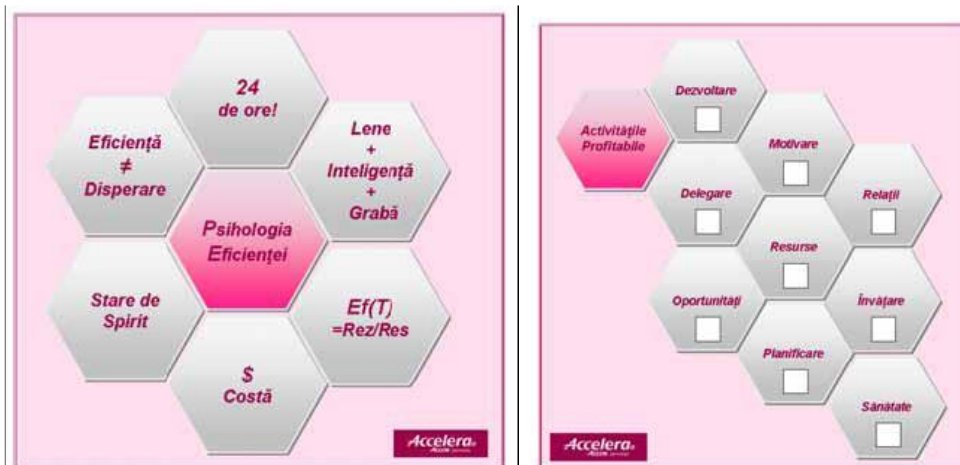
Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

1.8 Eficiența muncii managerului

Ideea de eficiență este ușor de definit, dar greu de exploatat cu adevărat. Definiția nu poate fi decât în termeni de genul "beneficii mai mari decât costurile". Dacă beneficiu ar înseamnă strict utilitate conform scării de valori a unui individ (conform modului în care ea sau el ierarhizează acțiunile pe care le pot întreprinde la un moment de timp dat), iar costul este înțeles din perspectiva costului de oportunitate, atunci acțiunea este eficientă dacă individul este liber să acționeze. Libertatea de acțiune, în sine, garantează alegerea unei acțiuni aflate în vârful ierarhiei și astfel este o simplă tautologie să spui că beneficiile depășesc costurile.

Majoritatea managerilor înțeleg eficiența la un nivel pur personal și individual, luptându-se să obțină singuri rezultate cât pentru întreaga echipă.

Din nefericire, singuri nu putem obține rezultate extraordinare sau dacă le obținem o facem în detrimentul sănătății și a vieții private. Soluția constă în abordarea cu prioritate a acelor activități care ne aduc profit sau progres prin utilizarea și a resurselor altora, nu numai a resurselor personale.





PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Cele 6 legi ale

Cele 9

PSIHOLOGIEI EFICIENȚEI

ACTIVITĂȚI MANAGERIALE PROFITABILE

Pentru a-și crește foarte mult eficiența profesională și pentru a-și atinge obiectivele de carieră, fără a-și afecta viața personală, un manager trebuie:

- (1) să își modifice percepția și modul de abordare a muncii
- (2) să își dezvolte perspective pe termen lung și abordarea strategică a muncii pe care o prestează și
- (3) să folosească cât mai mult resursele echipei din care face parte, fiindcă doar resursele personale nu sunt suficiente.

Liderul are senzația că echipa nu-l înțelege, nu-l susține sau nu vrea să lucreze.

Echipa ar vrea să țină pasul cu el dar, fie nu înțelege, fie, înțelege dar nu poate să o facă. Iar asta se întâmplă pentru că legile interne ale organizației nu le permit să se miște atât de repede pe cât și-ar dori.

Ca să creștem eficiența organizației, un lider foarte eficient nu este suficient, trebuie să acționăm asupra organizației.

EXERCITII

1.

Care sunt principalele activități desfășurate de manager, grupate pe tipuri de roluri, în opinia lui Mintzberg? *Potrivești afirmațiile din stânga cu cele din dreapta, prin selectarea termenilor pereche!*

Roluri interpersonale	Reprezentare, lider, liant
-----------------------	----------------------------



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Roluri informaționale	Monitorizare, diseminare, purtător de cuvânt
Roluri decizionale	Întreprinzător, rezolvare de crize, alocare de resurse, negociator

2.

Principalele sisteme de management sunt:

X	Bazat pe obiective, bugete, proiecte
	Diagnoză, prognoză, planificare și programare
	Monitorizare, diseminare, reprezentare

3.

Care sunt funcțiile managementului?(în opinia lui Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu și Eugen Burduș).

X	planificare
X	organizare
X	coordonare
X	antrenare
	reprezentare



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

X	control
---	---------

STUDIU DE CAZ

Ești de curând numit în funcția de director într-o școală în care există conflicte vechi. Tu le cunoști pentru că lucrezi în școala respectivă de 10 ani. Precizează modul în care utilizezi funcțiile manageriale pentru a atenua conflictul și pentru a crea un mediu de lucru motivant.

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE

Reflecțați asupra calităților pe care trebuie să le aibă liderul educațional.

Bibliografie

- Nicolescu O. – *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1998;
- Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
- Nicolescu O., Verboncu I. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007;
- Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G.- *Managementul organizației*, Editura Economică, 1998



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP. 2 . MANAGEMENT STRATEGIC – CONȚINUT, TRĂSĂTURI, IMPORTANȚĂ

2.1. Definirea managementului strategic

Conceptul de “**management strategic**” este promovat spectaculos la începutul anilor 70 de americanul Igor Ansoff, profesor la Universitatea Vanderbilt din SUA. Nucleul conceptului l-a constituit inițial, planificarea strategică, activitate circumscrisă funcției de prevedere a managementului.

Există în literatură diferite definiții, mai mult sau mai puțin elaborate. În esență însă, managementul strategic poate fi definit ca procesul de elaborare, implementare și control al strategiei sau strategiilor firmei, în vederea realizării misiunii organizației și asigurării avantajului competitiv.

Ca ansamblu de acțiuni desfășurate de managementul de nivel superior al organizației în vederea stabilirii căii de evoluție în viitor și asigurării resurselor organizaționale necesare, managementul strategic se înscrie în categoria proceselor care cer **o înaltă creativitate, o toleranță față de risc bazată pe studiul potențialului intern corelat cu monitorizarea atentă și continuă a mediului extern.**

Se poate defini strategia ca fiind ansamblul criteriilor de decizie care ghidează comportamentul unei școli.

2. Strategie – Strategos (stratos = armată, egos = conducător, greacă)

Definiția 1. (Henry Mintzberg)

Strategia este :



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

a. **Un plan**, pentru că formează conștient o orientare a cursului acțiunii pentru abordarea unei situații de unde rezultă premeditarea și urmărirea unei finalități.

b. **O stratagemă** (manevră de păcălire) realizată cu scopul de a obține un avantaj asupra concurenței.

c. **Un model de comportament**, o consistență comportamentală. Consistența fixează strategia, lipsa consistenței = lipsa strategiei.

d. **O poziție, un** mod de localizare a organizației (Unității Școlare) în mediul înconjurător. Strategia realizează armonizarea mediului intern cu mediul înconjurător (Comunitatea Locală, I.S.J., M.E.N., Comitetul Consultativ al Părinților, etc.).

e. **O perspectivă**, un mod de a reflecta lumea externă. Teoreticienii managementului fixează noțiunea în termeni ca „Teoria afacerii” sau „Forță conducătoare” (driving force).

Definiția pune accent pe ideea unei valori a organizației generate de suma membrilor acesteia. În fapt strategia este doar un concept, o abstracție ce există doar în mintea cuiva.

“Procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii.” Bogdan Băcanu ;“Management strategic”, Ed. Teora,1997

“Procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației asigură realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei” (Rue & Holland,1986)

“Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele” (David,1989)



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

2.2. Caracteristicile managementului strategic

O strategie trebuie să răspundă mai multor caracteristici:

1. formularea sa vizează orientările generale, care vor permite școlii să-și amelioreze poziția;
2. în formularea strategiei este imposibil de enumerat toate posibilitățile care vor fi descoperite. Formularea se bazează pe informații incerte, incomplete și foarte generale cu privire la tipurile alternativelor.
3. când aplicarea strategiei face să apară alternative particulare, noi informații, mai puțin generale, te poți îndoi de buna fundamentare a strategiei originale. O strategie reușită impune apelarea permanentă a feed-back-ului.

Managementul strategic reprezintă o îmbogățire a conceptului de planificare strategică. Planificarea strategică este neadaptivă la modificările mediului intern – organizație, cultură, putere, reflexia strategică implicând doar mediul extern, în timp ce managementul strategic reflectă orice modificare dată de un eveniment suficient de important, intern sau extern.

Evoluția managementului strategic se face în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung (Glueck, Kaufman, Wallek, 1980):

Faza I: **Planificare financiară de bază** - utilizarea bugetului pentru asigurare controlului operațional

Faza II: **Planificare bazată pe previziune** – fundamentarea unui plan de creștere bazat pe analiza mediului și alocarea statistică a resurselor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Faza III : **Planificare orientată extern** – construcția unor alternative strategice bazate pe analiza pieții muncii (necesarul de formare profesională al comunității locale) și a concurenței (unitățile școlare cu profil asemănător sau identic din aceeași arie geografică, din același cartier, sector)

Faza IV: **Managementul strategic** - abordarea superioară a relației organizație - mediu. Crearea viitorului prin dirijarea resurselor în scopul obținerii unui avantaj competițional și realizarea unei flexibilități a structurilor și procedurilor de planificare.

Prin manifestarea succesivă a celor patru faze are loc un salt calitativ de la planificarea strategică la managementul strategic, salt calitativ care este rezonant la creșterea gradului de :

- Incertitudine (ofertă educațională în general mai mare decât numărul de elevi)
- Complexitate (introducerea în orar a orelor din curriculum la decizia școlii)

În concluzie, managementul strategic este un instrument managerial prin care școala se poate adapta la rapidele schimbări atât în interiorul organizației cât și în mediul exterior.

2.3. Nivelurile strategice

Numărul de niveluri strategice depinde de complexitatea organizației, de pildă, un grup școlar ce dezvoltă activități de microproducție și de formare profesională va avea mai multe nivele decât, să zicem, o grădiniță dintr-un sat.

Nivelul superior strategic, **nivelul organizației**, generează strategii ce vizează evoluția unității școlare în funcție de resursele financiare (alocate de comunitatea locală, sau dobândite prin activități extrabugetare în condițiile legii) de resursele umane existente în organizație sau care vor fi cooptate prin politici de personal.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

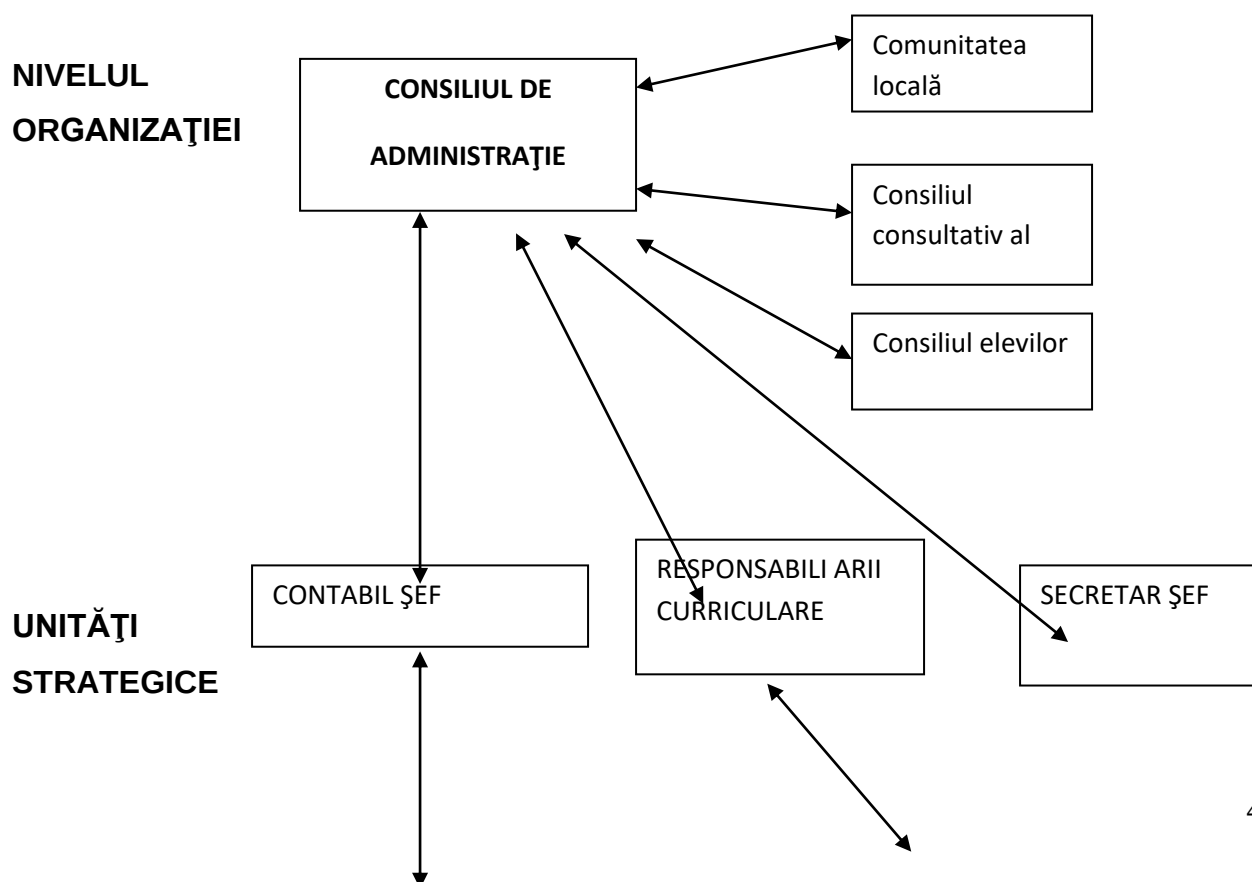
Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

Al doilea nivel este cel al **unităților strategice** (arii curriculare, compartimentele contabilitate și secretariat) care pot opera cu o independență limitată, deci în cadrul strategiei generate de **nivelul organizației**. Independența (limitată, controlată) a unităților strategice permite de cele mai multe ori ridicarea nivelului demersului didactic al renumelului organizației.

Nivelul funcțional, al treilea nivel conține strategiile pentru compartimentele funcționale (catedre, comisii), optimizând consumul de resurse umane și financiare (de ex.: plata orelor suplimentare cu numărul de profesori de o anumită specialitate). Pentru realizarea acestei optimizări se impune o corelare pe orizontală între strategiile diferitelor compartimente ale nivelului funcțional. (c.d.ș., transcurricular, crosscurricular, etc.)

Nivelul operațional, al personalului didactic cuprinde strategiile didactice individuale (de învățare, de aprofundare etc.)



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

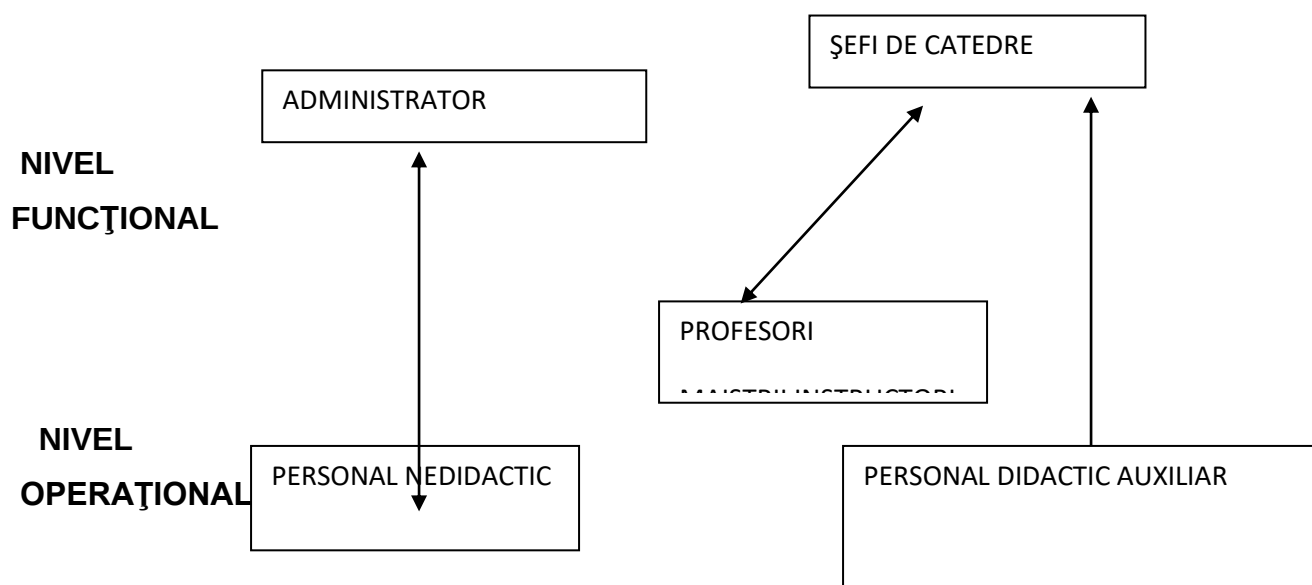
6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525



2.4. Avantajele aplicării managementului strategic

Abordările managementului strategic subliniază interacțiunile dintre managerii de la toate nivelurile structurii organizatorice în ceea ce privește fundamentarea, elaborarea, implementarea și evaluarea strategiei.

a. Avantajele de natură economică sunt cele urmărite cu prioritate prin practicarea managementului strategic. Le evidențiem în continuare:

- **Asigurarea profitabilității, ca obiectiv esențial al organizației.** Afacerile sunt creatoare de valoare, iar aceasta este distribuită între stakeholder, în funcție de contribuția fiecăruia. Acționând în spiritul realizării intereselor acestora, firma reprezintă un sistem coordonat de către echipa managerială. Astfel, definirea obiectivelor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

organizației, mai ales a celor economice – iar dintre acestea, în primul rând profitul – are ca premisă recunoașterea faptului că orice organizație “promovează” interesele acestor stakeholderi.

- **Stabilirea direcției de acțiune a organizației.** Pentru a se ajunge la performanță trebuie să se cunoască cu certitudine situația economico – financiară a firmei, ceea ce se dorește (obiectivele, misiunea, avantajul competitiv) dar și modul în care se poate ajunge acolo (opțiunile strategice, resursele, termenele). Precizarea direcției este esențială, iar deciziile tactice și curente, prin consecvența lor, vor asigura realizarea acestora. Eforturile și entuziasmul managerilor și salariaților pot fi astfel convergente, concentrându-se pe termen lung, într-un anumit scop.

- **Concentrarea eforturilor salariaților în scopul realizării obiectivelor.**

Aceasta presupune orientarea atenției spre realizarea acelor produse, lucrări și servicii care pot fi obținute corespunzător strategiei stabilite și prin practicarea managementului strategic. Acordul membrilor organizației este mai ușor de obținut dacă sunt clare și cunoscute componentele strategiei, iar salariații se simt motivați pentru participarea la realizarea acestora.

- **Consecvența acțiunilor managementului și a celorlalți salariați ai organizației în vederea realizării strategiei propuse.** Modificarea direcției de acțiune, a deciziilor cu mari implicații asupra organizației, salariaților sau stakeholderilor nu mai sunt posibile dacă se practică în mod conștient, asumat și responsabil, managementul strategic.

- **Asigurarea flexibilității organizaționale,** pentru a valorifica toate oportunitățile mediului exogen dar și punctele forte interne. Echifinalitatea creează posibilitatea de a realiza obiectivele chiar

și în situații dificile, prin acționarea alternativă asupra opțiunilor strategice conturate în procesul de formulare a strategiei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

De asemenea, managementul strategic are implicații comportamentale caracteristice deciziilor managementului participativ. De aceea, evaluarea corectă a impactului formulării strategiei asupra performanțelor organizaționale necesită criterii de evaluare nonfinanciară și anume măsurarea efectelor comportamentului personalului în perioada

derulării acestui proces. Se poate susține că dacă managementul încearcă să valorifice aspectele pozitive ale consecințelor comportamentale, acest fapt “întâlnește” așteptările firmei din punct de vedere financiar. Indiferent de succesul unor planuri strategice, cele mai importante efecte se resimt pe plan comportamental, fără a minimiza creșterea profitabilității firmei în termeni financiari și de piață. Prezintă câteva dintre **avantajele la nivel comportamental** ale utilizării managementului strategic:

- **Cele mai bune decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic**, din două motive: **întâi**, deoarece generarea alternativelor strategice este facilitată de interacțiunile dintre membrii grupului și **al doilea**, întrucât alegerea opțiunilor este îmbunătățită, deoarece membrii grupului oferă previziuni bazate pe perspectivele specializării lor.
- **Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor.** Când salariații sau reprezentanții lor participă la procesul de formulare a strategiei, se înțeleg mai bine prioritățile firmei și principiile sistemului de motivare.
- **Golurile și suprapunerile în activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse** în cadrul participării la procesul de formulare a strategiei prin clarificarea diferențierii rolurilor. Întâlnirile de grup, caracteristice multor stadii ale procesului de formulare a strategiei și utilizarea managementului participativ în toate



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

etapele fundamentării, elaborării, implementării și evaluării strategiei asigură succesul strategiei propuse.

- **Rezistența la schimbare se poate reduce.** Solicitarea ajutorului din partea participanților la elaborarea strategiei elimină incertitudinea asociată cu schimbarea, care este sursa celor mai multe rezistențe.
- **Anticiparea de către managementul firmei și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie.** În acest mod managementul poate să răspundă în mod constructiv subordonaților atunci când aceștia sunt dezamăgiți sau chiar frustrați în privința așteptărilor, ca urmare a efectelor care întârzie să apară ale strategiei.

2.5. Managementul strategic în condițiile economiei bazate pe cunoaștere

Societatea informațională în care omenirea se încadrează ireversibil este definită ca o *societate a cunoașterii* și, în același timp, ca o *societate a organizațiilor* (Drucker, 1992).

Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt actorii colectivi inteligenți ai societății informaționale și au un rol determinant în afirmarea acesteia ca societate a cunoașterii ; aparținând realității contemporane atât în calitatea lor de mediu de activitate profesională și managerială, cât și în cea de obiect de cercetare științifică și de proiect strategic, ele marchează convergența între două fenomene definitorii pentru natura umană - cel al cunoașterii și cel al organizării - într-o construcție socială emblematică pentru ideile de competență colectivă, acțiune inteligentă și performanță durabilă.

Întemeierea pe cunoaștere înseamnă, pentru organizații, atingerea stadiului deplinei maturități, concordant cu esența societății informaționale căreia îi aparțin. În



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

funcționarea unor asemenea organizații, determinante sunt procesele desemnate generic prin sintagma celor "3 I", respectiv *inovare* (crearea de cunoștințe noi), *învățare* (asimilarea de cunoștințe noi) și *interactivitate partenerială* referitoare la cunoaștere.

Conceptul de organizație bazată pe cunoaștere își are originile în anii 1984-1988 și a înregistrat, de atunci, faze succesive de cristalizare. Astfel, Huber (1984) și-a pus în mod explicit probleme legate de natura și proiectarea organizațiilor "post-industriale", sesizând necesitatea unui model organizațional propriu noului tip de societate ce îi succede celei industriale.

Câțiva ani mai târziu, ideea de organizație bazată pe cunoaștere se regăsește în cadrul a două abordări care îi explică determinismul fie pornind de la factori tehnologici, fie de la factori organizaționali, fiecare din ele propunând și soluții specifice de operaționalizare.

De pe pozițiile promotorilor tehnologiei informatice, Holsapple și Whinston (1987) definesc organizația bazată pe cunoaștere drept "o colectivitate de lucrători cu muncă de concepție, interconectați printr-o infrastructură computerizată".

De pe pozițiile celeilalte abordări, cea managerială, Drucker (1988) tratează firma bazată pe informații ca reprezentând modelul organizațional al secolului al XXI-lea și îi preconizează principalele caracteristici: componența dominată de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare etc.).

Diversificarea viziunilor asupra problematicii examinate a condus la un pluralism terminologic constând în utilizarea paralelă de noțiuni ca "organizație centrată pe memorie" (Le Moigne, 1990, p.94), "firmă intelectual-intensivă" (Nurmi, 1998), "organizație inteligentă" (Hendriks, 1998).



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Ultimul deceniu al secolului al XX-lea a marcat producerea convergenței între perspectiva tehnologică și cea managerială, prin cuplare între necesitățile organizațiilor și facilitățile soluțiilor de asistare informatică (Scott, 1998). După 1995 apar primele rezultate semnificative în crearea și funcționarea de organizații bazate pe cunoaștere.

Acestor dezvoltări le corespunde, în plan meta-teoretic, noua paradigmă constructivistă a organizației bazate pe cunoaștere, recunoscută ca alternativă viabilă la paradigma pozitivistă tradițională a organizației bazate pe control și autoritate (Le Moigne, 1993).

În tabel se prezintă celor două perspective asupra demersului managerial, aferente paradigmelor supuse contrastării. Caracteristici ale demersului managerial în lumina paradigmelor organizaționale alternative

Criterii de comparație	Paradigma	
	Organizația bazată pe control și autoritate	Organizația bazată pe cunoaștere
Obiectul demersului	Resurse clasice, active tangibile, activități programate	Sisteme și procese bazate prioritar pe active intangibile

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Logica dominantă	Logica postului de lucru și a organizării formale	Logică axată pe competențele organizaționale ca surse de performanță
Orientarea în timp	Retrospectivă (control și evidență)	Prospectivă (angajare în proiecte)
Natura demersului	Preponderent ameliorativă, cu accent pe continuitate în sisteme existente	Preponderent constructivă, cu accent pe conceperea și pilotarea schimbărilor
Modul de practicare	Rutinier, impersonal ; centrare pe aspecte factice	Creativ, personalizat ; centrare pe aspecte conceptuale și strategice
Modul de concretizare	Intervenție corectoare de abateri ; comportamente reactive	Intervenție transformatoare bazată pe proiecte ; comportamente proactive

Indiferent de tehnologiile informaționale mai mult sau mai puțin sofisticate pe care le folosesc, organizațiile - ca sisteme socio-umane complexe - au fost și sunt întotdeauna condiționate de cunoaștere, cel puțin la nivelul comportamentelor individuale ale membrilor lor ; aceștia conștientizează, într-o măsură mai mare sau mai mică, relațiile dintre scopuri, mijloace și rezultate, precum și pe cele dintre organizație și ambiantul ei, comunică pentru a putea interacționa coordonat și își elaborează propriul comportament raportat la norme și valori comune.

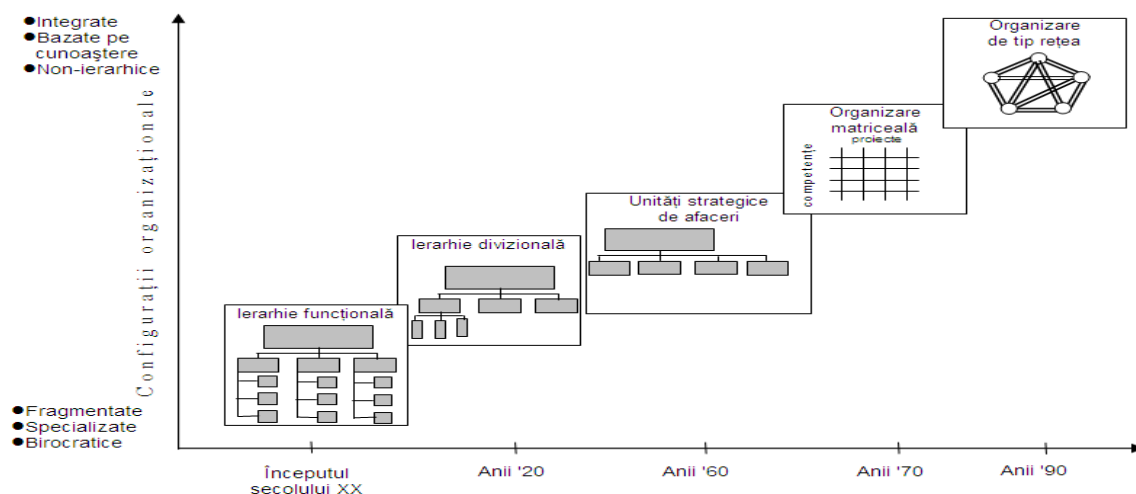
PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Specifice societății informaționale sunt, însă, acele organizații care se bazează pe cunoaștere într-un sens mai profund și extins la scara colectivă a comportamentului grupurilor și ansamblului organizației. Într-un asemenea cadru, întemeierea pe cunoaștere devine sistematică și se instituționalizează sub următoarele aspecte :

- fondul de cunoștințe este înțeles drept principala resursă a organizației, decisivă pentru performanța ei strategică globală ;
- procesele intelectual-intensive devin nu doar preponderente, ci și determinante pentru funcționarea organizației în direcția atingerii obiectivelor ei ;
- organizația structurează, pentru actorii individuali și colectivi, solicitări, roluri și responsabilități noi privitoare la gestionarea cunoașterii și a proceselor legate de ea ;
- cultura organizațională instituie consensual repere normative pentru perenitatea valorilor legate de creativitate, competență, învățare, comunicare ;
- aspectele referitoare la cunoaștere capătă un rol esențial în afirmarea identității organizației, în asigurarea integrității și coerenței acesteia în termeni de structură, strategie și acțiune.

Succesiunea modelelor de configurații organizaționale





PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Sursa: Palmer, J. (1998) – The human organization. *Journal of Knowledge Management*, 1(4) : 294-307

Managementul cunoașterii poate fi definit ca un demers, orientat strategic, de motivare și facilitare a angajării membrilor organizației în dezvoltarea și utilizarea capacităților lor cognitive, prin valorizarea, subordonată obiectivelor ei de ansamblu, a surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei (Uit Beijerse, 1999).

În mediul organizațional, cunoștințele provin din informații transformate de cei ce le dețin în capacități de acțiune eficientă, prin asimilare și înțelegere integratoare, urmate de operaționalizare în contexte date (Murray, f.a.).

Întemeierea pe cunoaștere face ca în comportamentul unei organizații să fie prezente și active noi mize strategice specifice, care o determină :

- să-și reprezinte integrator și transparent acumulările de cunoaștere explicită și implicită existente la nivel individual, de grup sau pe suporturi artificiale ;
- să-și extindă continuu baza de cunoștințe prin stimularea proceselor de învățare și inovare organizațională și prin capitalizarea rezultatelor acestora ;
- să-și dezvolte capacitatea de a transforma inteligent și oportun cunoașterea disponibilă în acțiuni de succes ;
- să conștientizeze și să gestioneze propria ignoranță (Zack, 1999).

Procesului de capitalizare a activelor intelectuale i se asociază conceptul de *bază de cunoștințe*, folosit aici într-o accepțiune extinsă față de cea din informatică (Le Moigne, 1993). Pentru organizații, baza de cunoștințe se referă integrator atât la dimensiunea personalizată a cunoașterii, prezentă la purtători umani (indivizi și grupuri), cât și la dimensiunea ei artificială, prezentă în sistemele informatice inteligente (Dutta, 1997)



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Organizațiile bazate pe cunoaștere pun în evidență nu numai o fenomenologie nouă, ci induc și o viziune diferită cu privire la modul de a concepe și practica managementul. În raport cu specificul configurațiilor organizaționale non-ierarhice apar tipuri noi de actori și roluri, iar tipologia practicilor manageriale se schimbă radical.

Astfel, s-a constatat că activitățile legate de producerea cunoașterii (inovare), diseminarea ei (comunicare) sau achiziția acesteia (învățare) nu se pretează nici la o dirijare autoritară, și nici la un control ierarhic strict și exhaustiv ; caracterul lor subtil face ca distincția dintre latura formală și cea informală să se estompeze, iar controlul oficial exterior, devenit inoperant, cedează locul auto-controlului (Dragomirescu, 1995). Separarea dintre conducere și execuție devine, astfel, irelevantă ; actul managerial se concentrează pe probleme de elaborare de viziune strategică și de facilitare a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți, care se auto-responsabilizează, inclusiv sub aspect decizional. Managerul devine mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală (proiectare de "arhitecturi" de sisteme și procese, validare de soluții, ratificare de propuneri) decât de putere administrativă ; gama rolurilor lui se îmbogățește cu cele de facilitator, mentor, moderator sau promotor. Exercițarea unor asemenea roluri necesită înzestrarea actorilor implicați cu tipuri adecvate de abilități manageriale, în special de concepție strategică, relaționare interpersonală, conducere de proiecte și gestionare a schimbărilor.

Prin natura lor, organizațiile bazate pe cunoaștere presupun gestionarea competențelor colective în calitate de surse de viabilitate sistemică (Hendriks, 1999). În termenii cei mai generali, competențele desemnează ceea ce o organizație știe și este capabilă să facă, în raport cu obiective proprii și cu condiții de mediu determinate, pe baza abilităților individuale ale membrilor lor, articulate sistemic și mobilizate strategic.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Din perspectiva operaționalizării organizației bazate pe cunoaștere, complexitatea constituie caracteristica esențială și inerentă oricărui avans pe traseul "concept - proiect – sistem în funcțiune" ; anvergura scopului urmărit, diversitatea factorilor ce intervin în realizarea lui, multitudinea problemelor de opțiuni implicate fac ca unul din riscurile majore să rezide în supralicitarea coordonatei tehnologice, în detrimentul celor educaționale, culturale și manageriale. În realitate, un asemenea proiect nu este unul de informatizare în sens strict, ci unul de pilotare strategică a procesului de maturizare organizațională ; angajarea actorilor în acest proces poate fi obținută numai prin crearea unui cadru organizațional permisiv și transparent, recurgerea la stimulente și la sisteme de valori adecvate, favorizarea învățării și diseminării active a cunoștințelor.

Intervenția se cere susținută în mod coerent pe mai multe planuri :

1. Planul educațional :

- dezvoltarea, la membrii organizației, de *competențe* de concepție, de lucru în regim informatizat, precum și de gestionare inteligentă a activelor intangibile, conform specificului lor ireductibil la cel al clasicele active tangibile ;
- *profesionalizarea de roluri individuale* legate de funcționarea bazată pe cunoaștere a organizațiilor (producători de conținuturi și tehnologii digitale, administratori de platforme de lucru virtuale, ingineri de cunoștințe, formatori de competențe etc).

2. Planul culturii organizaționale :

- asumarea, de către membrii organizației, a unei *etici a legitimității responsabile* în raporturile și acțiunile lor referitoare la cunoaștere ; o asemenea etică se opune, principal, exclusivismului individualist și este deschisă interactivității partenariale ; la scara unor asemenea organizații, ca și a ansamblului societății cunoașterii, civilizația



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

se va revela ca abilitate și disponibilitate a membrilor lor de a conlucra în mod transparent și echitabil ;

- centrarea comportamentelor individuale și colective pe *valorile spiritului de comunitate a profesioniștilor*, ale recunoașterii dreptului la identitate intelectuală și primatului pertinentei conceptuale ca sursă de influență în organizație.

3. Planul intervenției manageriale :

- asimilarea și extinderea *practicilor manageriale de generație avansată*, inclusiv a celor specifice managementului cunoașterii ;
- adoptarea, de către factorii de conducere, a *stilului de intervenție non-directiv*, orientat către facilitarea și articularea acțiunii profesioniștilor.

4. Planul metodelor de lucru și instrumentelor :

- susținerea producerii de cunoaștere în organizații, prin :
 - angajarea unui efort propriu de cercetare-dezvoltare
 - acordarea de timp de reflecție individuală
 - reuniuni de creativitate, grupuri și ateliere de lucru
 - rețele Intranet
 - camere electronice de deliberare cu facilități de asistare a grupurilor
 - sisteme inteligente de gestiune a cunoașterii și competențelor
 - acces extins la baze de date și de cunoștințe proprii sau externe
 - veghe tehnologică și concurențială, reperarea celor mai bune practici în interiorul și în afara organizației
 - cartografierea cunoașterii organizaționale
 - stimularea creării de echipe tematice pe principiul centrelor de competență
 - apelul la experți și consultanți externi
 - cutii poștale virtuale pentru propuneri și idei noi



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- centre-suport de expertiză și asistență
- favorizarea procesului de învățare organizațională, prin :
 - reuniuni de diseminare a ideilor noi
 - facilitarea învățării din experiență pe posturile de lucru
 - adoptarea sistemului de tutorat intelectual ("mentoring") pentru transferul de cunoaștere interpersonal sau între subdiviziunile organizației
 - monitorizarea nevoilor de formare/reciclare profesională a personalului și planificarea carierelor
 - bilanțuri periodice de competențe
 - stagii de perfecționare profesională a personalului, detașări temporare în scop formativ
- **dezvoltarea organizației ca o comunitate profesională, prin :**
 - exercitarea interactivă a conducerii, în contact direct cu personalul
 - **transparența standardelor, regulilor și procedurilor**
 - **organizarea lucrului pe proiecte**
 - folosirea de manuale de recomandări și proceduri
 - încurajarea auto-responsabilizării profesionale
 - capitalizarea cunoașterii în arhive de proiecte
 - favorizarea creării de rețele de comunicare profesională între membrii organizației, precum și cu partenerii acesteia.

Dezvoltarea societății informaționale ca societate a cunoașterii este condiționată decisiv, în România, ca și pe plan internațional, de prezența unor organizații inteligente, cu capacități avansate de gestionare a competențelor lor colective ca surse de performanță.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Întemeierea pe cunoaștere a organizațiilor contemporane este inevitabilă, decurge dintr-un nivel de complexitate sistemică ce depășește limitele rigide ale ierarhiilor tradiționale și antrenează apariția de configurații și practici organizaționale non-ierarhice ; din evoluții strict inerțiale, de natura auto-organizării, pot rezulta, cel mult, soluții insulare, eventual articulate ad-hoc ; în schimb, obținerea de sisteme integrate, viabile presupune intervenție transformatoare asupra unor organizații existente sau crearea unor noi, dedicate scopului urmărit.

Proiectele de realizare de organizații bazate pe cunoaștere necesită angajare strategică și ingeniozitate managerială în îmbinarea facilităților informatice de asistare inteligentă cu practici organizaționale consolidate referitoare la inovare, învățare și interactivitate partenerială.

Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt susceptibile ca, în virtutea culturii lor specifice, să promoveze în societate valoarea pertinentei conceptuale ca sursă de influență, precum și o etică a legitimității responsabile în comportamentele și relațiile actorilor sociali.

2.6 Modele de management strategic

Modelul I. Ansoff

Primele modele de management strategic au apărut în deceniul șapte al secolului 20, o dată cu acceptarea de către specialiști a acestui concept. I. Ansoff a fost cel care a propus un prim model.

Esența acestui model o reprezintă finalitatea sa, deci conceperea unui plan strategic, care să conțină strategia globală a organizației (defalcata pe mai multe tipuri de strategii, precum cea administrativă, cea financiară și cea bazată pe produse-piețe), exprimată sub forma unor obiective a căror proveniență este multiplă. Ele sunt determinate de filosofia organizației, de deciziile managementului și de analiza diagnostic



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

operată asupra performanțelor anterioare ale organizației. I. Ansoff insistă la momentul respectiv pe opțiunile strategice de expansiune și diversificare, care impuneau revizuirea periodică a obiectivelor și se baza pe o oarecare sinergie apărută ca urmare a expansiunii. Rezultă că în modelul său, rolul important îl dețin obiectivele, frecvent revizuite și care au un impact semnificativ asupra planului strategic.

Utilitatea modelului provine din faptul că „planul strategic”, așa cum îl numește autorul, este rezultatul cenzurării de către piața (furnizori, clienți, concurenți) a obiectivelor previzionate. Acestea din urmă au rezultat din redimensionarea previziunilor inițiale. Un alt avantaj al modelului provine din structura „planului strategic”. Astfel acesta are drept componente cvasi – independente, strategiile de piață, strategiile financiare și strategiile administrative – fiecare având un buget propriu – dar acționând împreună datorită sinergiei asigurate de „planul strategic”.

Ca prim model strategic - în perspectiva cronologică – așadar poate servi pentru realizarea de strategii în organizațiile complexe, din toate domeniile, cu multiple conexiuni în mediul ambiant exogen și care au nevoie de cunoașterea restricțiilor permanente ale pieței pe care acționează.

Modelul G. Hofer și D. Schendel

G. Hofer și D. Schendel au propus, un alt model, care conține trei etape importante: procesul de formulare a scopurilor organizației (care este și punct de plecare în modelul lor), procesul de formulare a strategiei (ca etapă intermediară) și strategia de ansamblu a organizației (ca rezultat al acestui proces). Formularea strategiei se realizează la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice, fie integrate în funcționarea de ansamblu a organizației, fie funcționând independent.

Subdiviziunile organizatorice corespund unui ansamblu de elemente „produse-piețe” supus unei logici comune de acțiune strategică. Obiectivele organizației pot fi realizate



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

prin examinarea atentă a perspectivelor de dezvoltare a subdiviziunilor organizatorice actuale. Fiecare subdiviziune organizatorică dispune de resurse diverse, beneficiază de avantaj concurențial și este influențat de oportunități și amenințări provenind din mediul ambiant endogen sau exogen. Formularea strategiei ca sumă a strategiilor subdiviziunilor organizatorice poate fi influențată de existența unui nou portofoliu (de produse, servicii sau activități), de factorii mediului ambiant exogen sau de poziția organizației în ramura în care acționează. Analiza acestor ultime elemente conduce la adoptarea principalelor decizii strategice și la ceea ce autorii numesc strategia de ansamblu a organizației.

Un prim avantaj al utilizării acestui model constă în luarea în considerare, pentru formularea obiectivelor strategice de ansamblu, a obiectivelor propuse de fiecare subdiviziune organizatorică a organizației. Armonizarea acestora – deși dificilă – se poate realiza totuși prin corelare cu obiectivele dorite de organizație. Un alt avantaj este reprezentat de fundamentarea obiectivelor subdiviziunilor organizatorice pe resursele de care acestea dispun și mai ales pe aptitudinile (cunoștințele și atitudinile) resursei umane, în egală măsură manageri și executanți. De asemenea, un alt avantaj, se refera la faptul că modelul surprinde în mod direct influențele unor importante categorii de factori ai mediului ambiant (de exemplu factorii economici prin „poziție concurențială” sau factorii politici prin „analiza politică”) asupra procesului managementului strategic. Rezultă, prin cumulara acestor avantaje, că strategia de ansamblu a organizației tine cont, conform acestui model, de influențele complementare ale factorilor endogeni și exogeni ai mediului ambiant asupra organizației.

În același timp principala limită a modelului constă în faptul că nu surprinde influențele de ansamblu pozitive și/sau negative ale factorilor mediului ambiant asupra procesului de formulare a strategiei, cum numesc autorii etapa centrală a modelului. Din punctul meu de vedere, consider că se impune o analiza SWOT înaintea „adoptării



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

deciziilor strategice”. Întrucât aceste influențe sunt dificil de cuantificat la nivelul organizațiilor de dimensiune mică sau mijlocie, modelul poate fi util mai ales societăților comerciale și companiilor naționale de mari dimensiuni din România.

Modelul J.A. Pearce și R.B. Robinson

Un model bine cunoscut este acela conceput de J.A. Pearce și R.B. Robinson, ulterior dezvoltat în timp. El cuprinde, cum este firesc, toate componentele procesului managementului strategic care au fost prezentate anterior, precum misiunea organizației, profilul organizației, mediul extern, analiza strategică, strategia globală, obiectivele, politicile, implementarea strategiei, controlul și evaluarea. Ceea ce particularizează acest model, extrem de coerent și logic, este analiza celor două tipuri de impact – major și minor – pe care îl suferă componentele modelului. Reprezentarea grafică a modelului prezintă astfel impactul major pe care îl are implementarea strategiei asupra mediului și impactul minor al profilului organizației asupra mediului. În acest mod nu se dorește minimizarea impactului activității organizației asupra mediului, ci sesizarea faptului că este dificil de evaluat măsura în care acest impact este pozitiv ori negativ, având sau nu implicații ulterioare asupra organizației sau asupra altor componente din economie.

Conform modelului, succesul unei echipe manageriale în materie de strategie este condiționat de eleganța și fermitatea cu care optează între “dorința” de a realiza anumite obiective și “posibilitatea” concretă de a le obține, conform potențialului organizației și disponibilității resurselor. Faptul că modelul pornește în formularea misiunii organizației de la această dualitate reprezintă, unul din avantajele sale esențiale. Un alt avantaj evident îl reprezintă faptul că se asigură posibilitatea luării în considerare a eventualelor modificări ale unor componente din strategie, încă înainte de punerea acestora în aplicare, impuse de elemente neluate integral în considerare la momentul inițial sau care



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

în timp și-au schimbat parțial sensul de evoluție sau influența asupra strategiei. Astfel un alt avantaj se referă la faptul că există posibilitatea verificării influențelor produse de implementarea strategiei „la scară redusă”, adică atunci când se mai pot realiza unele modificări în cadrul unor componente.

Acest model strategic este recomandat spre utilizare tuturor organizațiilor din România, indiferent de gradul de mărime sau domeniul de activitate. Structura simplă și logică îl face ușor de înțeles și îi asigură coerența necesară chiar și pentru manageri sau întreprinzători fără valențe evidente de „strategii”. Pentru folosirea sa cu succes este necesară însă cunoașterea corectă și completă a conținutului fiecărei etape propusă de autori.

Modelul LCAG al școlii de la Harvard

Un alt model cunoscut este acela al școlii de la Harvard, cunoscut sub formularea LCAG, după numele autorilor săi (A. Learned, N. Christensen, J. Andrews, S. Guth); modelul pune pe același plan analiza internă și externă a organizației, prin ceea ce este cunoscut sub numele de analiza SWOT. Rezultatele analizei mediului și ale diagnosticului intern determină posibilitatea enumerării și evaluării modalităților de acțiune posibile, ținând cont de avantajele și dezavantajele fiecăreia. Intervin în model în acest moment două tipuri de valori: este vorba de integrarea valorilor culturale ale organizației în mediu și responsabilitatea socială a acesteia și de integrarea valorilor culturale ale managementului organizației, adică a elementelor care din perspectiva echipei de conducere au un rol important în formularea strategiei. Rezultă de aici că strategia este funcție de posibilitățile de acțiune ale organizației, integrarea sa în mediul socio-cultural și prioritățile managementului organizației.

Modelul LCAG al școlii de la Harvard surprinde, pentru prima dată, rolul complex al „culturii” în procesul de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a strategiei



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

unei organizații precum și responsabilitatea socială a acesteia. Valorile culturale ale organizației reprezintă în opinia autorilor modelului un factor care mediază între mediul ambiant exogen și formularea strategiei. Astfel, se pot „modela”, și înțelege mai bine restricțiile mediului și adapta, pe de altă parte componentele culturii organizaționale la particularitățile mediului exogen. Ca urmare, acesta este un prim important avantaj al modelului. Asumarea rolului de „catalizator social” al organizației privită ca sistem (prin crearea de locuri de muncă, pregătirea salariaților, respectarea legislației fiscale, motivarea deținătorilor de interese interni și externi) este un alt avantaj al utilizării acestui model în procesul managementului strategic. Un alt avantaj are în vedere conștientizarea rolului important al culturii manageriale în procesul strategic, deși considerăm că aceasta din urmă fiind parte a culturii organizaționale, influențele celor două grupe de valori culturale (așa cum apar în model) puteau fi surprinse ca un singur și complex factor de influență cu impact mai decisiv asupra etapei de fundamentare a strategiei. O limită a modelului o reprezintă faptul că obiectivele generale (de ansamblu) nu sunt considerate un factor distinct și foarte important care influențează conceperea strategiei. Prezentarea acestora împreună cu valorile culturale ale managementului reduce din impactul hotărâtor pe care în mod normal obiectivele îl au în această etapă strategică.

Acest model strategic este recomandat spre utilizare organizațiilor mari în care sunt bine cunoscuți determinanții culturii organizaționale și în care sunt bine conturate formele concrete de manifestare a acesteia.

Modelul K. Andrews

Asemănător modelului LCAG al școlii de la Harvard, având aceleași elemente componente și un demers științific asemănător, potrivit modelului K. Andrews, luarea deciziilor strategice constă în formularea în prealabil a scopurilor generale, în identificarea problemelor strategice majore, în alegerea celei mai bune soluții și punerea



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

În practică a acesteia. La baza formulării obiectivelor strategice și a politicilor care pot servi la obținerea lor, stau analize complete ale resurselor interne disponibile și ale restricțiilor mediului exogen.

Modelul propune formularea mai multor strategii alternative dezirabile, ceea ce poate reprezenta un avantaj în comparație cu alte modele care nu oferă această posibilitate de alegere. Adoptarea deciziilor strategice constituie etapa – reper a modelului, iar importanța care i se atribuie reprezintă un alt avantaj pentru reușita procesului strategic. În egală măsură, rolul social al organizației poate influența rezultatele procesului de alegere a variantei de strategie. Avantajul major al influențelor exercitate de acești doi importanți factori constă în conturarea cu precizie a „dimensiunilor” (economice, sociale, culturale) ale strategiei propuse de către managementul organizației.

În cazul acestui model strategiile alternative trebuie complet construite și cuantificate, astfel încât să ofere posibilitatea managementului de nivel superior să opteze în deplină cunoștință de cauză pentru cea mai adecvată dintre ele în raport cu condiționările temporale.

Întrucât nu are limite evidente, modelul poate fi utilizat în procese strategice de către toate tipurile de organizații din România. Precizăm că simplitatea acestui model trebuie înțeleasă ca o provocare asupra înțelegerii detaliate a fiecărei etape și spre sesizarea tuturor factorilor care pot influența pozitiv sau negativ aceste momente temporale din conceperea strategiei.

Modelul R. Daft

Un alt model, din categoria celor clasice, care respecta etapele și componentele procesului managementului strategic este propus de R. Daft. Modelul, bazat pe analiza SWOT, are ca element central redefinirea misiunii organizației și a scopurilor acesteia,



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

pe baza identificării atuurilor, slăbiciunilor, amenințărilor și oportunităților care vin din mediul intern și extern. Analiza SWOT este o consecință a existenței și evaluării curente a organizației prin prisma misiunii, a țărilor și a strategiilor anterioare. Noua misiune și noile scopuri contribuie la formularea de către managementul superior a celor trei tipuri de strategii: strategia de ansamblu a organizației, strategia pe domenii de activitate (subdiviziuni organizatorice) și strategia funcțională. Modelul se încheie cu etapa de implementare, care potrivit autorilor, necesită, în ordine: leadership, structura, resurse umane, control sistematic, tehnologii, sistem informațional.

Un prim avantaj oferit de acest model constă în cunoașterea situației economico – financiare și manageriale a organizației ca urmare a evaluării curente, ce reprezintă un punct de plecare al acestui model strategic. În acest mod se pot previziona modificările ce trebuie aduse prin strategia următoare față de cea prezentă ca urmare a influențelor mediului exogen și endogen. Un alt avantaj îl reprezintă formularea concomitentă a strategiei de ansamblu, a strategiei pe domenii de activitate și a strategiilor funcționale, ceea ce asigură necesara corelare a acestora. Atenția deosebită acordată, în etapa de implementare a strategiei, proiectării consecvente a leadership-ului, rolului și importanței resursei umane, modalităților de control folosite de către management, rolului tehnologiei și al informațiilor, atestă faptul că reușita strategiei este aproape garantată, minimizându-se riscul producerii unor evenimente nedorite.

Adăugat celorlalte, și acest avantaj conduce la concluzia că modelul strategic al lui R. Daft poate fi recomandat organizațiilor din România, indiferent de gradul de mărime al acestora.

Modelul P. G. Holland și L. W. Rue

Un model interesant pentru „practicarea” managementului strategic propun P. G. Holland și L. W. Rue. Ei precizează următoarele etape:



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- ☐ Formularea strategiei
- ☐ Compararea cu strategia anterioară (daca a existat)
- ☐ Stabilirea misiunii
- ☐ Stabilirea obiectivelor pe termen lung
- ☐ Realizarea diagnosticului extern
- ☐ Realizarea diagnosticului intern
- ☐ Stabilirea opțiunilor strategice
- ☐ Identificarea alternativelor de afaceri
- ☐ Compararea alternativelor strategice
- ☐ Formularea strategiilor funcționale
- ☐ Precizarea particularităților modului de organizare
- ☐ Evaluarea strategica și controlul

Cele 12 etape circumscrise fazelor clasice de fundamentare, elaborare, aplicare și evaluare a strategiei construiesc un model complex și actual. Strategia apare în acest model ca fiind o consecință a relației în care se află misiunea organizației (de altfel perenă) cu strategia anterioară, din care în mod evident se inspiră cea următoare ca urmare a planificării glisante. Aceasta viziune asigură atât continuitatea procesului managementului strategic, cât și raportarea permanentă la rațiunile care au generat constituirea organizației, ceea ce poate reprezenta, credem noi, un avantaj evident al modelului. „Dimensiunile” strategiei (cantitative și calitative) și în primul rând obiectivele pe termen lung ale acesteia sunt influențate de rezultatele diagnosticului intern și ale celui extern, iar opțiunile strategice sunt generate de alternativele de afaceri pe care le are organizația. Prin urmare, aceasta raportare la „piața” în stabilirea concretă a pașilor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

ce trebuie urmați pentru realizarea strategiei este necesară și constituie un alt avantaj al modelului.

Acest modelul este recomandabil organizațiilor mari în care fiecare funcțiune (uneori chiar activitate) are un loc bine precizat și o relevanță distinctă în atingerea obiectivelor stabilite prin strategia de ansamblu.

2.7 Rolul și importanța planificării strategice la nivelul organizațiilor din învățământul preuniversitar

Experiența anilor de tranziție care impun orientarea spre un nou sistem educațional, care presupune trecerea de la un învățământ informativ-reproductiv, la unul formativ-aplicativ - productiv, la care se adaugă rezultatele investigațiilor privind practicile de conducere în noile condiții, denotă faptul că nu au fost folosite toate pârghiile schimbării în susținerea noilor finalități și obiective educaționale. Procesul de înlocuire a sistemului tradiționalist-didacticist de învățământ cu cel de tip curricular - formativ nu a integrat și sistemul de conducere care a rămas aproape neschimbat și încă destul de centralizat. Prin urmare, în acest sistem nu s-a putut impune o înnoire de esență în privința misiunii organizației școlare, în contextul noilor transformări sociale, și conform cu noile cerințe informaționale și de comunicare, de motivare și de stimulare a personalului etc. Ori se știe că, în domeniul educațional, calitatea implementării noilor orientări și conținuturi este determinată de aplicarea judicioasă, competentă, în sistemul de învățământ, a funcțiilor de organizare-planificare, evaluare-îndrumare, reglare-autoreglare, adecvate schimbărilor preconizate. Este clar că reforma învățământului are nevoie nu doar de un administrator, ci și de un nou tip de manager.

S-a observat că actuala criză a conducerii se datorează lipsei capacității conceptuale „de a aborda problemele mai mari”, de „a avea o viziune” globală și creativă,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

de „a influența pozitiv” funcționarea sistemului în ansamblul său, iar structura de conducere, proiectată astfel, poate institui „o nouă constelație administrativă”. Ea apare ca alternativă reformatoare la „administrarea anonimă și oarbă care a întărit de-a lungul timpului birocratizarea sistemului de învățământ și ierarhizarea acestuia într-o rețea de relații în care profesorul nu are puterea unei individualități”, iar conducătorul „se complăce în probleme mărunte, cotidiene, de rutină convențională”. Astfel, înlocuirea conducerii administrative a învățământului, „bazată pe birocrație industrială”, „nu reușește să facă față complexității și ritmului schimbării”, iar lansarea unui nou tip de structură a conducerii „prin ameliorarea managementului, ca problemă centrală a sistemului educațional”, este oportună și are menirea să depășească disfuncționalitățile existente.

Schimbarea conceptului de conducere este determinată de schimbările care au loc în sistemul social global și în sistemul educațional, aceasta implicând plasarea în prim plan a conducerii de tip managerial, care exprimă valorile științei și politicii în domeniul respectiv de activitate. O taxonomie a finalităților manageriale, operabilă în direcția evaluării sistemului de învățământ pentru perfecționarea continuă a funcționalității acestuia, se consolidează prin câteva elemente de bază.

Diagnoza schimbării (analiza funcțională, diagnoza organizațională, analiza abilităților manageriale, a resurselor, etc.) efectuată cu participarea directorilor de unități școlare, a cadrelor didactice și a reprezentanților comunității a scos în evidență faptul că agenții schimbării au înțeles nevoia schimbării sistemului de conducere actual cu cel preconizat, ținând cont de cultura organizației, de mediul în care se desfășoară activitatea, precum și de nevoia formării pentru procesul de schimbare. Implementarea schimbării se poate realiza cu succes, dacă se asigură o comunicare eficientă și feedback-ul, de asemenea monitorizarea procesului de schimbare, motivarea și



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

participarea tuturor agenților schimbării la nivel de sistem și unitate școlară. Inovarea, învățarea și promptitudinea devin condiții absolut necesare pentru o schimbare reușită.

Scopurile manageriale generale la nivel de sistem și unitate școlară corelează cu noile orientări și realități, proprii unei societăți democratice și deschise, cu direcțiile reformei învățământului, cu strategia modelului conceptual de conducere. Acestea sunt legate organic cu sistemul de valori și exprimă direcția dezvoltării învățământului în general și a omului în particular, valori ce asigură progresul socio-uman. **Scopurile manageriale** vizează aceleași scopuri pedagogice generale, fiind racordate la cerințele societății față de educație, însă precizează aspectele cheie de susținere, sprijinire în realizarea finalităților preconizate.

Obiectivele manageriale generale vizează schimbarea paradigmelor și atitudinilor, formarea profesională managerială și implementarea unor noi tehnologii de conducere, modalități de motivare, implicare/participare, asigurarea echității și a calității în educație. Obiectivele generale manageriale asigură trecerea de la finalitățile (scopurile) de macrostructură spre cele de microstructură, de la cele de sistem spre cele de proces.

La nivelul procesului managerial obiectivele manageriale generale și specifice vizează reconsiderarea conținutului activității manageriale, diversitatea de abordare a „conducerii manageriale” de tip „conceptual”, aplicarea complexă a funcțiilor de conducere și a modalităților de manifestare a managementului și stilurilor de conducere în context situațional, implicarea actorilor educaționali, a comunității, a consiliilor consultative și a organizațiilor informale în conducere.

Saltul de la „conducerea birocratică” la „conducerea managerială” de tip „conceptual” poate fi realizat din perspectiva celor trei modalități tradiționale de abordare a organizației și a procesului de schimbare: tehnologic, politic, cultural.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Sistemul tehnologic reliefează totalitatea elementelor care caracterizează capacitatea organizației de amenajare a resurselor sociale și tehnice pentru a face față sarcinilor și de obținere a rezultatelor dorite.

Sistemul politic cuprinde toate practicile, activitățile referitoare la repartiția puterii, politicii posturilor care definesc misiunea și strategia, sistemul de remunerare și de evaluare.

Sistemul cultural înglobează ansamblul de norme, valori împărtășite, simboluri, sloganuri și scheme cognitive, care unesc oamenii și creează cultura lor organizațională, elemente legate de ideologia dominantă a organizației.

Pentru gestionarea acestor *trei modalități de abordare* există *trei ansambluri de instrumente de bază*, care vizează: 1- misiunea și strategia organizației; 2– structura organizației, cuprinzând și regulile administrative; 3– regulile de management al resurselor umane. Aplicarea unilaterală doar a unui sistem este posibilă însă nu produce efectul scontat al schimbării organizației.

Strategia propusă conferă oportunitate viziunii unificatoare a sistemului și organizației școlare. Strategia inițiată prevede valorizarea individului și a capacităților sale, formarea omului decident, strategie care este în concordanță cu viziunea și misiunea școlii contemporane, cu obiectivele societății democratice spre care tindem, integrându-se astfel, în contextul general al învățământului și societății moderne. Plecând de la teza că „educația însăși este o finalitate” și având în vedere cele „două dimensiuni complementare ale idealului educațional, dimensiunea socială și dimensiunea psihologică”, strategia concepută ca o descriere a deciziilor legate de misiune și de rezultatele dorite prevede, la nivel de sistem și unitate școlară, formarea personalității complete, capabile să ia decizii de sine stătător, de asemenea valorizarea individului și a capacităților sale, finalitate care „în mod sintetic exprimă corelația dintre societate și



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

acțiunea educațională, respectiv cerințele fundamentale ale societății față de acțiunea educațională“.

Saltul de la „conducerea birocratică“ la „conducerea managerială“ de tip „conceptual“ implică o gândire globalistă, integratoare, structural-generativă, transparadigmatică și sinergetică. Un asemenea „tipar de gândire“ devine imperios într-o perioadă de criză a conducerii și incertitudine care reclamă soluții reformatoare. Acest sistem de enunțuri în rolul său de model „integrativ și deschis“ asigură „o sinteză“ calitativă, aptă să atragă majoritatea cercetătorilor și a practicienilor, prin „convertire“ la „o promisiune a reușitei“. Inovația pedagogică este determinată de **două tipuri de transformări** la nivel global, structural și funcțional:

a) Schimbarea pedagogică managerială în corelație cu *procesele* similare declanșate în plan politic, economic, cultural și, îndeosebi, administrativ, proprii opțiunilor unei societăți democratice, schimbare care afectează funcționarea și raporturile structurale din întregul sistem de învățământ;

b) Schimbarea pedagogică managerială orientată spre *îmbunătățirea calității* practicilor de conducere la nivel de unitate școlară, schimbare adecvată noii politici educaționale de formare a omului liber, capabil să ia decizii de sine stătătoare în viața socială și individuală.

Managementul educațional autentic vine să susțină, să stimuleze prin toate mijloacele și căile posibile democratizarea învățământului în esența sa cu referire la conținut, structură, proces, ceea ce implică în mod firesc democratizarea însăși a conducerii învățământului, a tuturor structurilor sale ierarhice, aplicarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor, precum și a practicilor manageriale moderne. Acestea implică descentralizarea structurilor educaționale, promovarea autonomiei școlare cu toate avantajele, efectele pozitive ce decurg din aceste acțiuni de importanță majoră care



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

converg spre asigurarea condițiilor de acces și reușită școlară, – obiectiv fundamental al managementului educațional la nivel de sistem și de unitate școlară.

Acțiunile în acest domeniu ar trebui să se axeze pe următoarele direcții:

1. Crearea/perfecționarea cadrului legislativ-normativ.

2. Schimbările ce urmează a fi întreprinse în contextul promovării unui management modern și autohton pe baza descentralizării învățământului urmează a fi corelate, sincronizate cu schimbările sociale, economice, culturale, juridice, cu reforma administrativă.

3. Transferarea puterii de la administrația centrală și cea locală, orientată spre organisme de conducere din școli, necesită o pregătire corespunzătoare, în primul rând, a managerilor școlari, a consiliului de conducere al școlilor și o implicare mai activă a autorităților publice locale.

4. Descentralizare.

Managementul educațional reprezintă un tip superior de conducere a activității pedagogice, proiectată și realizată la nivelul sistemului și procesului de învățământ. Aceasta privește, în mod special, orientarea și îndrumarea metodologică a activității didactice, la nivel global optim și strategic.

Managementul în instituțiile de învățământ trebuie privit în ansamblu, pornind de la managementul clasei și ajungând la managementul strategic al instituției de învățământ (planul de dezvoltare instituțională).

Definițiile managementului clasei diferă ca grad de generalitate. Redau câteva dintre acestea: „Realizarea de către profesor a tuturor funcțiilor manageriale recunoscute, atât pe dimensiunea sarcina, cât și pe dimensiunea umană.” (Șerban Iosifescu)



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

„Întreaga activitate a cadrului didactic, de proiectare, aplicare și evaluare a influențelor educaționale.”

„Tot ceea ce gândește și face cadrul didactic împreună cu un anumit colectiv de elevi.”

Domeniul proiectării acoperă aria problematică a planificării învățământului dezvoltată pe terenul teoriei educației, în contextul unei evoluții intra și interdisciplinare la nivel sociologic și al politicii educaționale.

Definit în mod pedagogic, **proiectarea** reprezintă **procesul deliberativ de fixare mentală a pașilor ce vor fi parcurși în procesul de învățare**, pentru educator ea reprezintă o adevărată « piatră de încercare ».

Managementul educațional reprezintă astăzi foarte multe lucruri : arii de interes, direcții, aspecte, componente, funcții. Toate acestea configurează un mozaic dinamic, mereu în schimbare. Managementul educațional vizează atât sistemul cât și procesul instructiv – educativ.

În cadrul managementului educațional se disting câteva capitole, care pot fi considerate și etape ale unui management de calitate. Cele mai importante sunt : managementul academic, managementul organizațional, managementul resurselor umane, managementul resurselor educaționale, managementul mediului școlii, managementul strategic (corolar al celorlalte, cu bătaie lungă, pe câțiva ani).

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

EXERCIȚII

1.

În funcționarea organizațiilor....., sunt determinante procesele desemnate generic prin sintagma celor "3 I":....., *învățare*,

Notă:

Răspunsuri: bazate pe cunoaștere, inovare, interactivitate partenerială

2.

Organizarea de tip rețea este o configurație organizațională integrată, bazată pe cunoaștere, non –ierarhică?

X	Da
	Nu
Justificarea răspunsului	Specifice societății informaționale sunt, însă, acele organizații care se bazează pe cunoaștere într-un sens mai profund și extins la scara colectivă a comportamentului grupurilor și ansamblului organizației. Într-un asemenea cadru, întemeierea pe cunoaștere devine sistematică și se instituționalizează sub următoarele aspecte : - fondul de cunoștințe este înțeles drept principala resursă a organizației, decisivă pentru performanța ei strategică globală ; - procesele intelectual-intensive devin nu doar preponderente, ci și determinante pentru funcționarea organizației în direcția atingerii obiectivelor ei ; - organizația structurează, pentru actorii individuali și colectivi, solicitări,

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

	roluri și responsabilități noi privitoare la gestionarea cunoașterii și a proceselor legate de ea ; - cultura organizațională instituie consensual repere normative pentru perenitatea valorilor legate de creativitate, competență, învățare, comunicare ; - aspectele referitoare la cunoaștere capătă un rol esențial în afirmarea identității organizației, în asigurarea integrității și coerenței acesteia în termeni de structură, strategie și acțiune.
--	---

3.

Care credeți că sunt avantajele utilizării unui management strategic?

Răspuns:

A. Avantajele de natură economică

- Asigurarea profitabilității, ca obiectiv esențial al organizației.
- Stabilirea direcției de acțiune a organizației.
- Concentrarea eforturilor salariaților în scopul realizării obiectivelor.
- Consecvența acțiunilor managementului și a celorlalți salariați ai organizației în vederea realizării strategiei propuse.
- Asigurarea flexibilității organizaționale

B. avantajele la nivel comportamental:

- Cele mai bune decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic
- Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Golurile și suprapunerile în activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse
- Rezistența la schimbare se poate reduce
- Anticiparea de către managementul firmei și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie

STUDIU DE CAZ

Ținând cont de reprezentarea nivelurilor strategice dintr-o școală, realizați organigrama instituției de învățământ în care lucrați.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Care credeți că ar trebui să fie direcțiile democratizării sistemului de învățământ?

Bibliografie

1. Bacanu B.- *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006;
2. Gherguț A. – *Managementul general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași, 2007;
3. Nicolescu O., Plumb I., Verboncu I., Priop M. – *Abordări moderne în managementul și economia organizației, vol 1 și 2*, Editura Economică, București, 2003
4. Nicolescu O., Verboncu I. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007;
5. Nicolescu O., Verboncu I. – *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
6. Man Felicia – *Politici și strategii manageriale*, Editura Hoffman, 2008



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP. 3 – ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIONALE LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI

3.1 Analiza mediului extern și intern al organizațiilor din domeniul educației

Diagnoza mediului intern

Analiza datelor cantitative orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate (de exemplu: numărul mic de elevi, rata mare a abandonului școlar, procentul mic de reușită la examene, dotarea materială precară, încadrarea deficitară cu personal didactic etc.).

A. Analiza informațiilor de tip cantitativ

Analiza informații de tip cantitativ se referă atât la **unitatea școlară**, cât și la **comunitate**. De exemplu, ne sunt utile datele referitoare la:

- numărul elevilor din școală;
- dacă acest număr este în creștere sau descreștere;
- vârsta elevilor;
- rata abandonului școlar;
- procentul elevilor care trec în la niveluri superioare de învățământ;
- spațiul școlar și starea clădirilor;
- nivelul de dotare cu resurse educaționale – manuale, material didactic, echipamente;
- numărul angajaților din școală;
- dacă posturile sunt sau nu ocupate;
- rata mișcării personalului (câți dintre profesorii din anul curent vor pleca anul următor la altă unitate școlară)



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- dacă ocupanții posturilor au nivelul de calificare cerut;

Toate aceste date sunt utile pentru că **problemele școlilor pot fi diferite**. Exemple:

- unele școli au exces de elevi, altele au un număr foarte mic de elevi;
- în unele școli rata abandonului școlar este mare, în altele este mică;
- în unele școli reușita la examene este mai mare, în altele mai mic;
- unele școli au fost dotate cu mobilier și material didactic, altele nu;
- unele școli au toate catedrele și posturile ocupate cu cadre didactice calificate, altele nu;
- unele școli au elevi proveniți din mai multe etnii, altele doar dintr-o singură etnie;

B. Analiza informațiilor de tip calitativ

Analiza informațiilor de tip calitativ este o metodă care o completează pe cea menționată mai sus și servește aceluiași scopuri. Acest tip de informație cuprinde date despre:

- **ambianța** din unitatea școlară – dacă există înțelegere sau predomină stările conflictuale;
- **relațiile** dintre diferitele categorii de personal (între directori și personal didactic și nedidactic; în interiorul colectivului de profesori; între cadre didactice și elevi; între cadre didactice și părinți etc.);
- **mediul social de proveniență a elevilor** (inclusiv dacă acest mediu se schimbă într-un fel sau altul): nivelul de educație a părinților, ocupațiile părinților, ambianța în familie, interesul părinților pentru educație și pentru școală etc.);
- **calitatea personalului** din unitatea școlară și la nivel zonal – experiența, nivelul de calificare, grade didactice etc.;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **modul de comunicare**, dacă informația circulă la nivelul unității școlare și în comunitate;
- **managementul unității școlare** – calificarea directorilor, instrumentele manageriale folosite etc.;

Aceste date sunt utile din același motiv – anume că problemele școlilor pot fi diferite.

De exemplu:

- în unele școli există înțelegere, în altele apar conflicte – între cadrele didactice, între anumite cadre didactice și elevi sau părinți, între director și primar etc.;
- în unele școli părinții se implică în viața școlii, în altele nu;
- în unele școli sunt școlarizați elevi care provin în majoritate din familii sărace, în alte școli există mai mulți elevi care provin din familii cu venituri mari;
- în unele școli predomină personalul didactic cu experiență și care a participat la multe programe de pregătire, în timp ce în alte școli predomină cadrele didactice fără multă experiență și care nu au beneficiat de formare;
- în unele școli informația circulă la toate părțile interesate, în altele informația este reținută la direcție;
- unele școli au directori care au beneficiat de pregătire managerială în timp ce altele au directori fără pregătire de acest tip.

Analiza datelor calitative orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate (de exemplu: atmosfera inadecvată, conflictele existente, implicarea redusă a părinților, veniturile reduse ale familiilor elevilor, circulația deficitară a informației, lipsa de experiență sau de pregătire a cadrelor didactice și a directorilor etc.).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Diagnoza mediului extern

C. Analiza complexă a comunității.

Analiza complexă a comunității cuprinde:

- Identificarea **componentelor comunitare și evoluția lor în timp**:
 - dimensiuni fizice – suprafață, densitatea populației, alte elemente demografice – dacă populația este în creștere sau în descreștere;
 - probleme sociale – șomaj, starea de sănătate etc.
 - situația economică locală – resurse, structura ocupațională, dacă viața economică este în declin sau, dimpotrivă, în plină dezvoltare etc.
 - distribuția puterii la nivel local și “jocurile” politice;
- explorarea nevoilor și a problemelor comunității – aici ne abținem să dăm exemple pentru că problemele pot fi foarte diferite și ele trebuie tratate diferit, de la caz la caz;
- relația dintre instituțiile educaționale și comunitate:
 - dacă și în ce măsură școala satisface nevoile comunitare;
 - ce nevoi comunitare sunt nesatisfăcute și de ce;
 - ce resurse educaționale pot fi identificate în comunitate;
 - dacă există conflicte între școală și comunitate și care este motivația și istoricul acestor conflicte etc.;
- implicarea școlii în strategia comunitară (dacă aceasta există) și în activitatea concretă privind:
 - identificarea problemelor comunitare;
 - analiza resurselor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- elaborarea politicilor, programelor și planurilor concrete în vederea rezolvării acestor probleme;
- realizarea efectivă a acțiunilor și evaluarea impactului comunitar al programelor derulate.

Problemele comunității pot fi foarte diverse iar influența acestor probleme asupra școlii se realizează, și ea diferențiat:

- satele “adunate” au alte probleme decât satele “dispersate”;
- evoluția demografică poate influența decisiv strategia de dezvoltare a școlii: dacă populația este în creștere, principala problemă poate deveni construirea unor noi spații școlare; dacă populația școlară este în scădere, se poate pune problema utilizării mai eficiente a resurselor disponibile;
- problemele școlilor din comunitățile sărace sunt altele decât cele din comunitățile bogate;
- conflictele din comunitate (de exemplu cele inter-etnice), dacă există, vor influența dezvoltarea școlii;

Analiza comunității orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate: populație în creștere / descreștere, bogăție / sărăcie, resursele disponibile, existența conflictelor în comunitate etc.

D. Analiza PEST(E) (= analiza contextului Politic, Economic, Social și Tehnologic - la care, în ultimul timp, s-a adăugat și cel Ecologic - în care funcționează școala).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **Politicul** se referă, cu precădere, la politicile **educaționale** existente la nivel național, regional și local - mai ales **politicile și programele de reformă**, modul în care acestea pot influența existența și dezvoltarea unității școlare. Aici, mai putem adăuga, mai ales în contextul actual de **descentralizare** a administrației publice, **politicile de dezvoltare regională și locală**. Aici analizăm, de exemplu:
 - dacă politicile educaționale și generale de dezvoltare de la nivel național, regional sau local **favorizează atingerea Țintelor noastre** strategice și cum anume; proiectul de dezvoltare a învățământului rural este o mare oportunitate pentru unitățile școlare;
 - modul în care **alte programe și instituții, care dețin putere în comunitate**, pot fi implicate în realizarea proiectelor noastre;
 - care sunt oamenii și instituțiile cu influență la nivelul comunității și cum anume pot fi ele atrase în realizarea obiectivelor noastre;
- **Economicul** se referă la **resursele existente** la nivelul analizat (național, regional sau local):
 - dacă există expansiune sau recesiune economică;
 - ce ramuri economice sunt prioritare și ce resurse pot oferi ele educației și formării;
 - care este nivelul mediu al câștigurilor;
 - care este expertiza tehnică existentă în comunitate și care ne-ar putea ajuta în rezolvarea problemelor.
- **Socialul** se referă atât la existența și modul în care sunt abordate, la nivel național, regional și local, problemele sociale și la poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica educației. De exemplu:
 - nivelul șomajului;
 - nivelul sărăciei;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- nivelul și structura delincvenței;
- dacă este educația văzută sau nu ca un mijloc de promovare socială.
- **Tehnologicul** se referă la nivelul tehnologic accesibil educației și formării. De exemplu:
 - câte familii din zonă au televiziune, câte posturi sunt recepționate în zonă;
 - dacă în zonă există sau nu televiziune prin cablu (există comune cu programe proprii care pot fi folosite și în scopuri educaționale);
 - dacă există rețea telefonică și acces la rețele de telefonie mobilă;
 - dacă există alte resurse pentru educația și formarea la distanță – de exemplu, accesul la Internet;
 - dacă există suficiente spații de formare utilizate cu aparatura necesară;
 - câte familii au calculatoare personale și câte dintre acestea sunt conectate la Internet.
- **Ecologicul** se referă la modul în care proiectele noastre pot afecta mediul. De exemplu modul în care activitatea școlii afectează mediul prin gunoiul și deșeurile produse în urma activității de mică producție).

Analiza PEST(E) orientează elaborarea strategiei, proiectelor și planurilor de dezvoltare, pe baza diferitelor probleme identificate:

- **probleme politice; de exemplu: compatibilitatea între proiectul de dezvoltare școlară și politica națională de dezvoltare a învățământului rural; compatibilitatea între proiectul și planurile de dezvoltare școlare cu strategia de dezvoltare regională; etc.**
- **probleme economice; de exemplu: sărăcia comunității, economia în declin, populația angajată predominant în agricultură etc.**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **probleme sociale; de exemplu: nivelul ridicat al șomajului sau al delincvenței etc.**
- **probleme tehnologice; de exemplu: accesul redus al populației la televiziunea prin cablu sau la Internet etc.**

E. Analiza SWOT

Cea mai frecvent utilizată metodă pentru diagnoză și analiza nevoilor educaționale și de formare este **analiza SWOT** (de la "**S**trengths" – "**W**eaknesses" – "**O**pportunities" – "**T**hreats", cuvinte în limba engleză care se traduc prin "Puncte tari", "Puncte slabe", "Oportunități" și "Amenințări").

- **Punctele tari și slăbiciunile** se referă la "mediul intern", asupra căruia putem interveni. De exemplu,
 - dacă analiza se referă la elevi, punctele tari și slăbiciunile se referă la elevii înșiși: mediu de proveniență, competențe și abilități deținute sau nu, atitudini, comportamente etc.;
 - dacă este vorba de cadrele didactice, aici abordăm: structura, nivelul de calificare, aptitudinile și atitudinile etc.
 - dacă este vorba de școală, punctele tari și slăbiciunile se referă la școală în ansamblu - începând cu dotarea, resursele umane existente, resursele comunitare și terminând cu mentalități, atitudini etc.
- **Oportunitățile și amenințările** se referă la "mediul extern", care scapă, de regulă, posibilităților noastre de intervenție, anume factorii externi care favorizează sau, dimpotrivă, stânjenesc realizarea obiectivelor propuse. De exemplu:
 - în cazul elevilor, oportunitățile și amenințările se referă la ceea ce școala și comunitatea oferă acestor elevi, factori asupra cărora elevii nu au control și, de



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

aceea, trebuie ca noi să-i avem în vedere – distanța până la școală, nivelul de educație și resursele economice ale familie, resursele școlii, calificarea cadrelor didactice etc.;

- în cazul cadrelor didactice, putem avea în vedere ca oportunități și amenințări: dacă fac naveta sau nu, posibilitățile de pregătire oferite în județ, participarea la proiecte internaționale sau cu finanțare externă etc.
- în cazul școlii, oportunitățile și amenințările se referă la ceea ce comunitatea, sistemul școlar și societatea în ansamblu oferă (sau nu) unității școlare: resurse materiale și umane care pot fi obținute (de la Consiliul Local, de la Inspectorat), nivelul de educație și potențialul economic al familiilor elevilor, nivelul economic al comunității, structura ocupațională etc.

Analiza SWOT orientează elaborarea strategiei, proiectelor, pe baza:

- **punctelor tari – care trebuie folosite;**
- **slăbiciunilor – care trebuie înlăturate, compensate sau atenuate;**
- **oportunităților – care trebuie folosite;**
- **amenințărilor – care trebuie evitate.**

Domenii ale diagnozei și analizei de nevoi

• Curriculum și viață școlară:

- Curriculum nucleu – discipline obligatorii, programe, manuale, alte auxiliare.
- Curriculum la decizia școlii – discipline opționale, ofertă, programe, negociere, nivelul de satisfacție al părinților și al elevilor.
- Activități extracurriculare (extra-clasă și extrașcolare) – număr, tipuri, nivelul de implicare a cadrelor didactice, elevilor și părinților.

• Resurse financiare și materiale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- Fonduri pentru cheltuielile de personal.
- Fonduri pentru cheltuielile materiale.
- Fonduri pentru construcții, întreținere și utilități.
- Fonduri extrabugetare - surse, destinații
- Starea clădirilor, iluminare, încălzire etc.
- Cantină, cămine, ateliere, magazine, anexe etc.
- Mobilier și echipamente
- Material didactic.

• Resurse umane

- Acoperirea disciplinelor din curriculum-ul nucleu și din curriculum-ul la decizia școlii.
- Calificarea cadrelor didactice și a personalului nedidactic.
- Programe de pregătire care au fost urmate de personalul școlii.
- Domiciliul – în comună sau nu.
- Mișcare (câte cadre didactice pleacă în fiecare an și câte cadre noi apar).
- Personal nedidactic, auxiliar etc.
- Probleme personale – de sănătate, familiale etc.

• Relații cu comunitatea.

- Existența și activitatea comitetului de părinți.
- Existența și activitatea comitetului consultativ al elevilor.
- Relațiile cu primăria și cu Consiliul Local.
- Relațiile cu agenții economici.
- Relațiile cu biserica, autoritățile sanitare, poliția și alte instituții publice din comunitate.
- Relațiile cu instituțiile publice, private, guvernamentale și nonguvernamentale de la nivel județean și național.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Relațiile cu organizațiile nonguvernamentale.
- Relațiile cu comunitățile etnice și religioase (dacă există).
- Relațiile cu liderii comunității locale.
- Resursele (de orice fel) atrase din comunitate.

Evident, lista acestor domenii și subdomenii nu este completă, ea putând fi extinsă, având în vedere faptul că fiecare unitate școlară are situații și probleme specifice.

3.2. Formularea misiunii organizației

Punctul de plecare în elaborarea strategiei trebuie să-l constituie definirea cât mai exactă a misiunii acesteia, axată pe explicitarea detaliată a raporturilor dintre management, salariați și context.

Misiunea permite să se înțeleagă care este motivul existenței organizației. Ea identifică obiectul de activitate al organizației, în termen de produs, de piață, precum și alte "ținte" sau proiecte care definesc profilul și rolul fundamental al acesteia, funcția sa economică și o deosebesc de alte organizații.

Etapele necesare stabilirii misiunii organizației sunt următoarele:

- a) Analiza misiunilor precedente, a valorilor organizației și verificarea concordanței lor cu trendurile sectorului de activitate și cu influențele mediului economic al organizației;
- b) Descrierea valorilor pe care organizația le recunoaște, a domeniilor de activitate, precum și a rolului asumat în cadrul societății, urmărindu-se ca cerințele salariaților precum și ale organelor de conducere să fie satisfăcute într-un grad cât mai ridicat;
- c) Aducerea la cunoștința tuturor celor implicați în existența entității organizaționale în cauză a misiunii propuse și efectuarea eventualelor corecții;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

d) Informarea membrilor organizației cu privire la misiunea aleasă precum și la influența pe care aceasta o are asupra opțiunii strategice a organizației.

Șerban Iosifescu spunea că: „**Misiunea reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă, în maximum 200 de cuvinte, rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizația.**”

Misiunea are o **parte generală**, definită prin legi și statute: **școala este o instituție în care se face educație**. Această misiune generală nu trebuie pierdută din vedere în nici un moment: trebuie să ne gândim la acest lucru nu numai la ore, dar și în ședințele Consiliului de Administrație, ale Consiliului Profesorat, atunci când discutăm cu elevii sau cu părinții elevilor, atunci când căutăm resurse pentru școală ori când negociem salarii sau condiții mai bune de muncă pentru cadrele didactice. Orice activitate din cadrul școlii, orice relație cu exteriorul trebuie să aibă la bază **misiunea școlii**. Dacă nu ne comportăm așa cum spunem că trebuie să ne comportăm, misiunea își pierde valoarea de “chintesență” a strategiei de dezvoltare.

Pe lângă partea generală a misiunii, există și o **parte specifică**, determinată de:

- **nevoile concrete** de educație identificate la nivelul comunității;
- **viziunea** diferitelor grupuri de interes reprezentate la nivelul școlii (elevi, părinți, profesori, manageri, alți grupuri reprezentative pentru comunitatea locală);
- **valorile și mentalitățile dominante**.

Misiunea școlii, care va fi afișată în școală, trebuie cunoscută și asumată atât de școală cât și de comunitate. Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului strategic de dezvoltare (scopuri, opțiuni strategice etc.), precum și planificarea pașilor concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Totodată, la elaborarea misiunii, trebuie avute în vedere încă două aspecte importante:

- **modul de formulare** – astfel încât misiunea să fie înțeleasă de elevi, de părinți și de ceilalți membri ai comunității;
- **misiunea trebuie să se refere cu precădere la rezultatele educației pentru elevi și pentru comunitate**; alte elemente, cum ar fi asigurarea bazei materiale sau pregătirea profesorilor sunt numai **mijloace** pentru atingerea misiunii și **nu fac parte din ea**.

Misiunea este foarte importantă deoarece ea trebuie **să orienteze comportamentul de zi cu zi al elevilor, părinților și cadrelor didactice**. Dacă nu ne comportăm așa cum spunem că trebuie să ne comportăm, misiunea își pierde orice valoare de “chintesență” a strategiei de dezvoltare. De exemplu, dacă considerăm că afirmația: “fiecare din elevii noștri poate fi un geniu, dacă putem identifica talentul și găsi cheia pentru a-l elibera” poate fi parte a misiunii, aceasta presupune, printre altele:

- să respectăm fiecare elev în parte, în orice împrejurare, oricât de modeste ar fi rezultatele școlare la un moment dat;
- să diversificăm oferta școlară astfel încât fiecare elev să găsească ceva util și plăcut de făcut;
- să utilizăm, la clasă, metode active, care asigură un climat pozitiv și implicarea elevilor în propria dezvoltare;
- să oferim ajutor elevilor care, din diferite motive, au performanțe reduse;
- să nu facem ierarhii și clasamente ale elevilor, să nu comparăm elevii între ei ci doar pe fiecare cu sine însuși, succesul școlar fiind definit drept progres în atingerea obiectivelor de educație.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

3.3 Stabilirea obiectivelor strategice

Dacă misiunea declară, în mod oficial, o serie de țeluri, acestea sunt concretizate și operaționalizate prin intermediul obiectivelor strategice.

Obiectivele strategice reprezintă nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le realizeze pe termen lung, direcționându-i activitățile către rezultate cheie specifice. Aceste obiective reprezintă ținte stabilite pe perioade mai scurte de timp comparativ cu misiunea și prin care se actualizează, adesea, conținutul misiunii la modificările mediului.

Factorii ce influențează stabilirea obiectivelor

Forțele de acțiune și tendințele care se manifestă în **mediul în care acționează organizația** influențează stabilirea obiectivelor pe numeroase căi.

Al doilea factor determinant al stabilirii obiectivelor este **situația internă a organizației, resursele sale disponibile și distribuția prerogativelor decizionale** pe diferitele niveluri ierarhice. Activitatea bine organizată, suficiența resurselor disponibile pentru desfășurarea activității, climatul organizațional corespunzător, preocuparea generalizată pentru creșterea eficienței și a competitivității sunt argumente puternice pentru fixarea unor obiective ambițioase, solicitante pentru întreg personalul organizației. Relațiile interne de putere în interiorul organizației – exprimate prin raporturile dintre managementul de vârf și managerii de la celelalte niveluri, prin gradul susținerii inițiativelor manageriale de către personalul organizației și deținătorii de interese în activitatea acesteia și prin conlucrarea dintre manageri și specialiștii din domeniul planificării strategice – condiționează, de asemenea, nivelul obiectivelor ce se stabilesc.

Cel de-al treilea factor determinant al demersului de stabilire a obiectivelor organizației îl constituie **concepția managementului de vârf** al acesteia, corespunzător formației de bază și pregătirii managerilor, experienței lor, mediului socio-cultural din care



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

provin și căruia îi aparțin, convingerilor lor și informațiilor pe care le recepționează. Sistemul de valori promovat se manifestă printr-un set specific de atitudini și comportamente ale componentelor managementului de vârf, care își pune, în mod vădit, amprenta asupra modului în care se stabilesc obiectivele organizației, asupra « personalității » acesteia, asupra imaginii pe care și-o conturează și o transmite în interiorul și exteriorul ei.

Valorile promovate pot fi: *teoretice* – care presupun orientarea pragmatică, finalizatoare, subordonată criteriului eficienței; *sociale* – pentru care orientarea, spre factorul uman este definitorie; *politice* – cărora le este specifică orientarea spre putere ; *estetice* – pentru care orientarea spre formă și armonia formelor este determinantă.

În demersul complex al stabilirii obiectivelor, sunt promovate combinații în diferite proporții ale valorilor menționate. Combinațiile se traduc în manifestări atitudinale și comportamentale ale managerilor implicați în stabilirea obiectivelor, care afectează optica în care sunt abordate și nivelul la care se fixează obiectivele respective. Aceste manifestări se referă la:

- Atitudinea adoptată în rezolvarea problemelor (combativă, pasivă) ;
- Poziția față de risc (de asumare, de evitare);
- Poziția față de « nou », de inovare (inovativă, ne-inovativă) ;
- Preferința pentru mediu dinamic sau pentru mediu stabil ;
- Abordarea problemelor (autocratic, participativ) ;
- Spiritul tratării persoanelor, grupurilor de persoane, organizațiilor, instituțiilor, organismelor guvernamentale etc. (de confruntare, de colaborare) ;
- Stilul de luare a deciziilor (individualist, colectivist).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Caracteristici ale obiectivelor

Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească o serie de caracteristici definitorii.

a) Măsurabilitate. Obiectivele trebuie să fie exprimate sub o formă care să permită măsurarea performanțelor cu toleranțe și costuri acceptabile și utilizarea acestora într-un sistem informațional.

Prima condiție este legată de exprimarea în elemente cuantificabile, inclusiv în ceea ce privește legătura cu timpul, condiție ce este fixată de mulți autori chiar în definiția obiectivului.

b) Acceptabilitatea. Obiectivele fixate de către organizație trebuie să corespundă unor norme cu caracter limitativ, formale și informale, impuse de către mediul înconjurător sau de către sistemele interne ale organizației. Fixarea unor obiective implică prefigurarea unui viitor care să convină organizației, dar și constituenților acesteia. Dacă nu există acceptabilitate la nivelul organizației, atingerea obiectivelor devine problematică.

c) Flexibilitate. Dat fiind că atingerea unor obiective înseamnă realizarea unor proiecții într-un viitor incert, este necesară gândirea acestora în eventualitatea nerealizării prognozei inițiale. În acest caz, organizația nu trebuie să înregistreze disfuncționalități. Sistemul de obiective ales trebuie să permită modificarea mărimilor inițiale, atunci când factorii mediului intern sau extern impun revizuirea acestuia. Pot exista oportunități ce impun îmbunătățirea obiectivelor inițiale, dar poate exista și o situație contrară. Rigiditatea se traduce într-o utilizare defectuoasă a resurselor sau în consecințe nedorite în planul legăturilor cu mediul înconjurător.

d) Comprehensibilitate. Modul în care se fixează obiectivele ar trebui să vizeze transmiterea unui mesaj clar al organizației către fiecare membru al său. Acesta va înțelege ce i se pretinde și va pute să răspundă printr-o implicare corespunzătoare.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Dacă un obiectiv are o exprimare care nu este înțeleasă de către cei care trebuie să execute o activitate pentru a-l realiza, probabilitatea reușitei este diminuată.

e) Tangibilitatea. Între prezenta stare și starea viitoare, pe care organizația dorește să o realizeze, trebuie să existe o diferență care ar putea fi acoperită printr-o utilizare eficientă și efectivă a resurselor. Dacă obiectivele ce exprimă starea viitoare sunt nerealiste, fiind situate într-o zonă a imposibilului, nu va exista nici un efort pentru realizarea lor, întrucât eșecul este evident.

f) Motivabilitate. Obiectivele trebuie să ofere o motivație pentru eforturile pe care le presupune atingerea lor. Dacă există perspectiva unei realizări facile a obiectivului va rezulta o subutilizare a resurselor și o irosire a ocaziilor favorabile, iar dacă există perspectiva imposibilității realizării obiectivelor, orice efort va fi descurajant din primul moment.

3.4 Identificarea opțiunilor strategice

Opțiunea privind **abordările strategice**, adică privind căile privilegiate de acțiune reprezintă următoarea etapă în definirea strategiei. De fapt, acum începem să configurăm modul concret în care vor fi atinse scopurile strategice ale organizației școlare.

Aceste căi de acțiune sunt alese pe baza **competențelor** și **resursele** disponibile dar pornind și de la **istoria** și **tradițiile** unității școlare. Unele școli dispun de resurse materiale și financiare deosebite, altele de un corp profesoral inventiv, altele de relații privilegiate cu primăria și consiliul local. Unele școli au profesori buni la matematică sau științe, altele se laudă cu profesorii de limba română sau de desen. Unele școli se



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

mândresc cu absolvenții deveniți meseriași respectați în comunitate, altele cu absolvenții deveniți medici sau ofițeri.

Ca urmare, este firesc ca la baza strategiei să se afle **aceste puncte tari ale fiecărei unități școlare care definesc opțiunea strategică:**

Abordarea strategică reprezintă utilizarea, în construirea și realizarea strategiei, a ceea ce școala respectivă are mai valoros.

În general, **există patru mari opțiuni posibile** privind abordările strategice pe care le expunem mai jos.

- **Opțiunea curriculară:** țintele strategice sunt atinse prin disciplinele de studiu și prin activitatea la clasă.
- **Opțiunea financiară și a dotărilor materiale:** țintele strategice sunt atinse prin procurarea de resurse financiare și prin dotări materiale suplimentare.
- **Opțiunea investiției în resursa umană:** țintele strategice sunt atinse prin angajarea de profesori calificați, prin formarea adecvată a personalului existent, prin motivarea suplimentară a personalului etc.
- **Opțiunea relațiilor comunitare:** țintele strategice sunt atinse prin extinderea și diversificarea relațiilor din cadrul comunității.

3.5 Dimensionarea resurselor necesare

Resursele educaționale reprezintă al doilea element esențial al oricărui plan operațional. Optimizarea corelației dintre finalități (scopuri sau obiective) și resurse (financiare, materiale, de timp, de informație, motivație și experiență, de autoritate și putere) este definitorie pentru creșterea eficienței și efectivității educației, indiferent de tipul, forma și nivelul la care se



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

realizează. Dar, indiferent de scopurile urmărite, chiar și în condiții de echi-finalitate (demersurile educaționale urmăresc aceleași finalități), resursele educației pot fi diferite. În cadrul **resurselor educaționale** putem identifica:

- **Resursele financiare și materiale.** Bani sunt considerați în ziua de azi (nu întotdeauna justificat) drept principala resursă. Însă ei trebuie considerați mai mult ca o restricție și nu trebuie să ne centram exclusiv pe acest tip de resurse. De exemplu, lipsa banilor poate fi suplinită (cel puțin parțial) cu resurse umane (care pot fi stimulate și altfel decât financiar) sau cu informații și expertiză suplimentare. În ceea ce privește **resursele fizice (materiale)**, acestea trebuie selectate în funcție de anumite **criterii**: (a) gradul de adecvare; (b) disponibilitatea; (c) posibilitățile de stocare; (d) nevoile / posibilitățile de întreținere.
- **Resursele informaționale și experiențiale** existente.
- **Resursele de timp.** Timpul reprezintă una dintre cele mai prețioase resurse. Ne aflăm, aici, într-una din **dilemele proprii dezvoltării organizaționale**: activitatea curentă din organizație **consumă, în genere, tot timpul normat**. Pe de altă parte, **tot atât de mult timp este necesar pentru dezvoltarea organizației**. Deci, pentru a nu epuiza și demotiva personalul angajat în proiectele de dezvoltare organizațională trebuie fie să includem activitățile legate de realizarea proiectului între dimensiunile normale ale rolului sau postului ocupat - ceea ce este extrem de costisitor - fie să prevedem modalități de **stimulare a motivației** prin modalități specifice.
- **Resursele de autoritate și putere.** Trebuie făcută, de la bun început, distincția între cele două concepte care desemnează două dintre instrumentele fundamentale ale activității manageriale.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **Resursele umane** ale proiectului sunt esențiale. Trebuie alocate atât având în vedere expertiza deținută de fiecare, cât și timpul (tradus, eventual în salarii sau alte forme de retribuire) necesar realizării activităților respective. resurse financiare și materiale, resurse umane, resurse informaționale, de experiență și de expertiză existente, resurse de timp, resurse de autoritate și de putere.

Indiferent de scopul urmărit, acesta poate fi atins pe o cale diferită, în funcție de opțiunea strategică deci alocând în mod diferit resursele disponibile. De exemplu, creșterea calității educației - scop fundamental al întregului sistem educațional - poate fi realizată atât prin alocarea unor resurse financiare unităților școlare pentru achiziția de echipamente, auxiliare curriculare, carte școlară etc., cât și prin alocarea acelorași fonduri pentru resursa umană (sporuri salariale, dezvoltare profesională etc.) - ambele căi având avantaje și dezavantaje, adepți fervenți și detractori. Trebuie, totuși, să subliniem faptul că orice resursă identificată și presupusă a fi alocată diferitelor activități trebuie, până la urmă, transformată într-un **buget** al activității respective. Deci, bugetul nu trebuie să lipsească dintre anexele proiectului - indiferent de tipul acestuia. Capitolele mari ale bugetului sunt cele uzuale - cheltuieli de personal și cheltuieli materiale - cu subcapitolele respective. Menționăm că fiecare finanțator are **bareme** de finanțare și **structuri** (de capitole) proprii care trebuie respectate - aceasta fiind o condiție absolut esențială obținerii finanțării.

3.6 Fixarea termenelor

O altă componentă strategică, ce nu se regăsește totuși distinct, o reprezintă **termenele** inițiale și finale de realizare a obiectivelor. Ele sunt integrate, practic, în conturarea celorlalte componente strategice, fiecare din acestea având și o pronunțată dimensiune temporală. Importantă este în acest perimetru precizarea atât a unor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

termene intermediare, de etapă, cât și a celor *finale*, în cadrul unor intervale specifice strategiei, în funcție de natura, complexitatea și dificultatea obiectivelor asumate, de natura și complexitatea opțiunilor strategice, precum și de volumul și modul de asigurare a resurselor angajate.

3.7 Analiza avantajului competitiv

Expunerea **motivelor și argumentelor** pentru alegerea scopurilor respective. Această motivare are două surse:

- Misiunea școlii sau a proiectului.
- Diagnoza ofertei educaționale curente, a nevoilor de educație și a nevoilor de dezvoltare instituțională

Această parte a strategiei trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Care sunt **nevoile** de educație ale comunității?
- Care este **cererea** de educație exprimată de reprezentanții legitimi ai comunității?
- Cum contribuie realizarea țăntelor respective la îndeplinirea **misiunii** școlii?

Multe proiecte educaționale eșuează tocmai din cauza lipsei unei **analize adecvate a nevoilor**. O diagnoză greșită poate avea drept cauze fie subestimarea problemelor și supraestimarea calităților proprii ("la noi totul este bine, nu mai trebuie să schimbăm nimic"), fie supralicitarea problemelor și neglijarea resurselor și a oportunităților ("nu avem de nici unele, problemele sunt mari și nu putem face nimic pentru a le rezolva").

De aceea, fără o diagnoză **sinceră** a situației existente, orice proces de planificare are toate șansele să eșueze deoarece pornește de la premise false. Deși anumite nevoi



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

pot deveni evidente și după ce planul a început să fie aplicat, este important să ne asigurăm, pe cât posibil, că proiectul abordează nevoile deja identificate.

Indiferent de metodele sau procedeele utilizate, este esențială păstrarea echilibrului optim între **nevoile generale** și cele **individuale**. De exemplu, în proiectarea programelor de dezvoltare a resursei umane – programele de formare și dezvoltare profesională, poate fi definit un **continuum**, care determină, în funcție de gradul de satisfacere a **exigențelor sistemice și a nevoilor individuale, ținta strategică** a programului avut în vedere. În funcție de raportul de prioritate între nevoile sistemice și cele individuale, ținta programului de dezvoltare profesională poate fi:

Concluzia pe care o putem trage, pornind de la acest exemplu este că, în condiții de reformă, când primează nevoile generale față de cele individuale, proiectarea dezvoltării instituționale va trebui să țină seama cu precădere de **nevoia de educație** (definită la nivel național, regional și local) și mai puțin de **cererea** exprimată de diferitele grupuri de interes. Ca urmare, în astfel de condiții, negocierea proiectului de dezvoltare în CEL poate deveni dificilă.

În afara metodelor de analiză de nevoi deja prezentate, mai putem adăuga:

Cunoașterea grupurilor de interes reprezintă o altă metodă pe care o recomandăm cu căldură în acest proiect. Diferitele grupuri de interes pot avea - și, de obicei, au - interese diferite și, prin urmare, fac presiuni în legătură cu formularea obiectivelor și cu alocarea resurselor pentru dezvoltare. Cele mai importante grupuri de interes sunt: părinții, elevii, corpul profesoral dintr-o anumită profesie sau zonă geografică, administrația învățământului, administrația locală, agenții economici, comunități etnice și religioase, instituții și organizații de interes local și național. Ca urmare, cunoașterea celor mai importante grupuri de interes, a cerințelor lor concrete privind educația și formarea, precum și a relațiilor lor cu unitatea școlară este un instrument foarte util în



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

măinile directorului în procesul de dezvoltare instituțională. Trebuie să cunoaștem, pentru fiecare grup de interes:

- Cererea exprimată de educație – adică modul în care părinții, administrația locală etc., văd rolul școlii și al educației în succesul școlar și profesional al elevilor și în care văd serviciile pe care școala le poate oferi.
- Concordanța intereselor și a valorilor promovate cu interesele și valorile promovate de către școală.
- Ponderea și influența în comunitate.
- Modul de participare la decizia comunitară.
- Legăturile cu alte grupuri de interes (dacă sunt conflictuale sau nu).
- Nivelul – actual și potențial – al participării la viața școlară.
- Resursele pe care le pun sau le-ar putea pune la dispoziția școlii.
- Istoricul relațiilor cu fiecare grup major de interes.
- Lideri de opinie sau alte persoane cu influență în comunitate.

Auditul este un instrument complex, care presupune un demers obiectiv, independent, de observare, analizare, evaluare și recomandare, ce își propune să estimeze capacitatea unei organizații de a rezolva problemele cu care se confruntă. Auditul, realizat, de regulă de persoane din afara organizației școlare, se utilizează ca metodă de **diagnosticare a cauzelor** ce au generat probleme, de **evaluare a importanței lor** și de **formulare a recomandărilor**. Astfel definit, auditul, ca metodă de diagnoză, nu se reduce numai la aspectele financiar-contabile.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Obiectivele auditului ca instrument de diagnoză pot fi:

- clarificarea situației școlii: identificarea punctelor tari (de dezvoltat) și a celor slabe (de corectat);
- culegerea de informații necesare selectării priorităților de dezvoltare.

Iată, ca exemplu, câteva **domenii de interes** în care poate fi folosit auditul la nivelul școlii:

- **progresul școlar:** modul de înregistrare & evaluare;
- **oferta curriculară:** nivelul de accesibilitate și de realizabilitate;
- **managementul școlar:** eficiență, calitate, stilurile manageriale etc.
- **predarea diferitelor disciplinele:** relațiile profesor-elevi, experiențele de învățare oferite, satisfacția elevilor și a părinților etc.
- **parteneriatele organizaționale:** cantitate și calitate, efectele asupra școlii, impactul asupra comunității;
- **auditul resurselor** – calitatea și eficiența folosirii resurselor, în special a celor financiare; (din păcate, la noi, auditul este înțeles numai din această perspectivă financiară, ceea ce îi reduce mult din potențial).

Metoda celor 5 "De ce?" este o metodă simplă dar și foarte eficientă, care poate fi folosită pentru identificarea cauzelor ascunse ale problemelor din școală. Ea presupune, punerea de cinci ori a întrebării respective, prima dată problemei identificate, următoarele răspunsurilor la întrebarea precedentă. De exemplu (este, evident, un caz ipotetic) - problema poate fi: *Părinții nu vin la ședințe*. De ce? (1) *Pentru că nu-i interesează ce se întâmplă în școală*. De ce? (2) *Pentru că nu primesc informațiile care îi interesează*. De



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

ce? (3) *Pentru că nimeni nu i-a întrebat ce vor de la școală.* De ce? (4) *Pentru că profesorii și directorii sunt interesați numai de ceea ce se întâmplă în școală, mai ales de parcurgerea programei.* De ce? (5). **Pentru că în școală procesul de educație este centrat pe profesor** - aceasta fiind cauza adâncă a problemei respective.

Metoda celor 5 "Cum?" este similară celei de mai sus, dar se concentrează pe **moduri**, fiind utilă în diagnoza unor **proceduri** existente dar, mai ales, în stabilirea unor noi. Formulând, succesiv, întrebarea "cum" se previne și se evită superficialitatea în culegerea informațiilor. Exemplu (de asemenea, ipotetic): *Trebuie să-i facem pe elevi să aibă o atitudine pozitivă față de școală. Cum?* (1). *Trebuie să-i implicăm mai mult în procesul de educație. Cum?* (2). *Trebuie să folosim metode de lucru participative. Cum?* (3) *Pregătindu-i mai bine pe profesori. Cum?* (4). *Organizând, în școală, un stagiu de formare. Cum?* (5) *Consultarea expertizei existente la Casa Corpului Didactic.*

3.8 Definirea strategiei globale

Această etapă constă în redactarea strategiei în funcție de ultimele verificări și corelări făcute în etapele anterioare. Redactarea finală, concretizată într-un elaborat final constă în cuplarea componentelor mai sus prezentate, permițându-se astfel precizarea configurației de ansamblu a strategiei globale, referitoare la organizație în ansamblul său.

Este foarte important ca organizațiile românești să-și elaboreze, pentru început, **strategii globale**, care asigură valorificarea realistă a posibilităților de evoluție a acestora, pe intervale mai lungi de timp (3-5 ani), într-un mediu concurențial complex, intern și internațional, din ce în ce mai puternic.

Strategia globală este în măsură să asigure articularea componentelor procesuale și structurale ale organizației într-un "tot" și să imprime acesteia caracteristicile de sistem

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

complex, deschis, organic adaptiv. Articularea strategiei trebuie să răspundă mai multor criterii:

- formularea să vizeze orientările generale, care vor permite organizației să-și amelioreze poziția;
- în momentul formulării strategiei este imposibil de precizat toate alternativele posibile. Formularea se va baza atât de informații certe, cât și pe unele informații incerte, incomplete și foarte generale cu privire la tipurile alternativelor

Strategia globală a organizației

Misiunea organizației							
Obiective fundamentale	Opțiuni strategice	Resurse				Termene	Observații
		Tehnico materiale	Umane	Informa ționale	Financiare		
Avantajul competitiv previzionat							

(Sursa: O. Nicolescu, I. Verboncu, Metodologii manageriale, Editura Tribuna Economică, București, 2001)

3.9 Fundamentarea strategiilor parțiale

Strategia globală constituie **fundamentul strategiilor parțiale**, referitoare la unele domenii specifice la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele, ce urmează a fi angajate au dimensiuni mai reduse.

Strategiile parțiale se recomandă cu prioritate organizațiilor care doresc o revigorare sau o amplificare a unor “zone” majore distincte, în contextul unei evoluții strategice globale conturate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Strategiile funcționale operaționalizează strategia de ansamblu a organizației, adică precizează detaliile necesare privitoare la modul în care organizația trebuie să acționeze pentru a implementa strategia aleasă. Precizarea detaliilor respective prin strategiile funcționale permite, totodată, înțelegerea strategiei de ansamblu a organizației de către majoritatea componentelor acesteia, clarificarea acelor părți ale strategiei care vizează arii funcționale specifice.

De precizat că strategiile parțiale nu se delimitează doar din punct de vedere procesual – pe funcțiuni sau activități, așa cum s-a “sugerat” mai sus – ci și din punct de vedere structural-organizatoric, în sensul că pot fi elaborate strategii ale dezvoltării unor subdiviziuni organizatorice ale organizației, de exemplu, pentru organizațiile școlare, strategiile comisiilor metodice, strategia CEAC, strategiile compartimentelor funcționale, etc.

Scenariul metodologic de fundamentare și elaborare a strategiilor parțiale, precum și componentele acestora sunt identice tipologic cu cele pentru strategia globală.

3.10 Formularea politicii organizației

În esență, **politica organizației cuprinde un set de obiective pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acesteia, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile majore de întreprins, principalii responsabili și executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globali și parțiali .**

Politicile se concretizează, de obicei, în programul sau planul anual al organizației și în programele speciale pe anumite domenii.

Politicile nu reprezintă însă numai simple concretizări ale strategiei. În procesul elaborării lor, ținând cont de modificările contextuale apărute, se introduc noi elemente,



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

neavute în vedere în momentul elaborării strategiei, ceea ce aduce un plus de calitate în planul performanțelor și al realizării acesteia.

Elaborarea de politici globale și parțiale are la bază strategiile organizații – globale și parțiale - și se derulează conform unui scenariu structurat în următoarele faze mai importante:

- precizarea obiectivelor pe termen mediu;
- determinarea volumului și structurii resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- precizarea acțiunilor, a modalităților de realizare a obiectivelor, prin detalierea componentelor strategice și a consultării responsabililor principalelor subdiviziuni organizatorice;
- ierarhizarea acțiunilor stabilite în funcție de necesitățile organizației, de particularitățile efective de realizare;
- stabilirea responsabililor cu implementarea lor;
- precizarea termenelor de realizare a fiecărei acțiuni;
- definitivarea și aprobarea politicii sub formă de plan sau program de către organismele participative de management ale organizației;
- repartizarea acțiunilor pe oameni și înștiințarea acestora asupra sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce le revin.

3.11. Elaborarea planului de dezvoltare instituțională

Proiectul / planul reprezintă o colecție de activități legate între ele, duse la îndeplinire în mod organizat, având puncte de plecare (scopuri și obiective) și de încheiere (rezultate) clar definite.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Dezvoltarea managementului a făcut necesară diferențierea între **intențiile generale** și **pașii concreți** care trebuie parcurși pentru a realiza respectivele intenții generale. Ca urmare, vă propunem să facem, împreună, diferența între:

- **"Proiectare"**, care este definită drept **stabilirea intențiilor generale** ale dezvoltării unității școlare și care cuprinde **formularea misiunii**, stabilirea **scopurilor generale** și a **motivelor** sau **cauzelor** introducerii unor schimbări în organizație și elaborarea **strategiei** de acțiune.
- **"Planificare"**, definită drept **stabilirea pașilor concreți** prin care sunt realizate scopurile proiectului, adică **acțiunile efective** care vor fi realizate, obiectivele operaționale ale acestor acțiuni, resursele concrete alocate fiecărei acțiuni, termenele și responsabilitățile concrete și indicatorii de realizare care vor fi urmăriți la monitorizare și utilizați pentru evaluare.

De asemenea, vă propunem să facem diferențierea între:

- **"scopuri"**, adică țintele generale ale **proiectului** și
- **"obiective"**, țintele concrete, cu caracter operațional, ale **planului**.

Un proiect, indiferent de forma lui, trebuie să conțină următoarele elemente:

- Motivația;
- Scopuri și obiective
- Strategii, cai de realizare, planuri și acțiuni;
- Responsabilități;
- Resurse umane și financiare, sintetizate în bugete;
- Termene.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Pentru a înlătura unele neînțelegeri și pentru a-l diferenția de alte instrumente de management folosite în școală (cum ar fi "oferta managerială", "oferta educațională" sau "planul managerial"), vom prezenta câteva trăsături distinctive ale proiectului de dezvoltare instituțională:

Trăsăturile specifice ale proiectului de dezvoltare instituțională:

- Proiectul are două *puncte de plecare* fundamentale:
 - *țintele strategice* „sânt intențiile majore care vor fi realizate prin proiect” - “ceea ce trebuie să fie”;
 - *situația existentă*, condițiile interne și externe precum și resursele concrete ale școlii și ale comunității pe care aceasta o servește – adică, respectiv, “ceea ce este”.
- Proiectul școlii are o *valoare strategică*: el este conceput pe o perioadă de cel puțin 3 ani. Chiar dacă suferă modificări pe parcurs, oferă un orizont și direcții clare pentru activitatea din școala respectivă, inclusiv priorități în alocarea resurselor.
- Proiectul școlii are un *caracter situațional*: el este elaborat având în vedere mediul și condițiile concrete în care funcționează școala și tendințele de evoluție ale acestora.
- Proiectul școlii are două componente strâns articulate: o *componentă strategică*, "perenă" - ***misiunea, țintele și opțiunile strategice*** ale unității școlare, și o *componentă operațională* - ***programele, activitățile și acțiunile*** concrete prin care se ating țintele strategice și se realizează ***misiunea***.
- Proiectul de dezvoltare școlară trebuie să *atingă toate domeniile vieții școlare*. Nu trebuie uitat că, indiferent de opțiunea sau de opțiunile strategice, beneficiarul ultim al dezvoltării instituției școlare este elevul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Proiectul școlii se *elaborează de la general la particular*. Se definește, întâi, **misiunea școlii**, și, pe baza ei, **țintele strategice** pentru dezvoltarea instituțională. Apoi se construiesc **opțiunile strategice**, și, pe baza acestora se stabilesc **programele și acțiunile** concrete.
- Proiectul școlii este *negociat* în toate fazele elaborării și implementării sale. Un bun proiect instituțional se realizează numai printr-o comunicare eficientă în interiorul și cu exteriorul organizației școlare, prin participare și prin muncă susținută în echipă.
Proiectul se referă la realizarea unor schimbări. Deci, un proiect de dezvoltare școlară (instituțională) este inițiat:

- numai dacă este simțită nevoia unei dezvoltări;
- numai dacă există nemulțumiri față de o situația prezentă;
- numai dacă există forțe care pot iniția și duce la bun sfârșit acest proces.

Proiectul nu cuprinde programe și activități care țin de funcționarea normală a școlii și de respectarea actelor normative.

Deci, dacă ne propunem un anumit scop, înseamnă că respectivul aspect trebuie schimbat și că nu suntem satisfăcuți de modul în care se prezintă situația respectivă. În Anexa 2 prezentăm pe lângă aspecte de “bună practică” pe care le-am descoperit în proiectele pe care le-am analizat, și elemente negative – de conținut sau de formă – care nu-și găsesc locul într-un astfel de document.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Etapele proiectării și ale elaborării strategiei.

Proiectul strategic de dezvoltare instituțională cuprinde următoarele **elemente de bază**:

1. **Prezentarea organizației școlare.**
2. **Misiunea și viziunea organizației școlare.**
3. **Scopurile / țintele strategice.**
4. Motivarea stabilirii acestor ținte strategice prin situația existentă, descrisă utilizând diferite metode de diagnoză și de **analiză de nevoi**.
5. **Abordările strategice** – căile privilegiate de acțiune alese pe baza competențelor și resurselor disponibile dar pornind și de la istoria și tradițiile școlii.
6. **Termenele de aplicare** (început, sfârșit, etape esențiale), **rolurile și responsabilitățile diferitelor persoane și grupuri.**
7. **Avantajele opțiunii pentru anumite ținte strategice și căi de acțiune** față de altele posibile (respectarea unor cerințe sociale, economia de resurse, inclusiv de timp, posibilitatea implicării unor grupuri semnificative de interes etc.)

EXERCITII

1.

De unde se pornește în realizarea PDI-ului?

X	De la misiune și viziune
	De la analiza SWOT
	De la obiectivele strategice

Notă: Răspunsul corect este marcat cu X.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

2.

Politicacuprinde un set de..... pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acesteia, împreună cu volumul și structura..... disponibile, acțiunile majore de întreprins, principaliiși executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globali și parțiali .

Notă:

Răspunsuri: organizației, obiective, resurselor, responsabili

3.

Care sunt etapele elaborării strategiei organizației școlare?

STUDIU DE CAZ

Sunteți managerul unei școli în care învață copii romi, maghiari și români. Elaborați misiunea.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Care sunt aspectele care ar trebui cunoscute legate de grupurile de interes (stakeholderii) ale școlii românești?

Bibliografie

1. Ciolan L.,- *Dincolo de discipline*, Humanitas, Centrul Educatia 2000+, Bucuresti, 2003;
2. CRISAN, A si alții - *Reformă la firul ierbii*, Centrul Educația 2000+, București, Humanitas Educațional



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

3. Man Felicia – *Rolul comunicării manageriale în motivarea profesorilor și a elevilor*, Editura Hoffman, 2008
4. MEC, CNC: Curriculum Național pentru Învățământul Obligatoriu. Cadru de referință, București, 1998;
5. Adaptarea curriculumului la conextul rural, modul pentru mentori.
6. Pedagogie, CUCOS, C. (2000), Iasi, Polirom
7. Iosifescu Ș. și alții *Manual de management educațional. Pentru directori de unități școlare*- București, Editura Pro Gnosis, 2000



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP. 4 STAKEHOLDERII ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

4.1. Definirea stakeholderilor din perspectiva managementului

Definiția termenului a fost elaborată în anul 1963 la Research Institute al Universității Stanford. Conceptul de **stakeholder** a fost dezvoltat de **R. Edward Freeman** în anii 1980 în cartea sa: "Strategic management: A stakeholder Approach".

În 1984 William M. Evan în cartea sa "A stakeholder approach on modern corporation: the kantian capitalism", definește **stakeholderii** ca fiind **toți subiecții care pot influența sau sunt influențați de către întreprindere**.

Conceptul a dobândit un rol important în practica afacerilor și în teorie fiind uzitat în managementul strategic și conducerea corporativă. **Post, Preston, Sachs (2002)**, în teoria lor numită **Stakeholder view**, folosesc următoarea definiție pentru stakeholderi: "**Stakeholderii într-o organizație sunt indivizii și constituenții care contribuie, voluntar sau involuntar, la crearea valorilor și deci potențialii beneficiari la profit sau riscuri.**"

În ultimul deceniu al secolului al XX –lea, cuvântul **stakeholder** a devenit din ce în ce mai uzitat și definește o persoană sau o organizație care are interese într-un proiect sau entitate. În procesul de decizie al instituțiilor – incluzând marile corporații, instituțiile de guvernământ sau organizațiile non-profit – conceptul a ajuns să includă toate părțile care au un interes (sau parte: "stake") în proiectele organizației. Conceptul include nu numai vânzătorii, angajații și clienții, ci și membrii comunității deoarece sediile sau fabricile lor pot afecta economia locală sau mediul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

O lista restransă a stakeholder-ilor poate include:

- Angajații
- Comunitățile
- Shareholder-ii
- Investitorii
- Conducerea

O listă mai largă a stakeholder-ilor poate include:

- Furnizorii
- Sindicatele
- Grupurile industriale
- Asociațiile profesionale
- Grupuri de susținere
- Angajații probabili
- Clienții probabili
- Colectivitățile locale
- Colectivitățile naționale
- Publicul (Comunitatea globală)
- Competitorii

4.2. Principalele tipuri de stakeholderi

- Persoanele care nu sunt direct implicate în realizare dar care pot fi afectate ori pot influența. În sectorul privat, exemplul îi include pe managerii care sunt afectați de un proiect, deținătorii proiectului, oamenii care lucrează la proiect, departamentele interne care sprijină proiectul, departamentul financiar, furnizorii și chiar clienții.
- Persoanele care sunt (sau pot fi) afectate de orice acțiune a organizației. Exemple sunt părinții, copii, clienții, proprietarii, angajații, asociații, partenerii,



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

contractorii, furnizorii. Orice grup ori individ care poate afecta sau poate fi afectat de realizarea obiectivelor grupului.

- O persoană sau un grup cu interese în organizație – succesul scopurilor propuse și în menținerea viabilității organizației și produselor și serviciilor organizației.
- Orice organizație, entitate de conducere, sau individ care deține o parte sau poate fi afectat de poluare, conservarea energiei, reglementările de mediu.
- Un participant la efortul comunității, reprezentând un segment particular al societății. Membrii consiliului școlar, organizațiile de mediu, reprezentanții aleși, camerele de comerț, liderii religioși constituie exemple de stakeholderi locali.

4.3. Comportamente și așteptări ale stakeholderilor

Pentru numeroase categorii generice de stakeholder-i, există un set de comportamente identificate. Se cunosc așteptările care definesc un grup generic dat sau o persoană cu o poziție specifică față de organizația analizată. De asemenea, se mai cunosc alte elemente asociate, cum ar fi:

- lista stakeholder-ilor pentru diferite tipuri de organizații;
- conflictele ce pot apărea între stakeholder-i și evoluția acestora;
- coalițiile dintre diferiți stakeholder-i;
- arena uzuală de desfășurare a conflictelor sau a aranjamentelor dintre stakeholder-i.

Chiar dacă există o experiență trecută privind elementele menționate, în cazul unei situații prezente rămân numeroase incertitudini legate de comportamentul stakeholder-ilor. Incertitudinea apare din cauza posibilităților nelimitate de variație a caracteristicilor individuale și de grup. Este probabil ca un individ să aparțină mai



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

multor grupuri de interese, ceea ce va genera așa-zisul conflict de interese. Pentru că nu se poate cunoaște modul de rezolvare a acestuia, comportamentul sau devine imprevizibil. Este posibilă identificarea conflictelor de interese ce vor apărea, dar experiența se poate utiliza doar în rezolvarea unui număr restrâns de cazuri.

Unele probleme ce afectează organizația au caracter de unicitate absolută - nu au mai existat cazuri similare pentru alte organizații și acest fapt este de natură a genera și el comportamente greu de prognozat.

Stakeholder-ii care sunt mai bine definiți din punctul de vedere al comportamentului și al așteptărilor lor și care apar cel mai frecvent sunt :

- acționarii;
- managerii;
- salariații;
- sindicatele;
- investitorii;
- furnizorii;
- consumatorii;
- colaboratorii;
- guvernele străine;
- grupurile sociale de interes ;
- asociațiile profesionale;
- asociațiile patronale;
- creditorii;
- asociațiile comerciale;
- guvernul statului în care este rezidentă organizația de studiat;
- organizațiile publice locale (primarii etc.);



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- organizațiile de reglementare naționale ;
- organizațiile de reglementare internaționale.

Existența lor în raport cu organizația analizată poate să fie permanentă sau să se manifeste pentru o perioadă dată, după un model temporal oarecare. La fel se poate manifesta influența organizației asupra stakeholder-ilor.

Un loc deosebit în teoriile actuale, cu o legătură imediată în managementul strategic al firmei, îl dețin acționarii și managerii. Se consideră ca aceștia au rolul cel mai important, pentru că au puterea cea mai mare și sunt cei mai interesați. De aceea, s-au dezvoltat modele și teorii cu ajutorul cărora să se realizeze prognoze privind comportamentul lor. Preocuparea pentru acționari s-a manifestat odată cu dezvoltarea teoriei economice clasice. La momentul actual există o serie de modele de natură economică, dar nu numai, care explică preferințele acestora pentru un anumit set de performanțe ale firmei sau legătura dintre comportamentul acționarilor și strategia firmei.

Un segment consistent al analizei financiare a firmei, conținând inclusiv modele matematice optimizatoare, îi este destinat acționarului. Acesta este ajutat să decidă într-o manieră economic - rațională, astfel încât să transforme firma într-o entitate predictibilă.

Simplificând la extrem comportamentul acționarului, se presupune că acesta acționează rațional ghidat de interese economice, adică este interesat de valoarea acțiunilor deținute și de dividendele asociate.

Managerul reprezintă subiectul special de analiză al unui număr mare de științe ce au tangență cu managementul - economia, psihologia, sociologia etc. Paleta largă de abordări este suficientă pentru a oferi o imagine sugestivă a complexității comportamentale și a acestui stakeholder. Dintre acestea, o atenție deosebită merita așa-numita teorie a agentului, dezvoltată, printre alții, de Jensen și



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Meckling (1976) - care au introdus și conceptul de cost de mandat, ce fundamentează, de altfel, teoria -, dar și de Allaire și Firsirotu (1990, 1998). Ea este importantă pentru că demonstrează că acest stakeholder nu poate fi inclus în schema simplistă prin care interesul său coincide cu cel al proprietarului (al acționarilor), vizând maximizarea profitului.

Sindicatul reprezintă o entitate de concentrare a intereselor salariaților, care prin acest proces reușesc să obțină o creștere a puterii de negociere în postura de furnizori ai forței de muncă. În varianta clasică de poziționare a sindicatului, acesta se află în numeroase situații pe poziții opuse celor ale acționarilor. Una dintre acestea, în care relația negativă reprezintă o ipoteză firească, este greva. Studiile empirice, între care cel al lui Davidson, Worrell și Garrison (1988), demonstrează că grevele au un efect negativ asupra cursului acțiunilor firmelor implicate, dar de mai mică intensitate decât s-ar fi crezut pe baza experiențelor trecute și a părerii generale. Faptul avertizează că în orice astfel de situație de studiu este necesară o abordare de maximă acuratețe științifică. Dincolo de interesul pe care îl generează la nivelul teoriei, stakeholder-ii creează preocupări manageriale ce se oglindesc în modul de exprimare a misiunii. O analiză atentă (Bart, 1997) prin această prismă relevă că în exprimarea misiunii se menționează interesul, în ordinea următoare, pentru: consumatori, salariați, acționari, societate - la modul general - și furnizori. Dacă se studiază însă modul în care aceste categorii sunt implicate în formularea misiunii, fapt ce ar releva într-adevăr o preocupare pentru ele, atunci se constată că sunt cel mai puțin implicați, în ordine, furnizorii, consumatorii, salariații obișnuiți și acționarii. Cei mai implicați sunt managerii de nivel superior și consultanții. De aici rezulta o satisfacție redusă a unor stakeholder-i față de modul în care se ține seama de interesele lor la nivel formal prin exprimarea misiunii.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Faptul devine semnificativ pentru studiul stakeholder-ilor pentru ca argumentează dezvoltarea ipotezei conform căreia în realitate situația poate fi chiar mai rea decât în teorie, în sensul că organizațiile ar putea desconsidera părerile altor stakeholder-i decât managerii.

4.4. Modalități de implicare a stakeholderilor în activitățile organizațiilor din învățământul preuniversitar

Reacția școlii, ca instituție de educație, formare și orientare, la mobilitatea socială și economică, trebuie să fie de adaptare a conținutului, structurii și funcțiilor sale, de creare de premise favorabile pentru elevi care să le permită integrarea socială rapidă, flexibilitatea, inițiativa și rezolvarea de probleme, diminuarea imprevizibilului. Școala trebuie să facă tot ce-i sta în putință pentru valorizarea maximă a fiecărui individ prin mai raționala stimulare intelectuală a elevilor, a aptitudinilor, a atitudinilor și a trăsăturilor lor de personalitate.

O problema stringentă pentru România o reprezintă **responsabilitatea locală** pentru **calitatea educației** și **succesul școlar**, care reclamă căi diferite de stabilire a relațiilor de colaborare între școli, familii și comunitate. Avem în vedere că școlile de toate gradele sunt organizații responsabile pentru educația formală a copiilor și adolescenților. Școlile care duc la bun sfârșit mult mai eficient această responsabilitate se consideră pe ele însele și elevii lor ca parte a sistemului social ce include familiile și comunitățile.

Cercetările desfășurate în Statele Unite și în unele țări din Europa arată ca atunci când școlile, familiile și comunitățile lucrează împreună ca parteneri, **beneficiari sunt elevii**.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Parteneriatele dintre școli, familii și comunitate pot:

- (a) ajuta profesorii în munca lor;
- (b) perfecționa abilitățile școlare ale elevilor;
- (c) îmbunătăți programele de studiu și climatul școlar;
- (d) îmbunătăți abilitățile educaționale ale părinților;
- (e) dezvolta abilitățile de lideri ale părinților;
- (f) conecta familiile cu membrii școlii și ai comunității;
- (g) stimula serviciul comunității în folosul școlilor;
- (h) oferi servicii și suport familiilor;
- (i) crea un mediu mai sigur în școli.

Motivul principal pentru crearea unor astfel de parteneriate este dorința de a ajuta elevii să aibă succes la școala și, mai târziu, în viață. Atunci când părinții, elevii și ceilalți membri ai comunității se consideră unii pe alții parteneri în educație, se creează în jurul elevilor o comunitate de suport care începe să funcționeze. Parteneriatele trebuie văzute ca o componentă esențială în organizarea școlii și a clasei de elevi. Ele nu mai sunt de mult considerate doar o simplă activitate cu caracter opțional sau o problema de natură relațiilor publice .

Evoluțiile rapide din viața socială generează o cerere de continuare a proceselor de reînnoire a cunoștințelor, deprinderilor și valorilor pe durata vieții. Din perspectiva unei analize sistemice, educația părinților apare ca o dimensiune a educației permanente și desigur, a educației adulților.

Accelerarea transformărilor sociale, democratice, emanciparea femeii (la preocupările materne și gospodărești adăugându-se preocupările profesionale și de studiu), modificarea statutului copilului, dispersia familiei, încercarea de a restitui



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

prestigiul educației familiale (pe care l-a avut până la introducerea învățământului obligatoriu), progresele sociologiei și psihologiei, precum și alte cauze au dus la înțelegerea faptului că orice sistem de educație rămâne neputincios dacă se izbește de indiferența sau de opoziția părinților. Școala capătă astfel o misiune suplimentară. "Deoarece axa directoare a civilizației occidentale este înaintarea persoanei spre mai multa libertate și fericire, înaintarea societăților spre mai multa înțelegere și justiție... și dat fiind demisia unui număr de părinți și faptului ca un număr crescând de copii vin fie din familii destrămate, fie din medii analfabete și o comunicare între părinți și copii nu se face întotdeauna foarte bine (părinți născuți într-o lume aproape imobila încă, au copii care sunt născuți într-o lume bulversata), pentru toate aceste motive școala are în sarcina o misiune suplimentară" (Domenach, J.M., 1989, p.48). Au existat întotdeauna educatori excelenți și părinți iubitori, care nu și-au pus probabil atâtea probleme și totuși au reușit foarte bine; dar poate ca acest lucru era mai ușor într-o lume foarte statornică, în care tradiția avea ultimul cuvânt. Modificarea pe care au suferit-o, în curs de o generație sau doua, relațiile dintre părinți și copii, dintre adulți și tineri, apare mai vădită în considerația pentru copil ce "are semnificația de recunoaștere intimă și profundă a valorii persoanei copilului și de încredere în potențialul lui de dezvoltare" (Osterrieth, P., 1973

În ceea ce privește relația școala-familie se impun deschideri oferite părinților privind aspectele școlare, psihopedagogice, pe lângă aspectele medicale, juridice etc. Un studiu realizat în ceea ce privește necesitatea colaborării școala –familie-comunitate enumără patru motive pentru care școala și familia se străduiesc să stabilească legături între ele:

a. părinții sunt juridic responsabili de educația copiilor lor



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

b. învățământul nu este decât o parte din educația copilului; o bună parte a educației se petrece în afara școlii;

c. cercetările pun în evidență influența atitudinii parentale asupra rezultatelor școlare ale elevilor, în special asupra motivațiilor învățării, precum și faptul că unele comportamente ale părinților pot fi favorizate datorită dialogului cu școala;

d. grupurile sociale implicate în instituția școlară (în special părinții și profesorii) au dreptul să influențeze gestiunea școlară.

Obstacolele relației școala-familie pot fi de ordin comportamental (întâlnite, atât între părinți, cât și la profesori și administratori școlari) sau de ordin material (relația școala-familie cere un surplus de efort material și de timp). Dificultățile pot rezulta din ideile divergente privind: responsabilitatea statului și a familiei privind educația copiilor; libertatea de alegere a școlii de către părinți sau unicitatea învățământului; impactul mediului familial asupra rezultatelor școlare ale copilului; randamentul pedagogic și datoria parentală; participarea părinților la gestionarea și procesul decizional din instituția școlară. Se consideră, în general, ca problema este de atitudine; este dificil de pretins, atât la părinți, cât și la profesori, că relația de colaborare școala-familie (nu) este doar un "drept de opțiune".

Reproșurile care li se fac părinților privind colaborarea cu școala sunt: apatia (nu vin la reuniuni anunțate); lipsa de responsabilitate (așteaptă inițiativa profesorilor); timiditate (lipsa de încredere în sine); participare cu ingerințe (critica cu impertinență școala); preocupări excesive (exclusive) pentru randamentul școlar (notele copilului);



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

rolul parental rău definit (nu înțeleg corect funcțiile și rolurile în educația copilului); contacte limitate cu școala (numai în situații excepționale, de criza în comportarea copilului); conservatorism (reacții negative la idei noi). **Reproșurile care li se fac profesorilor** privind colaborarea cu familiile elevilor sunt similare (nu identice!), inclusiv privind: dificultatea de a stabili relații cu adulții (tratează părinții ca pe copii și nu ca parteneri în educația copilului, decizând autoritar la reuniunile cu părinții); definirea imprecisă a rolului de profesor (oscilează între autonomia tradițională și perspectivele noi ale parteneriatului); lipsa pregătirii privind relația școala-familie. Informarea și formarea părinților în ceea ce privește școlaritatea copilului presupune, cel puțin, ca fiecare părinte să cunoască: obligațiile legale privind educația copilului; drepturile de care dispune pentru educația copilului; importanța atitudinii lui pentru reușita școlară a copilului; metodele de colaborare cu școala. În acest scop este necesar un dialog între profesori și părinți; profesorii trebuie să primească o pregătire în materie de relație cu părinții iar competența lor în această materie trebuie considerată ca o aptitudine profesională; părinții trebuie să fie pregătiți pentru a juca rolul lor educativ în cooperare cu profesorii; școlile trebuie să asigure (asociațiilor) părinților asistența necesară.

Exista două teorii importante privind relația școala-familie:

- teoria profesionalismului care consideră ca un element esențial serviciul făcut altora, fără a gândi la avantaje personale; criteriile acestei teorii sunt: competența, servirea clienților, un cod de etică profesională;
- teoria schimbului care consideră acțiunea umană în funcție de un câștig personal;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

se consideră privilegii tradiționale ale profesorilor: un grad de autonomie, un salariu asigurat, o competiție restrânsă.

Din această perspectivă se pune întrebarea: ce câștigă profesorul într-o cooperare cu familia? Se apreciază că acest câștig poate fi un statut revalorizator în ochii societății; cooperarea cu familia poate fi un test profesional și poate fi considerată ca făcând parte din datoria profesională a profesorului deoarece: părinții sunt clienți ai școlii; eficacitatea învățământului (evaluată la școli și profesori) poate fi ameliorată prin cooperarea între școală și familie; părinții sunt responsabili legali de educația copiilor lor și pot avea exigente de a evalua rezultatele activității școlare.

Școala și autoritățile locale

1. Instituțiile autorităților locale, rolul lor social, educativ și responsabilități

Analiza responsabilităților principalilor reprezentanți ai colectivității locale – primarul și consiliul local, ne arată faptul că aceștia sunt răspunzători de asigurarea unui climat de ordine și liniște pe raza localității pe care o reprezintă, sunt cei care supervisează funcționarea serviciilor specializate destinate cetățenilor, gestionează fondurile la nivel local, sunt răspunzători de patrimoniul local etc.

Se ridică însă unele probleme legate de profesionalizarea administrației publice, de exercitarea influenței politice asupra deciziilor, influența personală a liderilor informali față de deciziile consiliului local.

Sub influența teoriei birocrăției lui Weber este înlocuit sistemul administrației personale cu un sistem impersonal, bazat pe reguli, pe principii, care anulează arbitrariul în decizia administrativă.

Teoriile clasice ale managementului (Weber, Taylor) introduc elemente menite să asigure coerența unui sistem de management precum: specializarea sarcinilor,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

caracterul impersonal al muncii, realizarea și utilizarea de manuale și proceduri, accentul pe raționalitate și impersonalism.

Începând cu anii 80 prinde contur un nou model managerial (cunoscut cu numele de „managerialism” sau „noul management public” - Hood, 1991) care pune un nou accent pe relațiile dintre gestionarea sectorului public și sectorul de afaceri precum și cel neguvernamental. Noua paradigmă pune accentul pe rezultate, pe satisfacția cetățeanului-client, consumator de servicii publice.

Dacă sistemul tradițional își găsea legitimarea în soliditatea regulilor și procedurilor, predictibilitate și conformitate, noul sistem de management își găsește legitimitatea în eficacitatea acțiunilor, în capacitatea sistemului de a-și îndeplini sarcinile și obiectivele, valorizează schimbarea, inovația, mobilitatea.

În sistemul românesc este greu de precizat în acest moment, unde ne situăm. După o lungă perioadă în care deciziile erau centralizate și supervizate de la un centru de putere s-a trecut la delegarea responsabilităților la nivel local. Pe de o parte, structurile au trebuit să se adapteze din mers, unele responsabilități au fost delegate, altele nu, pe de altă parte mentalitatea oamenilor se schimbă greu, aceștia învață greu să-și asume responsabilitățile. Controlul cetățenilor asupra autorităților publice este de cele mai multe ori inexistent. Organizațiile neguvernamentale ale cetățenilor își exercită prea puțin influența asupra deciziilor administrației locale.

În parteneriatul școală – autorități publice locale este de discutat și relația dintre reprezentanții autorităților și școlile de pe raza acestora de acțiune. Mai ales în orașe, autoritățile locale au în administrare și trebuie să stabilească legături cu mai multe școli. Se știe că, acestea au nevoi diferite (de amenajare, de salubritate, de întreținere curentă), sunt frecventate de populație școlară diferită, din medii sociale diferite, cu nevoi sociale diferite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

În acest context cum se asigură un echilibru în interesul manifestat de autoritățile locale față de nevoile specifice ale școlilor? Managementul contextual în care resursa urmează nevoia ar putea fi un răspuns.

Inițiativa parteneriatului, deschiderea unor canale de comunicare între reprezentanții școlii și ai autorităților locale sunt de cele mai multe ori abordate de către școli. Se constată o situație bună în școlile care și-au formulat direcții clare de dezvoltare, ai căror reprezentanți (directori, cadre didactice) au luat inițiative de comunicare, de inițiere de parteneriate. Resursele sunt astfel orientate spre cei care își știu nevoile și își promovează interesele. Școlile, aflate în concurență pentru furnizarea de servicii educaționale de calitate, pentru ași atrage elevi vor fi nevoite, din ce în ce mai mult să dezvolte relații de colaborare cu autoritățile, cu părinții, cu organizațiile neguvernamentale, cu unitățile medicale și alte entități reprezentative de la nivel local.

2. Modalități de colaborare ale autorităților publice centrale, județene și locale cu atribuții în domeniul educației

Analiza legislației în vigoare ne indică direcții de acțiune ale colaborării dintre autoritățile centrale, județene și locale cu atribuții în domeniul educației astfel:

- ☐ în realizarea demersurilor pentru participarea copiilor la învățământul preșcolar și învățământul obligatoriu.
- ☐ dezvoltarea unor programe de educație pentru părinții tineri.
- ☐ organizarea unor cursuri de pregătire pentru copiii ce nu pot răspunde cerințelor programei naționale și celor care au abandonat școala, în vederea reintegrării lor școlare.
- ☐ organizarea și dezvoltarea unor posibilități adecvate de petrecere a timpului liber și odihnă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

☐ realizarea sau inițierea demersurilor necesare pentru prevenirea abandonului școlar din motive economice.

Școala și poliția

În comunitate, Poliția reprezintă o instituție de referință pentru locuitorii săi.

Rolurile Poliției în domeniul educațional pot fi împărțite în două mari categorii:

- preventive;
- de intervenție în situații speciale.

Parteneriatul dintre școală și poliție are la bază îndeplinirea obiectivelor comune.

În comunități, întâlnim practici ale parteneriatului diferite de la o școală la alta. În esență, domeniile în care întâlnim parteneriatul școală – poliție sunt următoarele:

- ☐ Asigurarea integrității personale a elevilor, cadrelor didactice, a locuitorilor comunității în general;
- ☐ Prevenirea delincvenței juvenile și a criminalității;
- ☐ Violența în familie, stradală, în cadrul școlii;
- ☐ Prevenirea consumului, a traficului de droguri;
- ☐ Educația rutieră;
- ☐ Prevenirea prostituției/proxenetism, pedofiliei;
- ☐ Prevenirea cerșetoriei;
- ☐ Prevenirea exploatarei prin muncă a copiilor;
- ☐ Promovarea respectului față de lege;
- ☐ Promovarea drepturilor omului și ale copilului;
- ☐ Promovarea unui comportament civilizat în societate;
- ☐ Promovarea imaginii pozitive ale Poliției în comunitate și creșterea încrederii în instituție;
- ☐ Culegerea de informații și date de interes în cazuri speciale;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- ☐ Menținerea ordinii și liniștii publice în unitățile de învățământ, în afara acestora (perimetrul școlii, traseul de la școală – acasă al elevilor), în comunitate;
- ☐ Realizarea / proiectarea unor programe/proiecte de parteneriat;
- ☐ Stabilirea identității persoanelor și educarea copiilor pentru utilizarea actelor care atestă identitatea;
- ☐ Recrutarea viitoarelor cadre ale instituției.

Școala prin reprezentanții săi, cadre didactice, elevi, personal administrativ trebuie să identifice problemele de comportament ale elevilor, să colaboreze cu poliția în cazul copiilor infractori sau potențial infractori. Desigur, nu numai școala și poliția trebuie să se implice în aceste situații, se impune o colaborare cu reprezentanții serviciilor sociale, cu asistenții sociali, cu familia elevilor.

Este de menționat faptul că pregătirea elevilor trebuie să îmbrace forme diferite, în funcție de nivelul de vârstă, de înțelegere al acestora, de potențialele riscuri ale grupelor de vârstă. Formele de parteneriat sunt multiple și implică nu numai școala și poliția, ci și alți actori comunitari cu rol educațional: părinții, organizațiile neguvernamentale, autoritățile etc.

Școala și unitățile sanitare

Tipuri de unități sanitare, roluri și responsabilități educative ale acestora în comunitate

La nivelul comunităților locale, un rol important îl au unitățile sanitare. Școlile pot desfășura parteneriate împreună cu acestea în vederea asigurării sănătății mentale și fizice a copiilor și a familiilor acestora.

Parteneriatul școală – unități sanitare poate fi analizat din prisma acestor responsabilități comunitare pe care unitățile sanitare le au.

Unitățile sanitare reprezintă unitățile care asigură populației asistență medicală, curativă și profilactică în sectorul public și privat prin: spitale și ambulatorii



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

de spital și de specialitate, dispensare medicale, policlinici, centre de sănătate, sanatorii TBC, centre de diagnostic și tratament, ambulatorii de spital și specialitate, preventorii, cabinete medicale de familie, cabinete stomatologice, laboratoare medicale, de tehnică dentară, cabinete medicale de specialitate, cabinete medicale școlare/studentești, laboratoare medicale, creșe, farmacii și puncte farmaceutice, depozite farmaceutice, unități medico-sociale, centre de diagnostic și tratament, de specialitate, centre de transfuzie sanguină, sanatorii, preventorii etc.

Rolul unităților sanitare este în principal acela de a asigura sănătatea populației. Fiecare tip de unitate sanitară are însă responsabilități diferite.

Domenii și forme ale parteneriatului școală – unități sanitare

În opinia noastră, cel mai mare rol educativ îl au medicii de familie și cabinetele medicale școlare/studentești. Medicul de familie este acela care, cunoaște pacientul în complexitatea sa, cunoaște familia de proveniență, eventualele probleme genetice, evoluția fizică și psihică a copilului. Acesta poate recomanda familiei și copilului un anumit tip de activități, sau pot informa asupra activităților nerecomandate (ex. activitate sportivă), poate informa, respectând confidențialitatea datelor și drepturile pacientului, cadrele didactice despre problemele copiilor. În cazuri speciale medicii de familie pot recomanda părinților un anumit tip de școală (ex. școala de masă sau cea specială în cazul copiilor cu dizabilități) debutul sau amânarea școlarizării, pot interveni în cazuri de refuz din partea școlii, a cadrelor didactice, a părinților pentru a primi în școală/clasă un copil cu dizabilități, sau boli cronice, pot da explicații, date despre riscuri, precizări privind comportamentul. Inițiativa de a participa la acțiuni școlare poate fi a medicului de familie, a părinților sau chiar a școlii. De asemenea, medicul de familie trebuie să anunțe unitatea școlară în cazul în care constată o boală contagioasă la un copil, la cadrele didactice sau personalul școlii (hepatită, bolile copilăriei, TBC, gripă), care pune în pericol



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

sănătatea colegilor, a cadrelor didactice, să anunțe alte unități sanitare cu responsabilități specifice (Direcția de Sănătate Publică) și să intervină în colectivitate. Medicul de familie poate consilia și orienta părinții, atunci când constată probleme care pot afecta activitatea școlară a copiilor, spre alte servicii specializate (ex. cabinete oftalmologice, investigații și intervenții medicale de specialitate, unități sportive de practicare a diverselor sporturi etc.). Medicii de familie pot iniția sau pot participa la acțiunile inițiate de școli, la activități educative pentru copii: educație pentru sănătate, educația reproducerii, prevenirea transmiterii bolilor contagioase, siguranța și sănătatea alimentației etc.

Un caz special este cel al copiilor care suferă de boli cronice și care sunt nevoiți să-și întrerupă școala. În cazul în care, copilul se află în îngrijirea familiei, personalul medical ar trebui să informeze școala despre posibilitatea ca bolnavul să fie școlarizat acasă, care sunt riscurile dar și capacitatea de efort a copilului. În cazul în care, copii bolnavi cronici trebuie să fie internați pe perioade lungi de timp, unitățile sanitare trebuie să asigure posibilitatea copiilor bolnavi să-și continue studiile: să amenajeze spații corespunzătoare, să angajeze personal, să colaboreze cu inspectoratul școlar pentru asigurarea personalului, a materialelor didactice, a manualelor etc.

În toate informațiile și serviciile oferite copiilor trebuie să se țină seama de vârsta copiilor, de nivelul acestora de înțelegere, de nivelul cunoștințelor acestora.

Temele care pot fi abordate în programele educative pot fi multiple:

- ☐ igiena personală, a locuinței, a spațiului școlii, a mediului înconjurător;
- ☐ acordarea de prim ajutor în cazuri de urgență;
- ☐ educație sexuală și de sănătatea reproducerii;
- ☐ educația pentru prevenirea consumului de droguri, alcool, tutun;
- ☐ educația pentru prevenirea îmbolnăvirilor și a accidentelor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- ☐ educația pentru practicarea sporturilor;
- ☐ educația pentru organizarea timpului liber (timp de joacă adecvat, timp pentru sport, timp alocat televizorului și calculatorului, etc.)
- ☐ educație pentru consum alimentar sănătos etc.

Programe educative comunitare desfășurate în parteneriat școală unități sanitare

Formele generale adoptate pentru diseminarea cunoștințelor se realizează prin campanii de informare și de prevenire. Contribuția unităților sanitare și a personalului medical la succesul acestor acțiuni are un rol decisiv. Personalul medical trebuie să depună eforturi pentru informarea părinților și a copiilor asupra diverselor probleme privind sănătatea și alimentația copiilor, igiena și salubritatea mediului înconjurător, obiceiuri de viață sănătoase etc. Personalul medical poate oferi aceste informații în incinta unităților sanitare sau în munca de teren.

Programele educaționale oferite de către școli pot atrage personalul medical să se implice în: cursuri privind igiena, primul ajutor, educația sexuală, sănătatea reproducerii etc. Pot fi organizate concursuri pentru copii (de desen, de acordare a primului ajutor etc.) în care copiii să capete informații, deprinderi într-o manieră încurajatoare.

Școala și agenții economici

În cazul parteneriatului dintre școală și agenții economici plecăm de la premisa care stă la baza lucrării de față, că implicarea comunității largi (părinții, elevii, patronate, sindicate, autorități publice locale, sectorul non-profit, asociațiile profesionale) în mecanismele decizionale și de consultare vor conduce la



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

democratizarea sistemului educațional. Implicarea cât mai multor factori aduce inovația și diversificarea ofertei educaționale și responsabilizarea celor implicați.

În ce privește parteneriatul școală – agenți economici acesta are efecte pe termen lung, în funcție de forma pe care o îmbracă astfel: o mai bună corelație dintre oferta și cererea pe piața muncii (corelarea rețelei școlare: structurată pe filiere, profiluri, specializări și calificări profesionale în funcție de nevoile educaționale locale și naționale), integrarea socială prin diferențiere a absolvenților, în funcție de competențe și opțiuni, transmiterea unor valori precum responsabilitatea, respectul pentru muncă și valorile produse de către aceasta etc. Toate acestea se pot realiza printr-o bună corelare între sistemul economic și social la nivelul macrosistemului și a microsistemului.

Parteneriatele cu agenții economici trebuie să contribuie la satisfacerea nevoilor de calificări de pe piața muncii, la nivel local, precum și la îmbunătățirea curriculum-ului, a experienței muncii și sprijinului și îndrumării în carieră. Toate acestea au la bază prioritățile la nivel național:

- ☐ învățare centrată pe elev
- ☐ parteneriatul cu întreprinderile
- ☐ dezvoltare curriculum
- ☐ formare continuă a personalului
- ☐ asigurarea calității
- ☐ orientare și consiliere
- ☐ șanse egale.

Cu alte cuvinte, școlile trebuie să dezvolte mai mult cooperarea instituțională și să investească mai mult în marketing și în abilitatea de a-și promova oferta. Școlile profesionale și tehnice trebuie să conștientizeze faptul că au responsabilitatea de a sprijini întreprinderile și de a constitui fundamentul unei dezvoltări susținute a



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

economiei și a ocupării forței de muncă. De asemenea, școlile trebuie să asigure durabilitatea prin metode de predare care îndreaptă atenția mai mult asupra inovării și segmentării. Următorul pas pare foarte clar. Elevii trebuie învățați să realizeze produse diferențiate, mai ales în școlile tehnice. Aceasta înseamnă că accentul trebuie să cadă pe spiritul întreprinzător și pe abilitățile generale: de a iniția o afacere (legislație și cunoștințe economice, de exemplu), de a se ocupa de distribuție, logistică, vânzări și inovații etc. De asemenea, agențiile de ocupare a forței de muncă trebuie să încerce să acționeze ca mediatori ai ideilor și ca centre de inovare pentru a deveni punctul de legătură între investitori, cei care vin cu idei și centrele de cercetări, preferabil facilitată prin capital pentru investiții riscante din fonduri publice și private la nivel național (după cum s-a văzut în numeroase țări europene în care fondurile private au facilitat inovațiile și cercetarea atât în beneficiul inovatorilor cât și al investitorilor).

Legitimarea parteneriatului școală – organizații neguvernamentale prin prisma axei public – privat

Școala este o instituție care funcționează într-o comunitate, la intersecția dintre o multitudine de alte organizații. Influențele acestora pot fi unele directe sau indirecte asupra școlii. Unele dintre organizațiile care-și manifestă cel mai activ influența asupra școlilor sunt organizațiile neguvernamentale.

Parteneriatul dintre instituțiile de învățământ și organizațiile neguvernamentale poate fi analizat pe axa public – privat în oferirea de servicii sociale. Educația poate fi considerată un serviciu social de interes general, la fel cum școala poate fi considerată o organizație publică.

Organizațiile publice, printre care și școlile sunt așteptate să devină, ca și cele private antreprenoriate, inovatoare și eficiente, trebuie să răspundă unor sarcini din ce în ce mai complexe, în medii în schimbare. Schimbarea organizațiilor publice este



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

complexă: se produc schimbări în funcționarea lor, în structura de organizare, în tipurile de servicii oferite și în modul în care sunt oferite aceste servicii.

Școala, alături de alte organizații publice, trebuie să facă față concurenței, organizațiile de tip privat au început să ofere servicii similare cu cele publice ale școlii, acestea având o dimensiune mai mică sunt mai flexibile și se pot adapta mai ușor contextelor și cerințelor, organizațiile private pot prelua chiar modelele de funcționare, total sau parțial, de la organizațiile publice. Influența este deci, una reciprocă.

Școala este o organizație publică, cu un tip aparte de management, cu roluri sociale recunoscute. Parteneriatul impune o schimbare managerială, o redefinire a rolurilor, adoptarea unor noi tipuri de servicii.

Parteneriatul cu organizațiile neguvernamentale poate fi **legitim** de mai multe motive:

- complementaritatea serviciilor oferite copiilor și familiilor acestora;
- crearea unei rețele de servicii care să răspundă nevoilor reale;
- dezvoltarea profesională a celor implicați;
- satisfacția beneficiarilor: elevi, părinți, comunitatea în ansamblu.

Parteneriatul școlii cu agenții comunitari poate funcționa în mai multe feluri:

- punerea în comun a resurselor (materiale, umane, financiare, logistice, de timp, informaționale etc.) pentru binele comun;
- activități / proiecte / programe comune;
- alocarea de resurse din partea agenților comunitari către școală;
- voluntariat și implicare în acțiuni la nivel comunitar;
- testarea nevoilor locale;
- formarea resurselor umane;
- atragerea de resurse către comunitate etc.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Este dificil să facem o descriere a tipurilor de parteneriat dezvoltate de școli cu organizațiile neguvernamentale datorită mării diversități a acestor forme. Vom încerca o clasificare a organizațiilor și a tipurilor de servicii/proiecte derulate după mai multe criterii.

Concret, organizațiile neguvernamentale activează în:

- furnizarea de servicii sociale către diverse categorii sociale de persoane;
- dezvoltarea comunitară: creșterea nivelului de dezvoltare socio-economică în zonele rurale și semi-rurale, revitalizarea spiritului comunitar, implicarea cetățenilor în activități/proiecte/programe de dezvoltare locală, dezvoltare personală;
- influențarea politicilor publice la nivel național și local (promovarea unor inițiative legislative, a procedurilor de intervenție în diverse cazuri, a drepturilor persoanelor etc.);
- protecția mediului: prevenirea deteriorării mediului, supravegherea calității mediului de care beneficiază populația, educația privind protecția mediului și militarea pentru îmbunătățirea acestuia;
- parteneriate cu alte organizații (federații, coaliții), cu organizații guvernamentale centrale și locale, cu instituții, cu alte organizații naționale și internaționale etc.

Influența organizațiilor neguvernamentale asupra școlilor se manifestă pe mai multe planuri:

- inițierea unor noi forme de organizare ale activităților educative: centre de zi pentru copiii cu dizabilități cu servicii integrate (educație, socializare, recuperare), centre after school (pentru copiii ai căror părinți sunt la muncă, provin din familii sărace etc.). Aici sunt organizate activități educative, sportive și de recreere, clase integrate (copii fără dizabilități împreună cu copii cu dizabilități) etc.;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- influențe asupra curriculumului;
- profesionalizarea și/sau perfecționarea cadrelor didactice;
- implicarea cadrelor didactice / elevilor / părinților / reprezentanților organizațiilor neguvernamentale în diverse activități;
- realizarea unor studii, asimilarea rezultatelor în practicile / politicile educaționale; influențe asupra politicilor educaționale;
- contribuții la îmbunătățirea condițiilor din școli;
- promovarea unor modele de activități/proiecte/programe educaționale inovatoare.

Parteneriatul este benefic pentru ambele tipuri de organizații. Organizațiile neguvernamentale își legitimează rolul social, își îndeplinesc misiunea pentru care au fost create, școlile se dezvoltă, își completează aria de servicii oferite beneficiarilor: copii, părinți, comunitate.

Școala și instituțiile culturale

Parteneriatul între școală și instituții culturale presupune dezvoltarea respectului față de cuvântul tipărit și al simțului artistic prin susținerea unor activități extrașcolare, cultural-artistice în timpul liber al elevilor; sfârșit de săptămână, vacanțe (cerc literar, cerc de pictură, teatru). Ca exemplu ne referim la parteneriate între școală și bibliotecă, muzeu, teatru, școli de artă din țară și din afara acesteia. Acest tip de parteneriat urmărește încurajarea și sprijinirea creării unor legături de cooperare durabile între actorii locali și regionali prin intermediul artei promovate de instituțiile culturale, ceea ce contribuie la dezvoltarea socială echilibrată, cu beneficii pentru toate instituțiile implicate. Totodată se ajunge la cunoașterea și colaborarea artiștilor amatori și a publicului larg, prin participarea la activități culturale comune. Un astfel de proiect creează pe o perioadă determinată, un cadru specific, o situație într-un fel artificială de intensificare a activităților artistice atât din școala inițitoare, cât și



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

din școlile partenere. Pot fi organizate evenimente culturale, ce nu fac parte din activitatea obligatorie a instituțiilor colaboratoare.

Descentralizarea premisă a parteneriatului școală – comunitate locală

1. Premise teoretice ale descentralizării

Descentralizarea sistemului educațional este o opțiune de politică educațională necesară din perspectiva democratizării vieții interne și a eficientizării administrației serviciilor publice.

Școala este o instituție care funcționează într-o comunitate alcătuită din mai mulți factori de educație: familie, autorități, organizații guvernamentale și neguvernamentale, agenți economici, biserică, poliție, unități sanitare etc. Pentru ca parteneriatul școală – comunitate locală să funcționeze adecvat, descentralizarea este absolut necesară. Ea este inevitabilă.

În esență descentralizarea învățământului preuniversitar reprezintă transferul de autoritate, responsabilitate și resurse în privința luării deciziilor și a managementului general și financiar către unitățile de învățământ și comunitatea locală. Se creează astfel cadrul unei colaborări eficiente între școală și comunitate.

Direcția aleasă, pentru politica educațională din sistemul educațional românesc, este cea a descentralizării. Analiza prevederilor legale și a măsurilor adoptate în cadrul procesului de reformă, ne indică faptul că, cel puțin formal descentralizarea este soluția aleasă.

Descentralizarea în educație presupune:

- redistribuirea responsabilităților, a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local ;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- participarea factorilor non-administrativi, a reprezentanților societății civile, la procesul de luare a deciziilor (părinți, ONG, mediul de afaceri, asociații profesionale, parteneri sociali etc.).
- transferul competențelor decizionale de la nivelurile centrale către cele locale și/sau organizaționale, pentru a apropia decizia de beneficiarii serviciului public de educație.

Descentralizarea nu este un scop în sine. Este o opțiune de politică educațională care se înscrie în strategia națională de descentralizare.

Succesul descentralizării se bazează în principal pe echilibrul între autoritate și responsabilitate pe de o parte, precum și capacitatea resurselor umane și fluxurile de informații, pe de altă parte.

Descentralizarea conferă școlii rolul de principal factor de decizie, asigurând participarea și consultarea tuturor actorilor sociali interesați din perspectiva dezvoltării durabile a comunității în care funcționează, pe de o parte, iar pe de altă parte din perspectiva globalizării educației

2. Domenii ale descentralizării

a) Domeniul legislativ – asigurarea aplicării măsurilor de descentralizare trebuie făcută în primul rând prin prevederi legislative în care să existe o corelație între legislația specifică sistemului de învățământ și celelalte domenii.

b) Sincronizarea descentralizării învățământului cu celelalte procese similare în plan politic, economic, administrative

Descentralizarea prin delegarea unor competențe de decizie sporite în direcția școlii, a partenerilor sociali și economici presupune realizarea unei reforme globale care afectează întreg sistemul educativ. Formarea comunităților locale, cu o politică de dezvoltare locală coerentă și solidă este în măsură să încurajeze descentralizarea sistemului de învățământ. Școala componentă esențială a comunității locale trebuie să dezvolte astfel un parteneriat comunitar. Descentralizarea este un proces



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

desfășurat în toate sectoarele sociale: servicii educaționale, servicii sociale, administrație publică, etc. Funcționalitatea măsurilor de descentralizare este asigurată de sincronizarea acestora în toate domeniile sociale.

Impactul procesului de descentralizare asupra parteneriatului școală – comunitate locală

Impactul estimat al procesului de descentralizare vizează aspecte importante ale parteneriatului școală – comunitate și anume:

a) la nivelul școlii:

- democratizarea vieții școlii;
- inovație și diversificare a ofertei școlare;
- asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia;

b) la nivelul consiliului local:

- implicarea reală și efectivă în funcționarea și dezvoltarea serviciului educațional;
- asumarea de către autoritățile locale a responsabilității privind furnizarea de servicii educaționale;
- dezvoltarea comunității prin transformarea școlii în centru de informare și dezvoltare pentru comunitate;

c) la nivelul societății:

- corelarea mai bună dintre oferta și cererea pe piața muncii;
- integrarea socială prin diferențiere a absolvenților, în funcție de competențe și opțiuni;
- promovarea valorilor autentice și a tradițiilor specifice.

Dezvoltarea școlii către o școală comunitară

Dezvoltarea școlii trebuie privită din cel puțin două perspective:



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- aceea a eforturilor depuse de către comunitate în ansamblu în scopul dezvoltării: autorități active, oameni implicați, nivelul investițiilor crescut, venituri bune pe cap de locuitor, investiții în infrastructură în general și în infrastructura școlii etc.;
- eforturi depuse de către școală în scopul adaptării la cerințele comunității: management participativ, colaborare cu autoritățile, părinții, implicare a cadrelor didactice și pregătirea adecvată a acestora etc.

Dezvoltarea comunității în care funcționează o școală o influențează decisiv pe acesta din urmă. Fenomene precum: scăderea natalității, migrația forței de muncă tinere, îmbătrânirea populației, schimbarea structurii ocupațiilor etc. influențează viața școlii, mai ales a perioadei de școlarizare obligatorie. Pe de altă parte, infrastructura nedezvoltată, accesul greu la unitățile școlare, insuficiența spațiilor de învățământ, lipsa spațiilor de cazare pentru copiii ale căror familii locuiesc departe de școală, lipsa de salubritate etc., influențează viața de zi cu zi a școlii. Într-o comunitate interdependența aspectelor sociale conduce la funcționalitatea sa. Dacă de exemplu, autoritățile nu se preocupă pentru sporirea condițiilor de viață ale locuitorilor (nu gestionează corespunzător: rețelele de apă și canalizare, electricitate, managementul deșeurilor, nu întreține rețeaua de străzi), locurile de muncă lipsesc etc. – tinerii sunt tentați să părăsească localitatea, natalitatea scade și acest lucru poate duce la desființarea unităților școlare.

Relația școală comunitate locală este influențată de o multitudine de factori printre care putem enumera:

- mediul social al comunității (rural, urban, mărimea comunității, întindere geografică etc.).
- gradul de cultură, nivelul studiilor populației care își trăiește viața în comunitate – influențează și viața școlii. Modelul social al profesiilor de succes, modelele oferite de către cei apropiați copiilor influențează și gradul acestora de aspirații.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- profesiile dominante în comunitate – pot deveni atât modele pentru copii dar pot dicta și o anumită orientare a școlii către pregătirea copiilor în domeniul profesiilor cerute de către comunitate, de agenții economici activi;
- dezvoltarea economică și tehnologică a comunității;
- reprezentările sociale, mentalitățile și atitudinile privind educația copiilor, nivelul aspirațiilor familiilor față de educația copiilor;
- valoarea acordată studiilor și profesiilor;
- percepția privind misiunea școlii în comunitate;
- componența demografică a comunității: ritmul creșterii demografice, structura pe vârste a populației, tipul de familii, structura ocupațională a locuitorilor etc.

Parteneriatul Școală-comunitate locală

Conceptul de *parteneriat educațional* constituie o atitudine în câmpul educațional, și presupune colaborare, cooperare, comunicare eficientă, acces egal, acceptarea diferențelor și interacțiuni îndreptate în scopul optimizării rezultatelor educației.

Partenerii școlii sunt instituțiile care pot contribui la misiunea ei educativă. Colaborarea partenerilor implicați în educație presupune construirea unei relații clădite pe unificarea unui sistem de valori și cerințe adresate copilului. Conștientizând faptul că viața comunitară presupune angajare publică, simț al relațiilor, simțul responsabilității și capacitatea anticipării, școala își afirmă dispozițiile de a angaja parteneriate, deschiderea ei fiind necesară pentru adaptarea la o societate în schimbare continuă . **Școala deschisă față de schimbare** este o școală caracterizată prin următoarele **elemente cheie**: **are ca finalitate dezvoltarea elevului și pregătirea lui pentru viață și pentru succes** în cadrul unei societăți care se schimbă continuu; **principii referitoare la demnitatea umană**, echitate,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

educație permanentă; **cultură organizațională bazată pe valori și norme democratice; demers educațional centrat pe elev**, asociat cu respectul pentru fiecare persoană ce își desfășoară activitatea în școală și/sau care relaționează cu unitatea școlară; **management participativ**, orientat către asigurarea creșterii calității și exercitat prin mecanisme participative, ce implică în proiectare, **decizie, evaluare toate segmentele comunității școlare; proiecte instituționale centrate pe ameliorare, schimbare, dezvoltare, creștere** care cuprind programe speciale pentru încurajarea inițiativei și creativității; **eficiență în gestionarea resurselor** presupunând investiții în resursa umană, atragerea unor resurse suplimentare, **circulația liberă a informației** corecte și complete; **parteneriate cu persoane/instituții/ONG-uri din comunitate și relații constante cu mediul extern al școlii; grijă și efort pentru prestigiu și imagine**, ce au ca sursă calitatea reală a demersului educațional și **contribuția școlii la rezolvarea problemelor comunității și la succesul elevilor săi.**

Probleme educative abordate în parteneriatul școală - comunitate locală

Educația constituie domeniul eforturilor conjugate a factorilor implicați în scopul realizării unei complexe desfășurări a caracteristicilor potențiale ale personalității, în vederea formării de abilități, deprinderi, aptitudini și capacități de integrare socială. Este un proces cu o importanță socială majoră, prin intermediul ei realizându-se comunicarea experienței sociale către copii și tineri, angajându-se astfel în formarea personalității complex dezvoltate pentru societate. Educația, pe lângă funcția cognitivă, informativă, îndeplinește și roluri formative privind conduitele de rol și de statut. Funcția ei axiologică rezidă în faptul că oferă criterii de ierarhizare a valorilor și de integrare a propriilor capacități în optica socială și în schimbările acesteia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Așadar, din abordarea curriculară a educației rezultă nevoi precum aceea de cunoaștere, respect și valorizare a diversității, ce presupune unicitatea ființei umane și multiculturalitatea. Fiecare copil este unic, are particularități diferite, determinate de caracteristici individuale și de apartenența lor la un spațiu și o identitate socio-culturală.

Astfel, parteneriatul educațional reprezintă o formă de colaborare ce vine în sprijinul formării personalității armonioase a copilului, formă ce presupune existența unității de cerințe, opțiuni, decizii și acțiuni întreprinse de factorii cu responsabilități educaționale. Parteneriatul educațional funcționează având la bază principiul unității, continuității și consecvenței influențelor educative. Este necesar ca toți partenerii să aibă același punct de vedere, să acționeze unitar în legătură cu toate problemele legate de viața, activitatea, formarea personalității elevilor, să se încadreze într-un sistem de exigențe și să urmărească aceleași obiective comune:

- ☐ să asigure coerența politicilor și strategiilor de menținere a educației ca sector prioritar ;
- ☐ să asigure instrumente instituțiilor școlare necesare în dezvoltarea programelor specifice;
- ☐ să implice comunitatea în asigurarea calității educației;
- ☐ să asigure colaborarea școlii cu beneficiarii în sensul realizării echității, a egalității de șanse;
- ☐ să elaboreze programe comune, menite să faciliteze integrarea socio-profesională a absolvenților;
- ☐ să confirme și să întărească rolul unităților de învățământ în viața comunității;
- ☐ să asigure articularea programelor europene și internaționale care determină măsuri de inovare și de dezvoltare la nivel local, județean sau regional;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

□ să asigure, în cooperare cu mass-media, informarea corectă și completă a beneficiarilor și publicului în ceea ce privește impactul social al programelor și măsurilor din domeniul educațional.

În pedagogia modernă, se pune accent pe faptul că elevul este parte a deciziilor educative, după posibilitățile și dimensiunile alegerilor sale. Instituțiile bine determinate ale societății, școala, familia și comunitatea, inițiază parteneriate educative, exercitându-și funcțiile specifice pentru educarea și dezvoltarea ființei umane .

Parteneriatul școală – familie poate contribui la creșterea factorilor educogeni ai familiei, prin activități specifice părinții pot fi sprijiniți să conștientizeze rolul pe care-l au în educația copiilor lor, să conștientizeze și să îndrepte comportamente și atitudini greșite în familie, să fie sprijiniți să se implice în proiecte educative alături de copiii lor. Considerăm că școlile din România nu sunt unitar dezvoltate în ceea ce privește colaborarea școlii cu familia. Dacă pregătirea cadrelor didactice pentru a susține o relație corespunzătoare cu familia este abordată în programele de pregătire inițială și continuă a cadrelor didactice, colaborarea concretă este diferită de la o școală la alta.

Inspectoratul pentru Situații de Urgență (ISU) se implică în proiectele educaționale, realizate la nivelul instituțiilor școlare cu scopul informării și îndrumarea cadrelor didactice și a copiilor pe teme legate de prevenirea incendiilor și a altor situații de urgență, modalități de acțiune pentru salvarea vieții în asemenea situații de risc, conștientizarea populației să folosească apelului de urgență 112 doar în situațiile critice, organizarea concursurilor naționale „Prietenii pompierilor” și „ Cu viața mea apăr viața”.

Primăria și consiliul local reprezintă partenerii comunității locale cu rol major în sprijinirea instituțiilor școlare. Inițiativa parteneriatului, deschiderea unor canale de



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

comunicare între reprezentanții școlii și ai autorităților locale sunt de cele mai multe ori abordate de către școli. Analiza legislației în vigoare ne indică direcții de acțiune ale colaborării dintre autoritățile centrale, județene și locale cu atribuții în domeniul educației pe o varietate mare de aspecte educative:

- realizarea demersurilor pentru participarea copiilor la învățământul preșcolar și învățământul obligatoriu;
- dezvoltarea unor programe de educație pentru părinții tineri;
- organizarea unor cursuri de pregătire pentru copiii ce nu pot răspunde cerințelor programei naționale și celor care au abandonat școala, în vederea reintegrării lor școlare;
- organizarea și dezvoltarea unor posibilități adecvate de petrecere a timpului liber și odihnă al elevilor;
- implicarea reciprocă a celor două instituții în proiectele dezvoltate de fiecare partener (Zilele școlii, Zilele localității, proiecte ecologice, caritabile, sociale, campanii etc.)
- realizarea sau inițierea demersurilor necesare pentru prevenirea abandonului școlar din motive economice etc.

Cele mai frecvente manifestări ale **parteneriatului școală-biserică** le întâlnim în domeniile educative prezentate mai jos, cu scopul implicării elevilor în activități de formare a valorilor morale:

- organizarea unor manifestări culturale artistice comune (serbări, expoziții, spectacole etc.) cu ocazia marilor sărbători creștine: Crăciun, Paști, Florii, Ziua eroilor neamului etc.;
- participarea reprezentanților bisericii la manifestări organizate de către școală: deschiderea/închiderea anului școlar, sfințirea lăcașului școlii, lectorate cu părinții, întâlniri ale reprezentanților bisericii cu elevii;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- organizarea de excursii, pelerinaje la diverse așezăminte bisericesti (mănăstiri, schituri);
- participarea reprezentanților bisericii la campanii destinate eradicării: violenței, comportamentelor deviate în rândul elevilor, traficului de copii etc.

O importantă misiune educativă și filantropică o au preoții parohi. Astfel, având în vedere valorile creștine pe care le promovează și vocația lor umanitară, preoții pot contribui la:

- educarea cu privire la drepturile copilului și la beneficiile pe care respectarea acestora le aduce întregii comunități;
- identificarea nevoilor copiilor și familiilor, precum și a situațiilor de risc în care se pot afla acestea;
- îndrumarea, informarea și orientarea către diverse servicii;
- medierea în vederea restabilirii relațiilor familiale sau în vederea prevenirii abandonului copilului (mediere între mamă și tată, copil și părinți, familie și comunitate, mama singură și familia acesteia) prin promovarea reconcilierii și a iertării greșelilor celorlalți etc.;
- sesizarea situațiilor de abuz, neglijare și exploatare;
- implicare în rezolvarea problemelor prin structurile comunitare consultative;
- mobilizarea comunității, pentru a sprijini familiile și copiii aflați în nevoie;
- implicare în dezvoltarea unor servicii pentru copii și familii la nivelul comunității;
- organizarea și implicarea în manifestări culturale ale comunității și ale școlii.

Parteneriatul școală – agenți economici raportat la ciclurile de școlarizare activitățile educative dezvoltate cu agenții economici pot cuprinde tematici multiple:

- pentru ciclul primar și gimnazial: vizite la agenții economici, participarea unor reprezentanți ai agenților economici la lecții care să aibă ca obiectiv educația economică a micilor școlari;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- la ciclul gimnazial aceste activități pot fi diversificate prin implicarea elevilor în activități productive care să pună în practică diverse cunoștințe dobândite în școală, consiliere profesională, activități cu scopul orientării școlare și profesionale, prezentarea diverselor meserii etc.;
- pentru ciclul liceal activitățile de organizare a practicii de specializare în anumite domenii economice conform cu specializarea oferită de către școală. Parteneriatul în acest caz capătă un aspect formal, între unitățile de învățământ, inspectoratele școlare și partenerii agenți economici existând contracte de colaborare clare.

Concret, școala și agenții economici pot colabora pentru rezolvarea problemelor educative de genul:

- formării deprinderilor profesionale ale elevilor;
- formării responsabilităților, a atitudinii serioase față de muncă prin angajarea pe perioada vacanței a elevilor cu vârsta legală;
- motivarea elevilor pentru învățare, acordând burse elevilor cu rezultate bune și condiționând acordarea bursei de angajarea la agentul economic respectiv după terminarea studiilor;
- oferirea modelelor de succes profesional prin organizarea de stagii de învățare, de întâlniri cu persoane din structura de management a companiilor;
- formarea unui comportament antreprenorial prin realizarea, în parteneriat, a unor planuri de dezvoltare a resurselor umane;
- stimularea implicării elevilor în activități creative, de confecționare a produselor și recompensarea muncii lor prin organizarea unor târguri ale firmelor de exercițiu, la care să participe și elevii, precum și a târgurilor de locuri de muncă pentru absolvenți;
- furnizarea unor servicii de informare, orientare și consiliere pentru carieră elevilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Proiecte educative. Tipologii.

Educația non-formală, care se realizează altfel decât în cadrul activității formale cunoscute sub numele de lecție clasică, chiar dacă astăzi modalitatea de creare a unei lecții comportă alte semnificații încadrabile în sfera non - formalului și ține de imaginația și competența profesorului de la clasă, este foarte apreciată de elevi, răspunzând unei mari varietăți de nevoi educaționale și se regăsește sub mai multe forme:

- a) educația “complementară”, paralelă cu școala, efectuată la palatele și cluburile copiilor;
- b) educația “suplimentară, pentru cei care și-au întrerupt prematur studiile;
- c) educația de “substituție”, pentru cei care sunt analfabeți.

O altă clasificare a educației non-formale poate fi făcută în funcție de activitățile desfășurate. Astfel întâlnim:

- 1) activități extracurriculare /extradidactice (cercuri pe discipline, interdisciplinare sau tematice, ansambluri sportive, artistice, concursuri școlare, olimpiade, competiții etc.);
- 2) activități de educație și instruire extrașcolare, denumite parașcolare și perișcolare.

- Activitățile parașcolare se dezvoltă în mediul socio-profesional specific: activități de perfecționare și de reciclare, de formare civică sau profesională.

- Activitățile perișcolare sunt desfășurate în mediul socio-cultural ca activități de autoeducație și de petrecere organizată a timpului liber în cadrul cluburilor sportive, la teatru, în muzee, biblioteci publice, în excursii, acțiuni social-culturale sau în familie ori prin intermediul massmedia.

Din punctul de vedere al parteneriatului școală – comunitate locală, educația nonformală este importantă pentru că:

- fiind centrată pe cel care învață, dezvoltă capacități, competențe aptitudini personale care pot fi utilizate în acțiuni la nivel comunitar;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- răspunde prompt și adecvat unei nevoi concrete de formare acest lucru contribuind la formarea resurselor umane locale;

- dispune de un curriculum la alegere, flexibil și variat propunându-le participanților activități diverse și atractive, în funcție de interesele acestora, de aptitudinile speciale și de aspirațiile lor.

Așa cum am mai arătat, acest curriculum poate viza, pe lângă aspecte de pregătire personală și aspecte comunitare;

- contribuie la lărgirea și îmbogățirea culturii generale și de specialitate a participanților, oferind activități de perfecționare profesională, de completare a studiilor și de sprijinire a categoriilor defavorizate sau de exersare a capacității indivizilor supradotați;

- creează ocazii de petrecere organizată a timpului liber, într-un mod plăcut, urmărind destinderea și refacerea echilibrului psiho-fizic, "supape" din acest punct de vedere pentru membrii comunității;

- în cadrul său se pot organiza manifestări de promovarea a comunității locale, prin implicarea membrilor comunității conducând la creșterea coeziunii membrilor comunității;

- asigură o rapidă actualizare a informațiilor din diferite domenii;

- menține interesul publicului larg, oferind alternative flexibile tuturor categoriilor de vârstă și pregătirii lor profesionale etc.

Toate aceste activități folosesc predominant resurse locale și iau forma proiectelor de parteneriat educațional.

Parteneriatele educaționale reprezintă, conform ghidului de formare pe „Managementul proiectului” elaborat de Consiliul Național pentru pregătirea profesorilor, MEC 2001, orice sarcină care poate fi definită în termenii: obiective, resurse, activități, rezultate sau o altă variantă a definiției, dată de site-ul www.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

scritube.com- modalitatea prin care resursele umane, materiale, financiare sunt organizate într-un mod specific pentru realizarea unei lucrări dintr-un domeniu de activitate, cu caracteristici date , cu restricții de cost și timp, urmând un ciclu de viață standard pentru a realiza schimbări benefice definite prin obiective cantitative și calitative. Unele proiecte pot face parte din proiecte complexe denumite programe.

În domeniul educației proiectele se clasifică în funcție de:

a) forma și modul de implementare

- extracurriculare (vizează alte conținuturi tematice și altă formă de realizare decât cele predate în timpul lecțiilor la clasă)
- extrașcolare (realizate în afara programului și activității școlare). De cele mai multe ori, termenii se confundă, folosindu-se pentru exprimarea sensului proiectelor organizate în afara orelor de clasă.

b) sursa de finanțare – fonduri structurale (POSDRU)

- proiecte europene (Socrates)
- proiecte cu finanțare proprie
- proiecte cu finanțare MECTS (cele din calendarul național al activităților educative)

c) domeniu de activitate

- ecologic,
- social
- caritabil,
- moral- civic,
- de voluntariat,
- de educație pentru sănătate,
- cultural- artistic, științific, tehnico- aplicativ, turistic, sportiv etc.

În devenirea personalității elevului, parteneriatul școală – comunitate asigură puntea de legătură între toate formele de educație (formală, non-formală și



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

informală). Agenții implicați în educație sunt multipli și au roluri și influențe specifice asupra educației tinerei generații. Comunicarea permanentă, colaborarea și cooperarea factorilor educaționali reprezintă o prioritate a parteneriatului educațional, materializându-se în avantaje oferite de instituții în formarea elevului în spiritul valorilor societății în care trăiește.

4.5. Negocierea dintre managementul organizației și stakeholderi

"Visul de aur" al multor manageri este ca organizațiile pe care le conduc să funcționeze lin, fără asperități, iar între angajați să domnească "pacea" și "armonia"; toate obiectivele organizaționale sunt atinse la nivel maximal și toată lumea este mulțumită. Acest "ideal" își are originea într-o concepție de tip "ideologic", care ia în considerare un singur tip de "raționalitate" ce guvernează (sau, mai bine spus, ar trebui să guverneze) funcționarea unei societăți.

Conflictul la nivel organizațional (dar și social), este privit ca ceva "**rău**", dăunător, care trebuie evitat sau, în cel mai rău caz, grabnic eliminat, deoarece, prin "erodarea" funcției manageriale de coordonare, influențează negativ productivitatea indivizilor și a grupurilor, afectând grav eficiența organizațională.

Pe măsura evoluției concepțiilor manageriale (și despre societate) a devenit tot mai evident faptul că există **întotdeauna** mai multe soluții alternative și echivalente la problemele organizației, că acesta nu trebuie privită ca un "mecanism" ci ca un "organism" și că "factorul uman" (individual și grupal) are o importanță cel puțin la fel de mare ca și cel tehnologic.

Pe de altă parte, extinderea doctrinelor și sistemelor democratice, face ca "guvernabilitatea" socială și organizațională să fie rezultanta "concilierii" unor poziții și puncte de vedere extrem de diverse, adesea contradictorii. S-a constatat, cu oarecare surprindere, că nu mai poate fi vorba de o unică și omniprezentă



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

"raționalitate", **conflictul** apărând ca inevitabil, iar **negocierea** ca o activitate managerială esențială. Diferențelor individuale și culturale sunt, acum, considerate ca firești și necesare evoluției oricărei societăți și, ca un corolar, descentralizarea administrației devine o prioritate.

Diferențele care apar între așteptările diferitelor "grupuri de interes" pot fi foarte mari, depinzând atât de funcțiile și rolurile lor sociale, cât și de contextul și situațiile concrete în care se manifestă. Pot fi oferite numeroase exemple, dar importantă este conștientizarea și luarea în considerare a diferențelor de opinii și interese pentru stabilirea și punerea în operă a unei strategii organizaționale adecvate. Or, aceasta se poate realiza numai prin abordarea realistă și constructivă a situațiilor conflictuale și prin strategii adecvate de negociere.

La modul cel mai general, **negocierea** poate fi definită ca **interacțiune între grupuri și/sau persoane cu interese și obiective inițiale divergente, care vizează, după discutarea și confruntarea pozițiilor, obținerea unui acord și luarea unor decizii comune.**

După cum se poate observa (și conformându-ne abordării "pozitivă" a conflictului), considerăm persoanele sau grupurile ce negociază **parteneri** și nu **oponenți**. Totodată, scopul pe care îl urmărim nu trebuie să fie neapărat satisfacerea deplină a propriilor interese, indiferent cum o obținem, deoarece, pe de o parte, pierdem încrederea partenerului, cu efecte ce pot fi lesne anticipate și, pe de altă parte, conflictul existent se acutizează cu efecte destructive asupra eficacității organizaționale. Trebuie să urmărim, cu cea mai desăvârșită bună credință, soluția **optimă**, care să satisfacă, pe cât posibil, toate părțile angajate în negociere, căutând, deci, **sinergia** și nu **antagonismul**.

Negocierea nu este, o procedură *ad hoc*, ci trebuie pregătită cu multă grijă, pentru că numai astfel decizia sau soluția rezultată va atinge optimalitatea de care



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

poameneam. Pregătirea negocierii vizează trei **"zone de majore de interes"** care se cer clarificate:

- **"NOI"**: obiectivele proprii, stabilite cât mai precis și mai realist, nu numai pe baza constrângerilor imediate ci și pe termen mediu; punctele tari și slăbiciunile; minimul acceptabil și marja de acțiune, precum și compromisul considerat ca optim; resursele, argumentele și mijloacele de presiune ce pot fi utilizate.
- **"PARTENERUL"**: interesele specifice; ce poate pierde sau câștiga; adevăratele lui nevoi; punctele tari și slăbiciunile; argumentele, resursele și mijloacele de presiune de care dispune.
- **"PROCESUL"**: tacticile ce pot fi folosite și "capcanele" de evitat; gestiunea timpului; argumentele și atitudinile utilizabile în construirea sinergiei.

În cadrul **procesului** de negociere, trebuie evitate, în primul rând, câteva erori comportamentale, considerate "clasice":

- **agresivitatea** (agresiunea și furia "întunecă" înțelegerea) și **personalizarea** (legarea unei situații conflictuale de o anumită persoană, considerarea diferențelor de idei ca atacuri la propria persoană și, reciproc, atacarea persoanelor și nu a ideilor pe care acestea le exprimă;
- **neînțelegerea fenomenelor interculturale** (acordarea unor semnificații greșite gesturilor sau afirmațiilor care țin de un anumit specific cultural; de exemplu, în lumea orientală, trecerea directă la problemă este considerată ca o impolitețe, ceea ce nu se întâmplă în culturile de tip occidental)
- **uni-raționalismul** (a considera că există o raționalitate unică, de regulă cea care susține propriile poziții);
- **ne-ascultarea** (a nu ști să ascuți, cu răbdare, înțelegere și fără prejudecăți, partenerii de negociere).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Un bun negociator trebuie să respecte o serie de **reguli procedurale**, fără de care procesul de negociere are puține șanse de reușită (după M. Scherer):

- să asigure o bună înțelegere reciprocă, verificată permanent pe parcursul negocierii;
- să spună ceea ce crede, fără prejudecăți referitoare la intențiile partenerului;
- să exprime nevoile, interesele, chiar și sentimentele personale, fără a scoate în evidență, de fiecare dată, divergențele de opinie;
- să abordeze punctele negociabile și să le evite pe cele ne-negociabile;
- să se pună, permanent, "în pielea" partenerului;
- să evite furia și orice expresie emoțională intensă;
- să fie capabil să reformuleze ideile exprimate, pentru a facilita descoperirea punctelor comune;
- să critice ce **spun** oamenii și nu ceea ce **sunt** ei;
- să caute și să găsească soluții de câștig mutual.

În procesul negocierii pot fi aplicate **tacticile de negociere**. Dintre cele mai folosite le prezentăm pe scurt pe cele de mai jos (folosind denumirile deja consacrate):

- **"Frontul rusesc"**: insinuați că eșecul unui punct de negociere major pentru dvs., dar pe care îl faceți să pară minor, va duce la anularea tuturor înțelegerilor stabilite până atunci.
- **"Bomba atomică"**: sugerați că dacă nu se cade de acord asupra unui anumit punct consecințele vor fi catastrofale.
- **"Placa stricată"**: repetarea iar și iar a propriului punct de vedere - prea adesea oamenii au tendința de a ceda după ce aud primul NU.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **"Cazinoul"**: sugerați că propunerile făcute de "opoziție" nu pot fi luate în serios "cred că glumiți" - spuneți asta zâmbind pentru a nu jigni.
- **"Mesagerul"**: spuneți că o a treia parte, acum absentă, este responsabilă pentru lucrurile "neplăcute" pe care le susțineți.
- **"Disconfortul psihic"**: folosiți orice mijloc non-violent pentru a-i împiedica pe ceilalți să se concentreze.
- **"Negociere timpurie"**: încercați să aflați până unde sunt dispuși "ceilalți" să ajungă; evitați astfel resentimentele care apar când cineva este forțat să treacă dincolo de limita reprezentată de punctul de ruptură.
- **"Tăcerea"**: este un gol pe care oamenii se simt obligați să-l umple; dacă pui o întrebare și primești un răspuns nesatisfăcător, cel mai bun lucru este să nu mai spui nimic; rămânând tăcut, e un semnal că soliciți mai multe informații.
- **"Luarea de pauze"**: pauza este foarte utilă pentru depășirea unui punct mort sau unei situații tensionate.
- **"De ce nu ?"** Nu vă temeți să înfrunțați "opoziția" mai ales în faza inițială când se definesc pozițiile.
- **"Luarea temperaturii"**: o întâlnire preliminară, informală este folosită pentru a testa punctele de vedere, pozițiile adoptate etc.
- **"Favoarea personală"**: insistați asupra disconfortului personal pe care vi-l produce încercarea de a soluționa solicitarea celeilalte părți.
- **"Împietrirea"**: arată-te uimit sau chiar îngrozit de ceea ce vrea celălalt.

"Copilul care învață greu": subminați încrederea "opoziției" în cauza ei reclamând că nu și-a făcut "tema", că nu are informații etc.

- **"D-I Simpatice și D-I Dur"**: unul din membrii echipei are pretenții foarte mari după care se retrage iar alt membru ia inițiativa și arată mai multă bunăvoință.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- **"Diversiunea"**: subliniați o problemă relativ neimportantă; când adevărata problemă va apare, ea va avea parte de o atenție mai mică, în beneficiul părții care a utilizat tactica.
- **"Ceafa"**: dialogul este purtat într-o limbă păsărească pentru a crea confuzie asupra intereselor dvs. sau pentru a câștiga timp.
- **"Divide et impera"**: indicați că un membru al "opoziției" a devenit mai rezonabil;
- **"Încă un lucru..."**: la sfârșit puteți afirma: "putem să o facem **dar** mai este necesară o concesie din partea Dvs.".
- **"Rezumare incorectă"**: în timpul prezentării stadiului la care s-a ajuns, se face o eroare în interes propriu.

Printre **principiile care ar trebui să guverneze o negociere sinergetică**, se află (după același D. Ollivier):

- **"Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face"**: evitați interpretările abuzive și atacurile personale; nu forțați mâna și dați timp de reflecție; lăsați, întotdeauna, o porțiță de ieșire prin lansarea unei alternative.
- **Jucați "câștigător / câștigător"**: nu adoptați poziții "extremiste" și lăsați, întotdeauna, o marjă de siguranță; renunțați la "paternitatea" unei idei, dacă astfel are șanse mai mari de impunere; este mai bun un compromis realist decât un consens ipotetic.
- **Evitați implicarea emoțională**: păstrați argumente "în rezervă"; criticați idei și nu persoane; apreciați pozitiv criticile partenerului (chiar mulțumiți-i pentru încercările de identificare a soluției optime !); insistați pe obiectivele de atins și nu pe propria dumneavoastră persoană.
- **"Depasionați" dezbateră**: "obiectivați" cererile în termeni de costuri / beneficii; exprimați fapte și nu opinii; identificați nevoile reale și nu vă opriți la pretexte;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

insistați pe acorduri și nu pe dezacorduri; identificați momentele în care este mai bine să amânați decât să continuați.

- **Câștigați încrederea partenerului:** ascultați și oferiți *feed-back* partenerului în legătură cu înțelegerea pozițiilor evocate; fiți autentic și credibil în judecăți; fiți "transparent"; valorizați pozitiv partenerul (fără a-l lăuda, însă); construiți mai mult pe punctele tari ale interlocutorului și mai puțin pe slăbiciunile lui (deși aceasta nu se poate părea "nelucrative"); faceți dumneavoastră, la momentul oportun, prima concesie.
- **Orientați-vă spre acțiunea concretă:** transformați rapid punctele acceptate în propuneri concrete; în caz de blocaj, fiți tenace; nu vă focalizați pe interdicții și privilegiați gradele de libertate; identificați consecințele deciziilor luate pe termen mediu și lung; formulați în scris acordul obținut.

Organizațiile școlare nu pot și nu trebuie să existe în afara comunității. Ele trebuie să dezvolte parteneriate durabile cu toți actorii comunitari interesați de evoluția școlii.

Un parteneriat este o interfață între organizație și mediul în care aceasta există, ceea ce înseamnă că mediul este o componentă importantă a problematicei organizației.

Mediul constă din:

- comunitate;
- nevoi locale;
- factori/actori interesați

Indiferent cât de mare este, o comunitate își are granițele ei. În multe cazuri, vorbim de o comunitate geografică, dar poate fi vorba și de una religioasă, profesională sau pe bază de gen, etnie etc.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Nevoi identificate

Un parteneriat trebuie să fie capabil să satisfacă anumite nevoi, atât ale partenerilor, cât și ale comunității și ale cetățenilor acesteia. Nevoile sunt în mare măsură motivul pentru care se înființează un parteneriat.

De exemplu:

- nevoia de a forma un **grup competent** într-un anumit domeniu; poate fi vorba de instituții ale cunoașterii, cum ar fi școlile sau universitățile, de companii private, autorități politice locale care își propun să sprijine dezvoltarea și producția companiilor;
- nevoia de a stabili **relații bune între școli și părinți**, pentru a oferi o educație mai bună și mai adecvată la nivel local și/sau pentru a-i sprijini pe elevii selectați spre a le fi mai ușor să accedă la universitate sau la alte instituții de învățământ superior;
- nevoia de a organiza o **rețea de dezvoltare de competențe** în măsură să le asigure tuturor companiilor locale o dezvoltare a competențelor ce se ridică la un nivel satisfăcător, relevant și actual;
- nevoia de a identifica împreună cu autoritățile locale și cu reprezentanții societății civile **nevoile locale** viitoare și de a lansa inițiativele necesare pentru a furniza servicii educaționale care să vină în întâmpinarea acestora.

Factori/actori interesați

O școală ar trebui să desfășoare activități pentru toți membrii comunității, dar unele persoane pot fi mai importante din punctul de vedere al cooperării decât altele – așa-numiții factori/actori interesați.

Un factor/actor interesat poate fi definit ca:



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

„un grup sau un individ care poate afecta sau este afectat de realizarea unui scop al organizației”.

O parte importantă a stabilirii parteneriatului va fi, prin urmare, identificarea factorilor interesați relevanți dintr-o anumită comunitate. Factorii/actorii interesați pot include personalul, membrii comitetului director, consilieri și utilizatori/clienti/comunități.

Pentru toate școlile, factorii interesați ar trebui să fie: *primăria și autoritățile locale, școlile, copiii, părinții și agenții economici, dar și (în unele cazuri) poliția, dispensarul, biserica și universitățile pot fi factori interesați relevanți.*

Unele școli sunt de părere că tinerii și adulții sunt, de asemenea, factori interesați principali, ceea ce înseamnă că au în vedere organizarea unor ore la seară etc.

Este important de observat că școala se poate cu ușurință alătura unuia sau mai multor parteneriate, ceea ce înseamnă comunități diferite, nevoi și provocări diferite, factori interesați diferiți.

Cei mai importanți factori/actori interesați trebuie să fie reprezentați în parteneriatul local.

Înainte de a continua, membrii parteneriatului trebuie să decidă care sunt principiile și valorile pe care se bazează parteneriatul, de exemplu:

- membrii parteneriatului trebuie **să negocieze** de ce este necesar să formeze un parteneriat, cum se poate face acest lucru, ce ar trebui acesta să vizeze etc. O atitudine deschisă în timpul negocierii este foarte importantă pentru construirea încrederii viitoare;
- partenerii trebuie să beneficieze în urma participării la parteneriat în mod egal (tuturor trebuie să li se pară că abordarea este una corectă); o idee bună în acest sens ar putea fi formularea unor reguli de bază ale parteneriatului;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- acordul privind activitatea, persoanele implicate și atribuțiile acestora, când și cu ce frecvență etc.;
- parteneriatul trebuie să se bazeze pe încredere, deschidere, comunicare, angajament, echitate etc.

4.6. Ghid de acțiune pentru utilizarea analizei stakeholderilor în context strategic

În practica curentă este aproape imposibil de aflat cu precizie ce anume doresc factorii interesați. Fiind imposibil ca toate grupurile să aibă același tip de interes și aceleași solicitări în cadrul unei organizații, teoreticienii precizează că managementul grupurilor ar trebui să poată “administra conflictele posibile izvorâte din interese diferite.

În practică sunt prea puține firme care să nu execute doar “un dans” formal cu factorii interesați, informări, ocazional notarea nevoilor și înaintarea lor către management, dar acțiunile adevărate de prioritizare și alocare de resurse adaptate nevoilor lor, sunt realizate doar dacă acestea sunt aliniate cu interesul celui care “ne plătește salariul”.

Presupunând pentru simplificare ca analiza stakeholder-ilor este focalizată pe identificarea influenței pe care aceștia o au în formarea unei strategii, atunci se pot parcurge următoarele etape.

1. Identificarea stakeholder-ilor organizației: la momentul de analiză ales se identifica stakeholder-ii organizației și se realizează o listă a acestora. Definirea stakeholder-ilor se face pe baza experienței trecute a organizației respective și pe baza comparației cu alte organizații similare, păstrând totuși o flexibilitate în aprecieri



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

pentru a evita surprizele neplăcute, adică omiterea din analiza a unui stakeholder care să poată modifica radical strategia. Alături de cate categorii nelipsite de stakeholder-i - de exemplu, managerii sau consumatorii -, tipul organizației definește și caracterizează de facto un număr de stakeholder-i tradiționali asociați acesteia. În cadrul acestor grupe se poate continua cu identificarea unor indivizi semnificativi ai grupării. Criteriul de importanță poate fi specific grupării (de exemplu ponderea acțiunilor deținute pentru proprietari, poziție ierarhica pentru salariați) sau poate să fie general, cum ar fi nivelul de interes față de acțiunile organizației.

2. Caracterizarea stakeholderilor: se face caracterizarea stakeholder-ilor listați prin prisma următorilor descriptori: puterea, predictibilitatea, nivelul de interes, viteza de reacție, capacitatea de a genera structuri, credibilitate, dar și orice alt descriptor distinctiv care s-ar putea dovedi cu implicații asupra strategiei organizației - de exemplu, posibilitatea ca acțiunea unui stakeholder să fie blocată o anumită perioadă de timp. Utilizarea unor ele și a unei scalări a caracteristicilor poate genera o imagine mai sistematizată a acestora.

3. Listarea reacțiilor posibile ale stakeholder-ilor: se completează lista de caracteristici pentru cazul concret analizat, cu reacțiile posibile în situația particulară ce generează analiza. Ar putea fi întâlnite situații în care reacția stakeholder-ului, deși previzibilă, să nu se înscrie în categoria celor teoretizate de abordările clasice. Reacția poate fi explicată detaliat sau poate fi etichetată ca fiind pozitivă, neutră ori negativă, după poziția stakeholder-ului față de un anumit curs al strategiei.

4. Identificarea grupărilor de stakeholder-i: se identifică și se analizează posibilele conflicte sau coaliții care pot apărea între stakeholder-i. Reacția față de strategia („evenimentul” cu importanță strategică) de referință se poate modifica în funcție de poziția adoptată de ceilalți stakeholder-i, în măsura în care aceasta este cunoscută.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Pot apărea reacții pro sau contra strategiei prin corelarea conștientă a pozițiilor unor stakeholder-i și realizarea unor jocuri politice.

5. Identificarea posibilei reacții rezultante se evaluează rezultanta reacției stakeholder-ilor considerați și se estimează modul de formare a strategiei și consecințele procesului. Este posibil ca aprecierea rezultantei să se sintetizeze într-o sentință punctiformă de tip acceptare sau negare a unei alternative strategice. Dacă analizei i se asociază și un rol activ în implementarea unei strategii, atunci partea finală constă în realizarea de către executivi sau acționari a unui set de acțiuni prin care se vor modifica pozițiile celorlalți stakeholder-i în direcția dorită. Dacă aceștia nu acceptă o anumită decizie a executivilor, atunci se acționează în direcția acceptării s.a.m.d.

EXERCIȚII

1.

Prin ce modalitate se implică stakeholderii în activitatea școlii?

X	parteneriat
	negociere
	prezență

Notă: Răspunsul corect este marcat cu X.

2.

Enumerați principalele categorii de stakeholderi care intervin în viața organizațiilor din învățământul preuniversitar.

Notă:

Răspunsuri:



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

primăria și autoritățile locale, școlile, copiii, părinții și agenții economici, dar și (în unele cazuri) poliția, dispensarul, biserica și universitățile pot fi factori interesați relevanți.

3.

Ce sunt stakeholderii?

Notă: “Stakeholderii într-o organizație sunt indivizii și constituenții care contribuie, voluntar sau involuntar, la crearea valorilor și deci potențialii beneficiari la profit sau riscuri.”

STUDIU DE CAZ

Sunteți directorul unui Grup Școlar Economic într-un oraș mic. Singurul agent economic cu care ați putea încheia convenții de practică nu este dispus să încheie un acord de parteneriat cu școala pe care o conduceți.

Realizați un scenariu de negociere utilizând una din tacticile prezentate.

TEMĂ DE REFLECȚIE

Identificați modalități practice de implicare a familiei în activitățile școlii.

Bibliografie

1. Gherguț A. – *Managementul general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași, 2007;
2. Vasilescu C.I. (2006), *Pozitivism economic vs. Umanism economic*, București



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP. 5. SISTEMUL DECIZIONAL AL ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI

5.1. Conceptul de decizie managerială

Importanța și definirea deciziei manageriale și a procesului decizional

Decizia constituie un element esențial al managementului fiind instrumentul său specific de exprimare cel mai important. Nivelul calitativ al conducerii unei unități se manifestă cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate.

În literatura de specialitate există o mulțime de definiții pentru decizie. Pe baza datelor oferite de practica decizională, a fost formulată definiția deciziei astfel:

Decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Din examinarea acestei definiții rezultă că decizia implică în mod obligatoriu mai multe elemente: unul sau mai multe obiective;

- identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- alegerea sau selectarea.

Decizia este un act specific speciei umane, cu toate că unii autori de lucrări în domeniul managementului afirmă că deciziile se manifestă și în regnul animal sau vegetal.

Pentru management, prezintă interes cu prioritate **decizia managerială care poate fi definită ca acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor, acțiunilor și comportamentelor a cel puțin unei alte persoane.**

Principalele elemente care deosebesc decizia managerială de cotidiană, personală sunt:

- Decizia managerială, care implică întotdeauna cel puțin două persoane: managerul, cel care decide și una sau mai multe persoane, executanți sau cadre de conducere ce participă la aplicarea sau concretizarea deciziei. De aici rezultă o primă



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

sursă de complexitate și dificultate superioară a deciziei manageriale în comparație cu decizia personală.

Decizia managerială are influențe directe la nivelul grupului, neafectând numai starea, comportamentul, acțiunile și rezultatele unui singur individ. În conceperea și realizarea deciziei este necesar să se aibă în vedere caracteristicile privind postul, interesele, pregătirea, motivarea, potențialul membrilor grupului respectiv.

Întotdeauna decizia managerială determină efecte directe și propagate economice, umane, tehnice, educationale, etc., cel puțin la nivelul unui compartiment al firmei. Deciziile strategice au consecințe la nivelul societății comerciale sau regiei autonome în ansamblul său.

Aceste deosebiri argumentează responsabilitatea sensibil mai mare pe care o implică decizia managerială în raport cu decizia personală, din păcate subapreciate, cu efecte negative asupra activităților și rezultatelor organizației.

În practică, decizia managerială îmbracă două forme:

- act decizional (predomină cantitativ în cadrul unității);
- proces decizional (specific deciziilor mai complexe).

Actul decizional se referă la situații decizionale de complexitate redusă sau când respectiva situație are un caracter repetitiv, variabilele implicate fiind foarte bine cunoscute de către decident, nu mai este necesară o culegere de informații și o analiză a lor. La baza actelor decizionale se află experiența și intuiția managerilor.

Procesul decizional constă în ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.

Dată fiind varietatea situațiilor decizionale și procesele decizionale implicate sunt deosebit de eterogene sub aspectul parametrilor constructivi și funcționali.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

5.2. Factorii primari ai deciziei manageriale

Investigațiile întreprinse au arătat că cele mai importante elemente constitutive ale situației decizionale sunt:

- factorul de luare a deciziei sau decidentul;
- mediul ambiant decizional.

Factorul de luare a deciziei sau decidentul este reprezentat de un manager sau un organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise, adoptă decizia în situația respectivă.

Mediul ambiant decizional constă în ansamblul elementelor endogene și exogene organizației, care alcătuiesc situația decizională, caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor deciziei manageriale.

În procesul decizional, factorii primari ai deciziei intră în interdependențe și se reflectă în caracteristicile situațiilor decizionale pe care le generează. În principal pot exista trei situații:

- certitudine;
- incertitudine;
- risc.

Certitudinea este caracterizată prin probabilitatea maximă de a realiza obiectivul urmărit utilizând modalitatea preconizată. Elementele implicate în situația decizională sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția le poate fi anticipată cu precizie.

Incertitudinea apare atunci când probabilitatea realizării obiectivului este mare dar asupra manierei în care trebuie procedat există dubii serioase. Asemenea situații implică un număr mare de variabile, cu puține excepții controlabile, unele insuficient studiate, de unde și anticiparea aproximativă a evoluției lor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Riscul apare atunci când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate apreciabilă a realizării dar existând o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat. O parte apreciabilă dintre variabile sunt incontrolabile și chiar evoluția unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat.

Factorii primari ai deciziei prezintă evoluții complexe și accelerate generând o multitudine de situații decizionale, ce îmbracă forme specifice în cadrul fiecărei societăți comerciale și regii autonome.

5.2. Definirea și structura sistemului decizional al organizației

Deciziile, situațiile decizionale și factorii implicați nu se manifestă în cadrul unității în mod aleatoriu, dimpotrivă, ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărit și configurației ierarhiei manageriale alcătuiesc sistemul decizional.

5.3. Abordări moderne ale procesului decizional strategic

Abordările decizionale majore concepute de specialiștii în management au în vedere cu precădere procesele decizionale strategice.

Principalele abordări decizionale

Abordările procesului decizional pot fi grupate în funcție de caracterul și utilitatea lor în două categorii principale:

- descriptive;
- normative.

Teoriile descriptive prezintă procesul de luare a deciziilor așa cum este el realizat, în realitate, de managementul școlii, apelând la anumite noțiuni și concepte manageriale în vederea surprinderii și redării mecanismului de derulare.

Concepția profesorilor americani Cyert și March este una din cele mai reprezentative pentru abordarea descriptivă. Teoria lor se bazează pe opt concepte de bază:



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- scopuri;
- nivelurile aspirațiilor umane;
- perspective;
- alegerile;
- cvasirezolvarea conflictului dintre scopuri;
- evitarea incertitudinii;
- cercetarea problemistică;
- experiența organizațională.

Principalul merit al acestei teorii descriptive este că abordează procesul decizional în ansamblul său, evidențiind o serie de elemente care-i determină caracteristicile. Un accent deosebit se acordă rolului oamenilor, abordat într-o manieră destul de complexă.

Abordările normative prezintă metodele și modul în care managerul firmei ar trebui să procedeze pentru a fundamenta, adopta și aplica decizii eficace și eficiente.

În cadrul abordărilor normative putem delimita trei forme principale:

- Prezentarea abordărilor decizionale care s-au concretizat în rezultate economice deosebite. Acestea se realizează sub forma studiilor de caz, care reprezintă de fapt modele pentru managerii confrunțați cu situații decizionale identice sau asemănătoare.
- Conceperea și folosirea de metode și tehnici decizionale utilizabile fie pentru raționalizarea proceselor decizionale în ansamblul lor, fie pentru faze ale acestora. Au fost concepute numeroase metode deosebit de eficace, apelând pe scara largă la matematică și informatică (arborele decizional, ELECTRE (metoda de clasament și alegere în prezența unor puncte de vedere multiple - Elimination et choix traduisent la realité -), tabelul decizional, C. HURWICZ, etc.).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Elaborarea de concepții complexe, unitare privind tratarea și structurarea proceselor decizionale strategice, în cadrul cărora se integrează metode, tehnici și studii de caz decizionale. Igor Ansoff, mentorul grupului "Business Policy", într-o singură lucrare consacrată strategiei corporației, a formulat o cuprinzătoare și analitică abordare a deciziilor strategice. Meritul acestei abordări este acela că a fost prima concepție coerentă normativă, care a influențat intens viitoarele dezvoltări ale teoriei și practicii decizionale. O altă concepție aparține lui Michael Porter, care, prin două lucrări de referință, conturează o nouă abordare decizională ce vizează obținerea de către organizație a avantajului competitiv care se poate referi la calitatea procesului. Principalul merit al teoriilor normative constă în abordarea ansamblului problemelor cu caracter decizional într-o viziune sistemică, subordonată scopului declarat și efectiv de a asigura raționalizarea acestuia.

O evaluare de ansamblu ne permite să conchidem că ambele abordări (în special cea normativă), în ciuda limitelor, au adus elemente științifice deosebit de importante pentru explicarea și perfecționarea procesului decizional. Exemplele de bună practică a școlilor este cel mai bun argument. Din ce în ce mai des deciziile sunt elaborate folosind proceduri științifice, utilizarea computerelor a devenit frecventă, eficiență procesului decizional cunoscând o evoluție ascendentă.

Model decizional normativ strategic

Abordările normative evoluat depășesc faza regulilor de decizie, concretizându-se în modele normative. Dintre acestea cele mai importante sunt modelele dinamice, care preconizează un mod eficace de structurare a procesului decizional, prin integrarea elementelor implicate și a inter-relațiilor dintre ele într-o schema logică, ce reflectă funcționalitatea voită a mecanismului decizional.

În această categorie se încadrează și modelul dinamic elaborat de profesorul William Morris. Asupra acestui model dinamic se pot ridica rezerve privind absența unor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

importanțe faze ale procesului decizional (conturarea problemei și precizarea obiectivelor), concomitent cu supraevaluarea unor operații cum ar fi strângerea datelor.

Modelul dinamic conceput pentru procesul decizional strategic din unitate (la baza acestui model se află structurarea procesului decizional)

1. Identificarea și definirea problemei constituie primul pas în elaborarea deciziilor strategice. În această etapă este necesară recunoașterea situației care impune decizia strategică (făcută în timp și spațiu), prin precizarea elementelor componente și a persoanelor sau compartimentelor din componenta cărora face parte, determinarea gradului de noutate al problemei, operație care poate să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosibile și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru.
2. Definirea corectă a problemei creează premisele precizării corespunzătoare a obiectivului. Tehnicile cantitative pot fi folosite pentru măsurarea realizărilor trecute și prevederea evoluției unor factori și condiții viitoare. O parte importantă a analizei se consacră stabilirii corelației între obiectivele de ansamblu ale școlii și problema dată. Obiectivul stabilit trebuie să fie real mobilizator și stimulator.
3. Stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale, a modalităților de realizare a obiectivului. În acest scop se utilizează diverse tehnici de recoltare a ideilor, cum ar fi, sinectica, brainstormingul, tehnica Delphi, etc. În aceasta etapă este esențială adunarea principalelor informații caracterizând fiecare curs probabil de acțiune și ordonarea lor logică. În acest scop se întocmesc liste cuprinzând elementele indispensabile evaluării alternativelor identificate, care să evidențieze avantajele și dezavantajele potențiale ale fiecăreia.
4. Stabilirea obiectivului și cunoașterea cursurilor posibile de realizare creează condițiile alegerii celui mai convenabil și realist dintre ele, adică a deciziei. Selectarea



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

cursurilor de realizare a obiectivului se face pe baza criteriilor de evaluare care, cel mai adesea, se referă la rezultatele la învățătură.

5. Procesul decizional continuă cu trecerea la aplicarea deciziei. Această etapă trebuie pregătită cu foarte multă atenție, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radical în învățământ. Legea Educației.

6. Procesul decizional nu se termină odată cu aplicarea deciziei, ci continuă cu evaluarea rezultatelor obținute. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, factorii imprevizibili care și-au pus amprenta asupra lor. Se reexaminează modul de desfășurare a etapelor precedente.

În activitatea practică de luare a deciziilor, operațiile corespunzătoare diferitelor etape nu sunt strict delimitate iar ordinea lor nu este rigidă. Încadrarea în succesiunea rațională a operațiilor decizionale nu trebuie transformată într-un obiectiv în sine, care să fie urmărit cu orice preț.

Elementele cheie ale unui proces rațional de decidere strategic, adaptat la condițiile societății sunt următoarele:

- Luarea deciziei urmărește soluționarea unor probleme referitoare la desfășurarea eficace sau dezvoltarea activităților din școală. Întotdeauna există, sub o formă sau alta, o situație stimul, care, în condițiile tranziției acumulează schimbări..
- Calitatea muncii factorului uman este esențială pentru eficacitatea și eficiența deciziilor luate.
- În factorii de mediu decizionali se includ nu numai cei din unitate ci și cei exogeni, care intervin în problema dată.
- Influența factorilor de mediu decizionali se manifestă în fiecare etapă a procesului de luare a deciziei, în mod indirect, prin intermediul factorilor decizionali. Aceasta modalitate de influențare a cursului decizional evidențiază din nou importanța



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

factorului uman în luarea deciziei, influența sa considerabilă asupra eficacității învățării.

e) În ultimele două etape ale procesului decizional, influența mediului decizional se manifestă în mod direct, nemijlocit. Rezultatele aplicării deciziei depind nu numai de calitatea alegerii și de eforturile centrului decizional, ci și de acțiunea conjugată a factorilor de mediu, a căror evoluție nu poate fi întotdeauna prevăzută cu exactitate, mai ales în situațiile de risc și incertitudine. Între factorii de mediu și evaluarea rezultatelor există o relație directă, univocă, manifestându-se în sensul influenței mediului decizional asupra evaluării efectelor deciziei.

f) Modelul este o concretizare a abordării sistemice a procesului de luare a deciziei în organizație. Fiecare etapă servește drept premisa sau baza de plecare pentru următoarea.

g) La sfârșitul modelului sunt sugerate interdependențele care există între decizii. Un astfel de model este util din punct de vedere teoretic, prin faptul că oferă o imagine încheagată asupra ansamblului procesului decizional, asupra principalelor elemente și faze contemporane, precum și asupra corelațiilor dintre ele. Din punctul de vedere al practicii, utilitatea lui constă în aceea că poate fi folosit în formarea și perfecționarea managerilor și specialiștilor.

5.4. Raționalizarea și modernizarea sistemului decizional

Cerinte de raționalitate privind decizia

Ca urmare a investigațiilor efectuate, au fost conturate mai multe cerințe pe care decizia trebuie să le întrunească în vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce îi revin în organizație. Aceste cerințe sunt:

1. Decizia trebuie să fie fundamentată științific. Pentru a putea realiza acest deziderat major este necesar ca personalul managerial să posede atât cunoștințele, metodele, tehnicile și deprinderile decizionale necesare, ca și înțelegerea implementării lor .



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

2. Decizia trebuie să fie “imputernicită”. Aceasta cerință trebuie înțeleasă în dublu sens. Fiecare decizie este necesar să fie adoptată de către organismul managerial în ale cărei sarcini de serviciu este înscrisă în mod expres.

3. Fiecare decizie trebuie să fie integrată, armonizată în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate ținând cont de strategia și politicile organizației. Integrarea deciziilor este necesar să se efectueze atât pe verticală cât și pe orizontală, acestea garantând realizarea principiului unității de decizie și acțiune. Integrarea pe verticală se referă la corelarea deciziilor luate de fiecare manager cu deciziile adoptate la niveluri ierarhice superioare. Integrarea pe orizontală privește corelarea cu deciziile referitoare la celelalte activități implicate cu care se află în relații de interdependență.

4. Decizia trebuie să se încadreze în perioada optimă de elaborare și de aplicare. Pentru a fi posibilă obținerea unui efect maxim, fiecare decizie trebuie concepută și aplicată într-o anumită perioadă de timp. Pentru a asigura înscrierea conceperii și implementării deciziilor, în special a celor strategice și tactice, în perioada optimă se impune o abordare previzională din partea managementului unității.

5. Formularea corespunzătoare a deciziei, reprezintă o condiție esențială pentru aplicarea eficace. Decizia trebuie formulată clar, concis și să conțină obiectivul și principalii parametri operaționali, adică ea trebuie să indice obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune preconizată, resursele alocate, decidentul și perioada sau termenul de aplicare.

5.5. Metode și tehnici decizionale

Adoptarea de decizii devine posibilă prin apelarea la o gamă variată de metode și tehnici decizionale care facilitează alegerea variantei optime, fiecare dintre acestea încadrându-se într-un anumit model decizional. În funcție de volumul, structura și calitatea informațiilor de care beneficiază, modelele decizionale pot fi:

- -deterministe (centrate pe informații cu grad ridicat de precizie);



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- nedeterminate;
- probabiliste.

Utilizarea acestor metode și tehnici decizionale determină o sporire a gradului de rigurozitate și implicit de eficacitate a deciziilor adoptate, diferențiate în raport de tipologia situațiilor decizionale implicate.

Metodele și tehnicile decizionale se pot grupa, în funcție de tipul situațiilor decizionale implicate, în trei categorii:

- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de certitudine: ELECTRE, metoda utilității globale, metoda aditivă, algoritmul lui Deutch-Martin, tabelul decizional, simularea decizională;
- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de incertitudine: tehnică optimistă, tehnică pesimistă (A.Wald), tehnică optimalității (C.Hurwicz), tehnica proporționalității (Bayes-Laplace), tehnica minimizării regretelor (L.Savage);
- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de risc: arborele decizional, metoda speranței matematice.

5.6 Modelarea deciziilor strategice

Sisteme organizaționale pentru modelarea deciziilor la nivel strategic

Organizațiile, de-a lungul timpului prin mai multe etape de evoluție s-au perfecționat și în cele din urmă au dus la crearea și formarea celor existente în prezent

Saltul decisiv în modernizarea organizației a fost făcut în momentul apariției sistemelor informaționale, care reprezintă instrumentele principale cu ajutorul cărora se desfășoară toate activitățile importante din viața unei organizații.

Organizațiile și sistemele informaționale

Sistemele informaționale și organizațiile se influențează reciproc. Pe de o parte, sistemele informaționale trebuie aliniate cu organizația pentru a putea furniza informațiile necesare către principalele grupuri de activități ale acesteia.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Pe de altă parte, organizația trebuie să conștientizeze și să fie complet receptivă la influențele generate de sistemele informaționale, pentru a putea beneficia din implementarea noilor tehnologii.

Din punct de vedere comportamental, organizația reprezintă o colecție de drepturi, privilegii, obligații și responsabilități aflate într-un echilibru delicat pe perioadele de timp dintre conflicte (și rezolvarea acestora) ce se produc între membrii săi.

Organizațiile sunt entități legale formale, cu reguli și proceduri interne, care trebuie să respecte legile în vigoare. Acestea mai reprezintă și structuri sociale, deoarece sunt o colecție de elemente sociale, tot așa cum un mecanism are o structură ce se constituie dintr-un set specific de elemente ce intră în interacțiune spre îndeplinirea destinației sale.

Caracteristicile structurale ale organizațiilor sunt definite prin:

- diviziunea clară a muncii,
- ierarhie,
- reguli și proceduri explicite,
- judecată imparțială,
- standarde tehnice pentru fiecare loc de muncă,
- eficiență organizațională maximă.

Caracteristicile unice, de diferențiere ale organizațiilor	Trăsături unice
Trăsături comune	
Structura formală	Tipul organizațional
Proceduri standard de operare	Mediu, Scopuri
Politici	Putere, Constituire
Cultură	Funcție, Leadership
	Sarcini, Tehnologie



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

	Proces de activitate
--	----------------------

Schimbarea rolului sistemelor informaționale

Sistemele informaționale au devenit parte integrantă, on-line, interactivă și profund implicată în operațiunile și procesul decizional . . Continua lărgire a rolului sistemelor informaționale în organizații a impus și o serie de schimbări în infrastructura IT. Pe măsură ce costurile tehnologiilor de sisteme informaționale scad, acestea înlocuiesc munca oamenilor. Din ce în ce mai mult, cunoașterea și competența își fac loc în rândul organizațiilor , existând tendința de „aplatizare”, tendință spre autoconducere. În context, procesul decizional devine descentralizat, pe măsură ce cunoașterea și informațiile sunt din ce în ce mai larg răspândite. Sistemele informaționale sunt, inevitabil, implicate și în politica organizațională deoarece influențează accesul la o resursă esențială – informația.

În scopul obținerii de beneficii de pe urma tehnologiei, factorii organizaționali de care se ține cont la planificarea unui nou sistem, sunt:

- Mediul în care trebuie să funcționeze organizația;
- Structura organizației: ierarhie, specializare, procedurile standard de operare;
- Cultura și politica organizațională;
- Tipul de organizație;
- Natura și stilul de conducere;
- Nivelul de sprijin și înțelegere al personalului de la nivelul de conducere al organizației;
- Principalele grupuri de interese afectate și influențate de sistem;
- Tipurile de sarcini, decizii și procese de activitate pe care sunt destinate să le sprijine sistemele informaționale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Sentimentele și atitudinile resursei umane din organizație care vor utiliza sistemul informațional;
- Istoricul organizației: investiții anterioare în tehnologia informatică, deprinderi existente, programe importante și resurse umane.

Tipuri de sisteme

Există patru tipuri principale de sisteme ce servesc diferite niveluri organizaționale:

- sisteme de nivel operațional,
- sisteme de nivel cunoaștere,
- sisteme de nivel management
- sisteme de nivel strategic.

Sistemele de nivel operațional sprijină managerii de la nivelul respectiv, asigurând urmărirea îndeplinirii activităților și tranzacțiilor elementare ale organizației.

- *Sisteme de nivel operațional*

- Sisteme informaționale ce monitorizează activitățile elementare și tranzacțiile din organizație.

- *Sisteme de nivel cunoaștere*

- Sisteme informaționale ce sprijină lucrătorii din domeniul centralizării cunoștințelor și datelor din cadrul unei organizații.

- *Sisteme de nivel management*

- Sisteme informaționale ce sprijină monitorizarea, controlul, procesul decizional și activitățile administrative ale managerilor de nivel mijlociu (intermediar).



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Sistemele de nivel strategic
- Sisteme informaționale ce sprijină activitățile de planificare pe termen lung ale nivelului superior de management.

La rândul lor, sistemele informaționale de la fiecare nivel sunt specializate să deservească fiecare din ariile. Astfel, sistemele tipice, care se regăsesc în organizații, sunt proiectate pentru a sprijini lucrătorii sau managerii de la fiecare nivel .

- *Sisteme de prelucrare a tranzacțiilor (TPS)* - Sisteme computerizate ce realizează și înregistrează tranzacțiile zilnice de rutină, necesare pentru desfășurarea activității; deservește nivelul operațional al organizației
- *Sisteme informaționale pentru birou* - Sisteme pe computer, cum ar fi programele de editare text, de poștă electronică și cele de programare orară activități, proiectate pentru a mări productivitatea secretarilor cu date din compartimente.
- *Sisteme de generalizare a cunoștințelor (KWS)* sunt sisteme informaționale pentru sprijinirea din domeniul cunoașterii în scopul de a crea și integra noile cunoștințe în cultura și tezaurul de valori al organizației.
- *Sisteme de sprijin decizional (DSS)* - Sisteme informaționale utilizate la nivelul organizațional de management, ce combină date cu modele analitice sofisticate sau instrumente pentru analiza datelor pentru a sprijini procesul de luare a deciziilor non-rutiniere.
- *Sisteme informaționale de management (MIS)* - Sisteme informaționale utilizate la nivelul organizațional de management ce deservește funcțiile de planificare, control și luare a deciziilor prin asigurarea rapoartelor sintetizatoare de rutină și de excepție.
- *Sisteme de sprijin la nivel executiv (ESS)* - Sisteme informaționale folosite la nivelul organizațional strategic, proiectate pentru a sprijini soluționarea



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

procesului de luare a deciziilor non-rutiniere cu ajutorul graficii și comunicațiilor avansate.

Organizația ca sistem

- Organizația reprezintă un sistem de resurse structurate pe centre de putere pentru îndeplinirea unui scop într-un mediu determinat.

Sistemul acceptă intrări și produce ieșiri. Resursele financiare generează profituri sau pierderi. Resursele materiale, corespunzător, generează produsele sau serviciile specifice organizației. În același timp, resursele umane sunt responsabile de serviciile propriu-zise și comportamentul organizațional, iar resursele informaționale generează cunoștințele ce mențin nivelul calitativ al ieșirilor sistemului.

- Structura sistemului se sprijină pe resursele configurate într-o anumită formă nealeatorie. Structura poate fi analizată atât din punct de vedere static cât și dinamic. Mecanismele cele mai importante în cadrul structurii sunt reprezentate de către rolurile jucate de diverse elemente ale acesteia.

Relațiile existente între management, cunoștințe, procesul decizional și comunicare sunt:

- - procesul decizional și comunicarea se sprijină pe capacitatea de a întrebuința cunoștințele (adică achiziția de date și informații, stocarea acestora, accesul la acestea, utilizarea lor, fuziunea și derivarea, și distribuirea acestora);
- - comunicând, managerul transmite și primește cunoștințe; procesul de comunicare are ca obiect transmiterea mesajelor și implică existența unui anumit limbaj comun;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- - când ia o decizie, managerul produce cunoștințe: descrie ce se va face cu resursele, sau care va fi starea viitoare a organizației; ce se dorește și ce se așteaptă.

- Un sistem reprezintă o colecție organizată de părți (elemente) adânc integrate cu intenția îndeplinirii scopului general. Organizațiile sunt, bineînțeles sisteme sociale.

Sistemele au intrări, procese, ieșiri și rezultate (reacții). Orice organizație are, de asemenea, numeroase subsisteme. Fiecare subsistem are propriile granițe în genul de activitate și include diferite intrări, procese, ieșiri și rezultate, dirijate spre îndeplinirea scopului general al subsistemului. Teoria Sistemelor aduce managerilor o nouă perspectivă pentru interpretarea modelelor și evenimentelor din organizațiile lor.

Managerii zilelor noastre fac diagnoza problemelor nu prin ceea ce apare ca fiind elemente separate ale organizației, ci prin recunoașterea modelelor mai ample de interacțiune.

Gândirea sistemică este calea de a sprijini o persoană să vadă și să înțeleagă lumea, împreună cu organizațiile din aceasta, dintr-o perspectivă mai largă, ce include structuri, modele și evenimente.

Teoria Sistemelor identifică mai multe principii comune tuturor categoriilor de sisteme:

- *Comportamentul general al sistemului depinde de întreaga sa structură (nu de suma diferitelor sale părți constitutive).*
- *Există o mărime optimă pentru orice sistem.*
- *Între sistemul văzut ca întreg și părțile sale există o relație circulară.*
- *Sistemele caută realizarea unui echilibru cu mediile lor înconjurătoare.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- *Sistemele care nu interacționează cu mediile lor înconjurătoare (care nu primesc feedback de la consumatori, sunt închise) tind să-și atingă limitele (își limitează acțiunea).*

Beneficii pentru liderii care adoptă viziunea sistemică a organizațiilor:

- a. *O mai eficientă rezolvare a problemelor*
- b. *Conducere mai eficientă*
- c. *Comunicare mai eficientă*
- d. *Planificare mai eficientă*
- e. *Dezvoltarea organizațională mai eficientă*
- f. *Evitarea sindromului fondatorului*

Cadrul integrat de management al riscului - se va proiecta pentru dezvoltarea și implementarea de practici moderne și pentru a sprijini acțiunile inovative de-a lungul întregului aparat legislativ. Acesta va asigura o abordare comprehensivă prin integrarea managementului riscului în procesul decizional strategic.

Cadrul comun de activitate va furniza organizației mecanismul de dezvoltare a unei abordări sistemice pentru managementul riscurilor strategice prin crearea mijloacelor de analiză, comparație și evaluare. Se va aplica întregii organizații și acoperă toate tipurile de riscuri pe care le poate întâmpina aceasta (de ex. riscuri politice, operaționale, de resurse umane, financiare, juridice, de sănătate și siguranță, de mediu, de reputație etc.).

Scopul unui cadru integrat de management al riscului ar fi:

- să asigure îndrumarea pentru obținerea unei abordări sistematice și pe întreg arealul social românesc cu privire la managementul riscului



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- să contribuie la dezvoltarea unei categorii de forță de muncă și a unui mediu sensibile la risc, care dovedesc atât inovație cât și asumare responsabilă de riscuri, concomitent cu luarea de precauțiuni necesare pentru protejarea interesului public
- să propună un set de practici de management al riscului pe care ministerele să le adopte, sau să le adapteze circumstanțelor și mandatelor lor specifice.

În mod concret, se poate anticipa că implementarea unui astfel de cadru integrat va contribui la:

- sprijinirea responsabilităților de guvernare prin asigurarea cunoașterii, identificării și evaluării riscurilor asociate politicilor, programelor, planurilor și operațiilor, și aplicarea măsurilor corespunzătoare pentru diminuarea impacturilor nefavorabile și folosirea oportunităților în scopul obținerii de beneficii;
- îmbunătățirea rezultatelor activității de conducere a societății prin implementarea unui proces decizional bazat pe o mai mare cantitate de informații, asigurarea unui fundament inovator și capabil de asumare de riscuri, format din valori, instrumente și un mediu favorabil, și prin încurajarea învățării din experiență o dată cu respectarea controlului societății civile;
- întărirea răspunderii prin demonstrarea înțelegerii nivelurilor de risc asociate politicilor, planurilor, programelor și operațiilor, și că investiția în măsurile de management al riscului este optim echilibrată cu interesele stakeholderilor, și
- îmbunătățirea serviciului către popor prin întărirea capacității de protejare a populației, proprietății și intereselor de stat.

Managementul integrat al riscului respectă și se bazează pe valori cheie ale societății românești. Rezultatele aplicării managementului integrat al riscului trebuie să fie caracterizate de onestitate, etică și fair-play, să respecte legile, autoritățile guvernamentale și politicile ministerelor și să conducă la o utilizare cu prudență a resurselor societății.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Managementul riscului

Managementul riscului reprezintă procesul de *măsurare*, sau de *evaluare a riscului*, urmată de dezvoltarea de *strategii* pentru managementul (gestionarea propriu-zisă a) riscului. Indiferent de tipul de management al riscului implicat, organizațiile au (ar trebui să aibă) echipe de management al riscului care să practice activitatea de management al riscului.

În managementul riscului se derulează un proces de prioritizare prin care se tratează mai întâi riscurile care implică cea mai mare pagubă și prezintă cea mai mare probabilitate de producere; riscurile cu probabilitate de producere mai scăzută și pierderi mai mici urmează a fi tratate ulterior. În practică, procesul poate fi deosebit de dificil, fiind șanse mari de eroare acolo unde se încearcă echilibrarea priorității între riscuri cu probabilitate mare de producere dar care implică pierderi minore, și riscuri cu probabilitate scăzută de producere dar cu pierderi majore, pe care organizația nu și le-ar putea asuma.

Altă dificultate notabilă, în managementul riscului este alocarea resurselor în mod corespunzător cerințelor. Aici se justifică noțiunea de cost de oportunitate, când putem aprecia dacă este mai potrivit să folosim resurse pentru a realiza un management complet, competitiv al riscului sau am putea folosi mai eficient acele resurse pe activități mai profitabile. Trebuie arătat că, în modul ideal de acțiune, managementul riscului consumă minimul de resurse pentru a realiza reducerea efectelor negative ale riscurilor implicate pe cât mai mult posibil.

Monitorizarea și continua revizuire a activității reprezintă o parte intrinsecă a procesului, necesară pentru a asigura executarea procesului în mod oportun, ca și pentru a garanta că identificarea, analiza, evaluarea și tratamentul riscurilor sunt mereu de actualitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

EXERCITIUL:

1.

Ce politici evidențiază caracteristicile de mai jos? *Potriveți afirmațiile din stânga cu cele din dreapta, prin selectarea termenilor pereche!*

Certitudinea este caracterizată,	dar existând o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat. O parte apreciabilă dintre variabile sunt incontrollable și chiar evoluția unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat.
Incertitudinea apare atunci când probabilitatea realizării obiectivului este mare dar asupra manierei în care trebuie procedat există dubii serioase.	prin probabilitatea maximă de a realiza obiectivul urmărit, utilizând modalitatea preconizată. Elementele implicate în situația decizională sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția le poate fi anticipată cu precizie.
Riscul apare atunci când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate apreciabilă a realizării:	Asemenea situații implică un număr mare de variabile, cu puține excepții controlabile, unele insuficient studiate, de unde și anticiparea



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

	aproximativă a evoluției lor.
--	-------------------------------

2..

Decizia managerială îmbracă două forme:

X	act decizional (predomină cantitativ în cadrul unității);
X	proces decizional (specific deciziilor mai complexe).

3.

Care sunt beneficiile pentru liderii care adoptă viziunea sistemică a organizațiilor?

X	O mai eficientă rezolvare a problemelor
X	Conducere mai eficientă
X	Comunicare mai eficientă
X	Planificare mai eficientă
X	Dezvoltarea organizațională mai eficientă
X	Evitarea sindromului fondatorului



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE

Impactul evenimentelor imprevizibile, cauzele și consecințele acestora, cum le gestionez ca manager ?

STUDIU DE CAZ

PROCESUL DECIZIONAL:

Temă:

Construiți o situație problemă în legătură cu care urmează să se adopte o decizie și rezolvați-o parcurgând etapele procesului decizional, menționând criteriile de care veți ține seamă și norma decizională.

Stabilirea obiectivelor într-o unitate de învățământ ține și de știința, dar și de arta managerilor, de experiența, de capacitatea previzională și de intuiția lor.

„Decizia nu este altceva decât alegerea unei alternative dintre mai multe posibile. Este deci o problemă de opțiune, dar și de experiență managerială (care implică –pe de o parte- cunoașterea teoriei manageriale și cu deosebire a tehnicilor decizionale, iar-pe de alta parte- cunoașterea problemelor școlii și a modalităților specifice de soluționare a lor)”.

(Ioan Jinga-„Managementul învățământului”-Ed. ASE, 2008, pag. 136.)

Prin decizie, conducătorul (individual sau colectiv) hotărăște în legătură cu modalitățile de acțiune menite să conducă la realizarea obiectivelor proiectate și declanșează aceste acțiuni.

Procesul decizional presupune mai multe **etape**:

1) *Pregătirea deciziei, un proces complex, care cuprinde mai mulți pași:*



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- identificarea problemelor;
- obținerea informațiilor;
- selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor;
- elaborarea variantelor de acțiune și a proiectului planului de măsuri.

2) *Adoptarea deciziei și a măsurilor de aplicare;*

3) *Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii ei.*

Situație problemă

Directorul școlii noastre primește de la ISJ ,în ianuarie 2011,o decizie prin care profesorul de sport de la altă școală din oraș este numit pe orele de educație fizică de la unitatea noastră,la gimnaziu.

1)Identificarea problemelor:

- la unitatea noastră,la ciclul gimnazial,sunt două catedre de educație fizică ,cu normă întreaga și mai rămân ore suplimentare,pe care le predă un profesor de sport, titularul primei catedre.
- celălalt profesor, titularul celei de-a doua catedre este detașat în administrația publică, orele lui fiind predate de un profesor de educație fizică suplinitor.

2)Obținerea informațiilor:

- profesorul de sport nominalizat în decizia ISJ,vine de la o școală la care a fost numit ca director un alt profesor de sport,în locul fostei directoare, nominalizată ca inspector de chimie.
- noul director (profesor de educație fizică) a fost detașat de la o școală de la sat,unde catedra îi rămâne vacantă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

3) Selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor (datelor, faptelor):

- se poartă discuții, pe rând, cu fiecare cadru didactic implicat;
- se constată, din decizia ISJ, că orele se vor acorda de la unitatea noastră, deoarece profesorul nominalizat în decizie refuză să facă naveta la sat (15 km);
- profesorul detașat în administrația publică nu acceptă o scindare a catedrei, având în vedere o eventuală întoarcere la post;
- profesorul cu normă întreagă și ore suplimentare, nu acceptă să i se ia orele suplimentare, cerând să fie numit noul profesor pe catedra rezervată.
- fiecare refuză pe rând să facă naveta, să predea orele de la sat;
- directorul unității analizează și selecționează informațiile, le organizează și prelucrează împreună cu directorul adjunct și elaborează variantele propuse, menționând avantajele și dezavantajele fiecărei variante propuse;
- convoacă consiliul de administrație;

3) Elaborarea variantelor de acțiune;

Criterii de analiză :

- cadrul legislativ;
- opțiunile cadrelor didactice-argumentele lor;
- decizia ISJ.
- catedrelor și încadrarea școlii, numărul orelor suplimentare;
- posibilitatea fiecărui cadru didactic de a face naveta la sat, pe catedra vacantă;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

➤ orarul școlilor implicate, având în vedere că decizia se ia la finele semestrului I;

Variante propuse spre dezbatere consiliului de administrație:

Varianta I :

- cadrul didactic nominalizat în adresa ISJ, să predea orele profesorului detașat în administrația publică, iar profesorul suplinitor să accepte să facă naveta la sat (are microbuz școlar);

Varianta II :

- profesorul numit de inspectorat să predea orele suplimentare de la unitatea noastră și astfel își completează norma cu cele care-i rămân de la noul director;
- profesorul care a predat orele suplimentare să ia catedra vacantă de la sat (microbuz școlar, mașină proprietate personală);

Varianta III :

- să fie convins profesorul nominalizat în decizia inspectoratului să meargă pe catedra vacantă de la sat, cerând o altă decizie, motivând că îi este greu să alerge între două școli (circa 6 km);

Avantajele și dezavantajele fiecărei variante sunt legate de:

- schimbarea orarului școlilor în timpul anului școlar;
- continuitatea în pregătirea loturilor olimpice la fiecare școală.
- olimpiadelor școlare și posibilitatea participării la acestea cu loturile deja formate.
- inexistența unei săli de sport la sat.
- vechimea, experiența, grade didactice, rezultate la concursuri și olimpiade;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- posibilitatea de a face sau nu naveta la sat(15 km);
- posibilitatea revenirii la catedră a profesorului detașat în administrația publică;
- profesorului numit de inspectorat îi mai rămân ore la școala unde a funcționat, după ce noul director își face catedra, cu degrevarea prevăzută de lege;

Cu această operație se încheie ,de fapt, etapa pregătitoare a elaborării deciziei.

Adoptarea deciziei și măsurilor de aplicare:

Pe baza analizei fiecărei variante de acțiune, prin compararea avantajelor și dezavantajelor (sub toate aspectele, inclusiv al costurilor pentru cadre didactice, elevi), directorul împreună cu consiliul de administrație au ales varianta II, considerând că este cea mai puțin dezavantajoasă pentru fiecare.

Criteriul care a contituit **norma** decizională a fost numirea făcută de inspectoratul școlar.

După adoptarea acestei variante (decizii) s-au discutat și s-au aprobat și măsurile de aplicare, stabilindu-se responsabilități și termene de rezolvare.

Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii ei :

Dupa adoptarea deciziei s-a trecut la aplicarea ei, fapt ce a presupus:

- comunicarea deciziei;
- -explicarea ei și motivarea personalului;
- organizarea implementării deciziei;
- controlul îndeplinirii deciziei;
- reglarea acțiunii practice de aplicare a deciziei, pe baza concluziilor desprinse din control;
- evaluarea rezultatelor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

„Regula de aur a oricărei acțiuni eficiente (deci cheia succesului în activitatea de conducere a școlii) este îmbinarea controlului cu îndrumarea celor antrenați în aplicarea unor decizii, pe fundalul unui climat de muncă susținută de inițiativa personală și responsabilitate”.

(Ioan Jinga-, „Managementul învățământului” - Ed. ASE, București, 2008, pag. 140)

BIBLIOGRAFIE:

- 1) Ioan Jinga-, „Managementul învățământului” - Ed. ASE, București, 2008, pag. 136-140.
- 2) Ioan Jinga- „Conducerea învățământului” - EDP, București, 1993.
- 3) Elena Joița-, „Managementul școlar” - Ed. Gh. C. Alexandru, Craiova, 1995.
- 4) **Ionescu, Gh. Gh., Cazan, E., Negruță, A. L., Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale, DACIA, 1999**
- 5) **John P. Kindinger, Analiza integrată calitativă și cantitativă a riscului, Lucrările Seminarului și Simpozionului anual ale Institutului de Management al Proiectelor, 7-16 Septembrie 2000, Houston, Texas, USA**



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP.6 SISTEME DE MANAGEMENT UTILIZATE ÎN CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI

Deoarece fiecare organizație crește ca mărime și complexitate, managementul ei trebuie să se adapteze devenind mai specializat, în măsura în care mărimea întreprinderii și numărul de produse oferite cresc, și complexitatea muncii managerului crește. În activitatea sa managerul trebuie să utilizeze un instrumentar bogat format din metode și tehnici de management. Pentru operaționalizarea modalităților de soluționare a problemelor unei funcții se folosesc tehnicile de management. Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management.

Metoda de management este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Trebuie făcută distincția între metodele de management și metodele utilizate în management. Ultimele sunt metode cu caracter economic, tehnic, sociologic a căror folosire nu afectează nemijlocit conținutul și forma de manifestare a relațiilor și a proceselor manageriale.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta.

Sistemul de management este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

Sistemele de management se deosebesc de tehnicile de management în special în ceea ce privește sfera de cuprindere și complexitate. Sistemele de management se referă în ansamblul său, la componentele majore ale acesteia. Tehnicile de management privesc, de regulă, realizarea unor atribuții sau sarcini manageriale. Principalele sisteme de management sunt:

- managementul prin obiective;
- managementul prin proiecte;
- managementul pe produs;
- managementul prin bugete;
- managementul prin excepții;
- managementul participativ.

Pentru aplicare trebuie să existe două condiții:

- Existența unui sistem de programe de evidențe și urmărire operativă a costurilor la nivelul ansamblului întreprinderii până la baza acesteia;
- O structură organizatorică conform cu obiectivele stabilite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Managementul prin obiective

Legătura între teoria motivării și practica managerială este absolut vitală pentru reușita

în management. Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active de care se poate folosi o

întreprindere. De fapt, nici o organizație nu poate exista fără resursele umane care o alcătuiesc. Paradoxal însă, oamenii sunt totodată și singurul activ care poate acționa *împotriva* scopurilor organizației. Astfel, numai printr-un efort de colaborare pot ajunge oamenii să găsească în slujirea organizației un dezechilibru al energiei și creativității lor latente.

Managementul prin obiective este un proces motivațional în care un manager, împreună cu angajații săi, colaborează la stabilirea obiectivelor lor în organizație și are ca scop principal clarificarea rolului pe care fiecare subordonat îl va avea în cadrul acestor obiective; managementul prin obiective permite lucrătorilor să participe la stabilirea obiectivelor și la evaluarea performanțelor lor, astfel încât să crească motivația acestora în vederea creșterii eficienței muncii lor. Un bun program de management prin obiective cuprinde cinci etape:

1. Asigurarea însușirii scopului, adeziunii și participării managementului de vârf al companiei la managementul prin obiective.
2. Stabilirea obiectivelor preliminare, fază în care top managementul companiei joacă un esențial, deoarece aceste obiective reflectă misiunea, scopul și strategia firmei (se intenționează, pentru aceasta, să se „filtreze” aceste obiective prin structurile organizatorice pe verticala firmei, până la nivelele inferioare).

Esența managementului prin obiective se definește în următoarea succesiune:



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

(1) managerul explică angajaților că el a acceptat anumite obiective, pentru el și pentru grupul pe care-l reprezintă (managerul și subordonații săi) și cere subalternilor să se gândească fiecare cum vor putea să ajute la obținerea acestor obiective,

(2) apoi, managerul se întâlnește cu fiecare angajat și, împreună, stabilesc obiectivele pentru fiecare subordonat (ori de câte ori este posibil, obiectivele vor fi măsurabile vor include un interval de timp în interiorul căruia acestea vor fi realizate - de obicei un an),

(3) managerul și angajații săi decid asupra resurselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor lor.

4. Managerul și fiecare dintre angajații săi se întâlnesc periodic pentru a revedea progresele realizate în direcția atingerii obiectivelor asumate. Aceste obiective pot fi modificate pe parcursul acestor întâlniri, dacă circumstanțele se schimbă. De exemplu, o reprezentanța de vânzări poate avea ca obiectiv asumat creșterea vânzărilor cu 20% într-un an, dar, prin apariția unui nou competitor intempestiv pe piață, acest obiectiv să devină de nerealizat; având în vedere această informație, obiectivul inițial poate fi revizuit și scăzut la valoarea de 10%, sau 15%.

5. La sfârșitul perioadei proiectate, managerul și fiecare subordonat se întâlnesc pentru a

stabili care dintre subordonați și-au atins obiectivul asumat și care nu l-au realizat și care ar fi

motivele acestui insucces.

Recompensarea angajaților se bazează pe rezultatele acestei analize. Ca și alte metode

manageriale, managementul prin obiective are avantaje și dezavantaje. Pe de o parte, procedeul poate motiva angajații, prin participarea lor la deciziile manageriale,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

contribuie la dezvoltarea comunicării interpersonale în cadrul grupului (prin discutarea obiectivelor și evaluarea rezultatelor) și, implicit în cadrul organizației și mărește controlul în cadrul organizației (prin stabilirea obiectivelor individuale și analiza lor periodică). Pe de altă parte, un mare dezavantaj îl reprezintă faptul că - sistemul nu lucrează în orice condiții; într-un mediu relaționat necomunicativ, când managerii nu sunt capabili să comunice cu subordonații lor, acest procedeu este periclitat în esența sa și poate conduce la resentimente în rândul lucrătorilor (apar suspiciuni, dialoguri formaliste și nesincere, angajamente conjuncturale, se manifestă teama de a comunica, etc.).

În școli, utilizarea managementului bazat pe obiective se poate realiza doar prin implicarea personalului școlii în redactarea PDI. Având în vedere faptul că, atât legea 1 /2011, HG 21/ 2007 privind Standardele de acreditare și evaluare periodică și HG 1534 /2008 privind Standardele de referință, au prevederi explicite în ce privește implicarea, cunoașterea și asumarea elementelor perene ale PDI (viziunea, misiunea, țintele strategice), ar trebui ca în organizațiile școlare , managementul bazat pe obiective să fie utilizat cu preponderență. Cu toate acestea, datorită formalismului planificării manageriale, managerii școlilor nu implică angajații în stabilirea obiectivelor organizației școlare.

Datorită profundelor schimbări la care este supus mediul educațional, apare necesitatea utilizării acestui sistem de management și transformarea școlilor în organizații performante.

O organizație este un sistem care se comportă ca atare, fiind influențat de-a lungul timpului de schimbările determinate de mediul economic, politic, tehnologic și competițional din jurul său. Dacă o organizație nu ia măsurile necesare (nu deține planuri) se va afla în situația în care va fi nevoită să facă față tuturor evenimentelor care apar de-a lungul timpului. Existența unor planuri bine puse la punct le oferă



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

managerilor posibilitatea de a se concentra mai mult asupra obiectivelor și acțiunilor care ar trebui întreprinse pentru îndeplinirea acestora.

Planificarea, care este o activitate orientată spre viitor, reprezintă principalul instrument pe care managerii îl pot folosi pentru a face față schimbărilor dese cu care organizația pe care o conduc se confruntă. Aceștia planifică în mod eficient și anticipează schimbarea, dar mai ales decide trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă.

O importanță deosebită pentru sistemul MBO o are procesul de autocontrol și revizuire. Astfel, toți cei implicați, datorită monitorizărilor permanente, își pot controla performanțele în raport cu obiectivele stabilite. În situațiile în care între cele două există o discrepanță, se pot lua măsurile de ajustare necesare. Nu numai autocontrolul este promovat de programele MBO, ci și revizuirea periodică a performanțelor.

Existența și funcționarea la parametri optimi a Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC), reprezintă garanția funcționării MBO, atât ca sistem de management, cât și ca modalitate de motivare nepecuniară a angajaților.

MBO se bazează pe ipoteza conform căreia obiectivele proprii dar și cele ale organizației pot fi înțelese clar de toți membrii organizației, de la cei din departamentul de conducere și până la ultimul salariat. Astfel, fiecare individ, membru al organizației, are conștiința propriului rol și a propriilor responsabilități în atingerea obiectivelor fixate. Pentru aceasta, obiectivele trebuie să fie clare și precise, iar în evaluarea (intermediară sau cea finală) a performanțelor să se folosească obiective realiste, măsurabile, dar mai ales importante.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Cred ca este necesară o analiză a acestui sistem de management, fat care ar conduce la evitarea greșelilor în aplicarea lui.

Puncte slabe

Cu toate că MBO este susținut de mulți cercetători, această tehnică managerială prezintă o serie de dezavantaje de care orice manager trebuie să ia cunoștință:

1. implementarea, dar mai ales atingerea obiectivelor necesită o perioada de timp considerabilă, experții prognozând un interval de minim cinci ani;
2. presupune un sistem birocratic care implică numeroase operațiuni: completare de formulare, scheme, tabele (toate acestea necesitând notari și revizii permanente);
3. MBO este un sistem care se bazează pe interrelaționări pe orice nivel organizațional.
4. dacă evaluarea performanțelor nu este corect făcută ea poate duce la conflicte între manageri și subalterni;
5. în situația în care managerul stabilește pedepse pentru cei care nu își pot atinge obiectivele (care nu sunt corect stabilite) în organizație se va instala un climat negativ care va afecta starea generala a angajaților dar mai ales performanțele acestora.

Ce rămâne de făcut?

Pentru a evita pe cât posibil instalarea unor momente de cumpănă de-a lungul desfășurării MBO, un manager eficient poate lua o serie de masuri, printre care:

1. clarifică la nivel de top management (și apoi în jos, până la ultimul angajat) viziunea companiei;
2. obiectivele fixate trebuie să fie SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante și temporalizate);



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

3. managerii trebuie să învețe cum să conducă discuțiile de stabilire a obiectivelor și de evaluare (necesare feedback-ului);
4. obiectivele SMART trebuie să fie definite corect pentru fiecare nivel al organizației;
5. perceperea managementului prin obiective ca fiind un proces necesar practicii manageriale și nu o etapă birocratică, greoaie și care consumă mult timp și energie.

Puncte forte

Celebritatea MBO este dată în special de avantajele pe care le presupune, dar mai ales de succesul scontat. Printre cele mai importante puncte forte sunt:

1. datorită implicării active a tuturor angajaților, crește gradul de motivare a acestora, implicit productivitatea;
2. este îmbunătățită comunicarea între salariați;
3. se identifică mult mai ușor problemele;
4. managerii sunt încurajați să stabilească planuri de acțiune și să fixeze date țintă de rezolvare a problemelor;
5. MBO oferă criterii de evaluare obiective și asigură echitatea procesului de evaluare prin folosirea unui set de indicatori de performanță specifici fiecărei poziții;
6. se maximizează rezultatele care pot fi obținute în situația respectivă;
7. recompensarea angajaților se face prin mijloace financiare și non-financiare solide și transparente;
8. datorită faptului că indivizii își înțeleg și își asumă obiectivele, luptă pentru realizarea lor, se asigură în acest fel dezvoltarea personalului prin raportarea rezultatelor obținute la cele așteptate.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Toate aceste avantaje pe care le implică MBO îi pot determina pe manageri să opteze pentru acest stil managerial. Aceasta nu reprezintă altceva decât o alternativă viabilă la supra aglomerarea managerilor moderni care sunt copleșiți de activități de control și de motivare a subordonaților.

MANAGEMENTUL PRIN PROIECT

Managementul prin proiecte este un sistem de management cu o durată de utilizare limitată, prin intermediul căruia se facilitează rezolvarea unor probleme complexe, cu caracter inovațional, de către specialiști cu pregătire eterogenă, constituiți temporar într-o rețea organizatorică paralela cu structura organizatorică formală".

Managementul prin proiecte reprezintă o competență strategică ce definește din ce în ce mai mult managerii și organizațiile de succes pe plan mondial, transformându-se dintr-o funcție tradițională cu rol de suport, în mecanismul conducător al dezvoltării organizațiilor moderne.

Un proiect reprezintă o serie de activități interconectate, având o dată clar stabilită de început și de sfârșit, precum și un buget alocat pentru îndeplinirea unui obiectiv bine definit, care va înceta în momentul atingerii obiectivului.

Managementul prin proiecte reprezintă, în esență, procesul dinamic de definire și îndeplinire a unui set de obiective vitale organizației, prin optimizarea utilizării resurselor alocate – timp, bani, forță umană, tehnologie, spațiu, etc.

Acest proces include planificarea, programarea în timp și susținerea derulării



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

activităților, monitorizarea, evaluarea și luarea măsurilor corective necesare atingerii obiectivelor proiectului.

Etapele managementului prin proiecte:

- Definirea proiectului;
- Desemnarea conducătorului de proiect;
- Stabilirea echipei de proiect;
- Alegerea variantei organizatorice;
- Elaborarea bugetului proiectului;
- Precizarea modalităților de control;
- Realizarea proiectului;
- Finalizarea proiectului;
- Dizolvarea echipei de proiect.

Utilizarea managementului prin proiecte se recomandă:

- Când organizațiile sunt confruntate cu probleme extrem de complexe, având un caracter strategic și inovațional marcat;
- Când se urmărește fundamentarea variată a soluțiilor de rezolvare a unor proiecte, prin implicarea de specialiști cu pregătire eterogenă, recrutați atât din compartimentele funcționale și operaționale ale firmei, cât și din afara acesteia;
- Când se urmărește scurtarea perioadei de realizare a unor proiecte ce constituie locul comun al unor provocări complexe, de amploare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Un rol-cheie în succesul unui proiect îl are managerul de proiect, amploarea deosebită a dezvoltării acestei profesii pe plan mondial explicându-se prin competența esențială pe care acesta trebuie să o dețină și anume, arta medierii eficiente între cei trei parametri în conflict care definesc un proiect: timpul, bugetul și calitatea.

Managerul de proiect este persoana care asigură sau participa nemijlocit la:

- planificarea proiectului (stabilirea obiectivelor; stabilirea "regulilor jocului" în relațiile cu componentele structurale formale; fundamentarea modalităților de realizare a proiectului; dimensionarea resurselor ce urmează a fi angajate; precizarea termenelor intermediare și finale)

- organizarea proiectului (stabilirea dimensiunii și configurației echipei de proiect; precizarea rolurilor acestuia și ale fiecărui component; stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților – prin fișa de post – pentru specialiștii echipei de proiect; alegerea celei mai favorabile formule organizatorice pentru realizarea cantitativa și calitativa a proiectului; elaborarea bugetului proiectului).

- coordonarea colectivului de proiect, în sensul asigurării comunicării bi și multilaterale cu componenții acestuia; organizarea și desfășurarea de reuniuni (ședințe) de lansare a proiectului, pe parcursul realizării sale, și la finalizarea acestuia.

- antrenarea participanților în realizarea proiectului (crearea de condiții materiale și organizatorice adecvate unei participări reale și active a componenților echipei de proiect la realizarea obiectivelor sale; motivarea optimă a echipei de proiect).

- controlul și evaluarea proiectului (efectuarea controlului încadrării în costuri și în



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

termenele de realizare; a controlului de calitate; evaluarea pe parcursul derulării proiectului și evaluarea finală; generarea corecțiilor).

Avantajele utilizării managementului prin proiecte

- posibilitatea rezolvării unor probleme complexe, în intervale de timp mult reduse comparativ cu versiunea clasică și cu rezultate economice superioare;
- promovarea unei structuri organizatorice de tip matriceal, care favorizează schimbarea și eficiența organizațională;
- facilitarea contactelor de specialitate între componentii echipei de proiect și ceilalți specialiști ai organizației;
- crearea unor premise favorabile formării managerilor profesioniști.

Dezavantajele utilizării managementului prin proiecte

- apariția și manifestarea unor duble subordonări la nivelul specialiștilor implicați în realizarea proiectului;
- apariția unor fenomene de nesincronizare a componentelor organizatorice formale și componentelor organizatorice specifice managementului prin proiecte;
- apariția unor situații conflictuale între compartimentele implicate în realizarea proiectului și componentii echipei de proiect sau managerul de proiect.

Variantele organizatorice ale managementului prin obiective sunt:

- managementului prin obiective cu facilitare
- managementului prin obiective cu responsabilitate individuala
- managementului prin obiective cu stat major



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- managementului prin obiective mixt

a) Managementului prin obiective cu facilitare

Caracteristici:

- cei care sunt implicați nemijlocit în realizarea proiectului nu sunt detașați din compartimentele din care fac parte, iar responsabil de proiect este unul dintre aceștia
- responsabilul de proiect are rolul de a facilita circulația informațiilor între specialiști și a sugera unele modalități de acțiune

b) Managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală

- întreaga răspundere pentru realizarea proiectului revine unui singurui persoane: **managerul de proiect.**

Managerul de proiect este amplasat din puncte de vedere ierarhic în subordinea directă a managerului general pe același nivel ierarhic cu ceilalți directori pe funcțiuni.

- conlucrarea dintre managerul de proiect și celelalte compartimente operaționale și funcționale se realizează prin intermediul unor specialiști, componenți ai acestor compartimente, fără detașarea acestora din cadrul compartimentelor.

c) Managementul prin proiecte cu stat major

- apariția a 2 “personaje” specifice managementului prin proiecte:
 - managerul de proiect
 - colectivul (echipa) de proiect

Echipa de proiect este subordonată ierarhic direct managerului de proiect și alături de acesta este răspunzător pentru rezultatele obținute în realizarea proiectului.

d) Managementul prin proiect mixt

- îmbina caracteristici de la variantele precedente, astfel :
 - existența managerului de proiect și a echipei de proiect
 - colaborarea dintre managerul de proiect și alți specialiști din cadrul compartimentelor funcționale și operaționale ale organizației



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

2. Metodologia managementului prin proiecte

Etapa I: Definirea proiectului:

- stabilirea obiectivelor proiectelor
- precizarea amplitudinii proiectului
- stabilirea compartimentelor funcționale și operaționale implicate în realizarea proiectului
- precizarea duratei proiectului
- stabilirea criteriilor de apreciere a rezultatelor finale

Etapa II: Desemnarea managerului de proiect:

Din punct de vedere managerial, managerul de proiect trebuie să participe la :

- **planificarea** proiectului (stabilește obiectivele, dimensionează resursele necesare, precizează termenele de realizare)
- **organizarea** proiectului (definește riguros sarcinile, competențele și responsabilitățile fiecărui membru al echipei de proiect)
- **coordonarea** proiectului (comunicarea eficientă atât cu membrii echipei de proiect, cât și cu ceilalți manageri)
- **antrenarea** membrilor echipei de proiect (motivarea corespunzătoare a acestora în funcție de rezultatele obținute în cadrul proiectului)
- **controlul și evaluarea** proiectului

Etapa III : Stabilirea echipei de proiect

Echipa de proiect trebuie să răspundă unor cerințe legate de:

- pregătire: membrii echipei de proiect trebuie să aibă o pregătire eterogenă pentru a asigura o abordare multidisciplinară a proiectului
- dimensiune: un număr de 8-12 persoane recrutate atât din interiorul cât și din exteriorul organizației



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- durată: echipa de proiect se constituie pe o perioadă delimitată (câteva luni -> 1-1,5 ani), perioadă necesară realizării proiectului
- subordonare: este subordonată direct managerului de proiect și amplasată pe același nivel ierarhic cu celelalte compartimente funcționale ale organizației
- funcționare: activitățile sale se desfășoară pe baza unui buget și a unui calendar de termene intermediare și finale
- amplasare structural-organizatorică: echipa este amplasată în afara structurii organizatorice formale, paralel cu aceasta, generând un nou tip de structură organizatorică: STRUCTURA MATRICEALĂ.

Prin utilizarea managementului prin proiecte se schimbă tipul de structură organizatorică, și anume, structura ierarhic funcțională în care se respectă principiul unității de decizie și acțiune (conform căruia fiecare salariat este în subordinea unui singur șef) se transformă într-o structură matriceală în care principiul nu se mai respectă, ceea ce duce la apariția dublelor subordonări (pe perioada derulării proiectului, membrii echipei de proiect sunt subordonați atât managerului de proiect, cât și a șefului de compartiment din care face parte).

Etapa IV: Alegerea variantei organizatorice

Presupune identificarea unei dintre variantele menționate în funcție de:

- amploarea proiectului
- intensitatea inovatională a acestuia
- durata de realizare
- volumul și complexitatea proceselor de muncă solicitate
- volumul, complexitatea și diversitatea resurselor angajate
- competența managerială și profesională a personalului

Etapa V: Elaborarea bugetului proiectului

Etapa VI: Stabilirea modalităților de control ale proiectelor



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Principalele modalități de control sunt:

- controlul încadrării în termene
- controlul încadrării în costuri (= control economic)
- controlul de calitate

Etapa VII: Realizarea proiectului

Etapa VIII: Finalizarea proiectului și dizolvarea echipei de proiect

MANAGEMENTUL PRIN BUGETE

Managementul prin bugete este un sistem de [management](#) ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților în organizații și ale principalelor sale componente cu ajutorul bugetelor.

Pentru aplicarea managementului prin bugete în organizații trebuie să existe două condiții:

- existența unui sistem de programe de evidente și urmărire operativă a costurilor la nivelul ansamblului organizației până la baza acesteia;
- structura organizatorică în organizație conform cu obiectivele stabilite.

Etapele de implementare în organizație prin managementul prin bugete sunt:

1. Delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune (pot fi delimitate la nivelul unor activități, compartimente ori grupe de activități și compartimente).
2. Elaborarea și fundamentarea bugetelor pe centre de gestiune - sunt dimensionate valoric obiectivele, cheltuielile, veniturile și rezultatele.
3. Execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor.
4. Analiza abaterilor de la buget și calculul costului efectiv al producției în organizații.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

5. Evaluarea activităților centrelor de gestiune în organizații.

Avantajele utilizării **managementul prin bugete** sunt:

- asigură o disciplinare economică a activităților;
- sunt create premise favorabile pentru asigurarea și întreținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Dezavantajele utilizării **managementul prin bugete** sunt:

- necesită un volum mare de muncă pentru completarea formularelor folosite;
- are o operativitate redusă din cauza circuitelor informaționale foarte lungi.

MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚII

1. Definire și caracteristici

Managementul prin excepții este un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor, care reprezintă abateri (excepții) față de limita de toleranță prestabilită în vederea simplificării procesului de management și valorificarea mai bună a resurselor.

Caracteristici principale

- Fiecare manager dispune de sarcini, competențe și responsabilități precis delimitate în ceea ce privește soluționarea abaterilor.
- Sistemul informațional trebuie axat pe crearea și întreținerea componentelor sale (informații, fluxuri și cicluri informaționale, proceduri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor) astfel încât să permită realizarea obiectivelor organizației.
- Cele mai importante componente structurale ale organizației trebuie încadrate cu personal corespunzător, atât din punct de vedere cantitativ, cât și, mai ales, calitativ.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

d. Informațiile, care alimentează fluxurile și circuitele informaționale, sunt abateri (excepții) față de obiectivele și limitele de toleranță prestabilite.

e. Aceste informații circulă pe verticala sistemului de management în mod selectiv, asigurându-se o corespondență deplină între gravitatea abaterilor și nivelul managerial la care sunt amplasați managerii ce trebuie să le soluționeze.

f. Obiectivele, standardele, limitele de toleranță, în funcție de care se stabilesc abaterile, trebuie să fie realiste (corect determinate)

2. Metodologia managementului prin obiective

Etapa I: Previzionarea obiectivelor

Stabilirea normelor și a tuturor celorlalte elemente care concură la realizarea activităților organizației.

Etapa II: Stabilirea toleranțelor pentru care se admit variații față de obiectivele previzionate, precum și nivelul abaterilor la care informațiile declanșează adoptarea unor decizii de către managerii de pe diferite niveluri ierarhice

Etapa III: Aplicarea propriu-zisă a managementului prin excepții: Constă în compararea obiectivelor cu nivelul realizărilor

Etapa IV: Adoptarea deciziilor care se impun în vederea înlăturării abaterilor, acționând asupra cauzelor care le-au generat sau asupra modificării obiectivelor și limitelor de toleranță în situația în care abaterile sunt justificate

3. Instrumente de lucru ale managementului prin excepții

Managementul prin excepții utilizează 2 instrumente:

A. Schema de alertă (schema cerinței de intervenție decizională)

B. Ghidul decizional

A. Schema de alertă evidențiază intervalele pentru care nivelul previzionat al



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
 Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
 Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
 Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

obiectivelor, în comparație cu realizările, se consideră abateri, soluționarea acestora necesitând intervenția managerială .

ZIUA 1	ZIUA 2	ZIUA 3		ZIUA n	
					ABATERI F. GRAVE
					ALARMA
					ATENȚIE
////////////////	////////////////	////////////////	////////////////	////////	Zona de neinterventie decizionala
					ATENȚIE
					ALARMA
					ABATERI F. GRAVE

Zona AA' = de neintervenție decizională

- se caracterizează prin faptul ca abaterile față de nivelul previzionat al obiectivelor sunt f mici și, în consecință, nu trebuie să se adopte măsuri de coercție de către decidenți, pentru că sunt considerate normale, fiind generate de desfășurarea cu eficiență a activităților.

Zonele AB, A'B' = zone de atenție

- abaterile sunt mai mari și este necesar să intervină decizional managerii de nivel inferior

Zonele BC, B'C' = zone de alarmă



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

- abaterile devin consistente, sunt mari și este necesar să fie transmise spre soluționare managerilor de nivel mediu

Zonele CD, C'D' = zone de abateri foarte grave pentru soluționarea lor trebuie să adopte decizii managerii de nivel superior

B. Ghidul decizional cuprinde principalele decizii pe care managerii amplasați pe diferite niveluri ierarhice le-au adoptat în funcție de gravitatea abaterilor

EXERCITIUL:

1.

Ce caracteristici evidențiază enunțurile de mai jos? *Potrivești afirmațiile din stânga cu cele din dreapta, prin selectarea termenilor pereche!*

Managementul prin bugete	este un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor, care reprezintă abateri (excepții) față de limita de toleranță prestabilită în vederea simplificării procesului de management și valorificarea mai bună a resurselor
Avantajele utilizării managementul prin bugete sunt:	- asigură o disciplină economică a activităților
Managementul prin excepții	este un sistem de management



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

	ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților întreprinderii și ale principalelor sale componente procesuale și structurale cu ajutorul bugetelor
--	--

2..

Dezavantajele utilizării managementului prin proiecte
--

X	- apariția și manifestarea unor duble subordonări la nivelul specialiștilor implicați în realizarea act decizional (predomină cantitativ în cadrul unității);
X	apariția unor fenomene de nesincronizare a componentelor organizatorice formale și componentelor organizatorice specifice managementului prin proiecte;
	proces decizional (specific deciziilor mai complexe).

3.

Etapele de implementare în organizație prin managementul prin bugete sunt:

X	Delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune (pot fi delimitate la nivelul unor activități, compartimente ori grupe de activități și compartimente).
---	---



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

	Aplicarea propriu-zisă a managementului prin excepții
X	Elaborarea și fundamentarea bugetelor pe centre de gestiune - sunt dimensionate valoric obiectivele, cheltuielile, veniturile și rezultatele
X	Execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor
X	Analiza abaterilor de la buget și calculul costului efectiv al producției în organizații
X	Evaluarea activităților centrelor de gestiune în organizații.
	Dezvoltarea organizațională mai eficientă

EXERCİTIU DE REFLECȚIE

Impactul evenimentelor imprevizibile, cauzele și consecințele acestora, cum le gestionez ca manager .

STUDIU DE CAZ

Sunteți director la o școală din mediul urban care se confruntă cu o scădere dramatică a efectivelor de elevi. Stabiliți principalele obiective strategice pentru ca școala să-și refacă efectivele de elevi.

Bibliografie

O. Nicolescu, I. Verboncu, "Metodologii manageriale de firmă", Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001.

Cole, G.A – *Managementul personalului* – Editura CODECS, București, 2000, pag. 99



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 34

LUKÁCS, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag. 49.

Tutrea, M., Dumitrașcu, D - *Management*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 1999, pag: 98

Certo, S. – *Managementul modern* – Editura Teora, București, 2002, pag. 473

Mullins, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993

Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 39



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

CAP. 7. EFICACITATEA ȘI EFICIENȚA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL EDUCAȚIEI

7.1 Evaluarea eficienței și eficacității managementului unităților școlare din învățământul preuniversitar

□ **Cuvinte cheie** – *evaluarea didactică, evaluarea procesului de învățământ, evaluarea sistemului de învățământ, calitatea învățământului, managementul priorităților, timpului, stresului*

a. *Evaluarea didactică* presupune măsurarea și aprecierea *performanțelor* elevilor, a *randamentului procesului și/sau sistemului de învățământ*. *Calitatea învățământului* se fundamentează pe următoarele valori – democrație, umanism, echitate, autonomie, calitatea relațiilor interpersonale, îmbogățirea comunității, inserția optimă socială și profesională, spirit critic și responsabil etc.

Evaluarea are în vedere:

- îmbunătățirea operațiilor (relații nevoi-obiective-rezultate, eficiența utilizării resurselor),
- noi programe și stagii de formare,
- feed-back-ul (informarea decidenților în vederea revizuirii obiectivelor sau îmbunătățirea performanțelor).

Un sistem de evaluare eficient, obiectiv are următoarele caracteristici: flexibilitate, fluența (curgerea în flux continuu a informației și înlăturarea barierelor în comunicare), simplitatea, accesibilitate (induce înțelegerea lui de către toți cei implicați), eficiența (raport obiective atinse/resurse consumate), oportunitate (să prevină apariția disfuncțiilor majore și ireversibile), multicriterial și multiinstrumental,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

calitativ și cantitativ, evaluare formativă combinată cu evaluare sumativă, evaluare centrată pe obiective, pe produse, pe efecte și pe proces, evaluarea externă combinată cu cea internă, autoevaluarea și interevaluarea.

Pentru *calitatea învățământului* se pot defini competente – instituționale, de grup, individuale. Pentru a defini și asigura calitatea formării avem în vedere următoarele domenii:

1. conceperea programelor de formare – politici și strategii,
2. curriculum – proiectare, dezvoltare, parcurgere, evaluare,
3. managementul resurselor financiare, materiale, umane,
4. relații sistemice între elementele procesului de învățământ,
5. ethos-ul, climatul și cultura organizațională care susțin atingerea finalităților stabilite.

Managementul timpului

Cuvinte cheie – *priorități organizaționale, principii, eficiență, planificare*

Managementul timpului în concepția managerială actuală se referă la *optimizarea* proiectării și *planificării* activității manageriale și se concentrează asupra stabilirii obiectivelor, asupra planificării zilnice și asupra stabilirii *priorităților organizaționale*. Eficiența și eficacitatea rezultatelor educaționale sunt determinate și de managementul timpului.

Principiile managementului eficient al timpului sunt:

- rezolvăm sarcinile nu la întâmplare sau în ordinea în care apar, ci prin raportare la obiective și priorități,
- trebuie să ne planificăm riguros ce sarcini vrem să îndeplinim, care este ordinea priorităților, în cât timp, în ce relație se găsesc obiectivele fixate pe termen scurt, cu cele pe termen mediu și lung și rezultatele pe care ni le-am propus, rezistența la



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

evenimentele perturbatoare și la tendințele de irosire a timpului, instrumentul prin care monitorizăm realizarea sarcinilor și modul în care ne-am planificat activitatea.

Planificarea eficientă a timpului are patru etape:

- stabilirea unui set de obiective axat pe un număr restrans de domenii considerate domenii cheie;
- planificarea activităților specifice îndeplinirii sarcinilor (pe durata planificată realizării complete a obiectivelor, săptămânal, zilnic);
- stabilirea priorităților astfel încât să asigure o succesiune logică în îndeplinirea sarcinilor și corelarea între complexitatea sarcinii și timpul alocat îndeplinirii ei;
- stabilirea de date precise la care să se facă evaluarea îndeplinirii sarcinilor.

Cele mai frecvente cauze ale pierderii timpului sunt: lipsa de obiective, de priorități și de planificare a activității, lucrul în condiții de criză, sesiunile ineficiente, intreruperi frecvente în activitate, un birou prea încărcat cu lucrări care nu sunt urgente, solicitarea prea multor hârtii din partea colaboratorilor.

Termenii de randament și de eficiență sunt frecvent utilizați în studiile de pedagogie, precum și în analizele și evaluările privind procesul de învățământ, structurile și instituțiile de educație. Constatăm că, deseori, se lucrează mai degrabă cu conotațiile implicite ale acestor termeni, decât cu denotații explicite și univoc acceptate. Împrumutați din economie, termenii de randament și eficiență au pătruns în limbajul pedagogic cu semnificații destul de difuze și variabile în funcție de context, pierzând din rigoarea lor economică.

Randamentul educației

Indicatorii privind randamentul, ca și cei privind eficiența sunt indicatori derivați care rezultă în urma unei evaluări, a unei comparații efectuate între elementele semnificative ce alcătuiesc un proces, o structură (organizație), un sistem de învățământ.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Indicatorii de randament sunt indicatori ce caracterizează un proces, o transformare, o prelucrare, desigur, cu sens educațional, care presupun anumite instrumente și tehnici, un anumit „material” asupra căruia se efectuează și o anumită tehnologie a procesului, a transformării. Sub acest aspect, putem vorbi despre randamentul unei metode didactice, al unui instrument (mijloc didactic) folosit în procesul de predare - învățare, a unui stil de predare etc., dar nu putem vorbi despre randamentul unei unități (instituții) de învățământ (cel mult se poate vorbi despre randamentul unui stil de conducere).

Indicatorii de randament se aplică acelor factori ai procesului educațional care sunt folosiți sau dirijați în mod intenționat pentru o predare și o învățare mai eficiente, dar care, datorită unui complex cauzal și contextual, conduc nu doar la realizarea transformărilor intenționate, ci și la pierderi.

Una dintre categoriile de pierderi frecvent întâlnite în calculul randamentului procesului educațional sunt așa-numitele pierderi planificate sau asumate și constau în efectele secundare sau în nerealizările cunoscute și acceptate ca inevitabile ce caracterizează un anumit factor al procesului.

În educație este greu, dacă nu imposibil, să se stabilească un nivel al randamentului perfect și absolut. În realitate, cele mai multe tehnici (metode, procedee, moduri de organizare) au un randament parțial, fie că acest caracter parțial se referă la ponderea și structura elevilor, fie că se referă la ponderea și structura conținuturilor sau capacităților. În majoritatea situațiilor se învață mai mult, mai puțin sau/și altceva. De aceea, soluția la îndemână este de a evalua randamentul unei tehnici prin comparație cu randamentul alteia. Dacă, de pildă, randamentul tehnicii expunerii, calculat pe aceleași criterii, este de 70%, atunci se poate estima că brainstorming-ul are un randament (mai) bun.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

De cele mai multe ori, dinamica pierderilor și opțiunile privind asumarea lor au loc pe axa cantitativ-calitativ, în sensul că acceptarea (opțiunea) pierderilor cantitative implică (cel puțin ca ipoteză) compensarea prin câștiguri calitative și, reciproc, acceptarea (opțiunea) pierderilor calitative presupune compensarea prin câștiguri cantitative. De pildă, pierderile de 20% asociate tehnicii brainstorming-ului pot fi acceptate dacă afectează cantitatea de cunoștințe învățate, dar sunt compensate printr-un spor pe planul calității învățării (conform principiului „mai puțin dar mai bine”). Uneori creșterea numărului de elevi în clase, impusă pe criterii economico-financiare, este o opțiune de maximizare a randamentului cantitativ al tehnicilor de predare-învățare, cu riscul asumat al unui randament scăzut pe planul calității.

Trebuie făcută sublinierea că problema nivelului minim al randamentului, atât ca nivel al performanțelor, cât și ca ponderea a elevilor este oarecum mai simplă, în sensul că ea depinde nu doar de situația reală, ci și de o decizie de politica educațională.

Desigur, soluția cea mai bună este folosirea unor instrumente special elaborate și, eventual, etalonate și standardizate, pentru a determina atât nivelul performanțelor, cât și ponderea și structura elevilor pe niveluri de performanțe. Din aceasta perspectivă, metoda cea mai elaborată de determinarea a randamentului unei strategii didactice este experimentul, care permite o evaluare mai riguroasă a variabilelor, precum și un control mai bun al grupurilor (eșantioanelor) pe care se determină randamentul strategiei didactice.

Prin combinarea diferitelor modalități de exprimare a rezultatelor (efectelor utile) și a resurselor consumate (a costurilor), se poate obține o varietate de indicatori de eficiență. Varianta de indicatori se alege în funcție de scopurile urmărite, de datele disponibile și de posibilitățile de a exprima datele respective într-o formă suficient de riguroasă și de specifică spre a fi posibil un calcul de eficiență.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

O semnificație sporită pentru eficiență și raționalitatea procesului de învățământ o poate avea calculul unui indice al productivității învățării, calculat ca raport între dinamica rezultatelor și dinamica eforturilor. Să presupunem, pentru exemplificare, că la o clasă de elevi, la o anumită disciplină, se înregistrează un progres exprimat în note școlare de la o medie de 8,50 la o medie de 9,5. Se ridică întrebarea: reflectă acest progres un proces de învățământ mai eficient? Pentru a răspunde, va trebui să cunoaștem care a fost dinamica eforturilor (a timpului consumat) pentru obținerea acestui progres. Să presupunem, în acest sens, ca între etapa inițială (de 8,50) și etapa curentă (de 9,50) s-a înregistrat o creștere a timpului de învățare de la 1 ora la 3 ore. Având aceste date, se poate calcula un indice al productivității învățării astfel:

$$p = (9,50 - 8,50) : (3 - 1) = 0,50$$

Este de observat că indicele este subunitar, ceea ce înseamnă că sporul consumului de timp este mai mare decât cel al rezultatelor, așa încât progresul înregistrat nu traduce o eficiență mai mare. Dimpotrivă, el poate să semnifice o învățare de randament mai redus, compensată prin creșterea cantitativă de efort, fie o creștere forțată a rezultatelor prin suprasolicitarea elevilor. Trebuie să avem în vedere că, dacă progresul înregistrat la disciplina respectivă se asociază cu regresul la alte discipline, atunci acest indice poate să reflecte o distribuție nerațională a timpului de învățare, prin „acapararea” acestuia de către unele discipline în dauna celorlalte. Interpretat corect și contextul în care este determinat, acest indice poate fi unul semnificativ pentru aspectele calitative ale procesului de învățământ și ale managementului educațional.

Exista multe alte posibilități de combinare a indicatorilor (a rezultatelor și a efectelor) care permit sesizarea aspectelor sau laturilor eficienței învățământ. Alegerea indicatorilor adecvați depinde de scopurile urmărite, de tipul de informații necesare



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

sau/și disponibile și, într-o anumită măsură, de imaginația cercetătorului. De pildă, se pot determina:

- eficiența investițiilor în învățământ, calculată ca raport între dinamica rezultatelor și valoarea investiției, indicator care va exprima creșterea cantitativă sau calitativă a rezultatelor generată de investiția efectuată;
- eficiența perfecționării personalului didactic, calculată ca raport între dinamica rezultatelor și creșterea numărului profesorilor cu grade didactice superioare sau cu titluri științifice (masterat, doctorat), creștere care conduce la o creștere a cheltuielilor de personal didactic, așa încât, pentru a menține cel puțin constant raportul de eficiență, ar trebui ca sporul cheltuielilor să fie cel puțin egal cu sporul rezultatelor;
- eficiența internă a școlarizării, calculată ca raport între numărul elevilor promovați și costurile totale ale școlarizării (aferele tuturor elevilor înmatriculați), fiind posibilă și determinarea unui cost al pierderilor școlare, sau ca raport între numărul elevilor care frecventează în mod constant cursurile și cheltuielile totale de școlarizare, fiind posibilă și determinarea unui cost al absențelor sau al abandonului școlar (aceste costuri specifice pot fi determinate întrucât, în limite destul de largi, cheltuielile de școlarizare sunt constante în raport cu creșterea/descreșterea numărului de elevi);
- eficiența externă a școlarizării, calculată ca raport între numărul de absolvenți integrați școlar (pe cicluri superioare de învățământ) sau profesional și cheltuielile totale de școlarizare, fiind posibilă și determinarea unui cost al eșecului școlar sau profesional.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

7.2. Abordări sistemice de creștere a eficienței și eficacității organizațiilor din învățământul preuniversitar.

Dezvoltarea economică și socială nu se poate realiza independent de actul managerului, având în vedere că învățământul este unul din instrumentele prin care societatea stimulează, dirijează și controlează procesele dezvoltării.

Managerul școlar este un cadru didactic care pune în funcțiune programul managerial, conduce personalul didactic, preșcolarii și școlarii cooptați în sistemul de învățământ, precum și personalul administrativ, în scopul creșterii eficienței procesului instructiv-educativ.

Managementul școlar se poate structura și la un nivel inferior. Se distinge astfel un management al clasei de elevi, care poate fi considerat și un semiagent sau un management parțial, fiindcă în acest plan predomină activitățile de predare- învățare-evaluare.

Activitatea profesorului la clasă cuprinde nu numai operații de predare și de evaluare, ci presupune și:

- culegerea de informații despre elevi
- despre modul cum aceștia înțeleg lecțiile,
- cum se pregătesc,
- despre relațiile dintre elevi etc.,
- de unde rezultă posibilitatea profesorului de a identifica mai multe posibilități de intervenție și de luare a deciziilor.

Pentru educator, cunoașterea și stăpânirea artei manageriale este esențială, deoarece cunoașterea managementului ca pe un proces complex nu înseamnă „dirijism”, iar managerii nu asigură imediat succesul unei acțiuni.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Activitatea de management (conducere) este definită în literatura de specialitate ca „ un ansamblu de acțiuni de planificare, organizare, îndrumare, control, decizie cu privire la un sistem (organizație, instituție, grup de oameni, proces, tehnologie) acțiuni susceptibile de a asigura atingerea scopului fixat, în condițiile respectării legităților, obiective generale și speciale, ale satisfacerii nevoilor sociale concrete și ale promovării dezvoltării sociale.

Din punct de vedere al educației, managementul este un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare și conducere, coordonare, utilizat în realizarea obiectivelor educației, la nivelul performanțelor așteptate. Managementul, în maniera lui actuală de abordare își găsește o aplicare specifică și în domeniul conducerii educației, ca acțiune complexă de dirijare , proiectare și evaluare a formării , dezvoltării personalității fiecărui individ, conform unor scopuri formulate.

Managerul este reprezentat de persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă. Managerul are un statut social bine definit, ce prevede o serie de drepturi și obligații, prin care managerii se deosebesc de celelalte categorii de profesioniști.

Definițiile managementului clasei diferă ca grad de generalitate: realizarea de către profesor, a tuturor funcțiilor manageriale recunoscute, atât pe dimensiunea „sarcină”, cât și pe dimensiunea „umană”;

- întreaga activitate a cadrului didactic, de proiectare, aplicare și evaluare a influențelor educaționale;
- tot ceea ce gândește și face cadrul didactic împreună cu un anumit colectiv de elevi;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- utilizarea concretă și coordonarea (la nivel formal și informal) a resurselor umane și non- umane (materiale, informaționale, de timp, de autoritate și putere) , în vederea aplicării planului stabilit și obținerii rezultatelor scontate.

Managementul clasei, ca disciplină din sistemul științelor educației, vizează acest aspect esențial al muncii profesorului: administrarea eficientă, sub semnul valorilor civic- democratice a activităților specifice sălii de clasă, plecând de la premisa că școala anticipează și pregătește absolvenții în vederea implicării în viața socială, dar și pentru a reacționa adecvat în viața socială dar și pentru a reacționa adecvat în rezolvarea conflictelor inerente unei societăți democratice.

Un management eficient se fundamentează pe negocierea sistemului de reguli care funcționează în clasă. Negocierea presupune implicarea elevilor, activarea lor, într- un câmp esențial pentru individ, acela al exercițiului democratic. Dacă elevul este subiect pasiv în școală, nu i se va putea cere să manifeste ulterior atitudini și comportamente specifice unui om al cetății, unui cetățean.

De aceea, John Dewey considera școala un spațiu privilegiat, care trebuie să ofere o densitate mare de oportunități, apte să potențeze " creșterea" elevului.

Acest lucru nu este posibil dacă așa cum nota Wragg- cele mai multe reguli sunt decise de către adulți, iar conținutul lecțiilor, de asemenea, este ales de profesori. Parteneriatul și negocierea sunt necesare nu numai pentru a asigura un control eficient al clasei, dar și pentru implicarea elevilor într- un exercițiu esențial al democrației: alegerea și acceptarea responsabilității pentru alegerea făcută.

În acest sens, o problemă esențială este aceea a comunicării. Thomas Gordon, care s- a ocupat de problema stabilirii unor relații pozitive între profesor și elev, credea că utilizarea unor modalități de comunicare precise și relativ neutre contribuie la reducerea comportamentelor negative din partea elevilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Ideea este de a-l ajuta pe elev să găsească singur calea de rezolvare, oferindu-i drept suport și simpatia profesorului.

În *Știința rezolvării conflictelor* se recomandă câteva elemente care susțin ascultarea activă:

- Nu vorbiți despre dumneavoastră.
- Nu schimbați subiectele.
- Nu dați sfaturi, nu diagnosticați, nu hărțuiți.
- Nu vă gândiți înainte la ceea ce veți spune.
- Nu ignorați și nu negați sentimentele celuilalt.
- Nu pretindeți că ați înțeles ce vrea să spună elevul dacă, de fapt, nu l-ați înțeles.
- Întrebați-l despre nevoile, preocupările, anxietățile lui.
- Confirmați că l-ați înțeles.

Dacă profesorul are o problemă, într-o modalitate sau alta vor fi afectați și elevii, de aceea trebuie să fie implicați în soluționare.

Managementul clasei depinde hotărâtor și de imaginea pe care elevii și-o formează despre profesorul eficient. Plecând de la rezultatele unor interviuri și observații H. Gannaway a ajuns la concluzia că profesorii sunt supuși în mod sistematic unor teste, care configurează următoarea succesiune: a) poate profesorul să mențină ordinea?

b) știe să râdă?

c) îi înțelege pe elevi?

* prima întrebare implică faptul că elevii așteaptă de la profesor exact acest lucru, să mențină ordinea;

* a doua întrebare implică din partea elevilor așteptarea ca menținerea ordinii să nu se transforme într-un regim de disciplină prea aspră și represivă;



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

* a treia întrebare se referă la înțelegerea clasei ca întreg, a grupului de elevi și a statutului lor și nu la înțelegerea manifestată în raport cu anumiți membri ai grupului.

Încercând să descopere „ imaginea” unui profesor care, deși păstrează ordinea, este agreat de elevi, R. Nash a ajuns la concluzia că: elevii îi privesc favorabil pe acei profesori care păstrează ordinea, sunt stricți și pedepsesc indisciplina; acei profesori care îi țin ocupați, le dau exemple, îi ajută și se fac înțeleși; care sunt interesați, neobișnuiți, aparte; care sunt cinstiți, consecvenți și nu favorizează pe nimeni; care sunt prietenoși, amabili și glumesc.

Preocupat de aceeași problemă, a profesorului agreat, Bruce Hart a cerut elevilor din clasa sa să întocmească o listă cu trăsăturile caracteristice ale profesorului perfect. Hart a precizat: profesor, nu prieten și nu sfătuitor, ci o persoană care face tot ce- i stă în putință pentru a- i ajuta pe elevi.

Un management adecvat al clasei trebuie să țină cont de anumite diferențe la nivelul elevilor, diferențe care vor genera în mod firesc așteptări diferite în raport cu rolul profesorului. Pentru D. Fontana, cele mai importante diferențe sunt:

1. Diferențele de vârstă. Un profesor eficient știe că trebuie să utilizeze metode adecvate vârstei elevilor săi și că la vârste diferite, elevii au așteptări diferite. De aceea vârsta este un criteriu de care trebuie să se țină seama în elaborarea unor tehnici de administrare a unei situații educative conflictuale.
2. Diferențele de abilitate. Acest gen de diferențe reclamă din partea profesorului un comportament și metode diferențiate, deoarece: motivația pentru muncă, în clasă, diferă semnificativ de la cei dotați la cei mai puțin dotați, nivelurile diferite de abilitate reclamă atitudini diferite din partea profesorului, criteriile care definesc succesul sau insuccesul diferă în funcție de nivelul de abilitate al elevilor.
3. Diferențele de sex. În clasele primare fetele sunt mai cooperante și lor le place să scrie și să citească iar băieții iubesc sportul preferă matematica și activitățile practice.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

4. Diferențele de statut socio- economic. Aceste diferențe există și pot induce o multitudine de efecte negative.

5. Diferențele culturale. Acestea se referă mai puțin la subculturile generate de medii socio- economice diferite, având în vedere valorile culturale proprii grupului etnic sau religios al elevului.

Managementul și controlul clasei vizează nu numai problemele minore care pot apărea într- o clasă, ci și- cu precauțiunile deja amintite- probleme serioase de comportament și disciplină. Pentru rezolvarea acestora un bun manager urmărește: *intervenția directă, admonestarea elevilor care creează probleme de disciplină și folosirea tehnicilor interviului.*

Un management eficient al situațiilor școlare presupune prezența unor reguli. În acest sens, Kenneth Moore scria: "Elevii au nevoie și vor reguli. Ei vor să știe ce se așteaptă de la ei și de ce. Profesorii care încearcă să evite fixarea unor reguli și a unei structuri vor descoperi adesea că rezultatul este haosul, mai ales când se ocupă de copiii mici."

Regulile pot fi impuse de către profesor sau pot fi negociate cu elevii; ele pot funcționa în favoarea profesorului sau îi pot submina autoritatea, obligându-l să recurgă la acte care țin de sfera puterii. Ansamblul regulilor dominante dintr- o clasă caracterizează, în același timp, ceea ce profesorul consideră ca fiind un comportament deziderabil, dar și corelativul negativ al acestuia, comportamentul indezirabil.

Cercetările de teren demonstrează că un număr prea mare de reguli atestă o situație anomică, explozivă, uneori generată tocmai de numărul exagerat de mare al acestora (avem în vedere mai ales reguli cu caracter punitiv) : „ Fiecare clasă trebuie să aibă reguli. Orice clasă are nevoie de câteva reguli, niciuna nu are nevoie de prea multe; prea multe reguli creează confuzii în rândul elevilor și pot deveni imposibil de



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

impus. Câteva reguli bine definite, care să convină atât elevilor cât și profesorului, se vor dovedi ideale”(K.Moore) .

Regulile care guvernează situația „normală” dintr- o sală de clasă trebuie să satisfacă următoarele criterii: relevanța, proprietatea de a fi semnificative, pozitivitatea. Pentru a fi relevante, regulile trebuie să evite extremele: să nu fie nici atât de generale încât să nu se potrivească nici unei situații reale, dar nici atât de specifice încât fiecare lecție nouă să reclame alte reguli. Relevanța presupune o anumită ierarhie a regulilor, prezența unei compatibilități între acestea, precum și o relativă flexibilitate în interiorul ierarhiei respective.

Managementul clasei poate fi înțeles ca un ansamblu de strategii și tehnici de gestionare a relației profesor- elev în condițiile date. De asemenea, ar trebui amintit că această gestionare trebuie să posede întotdeauna valențe educative și că tot ceea ce se întâmplă în această zonă trebuie subordonat educativului.

Managementul înțeles ca ansamblu de strategii de gestionare a unei realități anume, se întemeiază pe una din următoarele două supoziții:

- a) realitatea este un dat, iar managementul va încerca să gestioneze în mod optim acest dat. În concluzie, indiferent de dezvoltările teoretice înregistrate la nivelul managementului, punctul de plecare nu poate fi pus în discuție;
- b) realitatea este un construct uman, apt de schimbări, care poate fi, într-un anume fel, reinventat.

Analiza școlii în perspectivă socio-organizațională ar putea fi considerată, la o primă vedere, un demers mai puțin obișnuit, având în vedere specificul instituției școlare, dimensiunea ei umană fundamentală. Dar nu există activitate umană, individuală și mai ales desfășurată în timp, care să nu presupună actul conducerii, al managementului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Cadrul didactic este cel care reunește toate resursele materiale și umane , resurse logistice de ordin pedagogic și psihologic și le configurează într-o manieră proprie la nivelul clasei pe care o conduce.

Un bun manager al clasei trebuie să fie capabil să realizeze schimbări profunde în cultura, climatul și instrucția tuturor copiilor, indiferent de naționalitate, în direcția fundamentării tuturor demersurilor didactice pe principii democratice, să introducă noi strategii instructive care să încurajeze colaborarea, toleranța, sporirea încrederii în forțele proprii și îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor, să realizeze și să utilizeze în procesul didactic proiecte ale clasei.

În opinia specialiștilor în domeniul educației managementul școlii și al clasei au ca scop încurajarea controlului comportamental la elevi prin promovarea rezultatelor și comportamentelor școlare pozitive. De aceea, rezultatele școlare, eficiența didactică a profesorului și comportamentul elevilor și al profesorilor interacționează direct cu managementul clasei și al școlii.

Managementul clasei cuprinde trei componente esențiale :

- managementul conținutului,
- managementul problemelor disciplinare
- managementul relațiilor interpersonale.

Managementul conținuturilor nu se referă la deprinderile de a preda o disciplină specifică, ci mai degrabă la acele deprinderi aplicabile tuturor disciplinelor și activităților. Doyle a accentuat că managementul educațional se caracterizează mai ales prin asigurarea cooperării elevilor în timpul activităților de învățare.

Managementul problemelor disciplinare se fundamentează pe credințele despre natura umană. Prin integrarea ideii diversității umane (și a individualității în același timp) în filosofia lor educațională, cadrele didactice pot îmbunătăți managementul clasei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Managementul eficient al problemelor disciplinare se referă și la controlul profesorului asupra consecințelor demersului didactic. Componentele unui plan de manager al problemelor disciplinare sunt : recompensarea comportamentului responsabil, corectarea comportamentului iresponsabil și inadecvat, ignorarea, controlul consecvent, mustrări verbale ușoare, așezarea preferențială în bănci etc.

Managementul relațiilor interpersonale se focalizează asupra clasei ca microsistem social. Rolurile și expectațiile cadrului didactic și elevilor construiesc un mediu de învățare. Cu alte cuvinte, cultura școlară a unei instituții educaționale este unică. Cu toate acestea , ea este influențată de cultura comunității în cadrul căreia funcționează, ale cărei obiective educaționale trebuie respectate. Trebuie să existe o legătură strânsă între școală și comunitate, care să fie revizuită și modificată constant în conformitate cu dinamica socială.

Elementele de management al clasei se constituie cu suficientă claritate și din perspectiva strategiilor și metodelor didactice.

Prin strategii didactice se înțelege de obicei ansambluri de forme, metode , mijloace tehnice și principii de utilizare a lor, cu ajutorul cărora se vehiculează conținuturi în vederea atingerii obiectivelor sau direcții principale de acțiune, presupunând structuri de metode , tehnici și procedee.

Potrivit literaturii de specialitate se disting trei modele de predare și strategii didactice: modelul spontan, care se referă la strategii tradiționale utilizate de profesori, și constau în selecția unor cunoștințe , transmiterea acestora într-o formă orală și solicitarea elevului să reproducă aceste cunoștințe; modelul de transmitere prin reproducere este axat mai ales pe îndrumarea elevului de a ajunge la cunoștințe; modelul transformării ce pornește de la principiul că elevul dorește să învețe și se află în căutarea cunoștințelor.



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Analizând managementul activităților didactice în plan curricular, se pot deosebi cinci strategii bine delimitate :

- explicativ – reproductivă,
- explicativ – intuitivă,
- algoritmico – euristică,
- euristico – algoritmică
- a metodelor participative.

Deciziile cadrelor didactice în alegerea strategiei optime rezultă din compararea obiectivelor din taxonomiile cognitive, afective și psihomotrice, cu tipurile de inteligență sau cu diverse metode și tehnici. În asemenea situații, măiestria profesorului trebuie susținută de diagnoza psihologică, fiind necesară în același timp și o colaborare directă, permanentă între profesor și elev.

Demersul complex de schimbare a practicilor instructionale prin introducerea învățării prin cooperare s-a centrat pe principiile cercetării- acțiune, pornind de la premisa că individualismul și competiția promovate în majoritatea claselor de elevi pot fi echilibrate de practici educaționale democratice și colaborative.

Este binecunoscut faptul că nu multe profesii sunt atât de solicitante ca profesia didactică, cu precădere în societatea contemporană, în care pilonii educației viitorului sunt cei menționați în schema de mai jos:

Să înveți.....- să înveți;

-să fii;

-să faci;

-să trăiești împreună.....

W. Weber definea managementul clasei astfel: „ setul de activități prin intermediul cărora profesorul promovează comportamentul adecvat al elevului și elimină



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

comportamentul inadecvat, dezvoltă relații interpersonale bune și un climat socio-emoțional pozitiv în clasă, stabilește și menține o organizare eficientă și productivă a clasei”.

Școala reprezintă principala instituție care poate favoriza sau bloca șansele de acces la diferite nivele ale procesului de învățământ și, ulterior, șansele de reușită profesională și socială a tinerilor. Școala pentru o societate deschisă presupune: respect pentru fiecare individualitate, toleranță, valorizarea diversității, participarea în comunitate, democrație și societate civilă, dezvoltarea deprinderilor de cooperare, participare la luarea deciziilor, gândire critică.

Un bun management al clasei implică stabilirea de reguli clare acolo unde este nevoie, evitarea celor inutile, eliminarea pe cât posibil a celor punitive, revizuirea lor periodică, schimbarea sau eliminarea lor când este cazul. Pe lângă scopul lor pragmatic, de a face controlabilă o situație școlară dată, negocierea și asumarea regulilor vizează o finalitate pe termen lung: formarea unor mentalități și atitudini democratice în raport cu norma și cu exigențele acesteia.

7.3.Evaluarea contribuției managementului la creșterea competitivității organizațiilor din învățământul preuniversitar

Planul Strategic de Dezvoltare Instituțională constituie o referință majoră în elaborarea și fundamentarea deciziilor în cadrul școlii : formulează obiectivele și programele pentru atingerea acestora, definește mediul în care unitatea funcționează și serviciile pe carele aduce comunității. Planul Strategic reprezintă punctul de vedere al comunității în actualul context național privind crearea unui sistem de valori de relevanță socio-culturală.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Acesta ameliorează activitatea, stabilește organizarea adecvată pentru atingerea obiectivelor propuse; determină programele de perfecționare și stabilește ritmul adecvat pentru introducerea modificărilor pe parcurs în vederea atingerii performanței.

Este elaborat în concordanță cu exigențele și perspectivele dezvoltării domeniului învățământului, adecvând tradiția formativă proprie la modelele de învățământ național.

Pentru asigurarea supraviețuirii și eficienței organizațiilor este necesară realizarea unei pregătiri, mai din timp și mai aprofundate a acestora, funcție de viteza tot mai mare de reacție a sistemelor manageriale ale competitorilor. Aceasta duce la necesitatea proiectării, într-o abordare total diferită, bazată pe noi principii, concepte, reguli și proceduri adecvate a sistemelor de management al organizațiilor. Ele trebuie să fie capabile să funcționeze la viteze sporite și adaptate contextului, așa cum cer principiile managementului situațional.

Baza proiectării și implementarea unor strategii radical diferite de cele aflate acum în funcțiune.

Viabilitatea și competitivitatea școlilor este determinată de calitatea strategiilor, acestea condiționând performanțe. Strategia este componenta esențială a managementului, atât teoretic cât și practic. Implicațiile strategiei asupra funcționării și rezultatelor instituției de învățământ vizează întreaga rețea a activităților și resurselor angrenate.

Etapele principale ale unei strategii de succes pentru o unitate de învățământ sunt asemănătoare cu cele ale unei firme industriale și, acestea pot fi următoarele:

- stabilirea obiectivelor majore ale unității;
- estimarea tuturor resurselor necesare, fondurilor și surselor financiare;
- listarea influențelor mediului intern și extern;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- aprecierea orizontului de timp necesar pentru realizarea fiecărui obiectiv ;
- considerarea facilităților și dotărilor necesare ;
- adaptarea structurii organizatorice la noile realități ale școlii
- asigurarea personalului și a competențelor ce vor pune în mișcare strategia elaborată ;
- modul concret în care se va manifesta sistemul în urma aplicării strategiei ;
- viziunea asupra perspectivelor și finalităților strategiei ;
- conceperea unor strategii de implementare a ansamblului prezentat .

Etapele unei conduceri performante

Pentru crearea unui sistem de management performant este necesară parcurgerea unui ciclu alcătuit dintr-o serie de pași după parcurgerea cărora traseul se reia, dar pe un alt nivel de dezvoltare. Vom prezenta în continuare o analiză succintă a fiecărei etape necesară a fi parcursă pentru a se realiza sistemul de management performant .

Alegerea măsurilor și standardelor de apreciere a performanței presupune analiza detaliată și sistematică a postului, cât și descrierea foarte clară a poziției și reprezintă punctul de plecare în determinarea măsurilor performanței . Această analiză va permite:

- detalierea îndatoririlor,
- responsabilităților
- sarcinilor care individualizează poziția respectivă. Pentru fiecare sarcină trebuie concepute metode de măsurare a performanței ca principiu și sisteme de evaluare care să se bazeze pe rezultate , comportamente și pe competență .Alegerea uneia sau mai multe metode depinde de specificul și nivelul funcției , dar și de scopul urmărit .



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

Comunicarea rezultatelor așteptate este esențială pentru realizarea cu succes a planului propus; managerii trebuie să se asigure că mesajul lor a fost recepționat corect și, foarte important, că a fost acceptat. Acest lucru presupune participarea angajaților la discuții, ascultarea punctelor de vedere/așteptărilor, negocierea aspectelor divergente și, în final, ajungerea la o înțelegere ca va fi respectată de comun acord .

Stabilirea planului de performanță în cadrul căruia managerul performant se va detașa de cel obișnuit direct proporțional cu sprijinul acordat subordonaților săi pentru realizarea obiectivelor propuse. Rezultatele planului de performanță vor depinde în mare măsură de felul în care angajații vor putea să dezvolte ei înșiși strategii și planuri pentru atingerea standardelor de performanță stabilite .

Monitorizarea, asistența și controlul performanței, care înseamnă conducerea ei pas cu pas, prin observare, comparare cu așteptările inițiale și cele care intervin în sensul și aprecierii comportamentului în vederea îmbunătățirii lui, rezolvarea problemelor, îndrumare/pregătire, consiliere etc. Pentru a putea controla, managerul va trebui să dețină el însuși cunoștințele necesare referitoare la domeniul respectiv.

Aprecierea performanței se realizează prin comparație cu standardele stabilite în primă etapă. Pentru evitarea caracterului formal al aprecierii angajaților, dar și erorilor interne produse de factori subiectivi, este nevoie de instruirea celor care fac evaluarea pentru a fi competenți în observarea performanței, să poată analiza datele, să le compare, judece, revizuiască, să știe să asculte și să comunice etc.

Feed-back-ul asupra performanței trebuie să se bazeze pe fapte – comportamentul angajaților și nu pe emiterea unor judecăți, concluzii sau deducții referitoare la persoană. Pentru a nu da naștere unor dispute inutile și a unui consum uriaș de energii neconstructive, feed-back-ul trebuie să fie specific, insistându-se asupra părții pozitive .



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Folosirea rezultatelor evaluării în procesul decizional se pot valorifica pe multiple coordonate ale managementului :

- gestionarea randamentului ;
- selecția și promovarea personalului ;
- proiectarea / îmbunătățirea programului de pregătire/perfecționare a personalului ;
- previziuni privind necesarul de personal și calificările dorite ;
- îmbogățirea /diversificarea sarcinilor posturilor etc.

Dezvoltarea performanței constituie ultima etapă a unui plan coerent și eficient de gestionare a performanței. Responsabilitatea îmbunătățirii rezultatelor revine deopotrivă managerului , angajatului și organizației în ansamblu. Pentru atingerea acestui deziderat, toți membrii săi trebuie să se comporte ca o echipă care are aceleași obiective și împărtășește valorile aceleiași culturi organizaționale .

7.4 Eficiența managementului organizației.

Punctul de pornire în dimensionarea obiectivelor unui sistem socio-economic , de către managementul acestuia îl constituie obținerea unui anumit nivel de eficiență. Eficiența managementului îmbracă două forme de exprimare:

- eficiență cuantificabilă
- eficiență necuantificabilă.

Eficiența cuantificabilă a managementului vizează două aspecte:

1. Eficiența directă, ce reflectă rezultatele directe, nemijlocite, ale perfecționărilor aduse managementului în ansamblul său ori principalele sale subsisteme ;
2. Eficiența totală, care sintetizează efectele directe și indirecte determinate de funcționalitatea și perfecționările managementului. Evaluarea acestora se poate face prin cumularea eficienței directe a perfecționării sistemului de management cu eficiența cuantificabilă indirectă a raționalizării sale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Eficiența necuantificabilă a perfecționării sistemului managerial al instituției de învățământ, caracterizată prin :

- ordine și disciplină în elaborarea și selecționarea problemelor;
- abordarea previzională a tuturor aspectelor cu care se confruntă sistemul condus, pentru a preîntâmpina apariția de discontinuități în evoluția acestuia;
- luarea în considerare a creativității individuale și de grup a personalului .
- flexibilitatea managementului, care presupune modificarea caracteristicilor constructive și funcționale ;
- evaluarea ponderii capitalului intelectual, a informațiilor și cunoștințelor specifice ;
- atașamentul personalului față de sistemul în care lucrează .

Acțiunile ce vizează perfecționarea sistemului de management al organizației educaționale sunt:

- remodelarea strategiilor de dezvoltare ale unității școlare corespunzător actualei etape de dezvoltare a societății românești, caracterizată prin tranziția spre economia de piață și restructurarea învățământului românesc, restructurarea economiei naționale;
- conceperea și reproiectarea pe baze riguroase științifice a sistemului managerial al organizației;
- completarea și modernizarea instrumentarului de management;
- raționalizarea procesului decizional, prin creșterea ponderii deciziilor strategice și tactice, de risc și incertitudine și a celor economice, care au un rol decisiv în accelerarea profitabilității;
- intensificarea componentei operaționale a managementului. Este necesară scurtarea duratei circuitului informare–decizie–acțiune, astfel încât să se operaționalizeze rapid strategiile și politicile concretizate în produse și tehnologii noi de organizare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- pregătirea la un nivel superior a managerilor ;
- abordarea previzională a tuturor aspectelor cu care se confruntă instituția de învățământ .

Un sistem eficient de management se caracterizează întotdeauna prin ordine și disciplină în abordarea și soluționarea problemelor instituției școlare. În acest sens, este necesar ca managerii școlilor să asigure o disciplină de fond, care să reflecte esența proceselor de muncă implicate, diferențiată în funcție de natura acestora .Spre exemplu, în cazul activităților de cercetare, de dezvoltare, în care natura muncii este predominant intelectuală, disciplina are în vedere preponderent rezultatele obținute, lăsând o mai mare libertate de decizie și acțiune pentru personalul implicat, astfel să se evite unele restricții cu influență negativă asupra calității produselor serviciilor educaționale, asupra sistemelor organizatorice , asupra unor programe etc.

Un indice important privind eficiența managementului unității de învățământ îl constituie dinamismul conceperii și realizării acțiunilor, spiritul întreprinzător pe care îl manifestă atât cadrele de conducere, cât și cele de execuție. Ritmul accelerat al schimbărilor în toate domeniile de activitate, exigențele specifice economiei de piață , fac necesară o rapidă viteză de reacție din partea tuturor factorilor ce-și desfășoară munca într-o instituție de învățământ. Inițiativa și dinamismul au o influență din ce în ce mai mare asupra eficacității deciziilor și acțiunilor, fiind determinante în construirea unei economii de tip concurențial bazată pe progres tehnic rapid, multiple contacte internaționale și obținerea de profit .

Rezistența la schimbare în cadrul unei organizații educaționale

În concluzie, o abordare riguroasă a eficienței sistemului de management este condiționată de luarea simultană în considerare a celor două forme de exprimare a



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

eficienței managementului, cea cuantificabilă și cea necuantificabilă și ținând seama de căile de sporire a eficienței muncii managerului școlii .

Cu toate aceste rezultate privind managerizarea eficientă a unei organizații, intervine în mod obiectiv rezistența la schimbare. După ani de transformări - mai mult sau mai puțin vizibile și consistente – în viața economică și socială, constatăm că în multe domenii – inclusiv în managementul educațional al unităților de învățământ– viteza de schimbare este, în general, prea redusă datorită acțiunii mai mult sau mai puțin conștiente și evidente a resurselor la schimbare, manifestate atât pe plan individual, cât și pe plan organizațional.

Pe plan individual, orice schimbare este percepută ca o amenințare , mai mult sau mai puțin conștientizată și clară, iar rezistența la schimbare este chiar un fenomen normal și inerent, care demonstrează vitalitatea sistemului social. Este deci necesar să fie identificate și analizate rezistențele la schimbare, în scopul evaluării gradului de deschidere a sistemului social față de schimbare .

De menționat că nu este întotdeauna posibil să eliminăm sau să reducem rezistențele la schimbare, iar în anumite situații relativ rare, se impune chiar tolerarea acestora , întrucât nu necesită acțiuni corective adecvate și cum nu orice schimbare înseamnă și progres, manifestarea rezistențelor poate fi chiar benefică pentru sistemul considerat .

În al doilea rând, ținem cont de faptul că organizațiile educaționale, ca de fapt orice organizație, există și funcționează într-un mediu care le furnizează anumite oportunități , dar care poate să le amenințe existența.

Printre factorii care obligă instituțiile educaționale să se schimbe se pot enumera:

- dezvoltarea cunoștințelor,
- progresul tehnic,
- evoluția sistemelor de valori (egalitatea socială, protecția consumatorilor,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- protecția mediului etc.)
- mondializarea economiilor.

Acest sistem de factori, prin combinare, creează un mediu concurențial din ce în ce mai dinamic în jurul școlii, obligând-o la eforturi de inovare din ce în ce mai intense .

Pe de altă parte, organizațiile educaționale se află permanent în căutarea unui echilibru între adaptabilitatea lor la mediu dinamic și eficiența lor organizațională.

Deși mediul se transformă rapid, unele școli dau dovadă de rigiditate și lipsă de flexibilitate, ceea ce le poate afecta destul de grav. Acestea trebuie să găsească un echilibru care să le permită să fie simultan eficiente dar și suficient de adaptabile pentru a integra și a face față multiplelor forțe ale schimbării, înlăturând un obstacol redutabil – rezistența la schimbare.

Cu toate acestea, rezistența la schimbare nu poate fi considerată ca un proces dedisfuncționalitate, în sensul că ea constituie pentru salariați un mijloc de reducere a propriilor frustrări, exteriorizarea acestei rezistențe având un efect benefic. Pe de altă parte, rezistența la schimbare joacă un rol ce poate fi prețios pentru manageri, deoarece evidențiază anumite propuneri și idei ce pot fi generate de aceștia .

Rezistența la schimbare este o problemă destul de importantă, deoarece, pe de o parte:

- întârzie introducerea reformelor indispensabile bunului mers al școlii moderne,
- iar pe de altă parte, poate genera o scădere generală a moralului salariaților și chiar a performanței activităților de învățare și calității învățării .

În această situație, prima acțiune ce ar trebui întreprinsă constă în identificarea , analizarea și selecționarea motivelor reale ale rezistenței la schimbare; în continuare este studierea și înțelegerea tuturor jocurilor de putere și a mizelor acestora în cadrul situației date.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Remarcăm că ceea ce contează realmente în orice rezistență la schimbare este percepția pe care și-o formează fiecare individ asupra efectelor posibile ale schimbării preconizate și, chiar dacă o propunere nu comportă vreo amenințare reală la adresa intereselor unei anumite persoane, este posibil ca aceasta să perceapă existența unei amenințări și, în consecință, să se opună schimbării

Cu aceste considerente, putem stabili căile și mijloacele ce permit încercarea de a depăși și a introduce sub control rezistența la schimbare, acestea fiind educația și comunicarea, participarea și implicarea, sprijinul și introduce sub control rezistența la schimbare.

7.6 Benchmarking-ul organizațiilor din învățământul preuniversitar

Pentru o mai bună înțelegere a conceptului de benchmarking și, implicit, a Benchmarking-ul reprezintă un demers care constă în confruntarea propriilor practici ale organizației cu cele ale altor organizații. A practica benchmarking-ul este echivalent cu a merge în căutarea celor mai bune metode utilizate într-o activitate, aceste metode permițând companiei să-și amelioreze performanțele.

Conceptul de benchmarking, care provine din cuvântul englez „*benchmark*” (bornă, referință), este foarte practicat în SUA. Acest concept se bazează pe faptul că lumea exterioară este într-o continuă evoluție și constă în compararea propriei organizații cu una sau mai multe organizații identificate ca

fiind de referință într-un anumit domeniu. Benchmarking-ul este practicat încă din anii '50 de către anumite companii de talie internațională. Termenul acoperă o idee destul de simplă, și anume aceea

de a găsi în lume acea companie sau acele companii care realizează în modul cel mai performant un proces sau o sarcină, pentru a adapta ulterior acel proces în cadrul companiei proprii. Cu alte cuvinte, este vorba de a se compara cu campionii



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

dintr-un anumit domeniu, de a se inspira din experiența lor în scopul apropierii de excelență. Uneori, rezultatele unei acțiuni de benchmarking sunt spectaculoase.

Conform definiției lui David T. Kearns, de la compania Xerox, benchmarking-ul reprezintă **„un proces continuu de măsurare a produselor, serviciilor și a practicilor unei companii cu cei mai puternici competitori sau cu acele companii considerate ca fiind lideri într-un anumit domeniu”**. Această definiție comportă câteva fațete interesante, și anume:

- *Proces continuu*
- Benchmarking-ul este un proces de management ce se manifestă prin autoîmbunătățire,

deci este un proces care trebuie să fie realizat în mod continuu pentru a-și dovedi eficiența. Astfel, nu poate fi vorba despre un proces care a fost o dată executat și care poate fi uitat, considerându-se că sarcina s-a încheiat. Benchmarking-ul trebuie să fie un proces continuu, deoarece practicile se modifică în mod constant. Prin urmare, liderii în toate sectoarele de activitate devin din ce în ce mai puternici. Doar acele firme care urmăresc procesul de benchmarking cu disciplină vor putea dobândi performanțe superioare. Într-un mediu în care schimbarea este la ordinea zilei, firmele care nu țin cont de acest lucru sunt sortite falimentului.

- *Măsurare*

Termenul de benchmarking implică măsurare. Măsurarea se poate obține în două modalități. Practicile interne și cele externe pot fi comparate și un rezultat al diferențelor semnificative poate fi analizat și luat în considerare. Acest rezultat oferă oportunitatea ajungerii la cele mai bune practici. Totuși, benchmarking-ul nu reprezintă doar o investigație de ordin cantitativ, ci el determină și ce practici sunt folosite pentru a conduce la îmbunătățirea performanței. În consecință,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

benchmarking-ul nu este doar un studiu al concurenței, ci este un proces de determinare a eficienței liderilor dintr-un sector prin măsurarea rezultatelor lor.

- *Produse, servicii și practici*

Studiul de benchmarking poate fi aplicat oricărei fațete a unei afaceri.

Astfel, el poate fi aplicat produselor și serviciilor, poate fi aplicat procesului defabricare a bunurilor și serviciilor, în mare, el poate fi aplicat tuturor practicilor și metodelor ce contribuie la realizarea bunurilor și serviciilor până la satisfacerea nevoilor clienților.

Benchmarking-ul merge dincolo de tradiționala analiză competitivă, deoarece nu relevă numai care sunt cele mai bune practici, dar și obține o înțelegere clară a modului în care aceste practici sunt folosite.

Cele mai multe activități din domeniul afacerilor pot fi analizate și ca procese. Astfel, cele mai multe activități au un început, un rezultat și o acțiune principală. De asemenea, există o ieșire din proces, care constă în ceea ce dorește următorul client, indiferent dacă este vorba despre un client intern sau extern, sau clientul final. Benchmarking-ul nu va fi direcționat doar către concurenții direcți. De fapt, acest lucru ar putea fi o greșeală, din moment ce ei pot avea practici care nu sunt de dorit. Benchmarking-ul trebuie orientat către acele companii care sunt recunoscute ca fiind lideri într-un anumit domeniu de activitate (de exemplu, cum sunt percepute băncile pentru procesarea fără erori a documentelor). Compania care servește drept partener în cadrul studiului de benchmarking nu este întotdeauna evidentă, o investigație atentă fiind necesară în acest sens. Din fericire, există mai multe modalități prin care se pot depista care sunt companiile demne de ales ca parteneri în cadrul anchetei de benchmarking.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

O definiție mai pragmatică a benchmarking-ului este următoarea:

„Benchmarking-ul reprezintă căutarea celor mai bune practici care conduc la o performanță superioară”. Această definiție se concentrează pe practici, ea fiind preferată de unitățile de afaceri orientate către partea operațională.

Benchmarking-ul este un demers care vizează să scoată beneficii din experiențele reușite ale altor organizații care și-au ameliorat performanțele. Această abordare acționează în mod direct și rapid, chiar imediat, asupra **competitivității** companiei. Ea se realizează proces cu proces, în funcție de nevoile companiei în termeni de progres. Astfel, la nivelul funcțiunilor, pot fi supuse anchetei de benchmarking:

- funcțiunea comercială,
- de calitate,
- gestiunea
- relației cu clienții,
- funcțiunea sistemului de informare,
- funcțiunea achiziției etc. De asemenea, procese:
- „determinarea nevoilor clienților”,
- dezvoltarea noilor produse
- „implicarea personalului” pot face obiectul unui studiu de benchmarking.

Conduita unei astfel de abordări vizează ameliorarea considerabilă performanțelor unei companii (salturi de performanță – în principal de productivitate și de competitivitate), conduce la creșterea eficienței, accelerează și orientează managementul, forțează compania să privească mai departe și, într-un final, termină prin ameliorarea nivelului de satisfacție al clienților.

Multisectorialitatea acțiunii de benchmarking, adică faptul că organizația își apleacă privirea și asupra altor sectoare de activitate, conduce la ameliorarea eficienței acestora. Din păcate însă, adesea acțiunile desemnate prin termenul de



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

benchmarking se confundă cu cele de supraveghere concurențială, deoarece se limitează doar la tratarea informațiilor obținute, în timp ce o acțiune reală de benchmarking vizează schimburi cu privire la cele mai bune practici ale fiecăruia dintre partenerii de benchmarking și punerea imediată în acțiune a unui plan de eficientizare.

Cum funcționează benchmarking-ul?

Pentru o companie, tehnica de benchmarking constă în:

- a analiza minuțios propriile procese sau demersuri;
- a-și compara procesele, practicile și rezultatele cu diferitele locații, cu cei mai buni din interiorul și din afara domeniului de activitate, aceștia putând fi situați în țară sau în străinătate;
- a acționa pentru a-i egala sau chiar a-i depăși pe cei mai buni.

Un astfel de proces de învățare presupune:

- o identificare și o selecție a punctelor și criteriilor de excelență, pe baza cărora unitatea vizează o ameliorare;
- un schimb constructiv cu exteriorul;
- o bună înțelegere a celor mai bune practici;
- o adaptare a acestor practici la specificitățile companiei vizate (punerea în aplicare a standardelor și a obiectivelor).

Studiu de benchmarking privind gestiunea calității în cadrul bibliotecilor publice din Marea Britanie

Acest studiu trece în revistă câteva aspecte legate de benchmarking și de reușita punerii în aplicare a acestui proces cu privire la gestiunea calității în cadrul bibliotecilor publice, de studii superioare și specializate. De asemenea, sunt



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

prezentate câteva elemente de „cea mai bună practică” de benchmarking aplicate în cadrul acestui domeniu de activitate.

Având în vedere dinamica schimbărilor din acest sector, pentru a putea oferi cele mai bune servicii unui număr din ce în ce mai mare de utilizatori ai bibliotecilor, trebuie identificate atât schimbările externe, cât și cele predictibile pe plan intern. Schimbările externe, față de care managementul din acest domeniu trebuie să reacționeze, cuprind:

- tehnologiile de informație și de comunicații;
- transformările apărute în ceea ce privește așteptările utilizatorilor;
- exigențele aflate într-o permanentă schimbare cu privire la gestiune;
- furnizarea de servicii;
- cooperarea națională și internațională.

În multe tipuri de biblioteci și în anumite sectoare ale bibliotecilor naționale, benchmarking-ul a fost perceput ca un mijloc de a răspunde la gestiunea externă și de a stimula schimbarea pe plan intern.

Exemple de indicatori de performanță

Literatura profesională privind utilizarea procesului de benchmarking în cadrul bibliotecilor și al sectorului documentației reflectă numeroase moduri în care acesta este efectuat. În ceea ce privește evaluarea performanțelor în cadrul bibliotecilor de învățământ superior din Marea Britanie, aceasta a fost încurajată în primul rând de către SCONUL (Asociația Bibliotecarilor privind bibliotecile naționale și de învățământ superior), care pilotează evaluarea performanțelor în cadrul unui grup restrâns de biblioteci universitare. Cu toate acestea, un studio privind utilizarea benchmarking-ului în învățământul superior și în cadrul bibliotecilor specializate din Marea Britanie a arătat că doar 7,4% dintre persoanele intervievate foloseau această tehnică ca și



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

instrument de evaluare, în timp ce aproximativ 25% făceau comparațiile între instituții ținând cont de statisticile standard (statistici realizate asupra cheltuielilor, achizițiilor, etc.).

Se pot supune unei evaluări de probă trei școli. Scopul acestui demers a fost acela de a defini din punct de vedere funcțional evaluarea performanțelor în trei școli. În consecință, realizatorii studiului au identificat 5 categorii de evaluare a performanțelor:

- 1) evaluarea concurențială (comparații cu unități lider din cadrul învățământului
- 2) evaluarea generică (compararea proceselor activităților asemănătoare);
- 3) evaluarea internă (compararea operațiunilor interne în cadrul aceleiași unități);
- 4) evaluarea funcțională (compararea funcțiunilor asemănătoare în cadrul aceleiași activități);
- 5) evaluarea „client” (compararea gradului de satisfacție privind așteptările clienților).

Ca urmare a realizării studiului, au fost identificate mai multe etape ce vizează:

- identificarea, definirea și înțelegerea procesului cheie care face obiectul studiului de benchmarking;
- cercetarea partenerului adecvat;
- definirea și strângerea datelor în cadrul celor două instituții;
- analiza datelor;
- recomandările privind schimbarea;
- punerea în aplicare a recomandărilor;
- controlul periodic al schimbărilor.

Instituțiile care au participat la realizarea acestui studiu erau deja adepții „celor mai bune practici”. Astfel, concluzia studiului a fost aceea că „nu este nevoie de schimbări radicale”.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Comunicarea, pregătirea și lipsa înțelegerii procedurilor de evaluare de către conducere au fost identificate de către coordonatorii studiului ca fiind factorii cheie ai nereușitei testului. De asemenea, s-a ajuns la concluzia că, pentru ca benchmarking-ul să funcționeze, organizația trebuie să se concentreze pe managementul calității. („Este vorba de un instrument orientat către calitate, care este mai bine utilizat acolo unde cultura și practicile organizaționale sunt deja centrate pe cele mai bune practici”). Pentru a rezolva problema alegerii partenerului-reper de benchmarking și pentru a evita situațiile în care partenerul ales se găsește în urma celui care a luat inițiativa în ceea ce privește cele mai bune practici, autorii studiului sugerează întocmirea unei baze de date cu partenerii potențiali pentru procesul de benchmarking, „indicând ce instituții au evaluat anumite procese și care au fost rezultatele acestor evaluări”. Acest lucru ar permite, pe de o parte,

- identificarea partenerilor-reper ,
- pe de altă parte, ar permite determinarea „celor mai buni dintre cei mai buni”.

Cele mai bine argumentate abordează un anumit număr de probleme care joacă un rol decisiv pentru cele mai bune practici, precum:

- informatizarea;
- tehnicile de catalogare;
- pregătirea personalului;
- acordurile de cooperare dintre organizații.

Studii de caz conduc la concluzia că tehnica de benchmarking reprezintă un instrument de management extrem de eficient și de util în cadrul noului peisaj concurențial.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

7.7 Ghid de eficientizare a managementului organizațiilor din domeniul educației

Managementul prin obiective a fost generat de nevoia ordonării acțiunilor pornind de la ideea că succesul și dezvoltarea unei unități depind de corelarea obiectivelor acestuia cu obiectivele subdiviziunilor organizatorice și cele personale ale beneficiarilor.

Orice unitate își desfășoară activitatea într-un mediu înconjurător, care se află într-o continuă schimbare și în contextul acestor modificări unitatea nu poate fi condusă decât pe baza unor obiective precis determinate care, stând la baza elaborării unor planuri, să ofere posibilități de îndeplinire a lor. Prin urmare, fiecare unitate este necesar să-și propună, să stabilească și să realizeze anumite obiective.

Prin *obiective* se înțeleg țelurile, scopurile cuantificabile pe care un colectiv sau un individ și le propune să le realizeze într-un termen stabilit, cu mijloace predeterminate. Esența acestei metode constă în stabilirea precisă și corectă a unor obiective (scopuri) pentru fiecare nivel ierarhic, fiecare subdiviziune organizatorică din întreprindere, corelate cu obiectivele generale ale acesteia. Fiecare manager trebuie să cunoască atât obiectivele generale ale întreprinderii, cât și obiectivele ce revin domeniului pe care-l conduce (obiective parțiale).

Obiectivul nu se identifică cu planul, care este mijlocul de realizare a obiectivului. Unele obiective se schimbă în permanență, ceea ce impune ca și mijloacele de realizare a lor să se modifice în mod corespunzător.

- Planul este un instrument al conducerii și o obligație legală,
- Obiectivele sunt scopuri, țeluri stabilite de conducere pentru activitatea sa și a compartimentelor.
- Planurile sunt divizate pe perioade de timp mai scurte (trimestru, lună, decadă),



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- obiectivele se stabilesc pentru perioade mai lungi, spre a nu fi influențate negativ de limitarea unor resurse, furnizori sau clienți.

Obiectivele nu se identifică nici cu indicatorii de plan, deoarece obiectivele permit abateri, iar indicatorii de plan sunt cuantificați în cifre și date absolute.

Numărul obiectivelor este redus (3-7 obiective pentru fiecare compartiment sau persoană), iar al indicatorilor de plan este mult mai mare.

Există deosebiri și între obiective și programe care arată activitățile de realizat în ordinea lor prioritară pentru îndeplinirea obiectivelor.

Aplicarea metodei manageriale prin obiective presupune parcurgerea următoarelor etape:

I. Stabilirea obiectivelor generale ale organizației.

II. Delimitarea obiectivelor parțiale, ale subdiviziunilor și repartizarea lor pe persoane.

III. Determinarea măsurilor pentru atingerea obiectivelor fixate și obținerea rezultatelor.

IV. Compararea rezultatelor cu obiectivele și stabilirea obiectivelor pentru o nouă perioadă.

Aceste etape formează un ciclu specific a cărei durată diferă în funcție de nivelul ierarhic la care se află cadrele de conducere.

În etapa I este necesară documentarea, care trebuie să fie mai bogată și care este foarte importantă mai ales pentru nivelurile superioare, unde trebuie să se aibă în vedere și strategia generală, prevederile planurilor de medie și lungă durată, care sunt rezultatele obținute la sfârșitul ciclului anterior de aplicare a metodei, ce modificări au intervenit în potențialul întreprinderii. Partea cea mai semnificativă a informațiilor trebuie transmisă la nivelurile ierarhice subordonate, pentru a se crea un cadru de gândire comun, întărind conducerea participativă.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Tot în această etapă:

- se analizează situația în domeniile cele mai importante, considerate cheie,
- se identifică domeniile forte și cele slabe și posibilitățile de dezvoltare a unității.

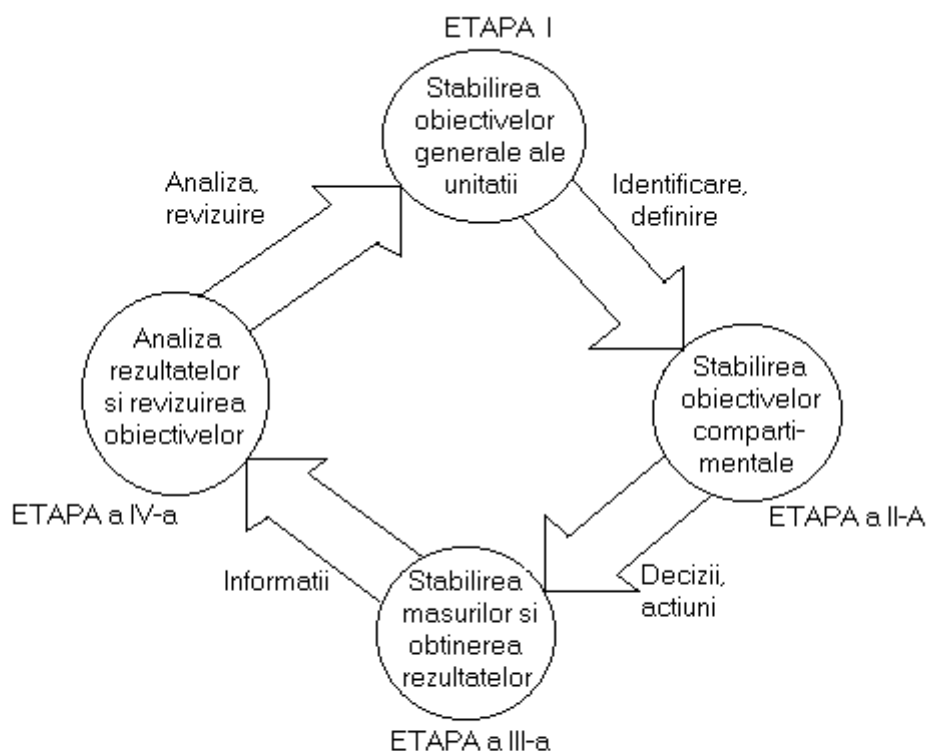


Fig. 6.2 Ciclul specific metodei de management prin obiective

Obiectivele se aprobă de consiliul de administrație.

- În etapa a II-a se identifică și se definesc obiectivele specifice pentru conducerea compartimentelor



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

- Se stabilesc nivelurile de performanță. Ciclul de urmărire a realizării obiectivelor revine subordonaților unui conducător.
- În etapa a III-a conducătorul fiecărui nivel ierarhic stabilește măsurile pentru îndeplinirea obiectivelor corespunzătoare.
- În etapa a IV-a se realizează analiza rezultatelor,
- comparare lor cu obiectivele fixate,
- se revizuiesc obiectivele
- se actualizează.

Managementul pe bază de obiective este legat de existența unui sistem informațional adecvat, care să asigure informațiile necesare pentru aprecierea corectă a rezultatelor și obiectivelor. Utilizând această metodă managerială crește gradul de responsabilitate al conducătorului și executanților, se întreține un climat favorabil de muncă, asigură integrarea efortului individual cu efortul colectivității.

Între avantajele aplicării metodei manageriale prin obiective se pot enumera:

- concentrarea eforturilor salariaților (conducători și executanți) pentru realizarea unor obiective;
- dezvoltarea la manageri a deprinderii de a privi în perspectivă, de a fi flexibili și dinamici în acțiuni (cu referire mai ales la piața întreprinderii);
- îmbunătățirea relațiilor în cadrul unității și largirea responsabilităților comune;
- eliminarea unor contradicții dintre conducători și executanți;
- formarea unui stil managerial participativ, creșterea motivației;
- creează condiții pentru formarea cadrelor de conducere;

Tehnica "braistorming"

Tehnica "braistorming" este o metodă bazată pe teoria dinamicii de grup, care constă în a se obține cât mai multe idei (soluții) pentru rezolvarea unei probleme, considerând



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

că în cazul acestora se va găsi o soluție optimă. Această metodă, denumită și dezlănțuirea ideilor, explozia ideilor, asociații de idei, etc., constituie rezultatul studiilor lui Osborn. Privind acțiunea și reacțiunea omului în cadrul discuțiilor de grup, metoda constituie o tehnică psihosociologică, de creativitate, îndreptată spre dezvoltarea inițiativei creatoare, în scopul adoptării unor decizii. Întreprinderea fiind considerată ca un organism social, rolul tehnicii "braistorming" constă în mobilizarea colectivelor, stimularea și dezvoltarea creativității în cadrul grupului, într-o atmosferă de relaxare care se asigură prin faptul că în momentul enunțării ideilor nu se fac aprecieri asupra acestora, înlăturându-se starea de inhibiție.

Tehnica "braistorming" este un mijloc de lucru în cadrul echipei care are la bază stimularea apariției ideilor, prin provocarea unui fenomen asemănător unei reacții în lanț care să ducă la asociații de idei.

Întrucât metoda "braistorming" urmărește cunoașterea ideilor membrilor grupului de participanți, se face o delimitare a fazei de apariție a ideilor de cea a evaluărilor.

- Realizarea tehnicii "braistorming" se face în trei etape principale :
- pregătirea discuției;
- analiza problemei în cadrul grupului;
- selecția ideilor emise.

I. Etapa de pregătire a discuției constă în stabilirea și delimitarea precis a subiectului problemei puse în discuție, pentru care se cer soluții.

Se alege grupul de participanți la discuție, număr de 5-12 persoane; un număr mai mare ar îngreuna desfășurarea discuției. Se recomandă ca participanții să fie specialiști în diferite domenii sau cadre de conducere de la același nivel ierarhic. Prezența unui superior ar exercita o reținere în mod conștient sau inconștient, în privința contribuției subordonaților în cadrul ședinței.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Persoanele participante nu trebuie alese după funcții, ci după capacitatea lor de a emite idei, să fie eterogene în privința profilului, a pregătirii și a preocupărilor. Este util să participe și persoane din afara unității (oameni de știință, reprezentanți ai beneficiarilor, salariați din întreprinderi similare, etc.)

Se stabilește conducătorul grupului de a cărui pregătire de specialitate și pricepere depinde în mare măsură rezultatul ședinței. El trebuie să asigure condițiile ca fiecare participant să-și spună cuvântul, să aibă grijă ca ideile să fie în legătură cu subiectul ședinței, propunerile să fie susținute numai cu argumentele strict necesare întrucât vorbitorii trebuie să se încadreze în timpul afectat, iar elementele de apreciere a ideilor se fac într-o fază ulterioară, într-un colectiv decident mai restrâns.

În această etapă se stabilesc locul, data și ora ședinței. Este indicat ca ședințele să se programeze dimineața, când participanții sunt odihniți, iar durata lor să nu depășească 45 minute pentru a se menține avantajele spontaneității.

II. Etapa de analiză a problemei (a sesiunii propriu-zise) cuprinde două faze : faza introductivă și faza discuțiilor.

În *faza introductivă*, președintele grupului expune în mod clar și pe scurt problema pentru care se cer soluții de rezolvare și, de asemenea, prezintă modul de desfășurare a ședinței.

În *faza discuțiilor propriu-zise*, fiecare participant emite idei în legătură cu modul de soluționare a problemei. Ideile sunt înregistrate întocmai prin stenografiere sau pe bandă de magnetofon (nu se înregistrează și autorii).

Pentru soluționarea problemei se pot forma mai multe procedee : comparația simplă, comparația funcțională, factorii științifici și inspirația (creativitatea).

Comparația simplă este folosită pentru a căuta alte soluții care să posede cel puțin o caracteristică comună cu soluția căutată.

PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Prin *comparația funcțională* se caută proprietăți noi și neobișnuite ale unor lucrări cunoscute care combinate și rearanjate să asigure modalități noi pentru realizarea aceleiași funcții.

Prin *procedeul factorilor științifici* se face apel la alte științe pentru realizarea aceleiași funcții fundamentale. Prin inspirație, creativitate și perfecționare se caută concentrarea forței intelectuale, părăsindu-se căile tradiționale prin abordarea într-un mod original a problemei pentru găsirea unei soluții optime.

Pentru deslănțuirea ideilor există în principal trei căi (fig. 6.3) :

-calea progresiv liniară, ce se caracterizează prin susținerea mai departe a unei idei, completarea ei până la găsirea unei soluții practice a problemei discutate;

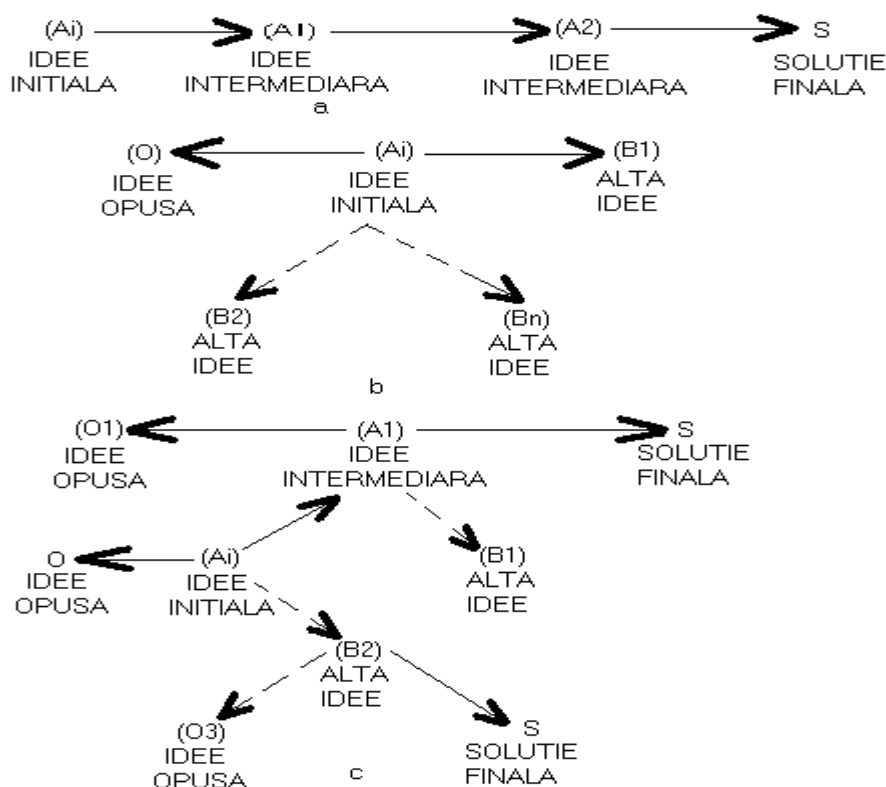


Fig. 6.3 Căi de elaborare a ideilor în metoda Brain-Storming:
a-calea progresiv-liniară
b-calea catalitică
c-calea mixtă



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

calea catalitică, prin care ideile se declanșează prin analogie sau prin apariția unei idei noi, chiar opusă celei care a generat-o;

-calea mixtă, o combinație a primelor două, în care soluția poate da naștere la idei de completare sau opuse lor, ori poate da naștere unor idei diferite sau chiar opuse ei.

III. Etapa de selecție a soluțiilor cuprinde inventarierea, selecționarea celor ce pot fi utilizate și calcularea eficienței acestora pentru adoptarea soluției finale.

Ideile inventariate pot fi : idei ce se pot utiliza imediat și se rețin pentru a se utiliza atunci când dispar restricțiile ce au împiedicat utilizarea lor imediată.

Reușita aplicării tehnicii "braistorming" depinde de asigurarea unei atmosfere propice de lucru, care să asigure dezlănțuirea ideilor și se reflectă în bogăția de idei emise. Pentru aceasta este nevoie să se asigure unele condiții ca :

- selecționarea atentă a participanților;
- prezentarea clară a problemei, limitarea, conturarea și expunerea ei corespunzătoare în fața grupului;
- crearea unui climat de permisivitate;
- admiterea și solicitarea unor idei oricât de îndrăznețe.
- neadmiterea aprecierilor de nici un fel și mai ales a criticilor asupra ideilor expuse, pentru a se înlătura teama de a nu greși;
- evitarea luării de cuvânt de dragul participării sau a afirmării.

Aplicarea metodei braistorming generează și efecte colectuale pozitive, ca : stimularea încrederii în forțe proprii, utilizarea mai bună a potențialului creator al participanților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

Tehnica "Delphi"

În esență, metoda constă în obținerea părerilor unor oameni bine informați, specialiști într-o anumită problemă pusă în discuție.

În aplicarea tehnicii "Delphi" se parcurg trei etape:

- pregătirea și lansarea reuniunii;
- desfășurarea reuniunii;
- prelucrarea datelor obținute.

I. În etapa de pregătire și lansare se stabilește și se formulează clar și judicios subiectul pentru care se solicită păreri, se alege grupul de persoane (panelul) căruia să i se adreseze ancheta și care trebuie să fie specialiști în diverse domenii, pentru a se putea informa reciproc. De asemenea se întocmește, clar și detaliat, formularul și se trimite spre completare, împreună cu instrucțiunile corespunzătoare, indicându-se scopul anchetei și termenul în care se solicită răspunsul.

II. În etapa desfășurării reuniunii, a anchetei propriu-zise, se completează chestionarul și se studiază răspunsurile primite, apoi se elaborează și se trimite specialiștilor un nou chestionar pentru a se lămurii alte aspecte ale problemei. Această operație se poate repeta.

III. În etapa de prelucrare a datelor se face analiza, prelucrarea și sintetizare a datelor obținute, se interpretează rezultatele și se prezintă raportul pentru a se lua decizia.

În scopul reușitei metodei trebuie să se respecte unele cerințe și anume:

stabilirea clară a domeniului și problemelor; alegerea judicioasă a participanților; prelucrarea, sinteza, interpretarea și prezentarea răspunsurilor cu multă competență; acordarea unui timp suficient participanților pentru a da răspunsuri bune.

Dezbaterea are loc după ce președintele consiliului de administrație expune adunării generale problema asupra căreia trebuie luate hotărâri (planul de dezvoltare în perspectivă, planul anual, reorganizarea unor sectoare importante de activitate,



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

darea de seamă pe o anumită perioadă, etc.). Membrii adunării generale ridică unele probleme, iar membrii consiliului de administrație (specialiști), după o scurtă consultare între ei, dau răspunsurile necesare.

Acest mod de desfășurare a discuțiilor elimină sistemul neeficient al conferențiarului unic, care prezintă un raport, cu explicații insuficiente și permite ca auditoriul(adunarea generală) să discute,să analizeze activ diferitele probleme ale unității,să facă probleme pentru îmbunătățirea muncii.

După terminarea discuțiilor, conducătorul dezbaterilor trebuie să facă o sinteză a acestora, supunând aprobării participanților soluțiile de rezolvare a problemelor puse în discuție.

Sesiunea Sinectica (metoda lui Gordon)

Sinectica este metoda de creativitate care se bazează pe realizarea legăturilor între lucruri, între fenomene, a corelației dintre logică și intuiție.Este o metodă de stimulare,de antrenare a creativității unor indivizi,grupuri,echipe de cercetare,bazată pe asociații libere de idei și folosirea principiilor și mecanismelor creativității indivizilor.

Sinectica s-a fundamentat pornind de la constatarea că,o serie de invenții și soluții originale valoroase nu sunt rezultatul unor eforturi îndelungate de gândire,ci s-au născut dintr-o sclipire sau dintr-o idee spontană.Aportul original al sinecticii a fost să evidențieze mecanismul real al invenției și ar construi o teorie care să poată sesiza fenomenul creației,iar pe de altă parte să fie operațională, adică să ofere celor care o aplică instrumente care să favorizeze apariția unor idei valoroase.

Pentru obținerea unor soluții se simulează în mod conștient un proces de creație, trecând prin următoarele momente :



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

-problema care trebuie rezolvată constituie obiectul unei preocupări intense de formare, structurare, înțelegere, de căutare a unor soluții;

-îndepărtarea de problem (în timp și spațiu), destindere, desfășurarea unor activități recreative din punct de vedere intelectual;

-alcătuirea de legături, procese libere de gândire, asociații, comparații, etc.;

-idei spontane de rezolvare, scriere intelectuală.

Sinectica imită acest proces, desfășurându-se în următoarele etape :

I. Definirea exactă, analiza și eventual reformularea problemei supusă rezolvării. Conducătorul echipei sau un specialist formulează pe tablă problemele, scurt și precis, încât să rezulte și modul de rezolvare prin explicații, scheme, planșe, etc. Membrii echipei formulează propuneri de soluționare a problemei, în cadrul unor discuții degajate. De obicei, în această etapă, nu se obțin soluții deosebite.

Conducătorul echipei notează fiecare propunere pe tablă, susținând-o și solicitând ca în primul rând să se rețină ceea ce este pozitiv. În final, împreună cu echipa, se caută acea formulă care să constituie punctul de plecare cel mai potrivit în rezolvarea problemei.

II. Înstrăinarea în timp și spațiu de situația de fapt a problemei, în care participanții sunt înstrăinați de problemă prin analogii din alte domenii cât mai îndepărtate. Se alege apoi, împreună cu conducătorul, o analogie în ce privește funcția, mediul ambiant, aspectul, etc. Pentru o contribuție creativă este absolut necesară această înstrăinare.

Se solicită participanților să exprime esențialul într-un cuvânt, apoi, lângă el, alt cuvânt, care să exprime contrariul, realizându-se o analogie simbolică, dinamică, atractivă.

III. Legarea elementelor descoperite în faza anterioară de problema care trebuie soluționată. Prin aceasta se încheie înstrăinarea sinectică: până acum membrii



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

echipei au făcut abstracție de problemă, iar în acest moment este necesară restabilirea conexiunii (force-fit).

IV. Formularea soluției. Materialul prelucrat în etapa de înstrăinare este făcut utilizabil pentru soluționarea problemei. Participanții sunt solicitați să explice legăturile între ultimele analogii găsite și rezolvarea problemei.

Numărul etapelor poate crește (până la 14), dar procesul este, în esență, același.

Spre deosebire de celelalte metode de stimulare a creativității, sinectica este reglementată mai strict, grupurile sunt mai mici (3-4 până la maximum 6-7 participanți), cu spirit inventiv, din care un specialist în problema care se discută, bine echilibrată, interdisciplinară, condusă de unul din membrii.

Participanții trebuie să fie bine instruiți și capabili de o colaborare constructivă, să fie nespecialiști și cu profesii cât mai diferite, dar cu același nivel de pregătire.

În general, specialiștii sunt legați de propriile lor tipare, de "metodele tradiționale" ale specialității lor, încorsetând îndeosebi creativitatea. Nespecialiștii, prin punctul lor de vedere inedit, pot aduce uneori idei valoroase prin semnificare și generalizare.

Prezența specialiștilor este necesară căci judecă modalitatea de aplicare, orientează pe ceilalți pe calea cu cele mai multe posibilități de rezolvare.

Membrii echipei trebuie să aibă pregătire corespunzătoare și experiență, cultură multilaterală, aptitudini creative, perseverență și să suporte riscurile.

Ședințele de sinectică sunt uneori îndelungate (2-3 săptămâni), organizate în suite, iar discuțiile sunt înregistrate pe bandă sau în procese verbale pentru a fi reluate.

Într-o ședință de sinectică nu este obligatorie parcurgerea tuturor etapelor. Când se conturează vreo legătură utilă se întrerupe, chiar dacă rezultatul obținut nu corespunde, și se fixează o nouă ședință.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară	6 - Educație și competențe
Obiectiv specific	6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect	Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare	POCU/90/6.13/6.14/109525

6.2.4. Reuniunea "Philips '66"

Reuniunea "Philips '66" constituie o metodă managerială utilizată în cadrul unităților economice care caută stabilirea unui sistem de comunicații între un număr mai mare de participanți (circa 30). Acest lucru permite dezbaterile anumitor probleme, urmând ca ulterior rezultatele să fie materializate de conducător în decizii.

Reuniunea poate dura până la 3 ore, participanții fiind împărțiți în grupe de 6 persoane dintre care unul este reprezentantul grupului.

După discutarea unei probleme într-o perioadă de timp restrânsă (circa, 6 minute) opiniile grupului sunt prezentate de către responsabilul fiecărui grup într-o reuniune generală.

Începerea dezbaterii se face prin prezentarea subiectului discuției, de către conducător, tuturor participanților. După formarea grupelor de 6 persoane, pe principiul eterogenității și alegerea responsabililor acestora se încep discuțiile. Părerile fiecărui grup sunt notate de reprezentanții acestora, care în cadrul reuniunii generale, expun punctul de vedere ce s-a desprins. În discuția dintre reprezentanți se pot obține și informații suplimentare de la membrii din cadrul fiecărui grup. În aplicarea acestei tehnici de conducere se urmărește ca în final să se elaboreze soluții de care iau cunoștință toți participanții. Tehnica are un pronunțat caracter operativ, de lucru, ceea ce face ca aplicarea ei să fie posibilă în conducerea multor activități din întreprinderile agricole.

Reuniunea "Panel"

Reuniunea "Panel", ca metodă de conducere participativă, reprezintă un dialog permanent cu caracter de dezbateră între două grupuri de persoane întrunite să ia anumite hotărâri. Aplicabilitatea reuniunii "Panel" este reflectată în activitatea consiliilor de administrație și în raporturile acestora cu adunarea generală a



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

acționarilor.În cadrul reuniunii participă organul colectiv de conducere,pe de o parte și plenul personalului,pe de altă parte.Înainte de începerea dezbaterii președintele consiliului de administrație expune subiectul asupra căruia trebuie luate hotărâri.În desfășurarea acestei reuniuni auditorul pune probleme ,iar organul colectiv de conducere răspunde;în toată această desfășurare a discuțiilor președintele are rol de coordonare,dar anumite răspunsuri pot fi date de specialiști, imediat sau după scurte consultări care au loc între e.În acest fel se permite auditorului să discute și să analizeze activ diferitele laturi ale muncii desfășurate în unitatea agricolă.

Reuniunile se încheie prin prezentarea în fața componentelor spre aprobare a soluțiilor ce se dovedesc a fi optime pentru rezolvarea problemelor dezbătute.

EXERCIȚII:

1.

Politica managerială evidențiază caracteristicile de mai jos? Potrivți afirmațiile din stânga cu cele din dreapta, prin selectarea termenilor pereche!

“braistorming”	identifică și se definesc obiectivele specifice pentru conducerea compartimentelor
• În etapa a II-a se • În etapa a III-a.	este o metodă bazată pe teoria dinamicii de grup,care constă în a se obține cât mai multe idei(soluții) pentru rezolvarea unei



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

	probleme,considerând că în cazul acestora se va găsi o soluție optimă
In etapa a IV-a se realizează analiza rezultatelor,	conducătorul fiecărui nivel ierarhic stabilește măsurile pentru îndeplinirea obiectivelor corespunzătoare

2.

Conducătorii eficienți adoptă decizii eficiente

X	Ei știu că aceasta este în primul rând o chestiune de sistem de a face pași corecți în ordinea corectă.
X	Ei știu că o decizie eficientă este întotdeauna o judecată bazată mai degrabă pe „păreri deziderate” decât pe „un consens al faptelor”.

3.

Alegerea metodelor au:

X	Un caracter activ
	o reacție impulsivă la o acțiune a adversarului
X	O muncă în echipă

4.



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară 6 - Educație și competențe
Obiectiv specific 6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii
Titlu proiect Studenți și elevi activi - angajați productivi!
Nr. contract finanțare POCU/90/6.13/6.14/109525

Managementul pe bază de obiective este legat de existența unui sistem informațional adecvat?

X	Da
Justificarea răspunsului corect	Asigură informațiile necesare pentru aprecierea corectă a rezultatelor și obiectivelor. Utilizează această metodă managerială, crește gradul de responsabilitate al conducătorului și executanților, se întreține un climat favorabil de muncă, asigură integrarea efortului individual cu efortul colectivității.

STUDIU DE CAZ 2.

1. Scrieți un eseu despre transformarea școlii dintr-o entitate pasivă într-o entitate activă, cu comportament antreprenorial ca rezultat al implementării managementului strategic.

EXERCİIU DE REFLECȚIE

Gândește-te la un moment în care:

1. Erai conștient că trebuie să faci o schimbare / Te-ai simțit forțat să faci o schimbare
2. Nu erai pregătit, așa că te-ai încăpățânat și
3. Ai realizat schimbarea în cele din urmă.

Reflecțați asupra unor conflicte ce le poate avea managerul!



UNIUNEA EUROPEANĂ



PROIECT COFINANȚAT DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020

Axă prioritară

6 - Educație și competențe

Obiectiv specific

6.13, 6.14 Stagii de practică elevi și studenți în sectorul agroalimentar, industrie și servicii

Titlu proiect

Studenți și elevi activi - angajați productivi!

Nr. contract finanțare

POCU/90/6.13/6.14/109525

BIBLIOGRAFIE

1. Bărbulescu, C., ș. a., (2000) Managementul producției industriale, Culegere, dezbateri, studii de caz, Ed. Sylvi, București.
2. Bărbulescu, C., ș. a., (2001, 2002), Politici manageriale de producție, Vol. I, II, Ed. Tribuna Economică, București.
3. Druker, F.P., (1994), Eficiența factorului decizional, Ed. Destin, București.
4. Haneș, N., (1978), Eficiența conducerii unităților economice, Ed. Facla, Timișoara.
5. Ionescu, Gh., (2001), Management organizațional, Ed. Economică, București
6. Macovei, Gh., (1983), -Conducerea modernă, fundament al autoconducerii, Ed. Junimea, Iași.
7. Niculescu, O., (2001), Metodologii manageriale, Ed. Tribuna Economică, București.
8. Niculescu, O., (2001), Management, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
9. Russu, C., (1996), -Management, Ed. Expert, București.
10. Ciungu Petre, „Armonizarea învățământului românesc cu cel european-puncte de vedere”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
11. Ciungu Petre, „Managementul activităților didactice”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
12. Vătușiu Teodora, „The Information System in the 21st Century”, Scientific Conference -9th Edition- With International Participation, Univ. „Constantin Brâncuși”, - Facultatea de Științe Inginerești, Editura Academica Brâncuși, Tg-Jiu, 2004.
14. Vătușiu T., Budulan, M., „Managementul realizării și implementării sistemelor informatice în învățământul românesc în perspectiva integrării României în UE”, The 30th Annual ARA Congress, Chișinău, 2005, pag. 128.