



„Proiect cofinanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”

## Școala și comunitatea – azi, pentru mâine!

*Învățământ de calitate pentru viitorul copiilor noștri în județul Dolj*

Programul Operațional Capital Uman (POCU) 2014-2020

Axa prioritară 6: Educație și competențe, Cod Apel: POCU/74/6/18/ 104980

Parteneri:

INSTITUTUL PENTRU DEZVOLTAREA EVALUĂRII ÎN EDUCAȚIE

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN DOLJ



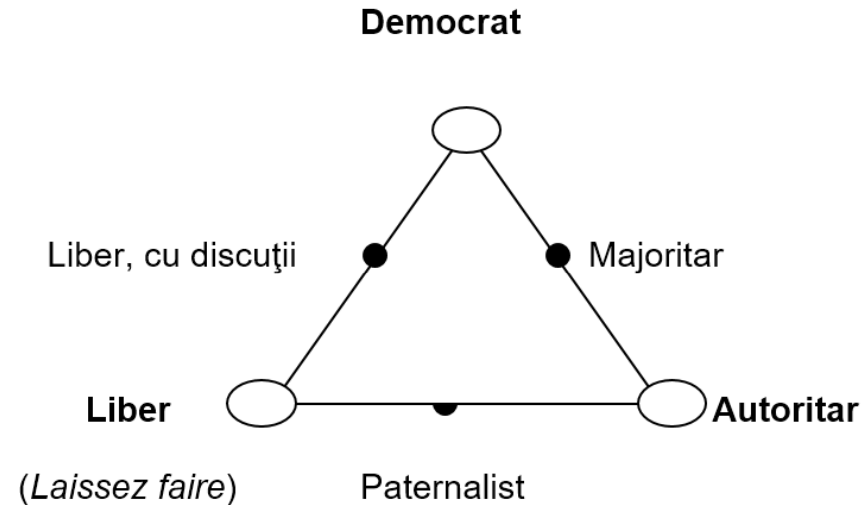
INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN DOLJ

# Management participativ

Managementul participativ implică co-participarea la elaborarea deciziei factorilor interesați. În stabilirea stilurilor de conducere, temă prezentată în acest modul, o dimensiune importantă este cea referitoare la modul în care se iau deciziile. Modelul Tannenbaum – Schmidt, al continuumului stilurilor manageriale se raportează direct la modul în care managerii iau deciziile, ilustrând o trecere continuă de la un stil autoritar la un stil în care angajații au libertate deplină în a adopta deciziile referitoare la modul în care își realizează sarcinile de lucru. Acesta situație este aplicabilă în cazul în care grupul de angajați la care se referă este un grup de experți care știu exact ce au de făcut și cărora managerul le lasă libertatea de acțiune. În același model este prezentată și situația în care managerul prezintă problema, definește limitele și cere grupului să ia decizia, păstrându-și autoritatea, ca o ilustrare a abordării participative a actului decizional. Avem mai jos o figură care prezintă, de asemenea, stiluri manageriale de luare a deciziilor.



- *Modul de luare a deciziilor*



În vârful triunghiului se situează liderul/managerul/conducătorul cu stil democrat.

Acest stil managerial este unul participativ și prezintă o serie de avantaje precum:

- participarea la decizie ajută membrii grupului să înțeleagă problemele, să accepte sau chiar să susțină decizia liderului;
- participarea îi determină pe membrii grupului să fie conștienți de propria importanță și de faptul că și ideile lor pot fi valoroase;
- când subordonații înțeleg și apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să determine și pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte;
- participarea oferă managerului și subordonaților să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor;
- participarea oferă posibilitatea subordonaților de a fi implicați la luarea deciziei de grup.

Dar și stilul democratic își are limitele și constrângerile sale. Constrângerile pot fi de exemplu de timp, decizia luată cu consultarea membrilor necesitând un timp mai îndelungat decât decizia luată de manager. De asemenea, subalternii pot pune la un moment dat la îndoială competența managerului și să-și supraevalueze aportul la luarea deciziei.



Conferirea autorității manageriale prin delegare unui subaltern este o altă ilustrare a managementului participativ. Delegarea este o activitate managerial foarte important, pentru că un manager, oricât de bine pregătit, experimentat sau bine intenționat este nu poate face totul de unul singur. În literatura de specialitate există foarte multe definiții ale delegării. O vom folosi ca definiție de lucru în acest curs pe următoarea: delegarea este transferul temporar sau definitiv, parțial sau total a autorității de a lua decizii de la manager la anumiți subordonați. Atenție! Se delegă autoritatea de a lua decizii, nu și răspunderea.

- **Stabiliți obiective realizabile:**

Stabilirea obiectivelor realizabile la începutul anului școlar este o modalitate excelentă de a arăta elevilor cât au crescut. Stabiliți împreună cu ei unul până la trei obiective pe care știți că le vor putea atinge până la finalul anului / semestrului. Când își ating obiectivul, lăudați-i. Acest lucru va ajuta la creșterea stimei de sine.

- **Fiți o influență pozitivă:**

Asigurați-vă că exprimați o atitudine pozitivă în orice moment. Acest lucru va arăta elevilor dvs. că sunteți de partea lor și că merită atenția voastră. Cu cât sunteți mai pozitivi, cu atât vor deveni și ei mai pozitivi.

- **Construiți pe punctele forte ale elevilor:**

Creați oportunități pentru ca elevii să reușească, valorificând punctele lor forte. Faceți-i să lucreze în echipă.

- Pentru manager este esențială identificarea sarcinilor care pot fi delegate și a persoanelor capabile să le realizeze, precum și a sarcinilor de care trebuie să se ocupe personal. Din definiție rezultă că delegarea nu este un proces de tipul totul sau nimic, ci are diferite grade, de la trasarea unor sarcini specifice cu termene de realizare, lăsând subordonatului libertatea de alegere a modalităților de îndeplinire (cu raportarea periodic a stadiului de realizare), rezolvarea unei probleme (trecând prin pașii procesului decizional) fără raportări intermediare, până la gestionarea unei activități sau a unui domeniu funcțional pe durată nedeterminată în manieră proprie.

### **Avantajele delegării pentru manager:**

- Câștigă timp pe care poate să-l dedice activităților strategice
- Prin delegare, identificând corect persoanele către care realizează transferul unor sarcini, poate încuraja participarea mai activă a acestora la viața organizației
- Îșicunoaște mai bine colaboratorii și își îmbunătățește relațiile cu ei
- Îi ajută pe ceilalți să se dezvolte profesional și să capete încredere în forțele proprii

## Bariere în calea delegării:

- Convingerea că *dacă vrei să faci bine ceva fă tu singur* funcționează în cazul său și al instituției pe care o conduce
- Lipsa de încredere în subordonați
- Frica de a fi catalogat drept leneș
- Rezultatele nesatisfăcătoare ale unor delegări anterioare
- Exemplu negativ oferit de superiorii săi care nu delegă
- Teama de a deveni inutil
- Teama de a nu avea un rival la funcție
- Frica de greșelile pe care le-ar putea comite cei cărora le delegă sarcini, în condițiile în care se delegă autoritatea nu și responsabilitatea
- Lipsa de autoritate în fața celor care nu acceptă sarcinile delegate decât dacă sunt trecute explicit în fișa postului
- Incapacitatea de a controla delegarea



# Elemente de marketing educațional

- **Repere teoretice**

Termenul de *marketing* a apărut în economie și s-a extins apoi, cu viteze diferite, în toate domeniile vieții sociale ce implică ofertarea de serviciu și/sau produse.

- **Marketing s.n.** 1. concepție privind organizarea și desfășurarea activității economice, potrivit căreia producția trebuie să fie permanent adaptată la cerințele prezente și viitoare ale consumatorilor și să le satisfacă cu maximum de eficiență. 2. ansamblul metodelor și tehnicilor care au ca obiect studiul cererii consumatorilor și satisfacerea acesteia.

Denumirea este preluată din limba engleză “*market*” însemnând piață. Termenul apare pentru prima dată în Buletinul Universității Michigan în 1902 la introducerea unui curs privind distribuția produselor.

- *Marketingul educațional* reprezintă un ansamblu de metode și tehnici utilizate de către un ofertant de programe educaționale pentru a determina receptivitatea potențialilor clienți față de un anumit produs sau serviciu educațional și promovarea acestuia pe piață.



Importanța marketingului educațional este în continuă creștere datorită unei multitudini de factori dintre care putem enumera:

- *Factori demografici* – descreșterea populației școlare
- *Factori financiari* – finanțarea unităților de învățământ prin raportare la numărul de elevi pe care îi au
- *Factori concurențiali* – multiplicarea ofertanților de educație și a serviciilor/produselor educaționale oferite



Optica sau orientarea de marketing a unități de învățământ presupune, prin analogie cu domeniul economic:

- **Receptivitate** față de: cerințele pieței; nevoile, cerințele și dorințele beneficiarilor
- o înaltă **capacitate de adaptare** la schimbările pieței, chiar de anticipare și influențare a acestora;
- **spirit creator**, inventivitate și preocupare permanentă pentru înnoire și modernizare;
- **abordare unitară** a activităților
- **eficiență**, obținută ca rezultat al orientării efective a școlii către **nevoile reale** ale societății



La prima vedere marketingul se supune unei „ecuații” simple: am de oferit ceva (produs sau servicii) și găsec mijloace și metode să o fac cât mai eficient pe o piață concurențială ca să obțin un anumit profit. În realitate lucrurile sunt mult mai complicate, iar marketingul a devenit dintr-o subcomponentă a sistemului de management o disciplină și un domeniu de studiu și acțiune de sine stătător, cu fundamentări teoretice, aplicații practice și cu o vastă bibliografie.



# Parteneriate educaționale

- **Repere teoretice**

Organizația școlară funcționează ca un sistem deschis, cu schimburi permanente informaționale, umane, materiale, financiare și motivaționale cu mediul exterior. În acest sistem deschis școală trebuie să inițieze, dezvolte și să întrețină relații pozitive cu comunitatea locală, rolul managerilor și modul lor de abordare a acestor relații fiind crucial.

Fiecare școală își desfășoară activitatea într-un mediu fizic, social, economic, tehnologic și politic dat cu care interacționează.



Interacțiunile instituționalizate pot să fie:

- *Cu mediul imediat:*

- prin Consiliul de administrație care are în componență de drept (uneori și de fapt!) reprezentanți ai autorității locale;
- prin comitetul de părinți constituit la nivelul școlii;
- prin sindicatele profesorilor.



- *Cu mediul secundar:*

- alte instituții ale statului cu care școala stabilește relații de colaborare (CCD, Poliția, Pompierii, instituții culturale, de sănătate, alte unități de învățământ etc.);
- agenți economici care angajează absolvenții școlii sau cu care colaborează în organizarea stagiilor de pregătire practică;
- instituții financiare prin care gestionează fonduri și plătește contribuții;
- instituții religioase frecventate de elevi și profesori;
- comunitatea fizică în care își desfășoară activitate.

- Delimitarea dintre mediul imediat și cel secundar nu este strictă, școala putând aduce în mediul imediat instituții sau organizații non-guvernamentale cu care realizează parteneriate. Parteneriatele educaționale realizate de școală trebuie să admită ca valori fundamentale democrația, civismul, umanismul, diversitate, specificitatea, toleranță.
- Din punct de vedere juridic, parteneriatul se definește ca o înțelegere legală în care partenerii definesc împreună scopul general al parteneriatului.
- Din punctul de vedere al beneficiilor pe care le aduce, parteneriatul trebuie privit ca o relație biunivocă, reciproc avantajoasă. Fără avantaje bilaterale parteneriatele funcționează prost sau nu funcționează și sunt doar formale.
- Construirea parteneriatelor este un proces deliberat ce implică aptitudini specifice, strategii și cunoștințe pe care părțile implicate trebuie să le cunoscă și să le folosească.
- Managementul școlii trebuie să asigure funcționarea și dezvoltarea școlii ca sistem deschis, aflat în relație permanentă cu mediul său exterior, cu comunitatea în care funcționează și nu numai. Pentru a-și realiza obiectivele propuse școala este nevoită să atragă, aloce, folosească o gamă diversă de resurse: materiale, financiare, umane, informaționale, de expertiză și de timp.

Autoritățile locale (mai ales în mediul urban) au în administrare mai multe școli, iar cele care au avut inițiativa de a realiza parteneriate cu comunitatea locală, au avut stabilite direcții clare de acțiune, au luat inițiativa de a veni în întâmpinarea nevoilor comunității au avut, de cele mai multe ori prioritate în distribuirea resuselor (și așa limitate) ale autorităților locale. Cei care își cunosc nevoile și știu să-și promoveze interesul pe baza unei strategii câștig-câștig vor obține mai mult decât cei pasivi.

