

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL SI LEADERSHIP IN UNIVERSITATILE DIN CEL DE AL TREILEA MILENIU



Profesor univ. dr. . Rodica Mariarna Niculescu
Facultyatea de Psihologie si Stiintele Educatiei,
Universitatea Transilvania din Brasov

THE OBJECTIVES OF THE PROJECT

- - Establish where best practice in EU partner universities **on the design and delivery of development programs can be applied to increase the leadership and management** capacity of Moldovan universities;
- - Create a **higher education leadership and management development programme** focused on **governance, strategic planning** and management, that is appropriate for delivery in Moldovan universities;
- - **Train the staff** of Moldovan universities **in the delivery** of the leadership and management development programme;
- - Create an infrastructure to support and sustain the leadership and management development programme;
- - Pilot and then implement the new leadership and management development programme in Moldovan universities;

LEADERSHIP SITUAȚIONAL SAU MODELE DE LEADERSHIP SI MANAGEMENT EDUCATIONAL

(Robert Blake și Jane Monton, Modelul situațional al lui Hersey-Blanchard, J. Reddin

Sau

Cum să obținem aceasta?

Cum să evităm asta?



In educatie, accentul si preocuparea fundamentale trebuie să fie legate de beneficiarul suprem: elevul/ studentul

PLAN DE ABORDARE A TEMEI

- Universitatea o instituție de servicii educaționale
- Management si leadership -factori activi ai inovației în educație
- Management educațional și leadership - două domenii de acțiune
- Conceptele de bază și aspectele fundamentale
- Două domenii unde îmbunătățirea este o mare necesitate
 - Managementul de sine
 - Managementul semenilor
- Ce trebuiesă facă în principal un manager al unei instituții educaționale

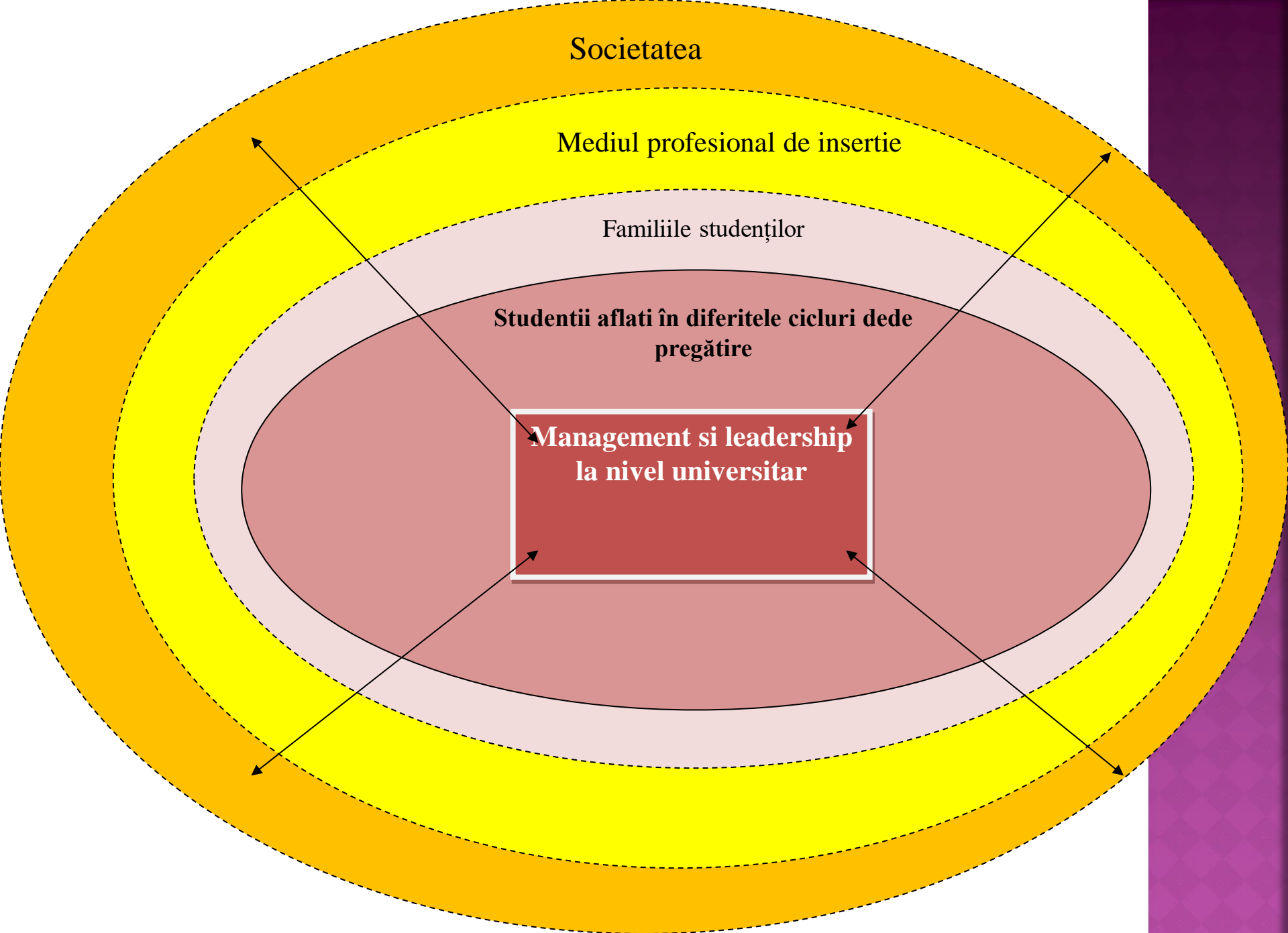
UNIVERSITATEA- O INSTITUTIE DE SERVICII EDUCATIONALE

Clienți direcți și prioritari: studenții

Clienți indirecti : familiile studenților

: cei ce lucrează în domeniile
pentru care se face pregătirea profesională a
studenților

: comunitatea/ societatea



Societatea

Mediul profesional de insertie

Familiile studentilor

Studentii aflatii în diferitele cicluri de
pregătire

**Management si leadership
la nivel universitar**



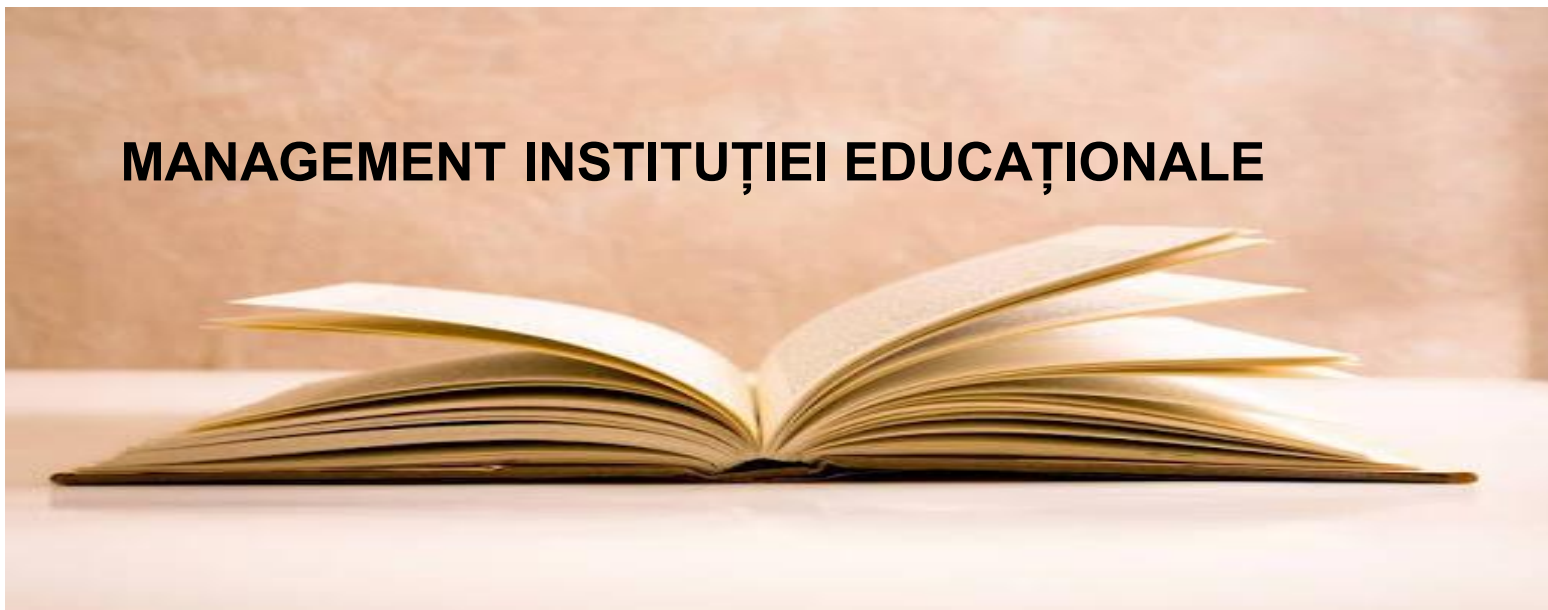
A îmbunătăți implică **NOUL** dar **nu** noul cu **ORICE PREȚ**, pentru că a aduce ceva nou nu garantează că acesta este mai **BUN**.

Ideea de **DEZVOLTARE- ÎMBOGĂȚIRE PRIN ÎMBUNĂȚIRE** și **nu** prin adăugare trebuie să fie nucleul *proiectelor inovative*



MANAGEMENT si LEADERSHIP – factori activi ai inovației în educație

MANAGEMENT INSTITUȚIEI EDUCAȚIONALE



MANAGEMENTUL PROCESULUI EDUCAȚIONAL



MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI LEADERSHIP - DOUĂ DOMENII DE ACȚIUNE

- **Managementul instituției de învățământ**, cu propria particularitate ca *nivel și context socio-economic-cultural*
- Instituții pentru:
- Educație timpurie
- Învățământul primar și secundar
- Educație universitară
- Educația adulților

Managementul procesului educațional (procesul de predare-învățare și evaluare) pe diferite niveluri ale sistemului educațional și în diferite domenii ale educației (formale și nonformale)

Educație timpurie

Învățământul primar și secundar

Educație universitară

Educația adulților

TIPURI DE MANAGERI/ LIDERI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

**La nivel
instituțional**

**Rectori/ decani/
sefi de
departamente**

**La nivelul
procesului
educațional**

Maiestatea sa

- ◉ **Profesorul cu
diferitele lui grade
de dezvoltare
profesională
personală**



Aspectele managementului instituțional se concentrează pe strategia instituției cu detaliile tactice conectate (modul de a săpa calea râului, de a depăși toate obstacolele).

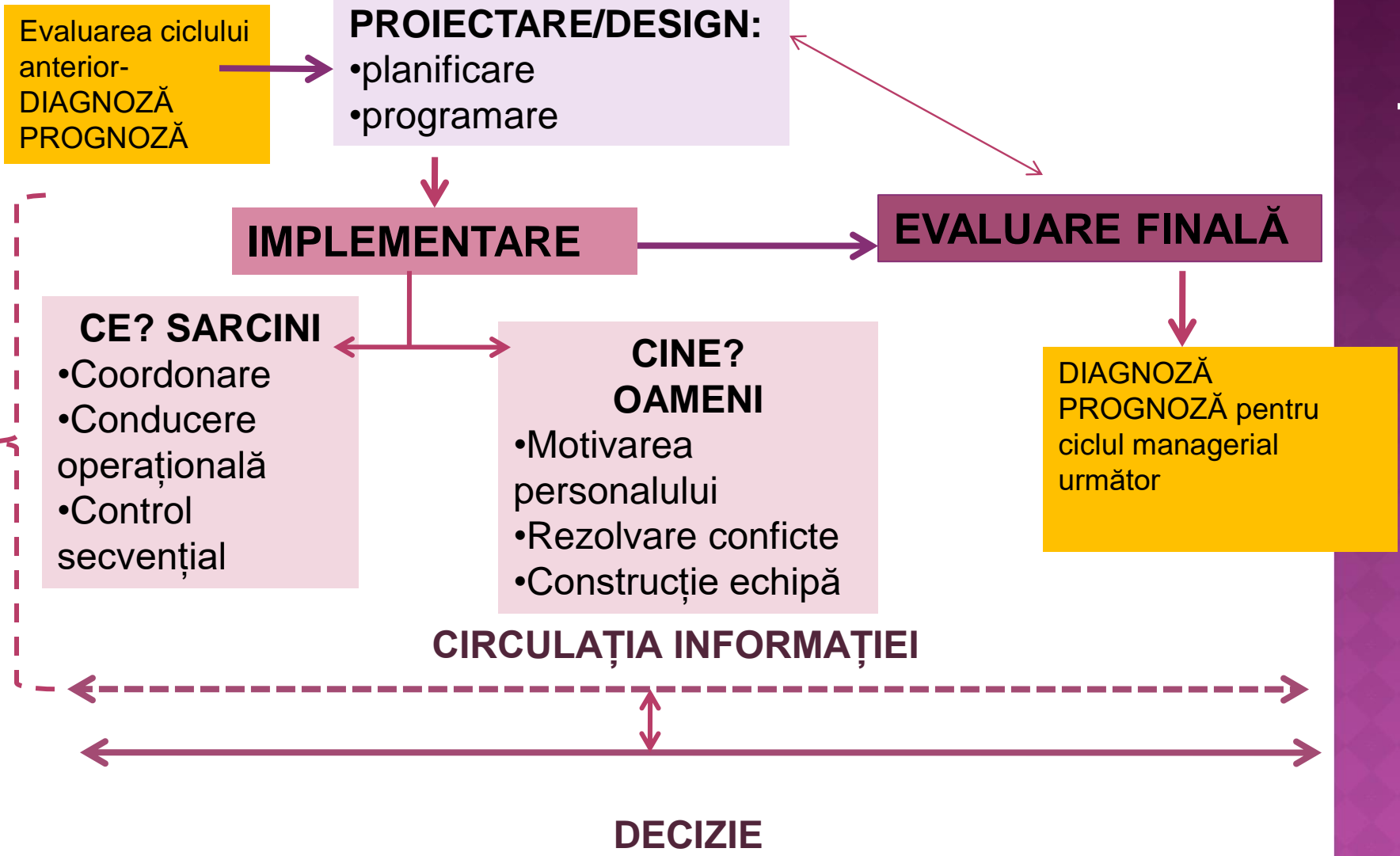
Fluența procesului educațional este punctul central pentru managementul acestui proces (forța și fluiditatea fluxului de apă)

ASPECTE MANAGERIALE FUNDAMENTALE IMPLICATE IN MANAGEMENTUL UNEI INSTITUȚII EDUCAȚIONALE /UNUI PROIECT/

1. Funcțiile manageriale importante:

- **decizia/ informarea,**
- **planificare/programare**
- **implementare/ coordonare (cu
motivare, rezolvare de conflicte,
formare de echipe etc),**
- **evaluarea**

2. Profilul managerului
(dominanta ca **lider** sau **manager**)



IPOSTAZELE CONDUCERII



Managementul și leadership-ul pot exista în mod independent. *Un manager poate fi un lider, dar un lider nu trebuie neapărat să fie un manager.*

Omul este capabil să acționeze în ambele ipostaze, chiar dacă este posibil ca balanța să încline, ca eficacitate, într-o direcție sau alta. O funcționare *echilibrată* a celor două ipostaze determină performanțe superioare (după Craig Hickman)

Managerul este **strategul**, cel care:



- vede în viitor,
- detectează nevoile și direcțiile de acțiune.

Managerul este un autor de proiecte educațional-inovative (membru al echipei de **designeri**) și **coordonator al implementării**

Liderul este cel care facilitează implementarea proiectului realizat *de oameni*, liderul este cel care **știe și poate lucra eficient cu oamenii**.

Așa cum creierul și inima sunt indispensabile vieții, ambele status-uri(manager și lider) sunt indispensabile succesului vieții unei instituții de învățământ, al proiectelor inovatoare. Echilibrul optim este singura condiție. Inima și creierul își schimbă ponderea influenței în funcție de SITUAȚIE

Liderul este Sufletul care păstrează
climatul emoțional pozitiv

Manager este MINTEA care arată
direcția

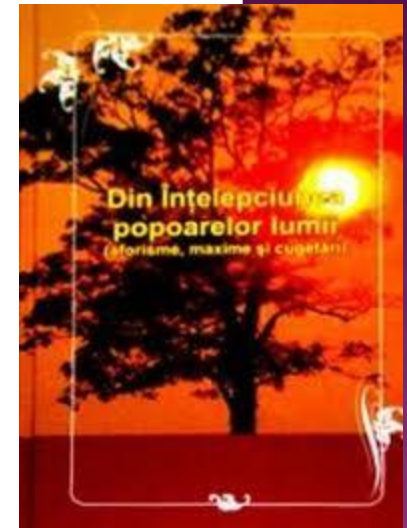


MANAGER ȘI LIDER: MINTE ȘI SUFLET

Manager



Lider



Relația manager-lider (minte-suflet).



-AUTORITATE
-PUTERE
-INFLUENȚĂ



DISTINCȚIA DINTRE AUTORITATE- **PUTERE** și INFLUENȚĂ

AUTORITATEA= dreptul de a-ți folosi *puterea* asupra comportamentului celorlalți, *în virtutea statutului/ rolului deținut în mod oficial*

PUTERE= abilitatea de a-l *influența* pe ceilalți, de a-l determina să facă ceva anume sau să gândească într-un mod anume. Ea este o caracteristică a unui INDIVID sau a unui GRUP

INFLUENȚĂ= un *proces* prin care cineva (X) încearcă să determine pe altcineva (Y) să facă ceva anume sau să gândească într-un mod anume. Pentru ca influența să fie eficientă (să reușească) trebuie să se fundamenteze pe **PUTERE**

IMPLICAȚII:
Pozitivă sau negativă ???

Posibilă influență

**Influență probabilă,
cu șanse de
certitudine**

AUTORITATEA intervine atunci când **puterea**
este *legitimată oficial* sau *liber recunoscută*

autoritate declarată/
atribuită

autoritate câștigată

PUTERE

Ca manager sau/și lider se presupune că un personaj are **PUTERE**, iar când puterea este autorizată, oficială/ oficializată, personajul devine și un personaj **DE AUTORITATE**. Această autoritate poate fi impusă prin statut sau/și poate fi ***câștigată prin calități personale***, personajul devenind **CU AUTORITATE**



Autoritate oficializată/
declarată



Când este
INFLUENȚA
mai mare și de
factură
pozitivă???



Autoritate câștigată



Câteva întrebări și răspunsuri despre manager și lider





DE CE? CU CE SCOP?

Misiunea este o rezultată a conștientizării de către membrii organizației a **rațiunii acesteia de a fi, a finalităților** presupuse de existența și activitatea organizației; aceste finalități sunt dependente de **filozofia organizației, concretizată în valori, credințe, standarde comportamentale, de imaginea de sine și de cea publică ale organizației, de contextul concret în care își desfășoară activitatea în condițiile în care se preocupă permanent de supraviețuirea într-un câmp concurențial.**

Viziunea este un mod specific de a vedea, de a concepe sau de a considera rostul și rolul educației, al instituției educaționale, a conducerii acesteia.



PENTRU PROIECTUL ACTUAL ... CÂTEVA ÎNTREBĂRI CĂRORA MERITĂ SĂ LI SE CAUTE RĂSPUNSURI VALIDE

- ◉ In ce măsură *misiunea universităților* își păstrează semnificația în acest mileniu ?
- ◉ Este nevoie de *particularizarea misiunii pentru fiecare universitate*, dând consistență sintagmei ” unitate în dicersitate”?
- ◉ Cât și cum contribuie nuanțarea *viziunii* ca fundament al răspunsurilor la întrebările anterioare?



Cine sunt actorii principali în educație?

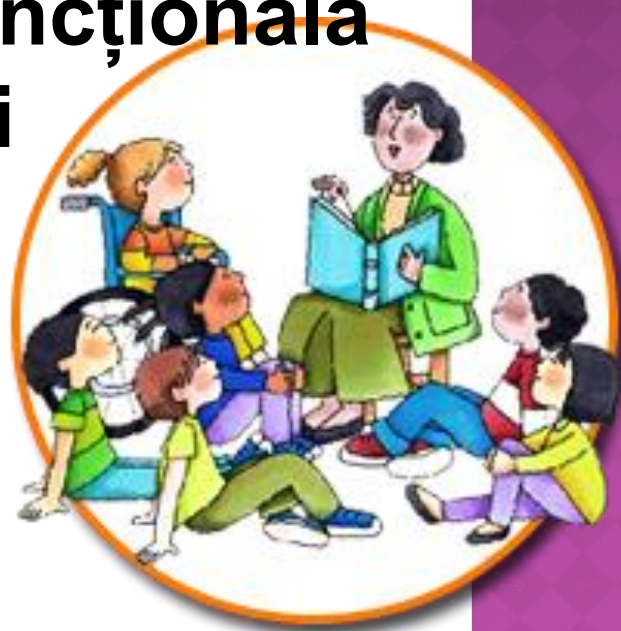
Cuplul: educator (*ca manager educațional*) și student (*ca principal beneficiar*)

Manager instituției educaționale ca *manager școlar*, într-o relație funcțională și eficientă cu managerii medii

RECTOR/ DECAN

DIRECTOR

ȘEFI DE DEPARTAMENTE



PENTRU PROIECTUL ACTUAL ... CÂTEVA ÎNTREBĂRI CĂRORA MERITĂ SĂ LI SE CAUTE RĂSPUNSURI VALIDE

- ◉ Cum își alege un recor colaboratorii imediați-proreectorii?
- ◉ Pe baza căror criterii sunt investiți decanii?
- ◉ În ce măsură metodologia actuală a investirii cu aceste funcții (și cu altele din ierarhie) corespunde nevoii de construcție a unui climat de muncă optim, a unei culturi organizaționale benefică pentru progres?

CÂTEVA ASPECTE TEORETICE CE POT VENI ÎN SPRIJINUL GĂSIRII UNOR RĂSPUNSURI

Pentru orice comunicare de succes nevoia de a vorbi
”**aceeași limbă**”
devine o strictă necesitate.

Pentru a dezbate real și eficient idei ale unui domeniu,
***semnificația conceptelor fundamentale trebuie să
fie
cunoscută și acceptată unanim***

CICLUL MANAGERIAL

Ciclul managerial reprezintă un nivel de raportare analitică asupra procesului managerial. El cuprinde o perioadă de timp în cadrul căreia se poate face analiza acțiunii complexe și complete a întregului sistem de funcții manageriale.

În domeniul școlar poate fi reprezentat de *ora școlară*, de *semestrul școlar*, de *anul școlar*, de *ciclul de învățământ*, fiecare revinându-i o anumită *specificitate* a manifestării sistemului funcțiilor manageriale.



FUNCȚIA MANAGERIALĂ

- *Funcția managerială* reprezintă o clasă de *activități specifice* unui sistem organizațional; aceste activități sunt destinate *satisfacerii unei cerințe (necesități) funcționale* a întregului sistem.



CONCEPTUL DE PROIECT INOVATIV

- ◉ **Inovație** = schimbare făcută într-un domeniu, sistem etc., cu scopul *de a-i îmbunătăți calitățile*.
- ◉ **Un proiect inovator în educație** = realizarea unei abordări noi privind *construcția, implementarea și evaluarea* unui proiect care implică introducerea unei schimbări cu valențe vizând *creșterea reală a calității* pe o anumită zonă educațională.

PROBLEME IMPLICATE ÎN ACEST PROIECT

◉ Ce determină nevoia de inovație?

Răspunsul - în armonie cu schimbarea la nivel european și global în contextul universităților

◉ Ce arii ar trebui să fie inovate?

Explicit:

□ *Management-ul (cu aspectele de leadership) la nivelul instituțiilor de învățământ superior și al procesului de învățământ terțiar*

Implicit

- ◉ Ariile de dezvoltare a cursanților (cognitiv, emoțional, social, psihomotor, etc.)
- ◉ Domeniile de influență educațională (tipologii și structuri ale situațiilor de învățare în contextul învățământului terțiar)



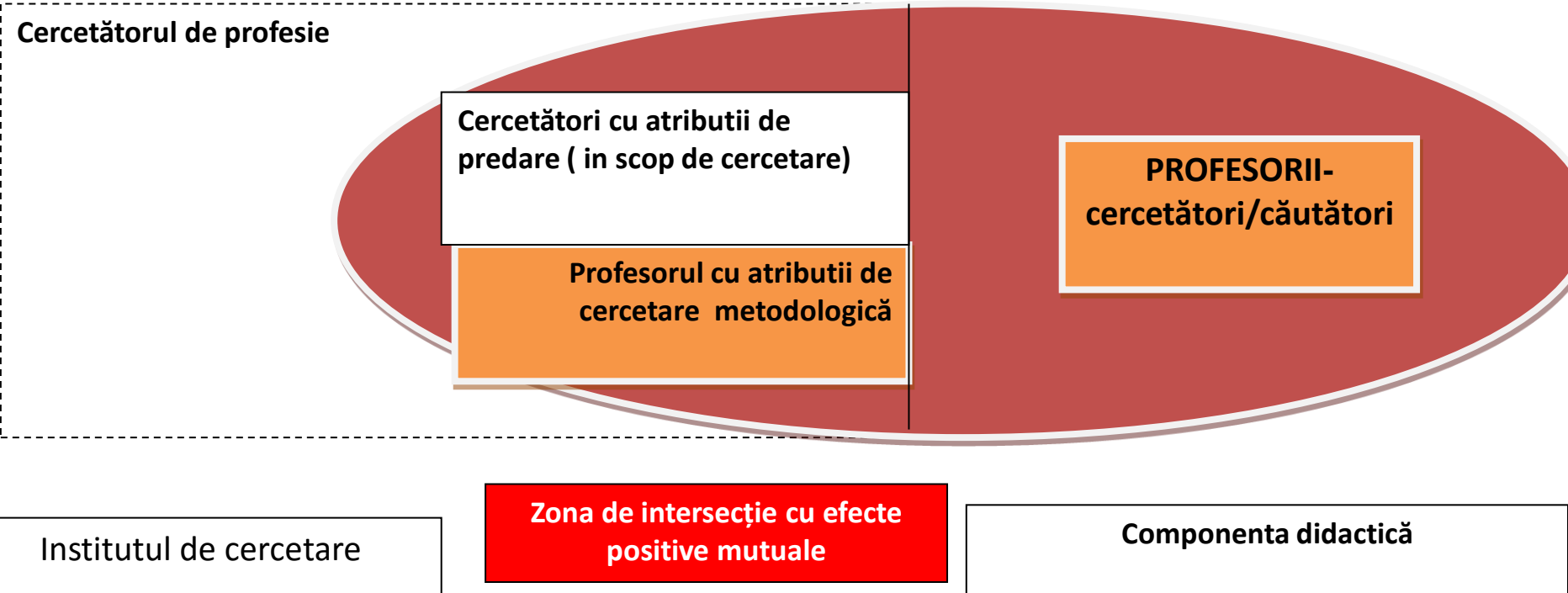
Ar fi ceva ce ar trebui re-evaluat, regândit, și/sau redimensionat în relația predare/învățare- cercetare?

Răspunsul ar trebui să aibă în vedere dezvoltarea reală a ambelor dimensiuni

Universitatea este o instituție de învățământ în primul rând.

Ea poate să dezvolte *dimensiunea cercetare*, fără a diminua, uneori până la neglijare în fapt, pe aceea de **formare a profesioniștilor** pe diverse domenii, profesioniști care, nu în totalitate vor ajunge să facă și cercetare

UNIVERSITATE



INOVATIA ÎN DOMENIUL MANAGERIAL

◉ Un manager inovator

(RECTOR/DECAN sau cadru didactic universitar) știe că nu nepărat NOUTATEA trebuie căutată pentru a ajunge la CALITATE, ci îmbinarea eficienta a ceea ce e vechi si valoros cu ceea ce e nou si poate fi eficient.

Profilele profesionale ale managerului și / sau ale liderului sunt factori importanți ai stimulării inovației în educație?





ESTE STILUL MANAGERIAL UN FACTOR
DE INFLUENȚĂ?

O posibilă definiție a stilului managerial

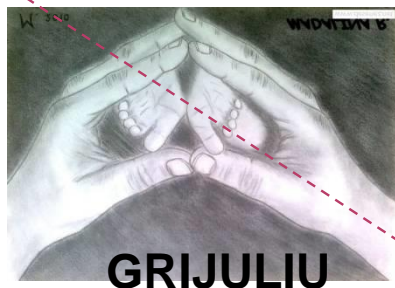
Maniera **personală**, în mare parte tinând de specificul personalității, **care stabilește o combinatorică unică** între modalitățile de a înțelege, folosi, echilibra și dezvolta, **la intersecția a două coordonate: sarcina și oamenii**, relația dintre:

- **PUTERE** (cu ipostazele generate de sursele ei)
- **AUTORITATE**
- **INFLUENȚĂ**

în activitatea de conducere a oricărui domeniu ce se cere condus.

STILURILE MANAGERIALE

Centrare pe oameni



GRIJULIU



VIZIONAR



STIMULATIV

**RESPECT
PROCEDURA
NU RISC**



ADMINISTRATIV



**PASIV-
Laissez Faire**



AUTORITAR



Centrare pe sarcini

STILUL FERM- AUTORITAR

- **CARACTERISTICI**
- Subordonatul poate aborda o atitudine pasivă gândind “ *Dacă șeful tot nu ascultă părerea mea, nu are rost s-o mai spun*”. Un subordonat fără opinii nu este de folos.
- Dacă nu soliciți opinii din partea subalternilor/ colaboratorilor aceștia pot “vinde” opinii valoroase unor concurenți de-ai tăi!
- **Stilul tău poate produce o adevărată revoltă. Chiar schimbarea stilului în caz de conflict major nu mai determină un comportament credibil.**



Fermitatea exagerată și rigidă poate determina comportamente servile, cu efecte negative asupra eficacității activității.

Unul dintre egali (cu același statut) poate fi la fel de ferm, se pot naște conflicte.

Alți colegi pot fi de acord cu tine în față dar îți pot slăbi poziția.



S= Stilul stimulativ (OMEGA STYLE)

CARACTERISTICI

- Se poate greși crezându-se că propria motivație intrinsecă pentru muncă este și a tuturor celor cu care lucrezi. Uneori trebuie să se seacționeze pentru dezvoltarea propriei motivații.
- Capacitatea de a formula obiective clare, de a-și organiza activitatea, de a finaliza o acțiune nu este un dat natural; se cere dezvoltată.
- Propriu echilibru trebuie din când în când reverificat.
- **Atenție la stabilirea statutului de egal!** Deținerea aceleiași funcții este doar o egalitate formală uneori



STILUL PASIV- LAISSEZ- FAIRE

CARACTERISTICI

- Când faci doar ceea ce ți se cere și lași pe ultimul moment, nici alții nu vor face mai **mult. Și totuși tu răspunzi de ansamblul activității.**
- Când nu te grăbești să rezolvi o cerință se acumulează sarcini nerezolvate și intri în criză de timp.
- Pasivitatea față de propria muncă duce în timp la **pierderea bucuriei** de a trăi.
- Pasivitatea ta față de alții va atrage pasivitatea celorlalți față de tine.



Daca
@never.is.love
chiar
îți pasă
DEMONSTREAZĂ



STILUL ADMINISTRATIV

● Caracteristici

Respectarea tradiției și a regulilor în mod rigid duce la rutină și la insatisfacții.

● Oamenii constanți sunt mai siguri **dar mai puțin creativi; creativitatea este o condiție a eficienței.**

● Relațiile strict oficiale cu subalternii/colaboratorii pot determina un **climat de muncă rece și, în final, ostil.**

● Când managerul DOAR respectă niște reguli și egalii lui fac la fel, fără a se întreba dacă **viața și munca nu mai dau nici o perspectivă** ele sunt bune sau nu,

● Din prea multă rutină se ajunge la **rugină și, în final... tot la ruină.**

Rugină

Rutină

Ruină



STILUL GRIJULIU

Caracteristici

- Contrar așteptărilor, mulți colaboratori nu se lasă flatați de comportamentul grijuliu al managerului și își pierd treptat motivația pentru muncă. Ei vor gândi *“Dacă șefului tot nu-l pasă cu adevărat de calitatea îndeplinirii sarcinii, ce rost are să mă mai agit?”*
- Un coleg care este mereu de acord, formal desigur, cu ceea ce managerul spune, își pierde respectul pentru acesta. Reciproca este valabilă! Cum se poate lucra eficient într-un climat lipsit de respect mutual?



**NECESITATEA CA MANAGERUL SĂ DEȚINĂ
competența de a adapta stilul propriu
managerial fiecărei SITUAȚII CONCRETE
pentru a –și asigura un management eficient**

**STILUL TRANZIȚIONAL/ "CAMELEONIC"
(competența de adaptarea la sarcină)
MODELUL SITUAȚIONAL**



DOUĂ DOMENII ÎN CARE ESTE NECESARĂ INOVAREA

**MANAGEMENTUL
PROPRIEI PERSOANE**



**MANAGEMENTUL
SEMENILOR**



IPOSTAZE ALE MANAGEMENTULUI

Managementul propriei persoane

Managementul semenilor

MANAGEMENTUL
STRESULUI

COMPORAMENTUL
ASERTIV

MANAGEMENTUL
TIMPULUI

MANAGEMENTUL
PROPRIEI
PERSOANE

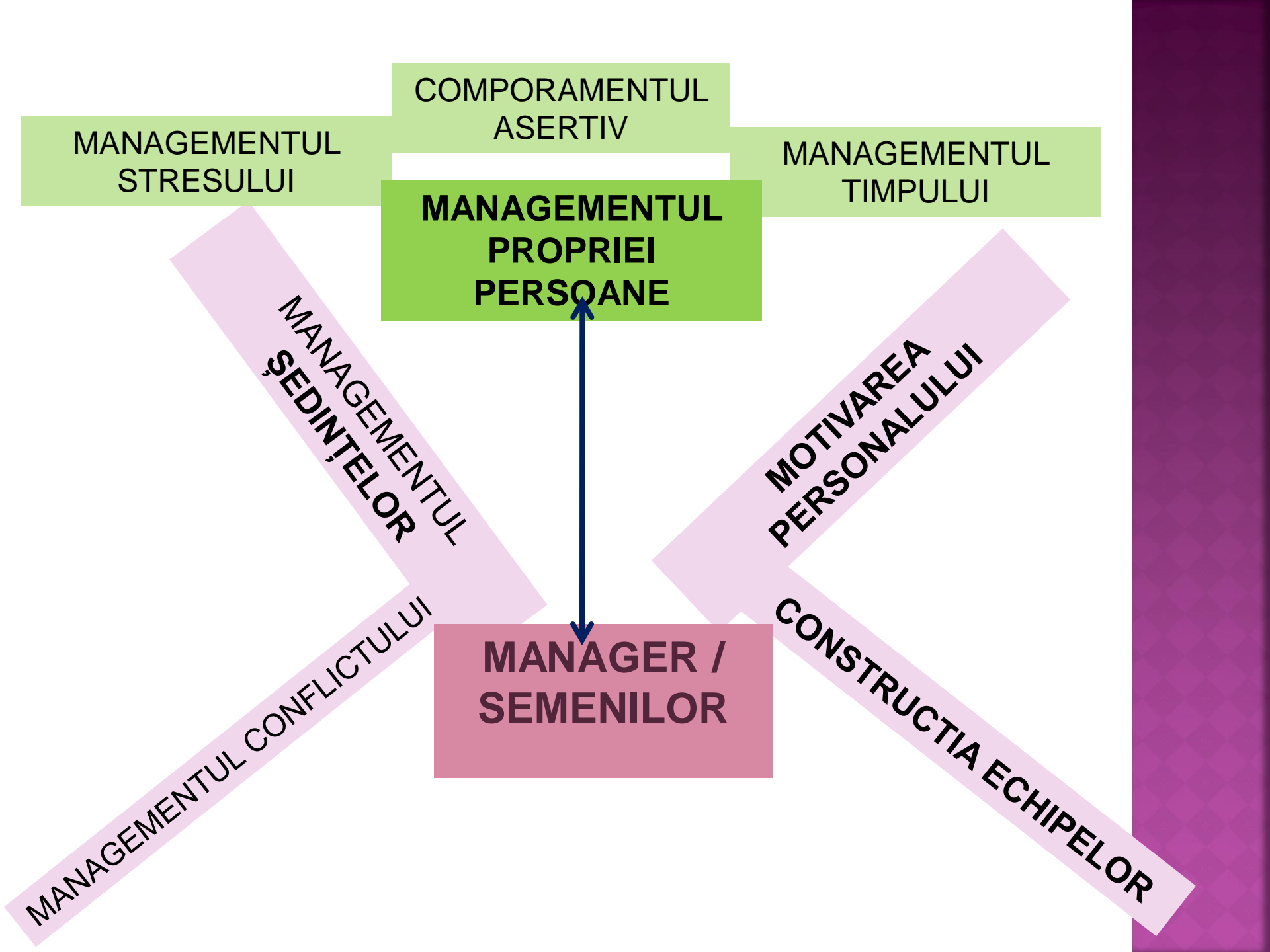
MANAGEMENTUL
ȘEDINȚELOR

MOTIVAREA
PERSONALULUI

MANAGEMENTUL
CONFLICTULUI

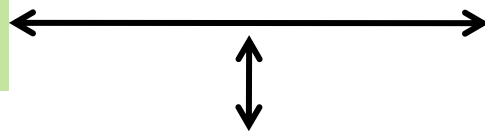
MANAGER /
SEMENILOR

CONSTRUCTIA
ECHIPELOR



MANAGEMENTUL PROPRIEI PERSOANE

MANAGEMENTUL
TIMPULUI



MANAGEMENTUL
STRESULUI

COMPORAMENTUL
ASERTIV



MANAGEMENTUL STRESULUI

Cauzele

Simptomele

Modalitățile posibile de rezolvare

STRESUL - UN DEZECHILIBRU ÎNTRE SOLICITĂRILE CARE LI SE IMPUN ȘI RESURSELE PE CARE LE AU LA DISPOZIȚIE PENTRU A SOLUȚIONA ACESTE SOLICITĂRI.



⦿ *Cauze posibile ale stresului conducătorului de instituție de învățământ*

Aceste cauze au un efect cumulativ, nu acționează singular. Astfel, **problemele familiale ale managerului**, un eventual divorț, au un impact major și cauzează stress-ul. La aceasta se adaugă :

- creșterea numărului de crințe acompaniată de dificultatea crescândă a și diversificarea acestora
- schimbările în planul educației
- condițiile “sărace “ ale activității- resurse materiale și financiare insuficiente
- presiunea timpului
- conflictele interne, confuziile legate de roluri, supraîncărcarea
- un ethos scolar/instituțional care nu susține activitatea managerului



ALTE PROBLEME DE IDENTIFICAT ȘI DISCUTAT PENTRU A GĂSI CALE DE SOLUȚIONARE

PLANURI DE MANIFESTARE:

- PLAN FIZIC
- COMPORTAMENT

DOMENII DE INTERVENȚIE:

- Îmbunătățirea managementului timpului
- Organizarea mai eficientă a activității
- Asertivitatea
- Îmbunătățirea climatului de muncă

**IDENTIFICAREA UNOR SOLUȚII
PENTRU DETENSIONAREA
ATMOSFEREI DE LUCRU ÎN
CONDIȚIILE CONCRETE ALE
FIECĂREI ORGANIZAȚII**



MANAGEMENTUL TIMPULUI



SOLUȚII PENTRU DETENSIONAREA ATMOSFEREI DE LUCRU

- ◉ *organizarea mai bună a timpului propriu;*
- ◉ identificarea **persoanelor și a sarcinilor** ce-ți mănâncă inutil timpul și renunțarea la contactul cu persoanele respective (sau evitarea lor pe cât posibil) și diminuarea timpului acordat sarcinilor în cauză;



Comportamentul asertiv



Fermitate când se spune DA și NU dar nu agresivitate

Înțelepciune

Stapânire de sine



A nu fi influențabil, dar nu refractar la orice idee

Empatie dar nu slăbiciune, nu ușor de păcălit

MANAGERUL/ LIDERUL CONDUCĂTOR AL SEMENILOR

MANAGEMENTUL
ȘEDINȚELOR

MOTIVAREA
PERSONALULUI

CONSTRUCTIA ECHIPELOR

MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

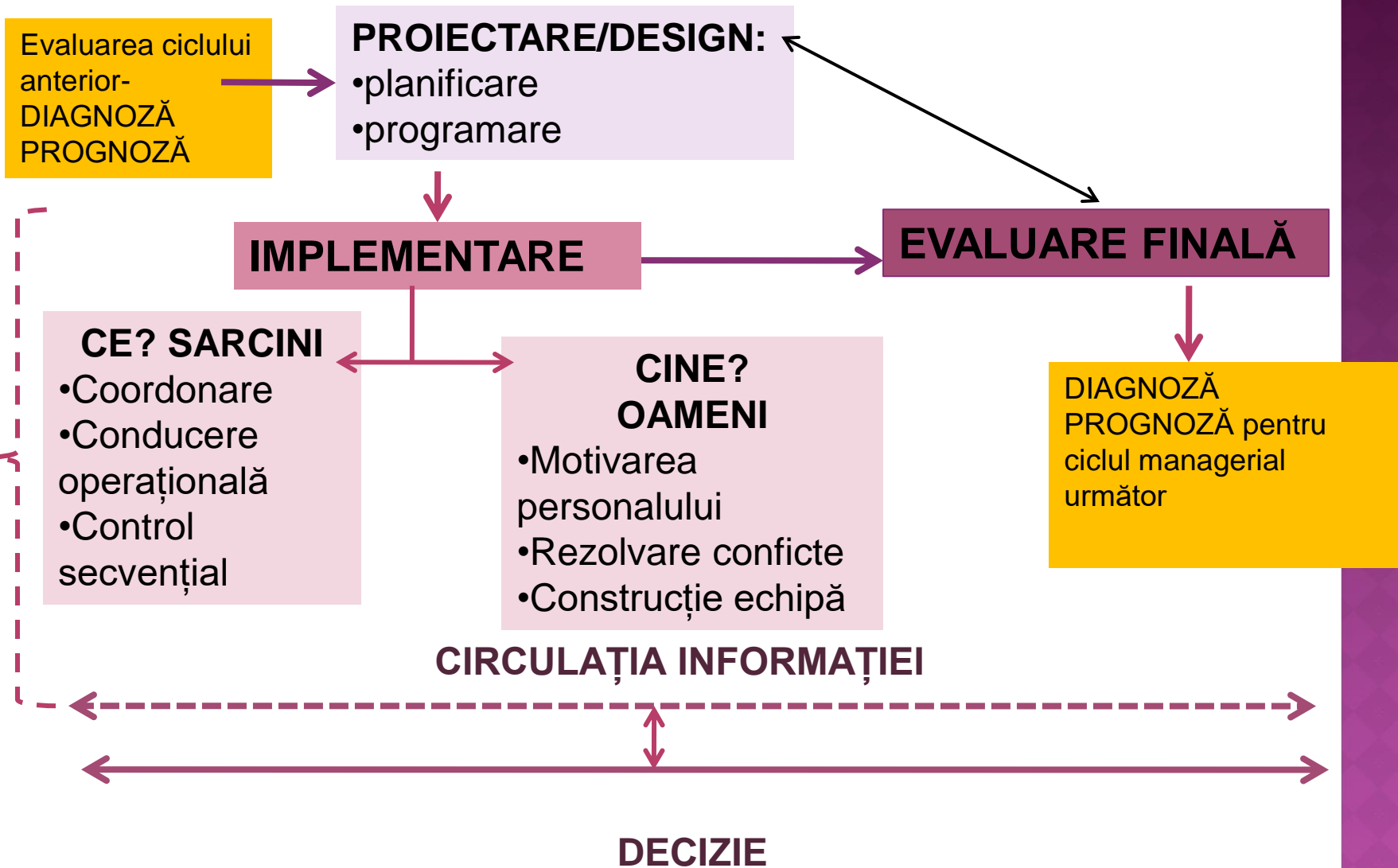


CE TREBUIE SĂ FACĂ ÎN PRINCIPAL UN MANAGER DE INSTITUȚIE EDUCAȚIONALĂ



**Orice manager de unitate educațională
trebuie să răspundă eficient următoarelor
aspecte:**

• să demonstreze că înțelege ciclicitatea activității manageriale, modul de acțiune a fiecărei funcții manageriale în interiorul unui ciclu managerial



•realizarea proiectului managerial (ca nucleu din care sunt detaliate proiectele managerilor medii); în acest context, el trebuie :

➤Să direcționeze formarea unei anumite viziuni în cadrul colectivului, legată de activitatea instituției școlare;

➤Să contureze, după consultare, misiunea concretă a instituției pentru perioada următoare, în corelație cu viziunea prezentată;

➤Să organizeze flexibil și eficient activitatea în unitate, în cadrul compartimentelor distincte, bine definite și cu relații clare între ele (întocmirea organigramei);



Planurile strategice ale DIRECTORILOR DE DEPARTAMENTE DIN UNIVERSITATE corelate planurilor strategice ale prorectorului de resort si implicit planului managerial nucleu

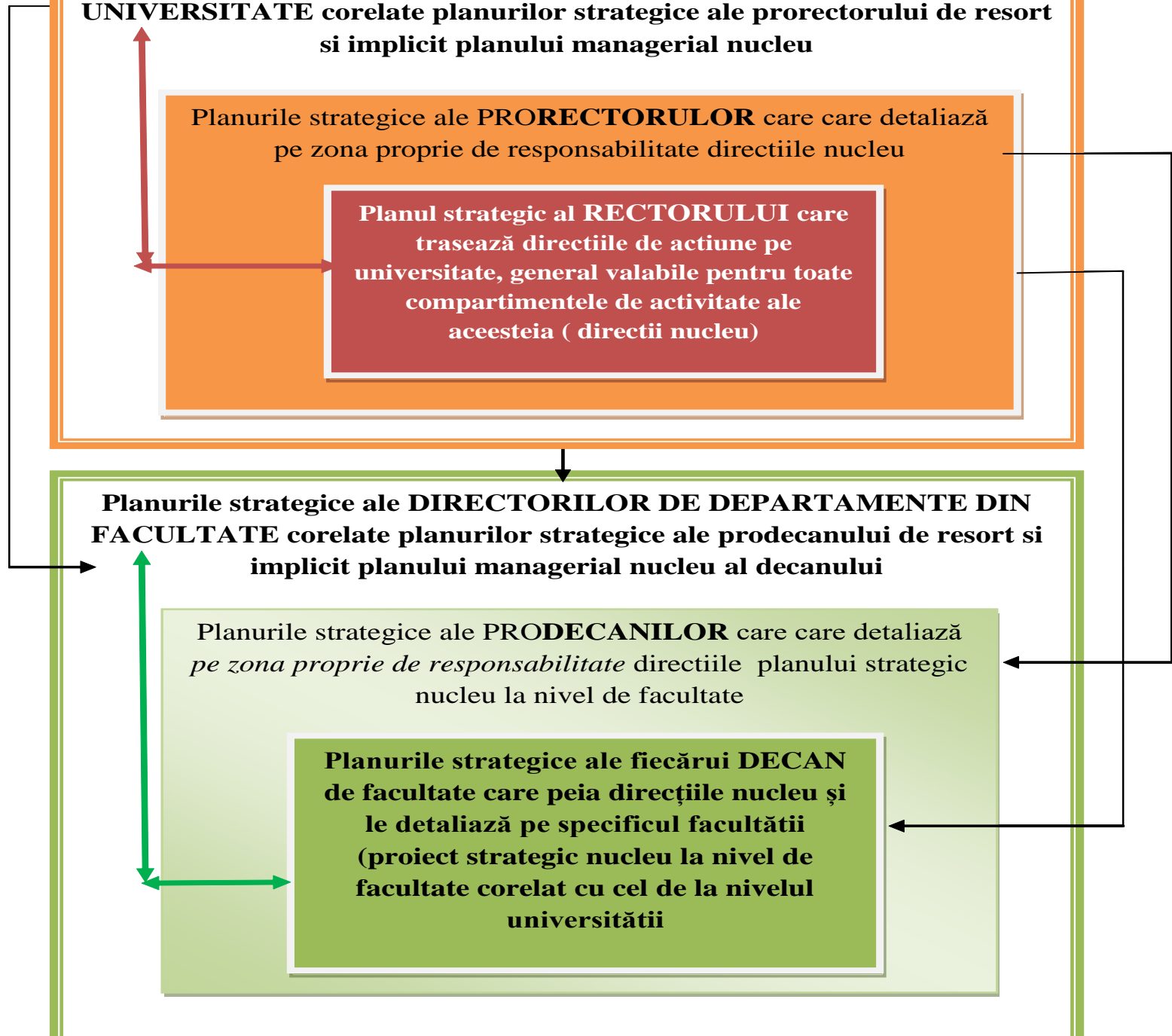
Planurile strategice ale PRORECTORULOR care care detaliază pe zona proprie de responsabilitate directiile nucleu

Planul strategic al RECTORULUI care trasează directiile de actiune pe universitate, general valabile pentru toate compartimentele de activitate ale acesteia (directii nucleu)

Planurile strategice ale DIRECTORILOR DE DEPARTAMENTE DIN FACULTATE corelate planurilor strategice ale prodecanului de resort si implicit planului managerial nucleu al decanului

Planurile strategice ale PRODECANILOR care care detaliază pe zona proprie de responsabilitate directiile planului strategic nucleu la nivel de facultate

Planurile strategice ale fiecărui DECAN de facultate care peia directiile nucleu și le detaliază pe specificul facultății (proiect strategic nucleu la nivel de facultate corelat cu cel de la nivelul universității



Ce trebuie să facă în principal un manager școlar/ continuare

- **Să stabilească obiectivele generale** ale activității din unitatea educațională și să le detalieze pe compartimentele organigramei, **fixând direcțiile generale** de acțiune ale fiecărui compartiment;
- **Să verifice și să aprobe planurile anuale/ semestriale** de activitate ale fiecărui compartiment (subcompartiment), urmărind articularea acestora cu planul managerial al instituției și între ele;



Ce trebuie să facă în principal un manager școlar/ continuare

- **Să coordoneze** implementarea planurilor și programelor de activitate din fiecare compartiment (direct sau prin delegare către adjuncți);
- **Să controleze** și să evalueze secvențele de activitate pe întreg parcursul ciclului managerial de referință (semestru/ an școlar);
- **Să evalueze finalul** activității după încheierea ciclului managerial de referință (semestru/ an școlar); evaluarea se raportează atât la activități cât și la resursele umane implicate în activități ; ea se va face direct de către managerul principal sau prin delegare către șefii de compartimente;



Ce trebuie să facă în principal un manager școlar/ continuare

- să reprezinte eficient unitatea școlară în relațiile cu alte instituții.
- să-și **construiască o echipă**, *motivând* colaboratorii, *susținându-i* în activitatea propriuzisă și în propria lor formare;



**Stimularea motivației
pentru activitate a
colaboratorilor -
factor important al
eficienței activității
organizației educaționale**

Un bun manager trebuie să știe să obțină tot **ceea ce este mai bun de la colaboratorii** săi.

Conditii de succes:

- **Managerul trebuie să țină cont că lucrează cu mai multe categorii de oameni:**
 - motivați **de munca** în sine (**motivație intrinsecă** pentru activitatea profesională și socială);
 - motivați **doar de recompense materiale**;
 - motivați **de recunoașterea și aprecierea** rezultatelor obținute;
 - doar **de teama de pedeapsă**.
- **Să-și cunoască bine colaboratorii**
- **Să se ferească să consideră că toți ceilalți au motivația sa pentru muncă**



Motivatia pentru funcția managerială – generatoare de tipologii anageriale

DIRECTOR

DIRECTOR



**MANAGERUL
dornic SĂ
FIE!!!**

**MANAGERUL
dornic SĂ
FACĂ, dornic
să lase ceva în
urmă**

Un manager cu tact va ști să acționeze în așa manieră încât să stimuleze motivația colaboratorilor și dincolo de recompensele materiale și de teama de pedeapsa.

O vorbă bună spusă la timp, evidențierea și recompensarea în forme legale, dar echitabile, a tuturor, indiferent de statut, conform calității prestației pe sectorul de activitate propriu sunt modalități eficiente de creștere și dezvoltare a motivației colaboratorilor.



CONFLICTUL

PREVENIREA ȘI REZOLVAREA CONFLICTELOR- O
PROBLEMĂ DELICATĂ ÎN SPECIAL ÎN CÂMPUL
EDUCAȚIONAL UNIVERSITAR





*Numai un manager slab folosește conflictul pentru a-și “câștiga” autoritatea. Principiul “**dezbină și stăpânește**” nu este recomandat.*

Un manager puternic poate stăpâni un conflict și, mai mult, poate preveni conflictele.



Să analizăm aserțiunile de mai jos și să formulăm argumente pro și contra celor enunțate.

De ce în învățământul superior conflictul este mai delicat?

1. Cei implicați (profesori sau /și studenți, personal ajutător sau auxiliar) au un **statut perceput ca fiind de nivel înalt** în context comunitar. Degenerarea unor dispute în conflicte se constituie atât ca **exemplu negativ** cât și ca **un câmp de critică și de descărcare** a unor frustrări ale membrilor comunității.
2. Cu cât **statutul** celor implicați într-un conflict real, sau care aparțin unui grup profesional tensionat **este mai înalt** cu atât mai **dificil este de gestionată situația**
3. Uneori managerii din învățământul superior nu consideră oportună intervenția **în special în zona prevenirii conflictelor**, iar, când o fac **în rezolvare**, se urmărește mai degrabă soluționarea rapidă și de suprafață decât **cunoașterea cauzelor determinante și acțiunea la nivelul lor**.

ECHIPA

Doar un deziderat sau o realitate?

MANAGERUL- ELEMENT CHEIE AL CONSTRUCȚIEI ECHIPEI



"Ceea ce faci are o importanta mult mai mare decat ceea ce zici" - Steven Covey



"Intrebarea nu este "cine nu ma va lasa sa fac ceva"; intrebarea este "cine ma va opri?" - Ayn Rand



"Provocarea leadership-ului este sa fii puternic, nu obraznic; sa fii bun, nu slab; sa fii ferm, dar nu agresiv; sa fii ganditor, dar nu lenes; sa fii umil, dar nu timid; sa fii mandru, dar nu arogant; sa ai umor, dar fara sa devii un clown" - Jim Rohn



Managementul ședințelor ”Sunt ședințele ”întâlniri nesuferite ?”





Ședințele s-au dovedit în timp “**un rău necesar**”.

Formalismul, artificialul, timpul nesfârșit, caracteristici ale multora dintre întâlnirile cuprinse în această categorie au determinat calificativul de “**rău**”.

Necesitatea este determinată de importanța abordării unor probleme în grup, deschis, frontal.

PREGĂTIREA ȘEDINȚELOR

ORGANIZAREA

Numai când sunt necesare, cu excepția celor care cer o anumită ritmicitate în termeni legali

PAS 1: conștientizarea scopului ședinței care poate fi:

- pentru a lua decizii;
- *pentru a colecta date, păreri, informații în vederea luării unei decizii ulterioare;*
- *a furniza informații (transmitere de informații de la ședințe derulate cu foruri superioare, comunicare de intenții, a planurilor manageriale etc.)*
- *a realiza analize sau a dezbate teme de interes profesional, social etc.;*
- *a cerceta natura și cauzele unei probleme;*
- *a evalua un ciclu de activitate.*

PAS 2: stabilirea participanților în raport cu finalitatea precizată.

- Cine are informațiile necesare în legătură cu punctele puse în discuție?
- Cine are nevoie de informațiile vehiculate?
- Cine poate oferi o rezolvare problemelor ivite ?
- Cine va participa efectiv la aplicarea deciziilor luate?

Prezența la ședință trebuie să fie determinată de **relevanța pentru subiecți** a celor ce urmează a se prezenta/ dezbate/ decide și nu de statul persoanelor convocate.

PAS 3: este stabilirea **agendei ședinței (ordinea de zi), cu claritate, pe puncte distincte și corect și logic ordonate.**

PAS 4: stabilirea **zilei, orei și a locului** în care se va desfășura. *Ziua și ora trebuie să facă posibilă participarea tuturor celor vizați iar locul să asigure derularea în condiții optime.*

PAS 5: este stabilirea **conținutului fiecărui punct de pe ordinea de zi, a documentelor** necesare pentru fiecare subiect, a **responsabilităților** privind realizarea acestor documente pe membrii colectivului, **a modului în care se introduc în discuție punctele agendei.** Punctele vor fi ordonate în funcție de logica elementelor de conținut și de importanța lor.

PAS 6: constă în stabilirea procedurii de introducere în agendă și a altor puncte decât cele preconizate.

PAS 7: este estimarea **timpului necesar** pentru fiecare subiect (estimare în funcție de care se reglează și ora și procedura de introducere a noi subiecte (dacă rămâne timp).

PAS 8: deosebit de important, *este asigurarea circulației informației privind punctele anterioare* către toți cei ce vor participa la ședință.

Anticiparea posibilelor dificultăți este o altă condiție.

Alegerea celui mai potrivit om pentru întocmirea procesului verbal.

Stabilirea criteriilor de bază pentru analiza eficienței ședinței.

Conducerea ședințelor

Competențe necesare unui manager eficient

- Să conducă **ședința cu fermitate**.
- Să comunice **clar, dar și persuasiv**.
- Să fie capabil să-i **asculte cu atenție pe ceilalți**.
- Să aibă capacitatea de **a focaliza discuțiile**.
- Să-și **controleze limbajul** verbal, paraverbal și nonverbal.
- Să manifeste **calm și disponibilitate** pe întregul parcurs al ședinței.



Situații conjuncturale posibile



- Intervenția în discuție a unor persoane care **repetă ceea ce au spus și alții**, doar din dorința de a se auzi vorbind.
- **Repetarea în cadrul aceleiași intervenții a unei idei de mai multe ori.**
- **Atacarea intervențiilor altora** prin formulări de genul “da dar...”, atac mai mult asupra persoanelor decât asupra ideilor, fără argumente solide.

Situații conjuncturale posibile

- Încercarea de **evaluare a unora dintre participanți de către alții**, fără ca acesta să fie obiectul ședinței.
- Intervenția simultană a mai multor vorbitori.
- Blocarea unor intervenții de către una sau mai multe persoane aliate.
- **Manifestarea clară a unor “tabere” ce luptă între ele și nu dezbat idei.**
- Tentația conducătorului de a lua în seamă **doar unele păreri**, convenabile punctului său de vedere și de a le ignora sau contracara pe celelalte.



Situații conjuncturale posibile

- Încercarea de **evaluare a unora dintre participanți de către alții**, fără ca acesta să fie obiectul ședinței.
- Intervenția simultană a mai multor vorbitori.
- Blocarea unor intervenții de către una sau mai multe persoane aliate.
- **Manifestarea clară a unor “tabere” ce luptă între ele și nu dezbat idei.**
- Tentația conducătorului de a lua în seamă **doar unele păreri**, convenabile punctului său de vedere și de a le ignora sau contracara pe celelalte.



Situații conjuncturale posibile



- Lipsa de curaj în formularea unei idei, dar susținerea explicită sau implicită a ideii respective dacă a fost formulată de către un alt participant.
- Solicitarea formală a unor păreri fie de către manager, fie de către participanți, fără a se ține cont de ele.
- Consemnarea selectivă și subiectivă a discuțiilor în procesul verbal.

Evaluarea unei ședințe

Criterii de evaluare:

- A participat cine trebuia în raport cu finalitatea propusă și cu subiectele agendei? (Cine ar mai fi fost necesar? A fost cineva în plus?)
- Au fost participanții pregătiți corespunzător pentru ședință?
- Ora, locul au fost potrivite?
- Timpul a fost eficient folosit (global și pe secvențe)?
- Cât de mare a fost angajarea participanților?
- Care a fost calitatea rezultatului?
- Rezultatul ședinței justifică timpul consumat?
- Ar fi putut exista un rezultat mai bun pentru același timp consumat? În ce condiții?
- Rezultatul poate fi pus în practică?
- Ce concluzii se pot trage pentru următoarea ședință?

Ce a intenționat această prezentare?

➤ Evidențierea unor aspecte de interes care ar trebui examinate în contextul acestui proiect

➤ Să sprijine completarea listei de probleme de interes, în funcție de contextele concrete

➤ Să faciliteze conectarea la modalități specifice de acțiune pentru a îmbunătăți managementul în contextul **concret al unei universități / facultăți / departamente specificate**

➤ Să deschidă perspective diferite asupra statutului de manager și lider, pornite de la înțelegerea diferențelor și punctelor comune

➤ Să motiveze **MANAGEMENTUL ACTIV** motivat de dorința

DE A FACE !

Multumesc

