

# MONITORIZAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE A ORGANIZAȚIILOR EDUCAȚIONALE, ÎN CONȚEXTUL APLICĂRII ACQUIS-ULUI COMUNITAR

**PROF. DRD. PETRE CIUNGU**

*Director Colegiul Comercial Virgil Madgearu, Str. T. Vladimirescu nr. 124, Tg-Jiu,  
0253211702,*

*e-mail:petrica1951@k.ro*

**VĂTUIU TEODORA**

*Universitatea Constantin Brâncuși, str. Ștefan cel Mare nr. 1, Tg-Jiu, 0723660566,*

*[v.teodora@yahoo.com](mailto:v.teodora@yahoo.com)*

*In the European Union's states the functioning speed of managerial systems is continuously rising, being necessary the improvement or the replacement of the organization's management systems in order to adapt them to the requests specific to the new economy. In the new economy, the human and informational resource has a risen importance. On the organization and exploitation method for these resources depends more and more the accomplishment of the organization's performances.*

## **1.Considerații generale**

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 unor sisteme de management adaptat cerințelor noi ale performanței o constituie elaborarea 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 ;
- 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 .

## 2. 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 și 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 .

**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 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 prima etapă. Pentru evitarea caracterului formal al aprecierii angajaților, dar și pentru înlăturarea 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 .

**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 .

### **3. 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 și 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 acesteia se poate face prin cumularea eficienței directe a perfecționării sistemului de management cu eficiența cuantificabilă indirectă a raționalizării sale.

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 riguros 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;
- 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 .

#### **4.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 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, protecția mediului etc.) și 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 de disfuncționalitate, 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 .

## **Concluzii**

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 studiarea și înțelegerea tuturor jocurilor de putere și a mizelor acestora în cadrul situației date. 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.

## **Bibliografia**

1. Ciungu Petre, „Armonizarea învățământului românesc cu cel european- puncte de vedere”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
2. Ciungu Petre, „Managementul activităților didactice”, Ed. Universitas, Petroșani, 2005;
3. 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.
4. Vătușiu T, Budulan, M., „Managementul realizării și implementării sistemelor informatice în învățământul românesc în perspectiva integrării României in UE”, The 30<sup>th</sup> Annual ARA Congress, Chișinău, 2005, pag. 128.