

**ROLUL MANAGEMENTULUI PARTICIPATIV ÎN PLANIFICAREA
STRATEGICĂ A INSTITUȚIEI EDUCATIONALE**

Vasile Untu, lector superior, master în Management

Universitatea de Stat din Tiraspol

Abstract: *The essence and methodology of planning has changed significantly over the years. The article presents an approach to strategic planning in educational management and analyzes its most important components that have a strong impact on the institution management. It is very important, that already at the planning stage, the managing staff could provide details about the sustainability of innovation. In order to minimize undesirable effects during the implementation of innovation approach, it is recommended an analysis of possible risks of the process, at the same time ensuring transparency and dissemination of success achieved in the implementation of innovation.*

Key words: *participative management, strategic planning, educational institution, managing process, categories of resources, transparency.*

Dimensiunea strategică a managementului are o importanță și o valoare mare sub presiunea schimbărilor rapide din societate, la care sunt supuse activitățile umane. Planificarea reprezintă un aspect cheie al procesului managerial și este un proces decizional, prin care o organizație decide ce vrea să obțină, cum vrea să obțină performanțele și stabilește pentru aceasta anumite activități.

Managementul participativ este o formă modernă de conducere bazată pe anticiparea schimbărilor din domeniul dat și a modificărilor ce trebuie operate în cadrul organizației colare și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita producerea unor situații în care serviciile oferite de organizație să devină depășite, în neconcordanță cu schimbările și cerințele societății la momentul dat.

Indiferent de domeniul în care activează (fie cel comercial sau servicii educaționale), managerul trebuie să stabilească obiective, să selecteze modalități de realizare a acestora, să caute resursele necesare, să selecteze și să pregătească personalul, să formeze echipe de lucru cu anumite competențe, să elaboreze mecanisme pentru monitorizarea și coordonarea activităților, să evalueze rezultatele și să contribuie la schimbările necesare în anumite momente [21, p. 21].

Din acest punct de vedere, planificarea strategică devine, prin managementul participativ, atât o necesitate în activitatea managerială modernă, cât și o motivare și o pregătire pentru schimbarea membrilor colectivului didactic. În continuare, propunem recomandări în planificarea strategică care parvine din activitatea practică derulată la mai multe traininguri organizate cu cadrele didactice și cu elevii în instituțiile preuniversitare.

1. *Recomandări pentru planificarea resurselor*

Un rol important în planificare îi revine proceselor de estimare a resurselor care vor fi necesare pentru realizarea dezideratelor propuse. Pot fi nominalizate patru categorii de resurse:

- umane
- informaționale
- financiare
- fizice (materiale)

Tot mai frecvent este promovată ideea că și timpul ar fi o categorie deosebită de resurse.

Inițial, se recomandă să se elaboreze o estimare orientativă a resurselor care sunt necesare pentru promovarea inovației sau pentru realizarea ideală a celor planificate. Ulterior, se vor identifica oportunitățile de valorificare a resurselor interne pentru realizarea scopurilor propuse. Pot fi recomandate următoarele exemple de resurse interne:

- resurse umane (pentru planificarea, realizarea, monitorizarea, evaluarea activităților, pentru realizarea durabilității, pentru diseminarea experienței pozitive, pentru inițierea și fortificarea parteneriatelor, pentru realizarea activităților de atragere de noi resurse, pentru promovarea activităților de advocacy, lobby, pentru prestarea de servicii către beneficiari și parteneri, pentru motivarea altor categorii de populație de a se implica în procesele de modernizare a instituției educaționale etc.).

- resurse informa ionale (informa ii referitoare la implementarea inova iei etc.)
- resurse financiare (bani în numerar, valoarea muncilor depuse de membrii echipei de implementare a inova iei sub diferite forme la diferite etape ale procesului reformator)
- resurse fizice (spa ii puse la dispozi ie pentru realizarea activit ilor, transport, materiale de construc ie, c r i, utilaje i accesorii, materii prime, produse alimentare etc.).

Din toate resursele interne, resursele umane sunt cele mai apreciabile i valoroase, f r de care nu se va produce schimbarea i performan a la care tinde institu ia. În acest aspect vom aduce pentru confirmare prevederile managementului resurselor umane:

Definirea managementului resurselor umane vizeaz :

- „ac iunea care faciliteaz cea mai eficient antrenare a oamenilor în vederea realiz rii obiectivelor individuale i organiza ionale;
- ansamblul activit ilor de ordin opera ional, de planificare, recrutare, men inere a personalului, precum i crearea unui climat organiza ional corespunz tor, care permite asigurarea organiza iei cu resursele umane necesare” [21, p. 52].

Rolul resurselor umane în eficientizarea randamentului institu iei educa ionale este cunoscut i descris în mai multe lucr ri din domeniul managementului educa ional, iar modele pedagogice de realizare a acestui scop este mai pu in descris i tratat din punct de vedere tiin ific i practic.

În marea majoritate a cazurilor, resursele interne ale institu iilor educa ionale sunt relativ modeste i insuficiente pentru a realiza planuri de reformare strategic . Din aceste considerente se recomand s se ini ieze o ampl campanie de recrutare a resurselor exterioare. Traiectul investigativ poate fi orientat, în acest context, c tre factorii de decizie macrosociali (APL, direc iile de înv mânt, ministerele de resort, guvernul etc.), c tre partenerii locali (agen i economici, ONG-uri, asocia ii ob te ti, institu ii func ionale (spitale, biblioteci, institu ii educa ionale etc.), mass-media, comunit i religioase etc., c tre beneficiarii institu iei educa ionale, c tre cet enii din comunitate, c tre programe de parteneriate interna ionale etc. Pot fi recomandate urm toarele exemple de valorificare a resurselor oferite de parteneri:

- resurse umane (pentru oferirea consultan ei, trainingurilor, evalu rilor, pentru organizarea activit ilor care necesit competen e tehnice, pentru promovarea intereselor institu iei).
- resurse informa ionale (informa ii referitoare la inova ii similare, suporturile de curs ale trainingurilor, rezultatele evalu rilor, informa ii despre alte oportunit i de finan are, informa ii referitoare la ob inerea aprob rilor necesare, expertiza în diverse domenii etc.)
- resurse financiare.
- resurse fizice (transport, materiale de construc ie, utilaje i accesorii, materii prime, alimente, cadouri, c r i, echipament electronic, mobilier etc.).

Pentru atragerea semnificativ de resurse în implementarea inova iilor este ra ional ca la etapa de planificare s avem o viziune cât mai extins asupra modalit ilor de atragere a partenerilor. Este important ca echipa de proiectare s nu confunde conceptul de parteneriat cu ideea de a g si „sponsori” pentru planurile pe care vor s le realizeze sau cu o activitate tipic „de ajutor”. Se recomand ca rela iile de parteneriat s fie reciproc avantajoase i construite pe baze de egalitate i respect reciproc. Echipa de proiectare va solicita anumite

beneficii de la partenerii pe care îi va motiva pentru a se implica în implementarea inovației. În același timp, echipa de proiectare va oferi de asemenea anumite beneficii onorabile partenerilor. De exemplu, echipa de proiectare poate oferi oportunități partenerilor de a participa la activitățile de training, de a promova imaginea partenerilor, de a realiza activități comune etc.

2. Recomandări pentru planificarea proceselor de asigurare a transparenței

În cadrul proiectelor se acordă o atenție deosebită procesului de transparență la informație. Pot fi expuse următoarele argumente în favoarea necesității de abordare extrem de responsabilă în ceea ce privește asigurarea transparenței:

- membrii comunității educaționale, beneficiarii și partenerii instituției au dreptul să fie la curent cu tot ce înseamnă de implementarea inovației, în special, cu gestionarea resurselor care au fost planificate pentru o cauză nobilă – modernizarea anumitor aspecte ale instituției educaționale.
- cei care și-au asumat responsabilitatea pentru planificarea și implementarea inovației în instituția educațională trebuie să asigure comunitatea și partenerii de corectitudinea lor și să demonstreze că și onorează promisiunile.
- asigurarea transparenței este un pas semnificativ în consolidarea democrației. Experiența de realizare a transparenței în cadrul modernizării strategice a instituției educaționale poate să fie folosită ulterior în alte instituții din comunitate.
- transparența contribuie la sporirea motivației oamenilor de a se implica în implementarea inovației și în asigurarea durabilității acesteia.
- transparența contribuie la sporirea motivației angajaților, beneficiarilor, partenerilor de a se implica și în alte activități realizate de instituția în cauză.
- instituționalizarea transparenței în relațiile dintre cetățean și instituții va produce o schimbare de mentalitate în relația dintre cetățean și funcionar. Ca urmare a acestei realizări, accesul la informațiile publice va reprezenta regula, iar limitarea accesului – excepția.
- transparența stimulează membrii comunității spre promovarea următoarelor valori: *corectitudine, onestitate, constructivism, liderism, proactivitate, prospectivitate*.

Transparența va fi prezentă la toate etapele de implementare a inovației. Se pot recomanda următoarele idei pentru planificarea proceselor de asigurare a transparenței:

- informarea operativă a tuturor membrilor colectivului, beneficiarilor, partenerilor despre toate deciziile luate referitor la implementarea inovației.
- plasarea informațiilor referitoare la acumulările și gestionarea tuturor resurselor în locuri vizibile pentru toți destinatarii informației, transmiterea informației respective prin intermediul surselor electronice către destinatari.
- diseminarea activă a informațiilor referitoare la implementarea inovației în comunitate și în regiune.
- prezentarea rapoartelor financiare și informarea comunității despre corectitudinea activităților.

3. Recomandări pentru proiectarea proceselor de monitorizare

Monitorizarea este procesul complex de supraveghere permanent a implementării inovației în scopul:

- determinarea în timp util a eventualelor blocaje sau devieri de la proiectarea inițială (caracterul preventiv al monitorizării);
- realizarea activităților compensatorii pentru a corecta erorile comise sau devierile nejustificate de la proiectarea inițială (caracterul corectiv al monitorizării).

Monitorizarea eficientă asigură:

- menținerea sub control a corectitudinii și respectarea riguroasă a reglementărilor specifice, a aspectului cantitativ și aspectului calitativ al realizării tuturor activităților din cadrul implementării inovației;
- menținerea sub control a corectitudinii achiziționării și utilizării tuturor tipurilor de resurse folosite în procesul de implementare a inovației;
- identificarea oportunităților favorabile pentru îmbunătățirea progresivă a anumitor componente din proiectarea care se implementează deja (abordarea prospectivă);
- identificarea oportunităților pentru sporirea progresivă a performanțelor la diverse etape ale implementării inovației;
- identificarea operativă a domeniilor de oferire a asistenței comunității educaționale care implementează inovația;
- identificarea posibilităților de diseminare a experienței pozitive valorificate de promotorii inovației la diverse etape de implementare etc.

Pot fi recomandate următoarele componente de care se va ține cont la planificarea proceselor de monitorizare:

- colectarea de date referitoare la toate aspectele implementării inovației;
- prelucrarea și structurarea datelor colectate;
- interpretarea datelor structurate;
- emiterea concluziilor referitoare la impactul realizat ca urmare a procesului de implementare;
- formularea recomandărilor care vor fi expuse echipei de implementare pentru a lua decizii de perspectivă;
- identificarea oportunităților pentru eficientizarea progresivă a monitorizării;
- identificarea oportunităților de diversificare a metodologiei de monitorizare prin combinarea în strategii funcționale a metodelor de monitorizare (observarea directă, studiul diferitelor categorii de documente, interviuri, chestionare, procesarea statistică, vizite de studiu etc.).
- prezentarea constatărilor și recomandărilor elaborate tuturor angajaților, beneficiarilor și partenerilor;
- diseminarea succeselor monitorizării.

În cadrul proiectării proceselor de monitorizare se va acorda atenție și identificării posibilităților măsurilor corective care vor putea fi aplicate în caz de necesitate. Dintre acestea măsurile pot fi evidențiate următoarele:

- revederea componentelor inovației mai dificil realizabile;
- restrângerea unor activități;

- redistribuirea resurselor;
- “recrutarea” de noi resurse;
- identificarea unor surse de resurse de alternativ ;
- identificarea noilor oportunități de motivare a celor implicați în procesul modernizator, diversificarea stimulentelelor;
- reevaluarea riscurilor etc.

4. *Recomandări pentru proiectarea procedurilor de evaluare care vor fi aplicate la implementarea inovației*

Evaluarea este procesul de apreciere a m surii în care au fost realizate obiectivele planificării. Dezideratul major al evaluării constă în pregătirea terenului pentru identificarea celor mai favorabile oportunități pentru realizarea de către echipa de implementare și comunitatea educațională a unor progrese performante durabile. Pot fi accentuate următoarele argumente în favoarea necesității planificării eficiente a proceselor de evaluare:

- evaluarea ne va permite să constatăm valoarea impactului realizării viziunii și obiectivelor la implementarea inovației;
- evaluarea ne va permite să facem o judecată de valoare asupra consumului de resurse în cadrul implementării inovației;
- evaluarea ne va permite să recunoaștem valoarea efortului depus de persoanele implicate în implementarea inovației;
- evaluarea ne va permite să constatăm valoarea schimbărilor pozitive care s-au produs pe parcursul implementării inovației;
- evaluarea ne va permite să identificăm oportunități pentru eficientizarea ulterioară a propriei activități;
- evaluarea ne va permite să ajutăm alți oameni să eficientizeze alte procese de implementare a inovațiilor;
- evaluarea ne va permite să identificăm oportunități de inițiere și de promovare a unei noi activități ce ar conduce ferm spre realizarea unor schimbări pozitive progresive în cadrul instituției și în cadrul comunității.

La proiectarea evaluării se va ține cont de faptul că vor fi colectate două categorii de date: cantitative și calitative. Datele cantitative ne vor oferi oportunitatea să înțelegem cât s-a făcut din ceea ce trebuia făcut. În cadrul operării cu datele cantitative se vor utiliza indicatori cantitativi. De exemplu: în perioada septembrie – decembrie au fost organizate 2 traininguri, la care au participat 20 de persoane implicate în implementarea proiectului. Tematicile trainingurilor:

- *Comunicarea eficientă ;*
- *Strategii de organizare a activităților participative.*

Pot fi recomandate următoarele direcții reper pentru proiectarea proceselor de colectare a datelor cantitative:

- resursele care vor fi valorificate în implementarea inovației;
- lucrări de infrastructură care vor fi realizate în procesul de modernizare;
- numărul relațiilor despre implementarea inovației care vor apărea în mass-media;

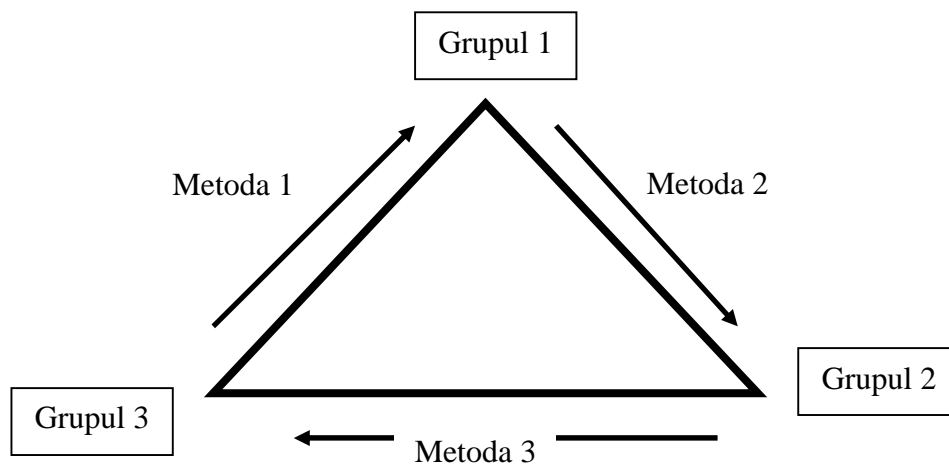
- numărul de traininguri care va fi realizat pentru membrii echipei de implementare a inovației;
- numărul de participanți care vor fi implicați în activități de formare etc.

Datele calitative ne vor oferi oportunitatea să înțelegem „De ce s-a făcut ceea ce s-a făcut?” și „Cât de bine s-a făcut ceea ce s-a făcut?”. De exemplu: în perioada octombrie – decembrie au sporit semnificativ interesul și atenția membrilor comunității față de proiectul nostru ca urmare a utilizării eficiente de către 16 membri ai grupului de inițiativă (80% din numărul total de membri) al unor tehnici moderne de comunicare cu locuitorii comunității și al unor tehnici atractive de organizare a activităților participative.

Pot fi recomandate următoarele direcții reper pentru proiectarea proceselor de colectare a datelor calitative:

- impactul calitativ al realizărilor (condiții igienico-sanitare îmbunătățite, comportament modernizat în exploatarea sistemului etc.);
- acumulare de noi cunoștințe (profesionale, personale, de liderism);
- dezvoltarea de abilități (profesionale, personale, de liderism);
- formarea de noi aptitudini (profesionale, personale, de liderism);
- schimbarea de comportament individual (profesionale, personale, de liderism);
- schimbarea de comportament colectiv (profesionale, personale, de liderism);
- formarea unei noi culturi organizatorice, cu promovarea unor eficiente metode de organizare a activităților;
- impactul creșterii competenței membrilor echipei de implementare a inovației asupra vieții sociale din comunitate;
- implicarea competentă a cetățenilor în soluționarea problemelor din instituțiile comunitare;
- implicarea activă și competentă a cetățenilor în apărarea propriilor drepturi și interese comunitare;
- implicarea activă a cetățenilor în procesul de transmitere către alții a competențelor acumulate în cadrul proiectului;
- implicarea activă și eficientă a cetățenilor în promovarea succeselor obținute în cadrul implementării inovației;
- implicarea activă a cetățenilor în luarea deciziilor la nivel de comunitate;
- implicarea activă a cetățenilor în procesul de elaborare a politicilor locale și a celor regionale;
- identificarea, formarea și promovarea hotărâta liderilor competenți, responsabili și onestă, pe plan local și pe plan regional;

În proiectarea evaluării se va acorda atenție metodelor care pot fi utilizate: observația, interviurile, chestionarele, analiza documentației, focus grupuri; eseuri, „Jurnale de bord”, baze de date, cea mai semnificativă schimbare, triangulația (colectarea datelor din trei surse diferite, folosind trei metode diferite). Vom expune grafic această metodă:



Repere pentru elaborarea planului de evaluare a procesului de implementare a inovației:

- stabilim scopul și obiectivele evaluării.
- stabilim tipul evaluării: (formativ, sumativ, de impact).
- stabilim categoriile de date care vor fi colectate pentru evaluarea diferitelor domenii. Se va menține un echilibru optim între datele cantitative și cele calitative. Se va evita acumularea excesivă de date pentru realizarea evaluării;
- stabilim metodele de colectare a datelor (inclusiv delegarea responsabilităților de colectare a datelor către reprezentanții echipei de implementare);
- stabilim modalitățile de procesare și de structurare a datelor;
- realizăm un studiu comparativ al situațiilor inițiale implementării inovației și a stărilor finale a implementării acestuia. Stabilim foarte clar diferențele. Atragem atenția asupra celor mai convingătoare diferențe (pot fi construite diverse tabele, grafice, diagrame etc.)
- stabilim procedurile de interpretare a datelor. Atragem o atenție deosebită asupra descrierii impactului pozitiv al proiectului;
- stabilim mecanismul de emitere a concluziilor;
- stabilim mecanismul de sinteză a rezultatelor evaluării într-un raport final;
- stabilim procedurile de diseminare a rezultatelor evaluării;
- stabilim cum vom valorifica pentru viitor lecțiile învățate în cadrul evaluării;

5.Recomandări pentru planificarea proceselor de asigurare a durabilității inovației

Durabilitatea constă în menținerea viabilității și în amplificarea efectelor pozitive ale schimbărilor realizate în cadrul implementării inovației. Asigurarea durabilității este un proces dinamic. Astfel este posibil ca la etapa de design a inovației să avem o viziune asupra durabilității. Pe parcursul implementării această viziune poate suferi anumite modificări. La etapa finală a proiectului este firesc să avem o altă abordare a conceptului de durabilitate. Proiectarea durabilității inovației se poate axa pe trei componente: *durabilitatea la nivel de infrastructură*, *durabilitatea la nivel de cultur organizațională* și *durabilitatea la nivel de factor uman*. Proiectarea durabilității la nivel de infrastructură va orienta demersul creativ spre:

- elaborarea unui mecanism de exploatare eficient (pstrare, îngrijire, profilaxie, reparații curente etc.) a componentelor de infrastructură și a spațiilor adiacente care au fost modernizate în cadrul implementării inovației;

- elaborarea unei viziuni clare asupra îmbunătățirii progresive a infrastructurii și a spațiilor adiacente modernizate în cadrul implementării inovației;
- elaborarea unui mecanism care ar asigura acumularea resurselor pentru îmbunătățirea ulterioară a altor componente de infrastructură și a altor teritorii din instituție și comunitate.

Proiectarea durabilității la nivel de cultură organizațională va orienta demersul creativ spre:

- identificarea oportunităților de menținere a principiilor democratice în activitatea instituției;
- menținerea modelului participativ de planificare a activităților și de luare a deciziilor;
- menținerea transparenței în cadrul instituției;
- menținerea modalităților de monitorizare și de evaluare a activităților;
- menținerea practicilor performante de diseminare a succeselor;
- menținerea motivației membrilor echipei de implementare de a se implica în realizarea altor sarcini inovative;
- menținerea comunicării eficiente între membrii echipei de implementare și beneficiari, parteneri;
- stimularea inițiativei, creativității membrilor echipei, beneficiarilor, partenerilor;
- menținerea și amplificarea tendințelor membrilor comunității educaționale de a se implica activ în programe de formare continuă;
- implicarea activă și competentă a instituției educaționale în procesul decizional din comunitate, din regiune;
- promovarea modalităților moderne și eficiente de dirijare și de activitate în instituție;
- menținerea atmosferei deschise spre noi colaborări și noi parteneriate.

Proiectarea activităților de durabilitate la nivel de factor uman va orienta demersul creativ spre:

- identificarea oportunităților pentru ca membrii echipei de implementare, beneficiarii, partenerii să aplice competențele, care vor fi dezvoltate, pe parcursul implicării, în implementarea inovației, în eficientizarea progresivă a activităților lor profesionale și personale;
- identificarea oportunităților de implicare a participanților la implementarea inovației în activități de formare continuă cu scopul de a-și dezvolta competențele deja formate și de a achiziționa noi competențe, care le-ar asigura competitivitatea în condițiile unei concurențe progresive;
- identificarea oportunităților de valorificare a schimburilor de experiențe cu alți colegi pentru a extinde practicile pozitive;
- identificarea oportunităților pentru ca membrii echipei de implementare să ajute alți membri ai comunității să-și modernizeze practicile de activitate comunitară;
- identificarea oportunităților pentru ca membrii echipei de implementare să contribuie la identificarea și promovarea noilor lideri competenți în instituție și comunitate;
- identificarea oportunităților pentru ca membrii echipei de implementare să atragă noi simpatizanți și noi parteneri în soluționarea problemelor de ordin instituțional sau de ordin comunitar;

- identificarea oportunităților pentru ca toți cei implicați în implementarea inovației să continue să valorifice oportunitățile oferite de mass-media la diseminarea practicilor de succes.

6. *Recomandări pentru proiectarea proceselor de raportare care vor fi folosite în cadrul implementării inovației*

În cadrul implementării inovației membrii echipei de implementare vor elabora două categorii de rapoarte: *Raportul narativ* și *Raportul financiar*. *Raportul narativ* reflectă atât modalitățile de implicare a resurselor umane în procesul de implementare a inovației, cât și impactul durabil al acestor implicări. La etapa de planificare se pot stabili componentele raportului narativ care vor fi completate pe parcursul implementării inovației. Se pot recomanda următoarele idei pentru stabilirea componentelor raportului narativ:

- descrierea succeselor care vor fi realizate pe parcursul implementării inovației;
- descrierea dificultăților cu care se va confrunta echipa de implementare, soluțiile care vor fi identificate pentru depășirea dificultăților respective, impactul pozitiv al acestor soluții;
- structurarea competentă a rezultatelor acumulate pe parcursul etapelor de evaluare a proiectului;
- descrierea impactului imediat și a celui durabil realizat ca efect al implementării inovației;
- descrierea impactului parteneriatelor;
- descrierea practicilor de diseminare prospectivă a informației referitoare la performanțele realizate;
- includerea statisticilor relevante și interpretările acestora;
- includerea fotografiilor, imaginilor, filmelor relevante, emisiunilor tv, publicațiilor etc.
- includerea aprecierilor relevante, a citatelor de valoare;
- informații despre lecțiile învățate pe parcursul implementării inovației;
- descrierea concluziilor finale referitoare la implementarea inovației.

Raportul financiar reflectă modalitățile de utilizare a resurselor financiare și a resurselor fizice care au fost alocate pentru implementarea inovației. La raportul financiar se anexează în copie actele justificative pentru cheltuielile efectuate: facturi, chitanțe fiscale, bonuri, extrase de cont, ordine și dispoziții de plată. Raportul financiar se va realiza conform modelelor solicitate de factorii de decizie superiori ai instituției educaționale.

Rapoartele narative și financiare oferă posibilități comunității educaționale, beneficiarilor, partenerilor de a evalua în ce măsură implementarea inovației a condus la realizarea obiectivelor planificate și de a lua decizii referitoare la eficientizarea progresivă a parteneriatului cu echipa de implementare. Informațiile trebuie să fie relevante în rapoarte. Faptele și datele nerelevante vor dezorganiza rapoartele, reducându-le claritatea și utilitatea. Se recomandă ca în rapoarte să fie clar descrise modalitățile de implementare a valorilor promovate. Se recomandă ca rapoartele să aibă un caracter sistemic și nu să prezinte o sumă de componente fără vreo legătură între ele. Se recomandă să plasăm accentul pe caracterul prospectiv (orientat spre viitor) și pe caracterul proactiv la formularea concluziilor prezentate în rapoarte.

7. *Recomandări pentru planificarea procedurilor de diseminare a informației*

Extinderea experienelor pozitive devine un deziderat major al societăților moderne. În acest context, în proiectele strategice se acordă tot mai mult atenție componentei de diseminare a succeselor. Scopul diseminării este de a ne familiariza cu performanțele, implementând o inovație. Se recomandă ca în proiectarea proceselor de diseminare să se pună accentul pe diseminarea succeselor legate de promovarea noilor valori, dobândirea de noi competențe, de schimbarea de atitudini și schimbarea de comportament a membrilor instituției, beneficiarilor, partenerilor, membrilor comunității. Pot fi recomandate următoarele idei la planificarea proceselor de diseminare:

- pentru promovarea succeselor în interiorul comunității este posibil să se organizeze mese rotunde, activități socio-culturale, afișarea informațiilor pe panourile informaționale din localitate, prezentarea informațiilor la diferite adunări, edine ale cetățenilor etc.;
- pentru a promova succesele în afara comunităților se va apela la ajutorul jurnaliștilor de la zărele locale, regionale, republicane, la colaboratorii posturilor de TV, la colaboratorii posturilor de radio etc. De asemenea pot fi realizate activități de schimb de experiență cu un caracter regional, de stat sau internațional;
- pentru a disemina informația despre progresele grupului/organizației la nivel global pot fi construite pagini web etc.;
- Descrierea beneficiilor pe care le poate avea echipa de implementare a inovației grație unui eficient proces de diseminare și proiectare a activităților pentru fiecare din categoriile ulterioare de beneficii:
 - creșterea competențelor persoanelor implicate în realizarea procesului de diseminare;
 - creșterea respectului față de sine a persoanelor implicate în implementarea inovației;
 - stimularea inițiativei constructive a participanților la implementarea inovației;
 - vocea participanților la implementarea inovației este auzită de un contingent extins de populație;
 - creșterea credibilității și prestigiului echipei de implementare a inovației, instituției, partenerilor și a comunității;
 - extinderea ariei de răspândire a valorilor promovate de echipa de implementare;
 - formarea unei noi culturi comportamentale în regiune;
 - facilitarea schimbului de experiență între promotorii prefacerilor pozitive;
 - creșterea oportunităților de identificare a noilor parteneri;
 - sporirea probabilității de identificare a oportunităților atractive pentru viitor.

La acest capitol, creativitatea nu are limite. Cu cât mai originali veți fi, cu atât veți deveni mai cunoscuți, mai convingători, mai atractivi, mai solicitați. *și nu uitați: un succes împartit generează și mai multe succese!*

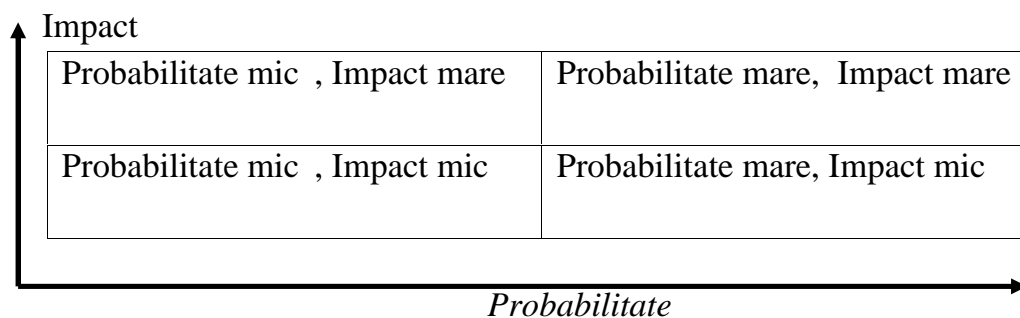
8. Recomandări referitoare la anticiparea riscurilor în proiectarea strategică

Aceasta înseamnă anticiparea situațiilor neprevăzute care pot pune în pericol succesul inovației. Pregătirea pentru aceste evenimente probabile presupune găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Ce se poate întâmpla? (Probabilitatea sau impactul).
- Ce putem face pentru a reduce probabilitatea sau impactul?

- Ce vom face dac riscul se va produce? (Planul de contingen)

Evaluarea riscurilor se poate realiza prin prisma variabilelor: *Probabilitate* i *Impact*. În procesul de planificare se va acorda aten ie identific rii în mod prioritar a riscurilor cu probabilitate i cu impact mare. Se vor descrie aceste riscuri, apoi se vor identifica oportunit i pentru minimizarea lor prin mic orarea probabilit ii sau/ i prin mic orarea impactului. Ulterior se vor analiza riscurile cu o probabilitate mic , dar cu un impact mare. Pentru aceste riscuri se vor proiecta ac iuni de minimizare a impactului. De obicei, pentru riscurile cu probabilitate mare i impact mic i pentru cele cu probabilitate mic i impact mic, este mai u or de g sit solu ii adecvate. Present m urm torul model de apreciere a Probabilit ii i Impactului:



9. Confuzii frecvente întâlnite în planificarea strategic

Ca i orice activitate participativ , planificarea strategic este supus riscurilor de emitere a unor formul ri confuze, care pot prejudicia ulterior efortul mobilizator al echipelor de implementare a inova iilor. Vom prezenta unele dintre cele mai frecvente confuzii pentru a oferi posibilitate practicienilor din proiectarea strategic s le evite. Cele mai mari dificult i se întâmpin la formularea valorilor, misiunii, viziunii. Constat m, cu regret, c la acest capitol opinia educa ional are de depus eforturi semnificative în vederea form rii competen elor necesare pentru formularea componentelor respective i pentru organizarea activit ilor în conformitate cu dezideratele planific rii strategice. În acest context subscriem la afirma ia: „Modificarea proceselor organiza ionale de planificare în a a fel, încât s r spund nevoilor de implementare...Implicarea managerilor i a subalternilor lor în procesul de planificare, iar nu apelarea la speciali ti, deoarece cel mai bine pot întocmi planuri cei direct implica i în problemele la care se refer ”[4. p.32].

Confuzii la descrierea situa iei actuale i a dificult ilor:

- nu este nicio coresponden între misiunea institu iei i dificult ile care se doresc a fi solu ionate în cadrul inova iei;
- este descris numai partea fizic a situa iei (ferestre deteriorate, lipsa computerelor, termoductul nu func ioneaz etc.). Lipsesc oameni sub aspect de valoare social , cu aspira ii de valoare. Se limiteaz la descrierea necesit ilor de la baza Piramidei lui Maslow, ceea ce este discutabil pentru o comunitate de oameni moderni;
- descriere inadecvat a beneficiarilor;
- aspiran ii cad prad multiplelor teorii referitoare la formularea problemelor (sau a trainingurilor conduse de pseudo-atot tiutori, la care s-a abordat subiectul de formulare a problemelor) i uneori se ajunge la enun uri sau descrieri ridicole sau absurde;

- persist descrierea „apocaliptic ” a situa iei – totul se distruge, totul e r u, totul e insuportabil i inadmisibil;
- se aplic un stil plâng re , umilitor sau persist o descriere fatalist (dac nu ne ajuta i voi – suntem pierdu i!);
- persist o descriere excesiv a unor date din istoricul regiunii (descriu “istoria” satului) sau a unor date de ordin literar-dramatic. Persist prea multe date de ordin personal;
- se prezint o multitudine de date statistice nerelevante la implementarea inova iei;
- lipsesc descrieri de ordin pozitiv, constructivist, ce ar da posibilitate beneficiarilor, partenerilor, donatorilor s vad un grup de persoane motivate, proactive, creative, competente, capabile s se organizeze i s gestioneze cu succes un proces de modernizare;
- descrierile au un caracter global, e greu s -i dai seama ce leg tur are toat descrierea cu ideea de modernizare a institu iei concrete;
- se fac declara ii nefondate sau se aduc informa ii neargumentate;
- se utilizeaz limbajul de lemn (fraze pompoase, expresii lozincarde, îndemnuri demagogice, expresii ablonate lipsite de credibilitate). Uneori se folosesc fraze „celebre” scoase din alte contexte, dar care nu se potrivesc nici stilului general al descrierii, nici specificului socio-cultural în care activeaz aspiran ii la inova ie. Uneori se „împoponeaz ” cererea de finan are cu un exces de citate ale unor personalit i marcante;
- se folosesc date contradictorii, ce creeaz confuzii;
- uneori se recurge la descrieri ambigue dup care nu se vede „chipul real” al aspirantului. Amalgamul de combina ii stilistice, metaforice, epitetice creeaz mai multe confuzii decât clarit i.

Confuzii la formularea obiectivelor:

- formul ri de obiective nerelevante în raport cu misiunea i dificult ile descrise;
- formul rile nu corespund modelului SMART, sunt vagi, nerealizabile, nerelevante;
- descrieri imprecise ale beneficiarilor;
- este absent factorul uman;
- descrieri nejustificate din punctul de vedere al costurilor;
- previziuni prea optimiste;
- descrieri lozincarde;
- confundarea obiectivelor didactice cu obiectivele manageriale (mai ales, în colectivele pedagogice);
- exces de obiective.

Confuzii la planificarea activit ilor i a resurselor:

- activit ile planificate nu conduc la realizarea obiectivelor;
- activit ile planificate nu sunt în concordan cu exigen ele expertizei din domeniile vizate;
- excesul de activit i i detalierea exagerat a activit ilor;
- nu sunt descrise activit ile ce in de ob inerea anumitor aprob ri, permisiuni etc.

- descrierea excesiv de general a activităților, ceea ce face dificil în alegerea specificului lucrărilor;
- distribuirea timpului neadecvat activităților (sau excesiv de cronofage, sau excesiv de limitate);
- distribuția neadecvată a resurselor (mai ales a celor umane și a celor financiare);
- bugete subestimate sau supraestimate (de multe ori sub sau supra estimările se fac intenționat);
- nu sunt descrise (sau sunt descrise superficial) resursele cu care contribuie comunitatea educațională la implementarea inovației;
- nu sunt analizate (sau sunt analizate superficial) riscurile cu care se poate confrunta echipa la implementarea inovației;
- nu sunt stabilite mecanisme de prevenire sau de minimizare a riscurilor.

Confuzii la descrierea proceselor de monitorizare și de evaluare

- nu sunt descrise procedurile de monitorizare și de evaluare;
- sunt eronat percepute procesele de monitorizare și de evaluare de către autorii planificării;
- nu sunt nominalizate persoanele care vor realiza monitorizările și evaluările;
- persoanele nominalizate pentru realizarea monitorizării și a evaluării nu dețin competențe în domeniile pe care trebuie să le monitorizeze sau să le evalueze;
- nu este descris mecanismul de realizare a evaluărilor de ordin calitativ (formare de noi competențe la membrii grupului; formare de noi atitudini; schimbare de comportament individual și colectiv; implementare de noi culturi organizaționale; promovarea principiilor democratice; implicare a cetățenilor în procese decizionale; formarea de noi lideri etc.);
- nu este menționat ce se va face cu rezultatele monitorizărilor și ale evaluărilor;
- nu este descris procesul corectiv în cazul devierilor constatate în cadrul monitorizărilor;
- nu este descris mecanismul de asigurare a transparenței monitorizărilor și evaluărilor;
- nu este menționat mecanismul decizional în cadrul monitorizărilor și evaluărilor.

Confuzii la descrierea durabilității

Sunt modest clarificate următoarele componente:

- Cum se va păstra și cum se va exploata infrastructura renovată în cadrul implementării inovației?
- Ce se intenționează să se întreprindă pentru a oferi un design modern spațiilor adiacente obiectului renovat în cadrul implementării inovației?
- În ce mod va continua procedura de renovare a altor obiecte de infrastructură din comunitate?
- Cum se vor implica ulterior membrii echipei de implementare, beneficiarii, partenerii în programe de formare continuă?
- Cum se vor folosi competențele achiziționate de către membrii echipei de implementare pentru formarea continuă și pentru implicarea altor membri ai comunității?

- Cum se vor folosi competențele membrilor echipei de implementare pentru promovarea noilor schimbări pozitive în comunitate?
- Cum vor construi în instituții culturi organizaționale proactive?
- Cum vor fi diseminate succesele realizate în procesul de implementare a inovației?
- Cum va continua să se realizeze principiul de incluziune?

Confuzii la descrierea proceselor de celebrare a succesorilor și de diseminare a informației:

- nu sunt descrise procesele de celebrare a succesorilor;
- nu este conștientizat importanța diseminării experienței pozitive;
- diseminarea informației este „limitată” numai în cadrul instituției;
- nu este prezentată o strategie de implicare a mass-mediei la asigurarea unei diseminări mai extinse;
- nu se prevăd activități ce ar conduce la diseminarea pe verticală în sistemele din care fac parte instituțiile;
- activitățile de diseminare descrise sunt limitate în forme de realizare (de multe ori se descriu numai intenții de a prezenta informații „sterile” despre evenimentele organizate). Sunt modest prezentate forme active, vii, captivante, atractive, eficiente, credibile de diseminare a succesorilor;
- arealul geografic restrâns al diseminării;
- neîncrederea angajaților instituției că ar fi capabili de o diseminare de succes;
- tendința de a apela la serviciul unor „firme de divertisment” în celebrarea succesorilor sau în diseminarea experienței (care deseori au o prestație diametral opus celei a teptate);
- originalitate palidă în descrierea realizării evenimentelor.

Tematica planificării strategice în managementul educațional este destul de frecvent abordată în ultimul timp. Varietatea de polemici asupra acestui subiect este extrem de benefic, deoarece diferiți actori din domeniul educațional (și nu numai) își pot găsi, în final, acele abordări pe care ei le consideră a fi mai utile pentru instituțiile în care activează, pentru comunitățile în care locuiesc.

BIBLIOGRAFIE:

1. Biech E., (Editor), *The Pfeiffer Book of Successful Team Building Tools*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001
2. Chang G. C., *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods*.
3. Cook W. J.; *Strategics: The Art and Science of Holistic Strategy*. Quorum Books. Westport, CT 2000, ISBN: 1-56720-278-0
4. Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D., Toma S., *Management de la teorie la practică*, Universitatea din București, Editura Universității, 2004, ISBN 973-575-831-8
5. Curtis K., *From Management Goal Setting to Organizational Results: Transforming Strategies into Action*. Quorum Books. Westport, CT. 1994., ISBN 0-89930-902-X
6. Deaconu A., Podgoreanu S., Rasca L., *Factorul uman și performanțele organizației*
7. De Simone R. L., Harris D. L., *Human Resource Development*, The Dryden Press, Fort Worth, 1998

8. Drejer A., *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Quorum Books. Westport, CT. 2002, , ISBN: 1-56720-508-9
9. Eittington J. E., *The Winning Manager*, Gulf Publishing Company, Houston, 1997
10. Emilian R., (coordonator), Tigu G., State O., Fundamentele managementul firmei
11. Espy S. N., *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. Praeger. New York. 1986., ISBN: 0-275-92342-8
12. Heller R., Hindle T., *Essential Manager's Manual*, DK Publishing, INC, New York, 1998
13. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior; Leading human resources*; 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2007
14. Mercer J. L., *Strategic Planning for Public Managers*: Quorum Books. New York. 1991, ISBN: 0-89930-355-2
15. Miner J. B., *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*, Oxford University Press. Oxford, 2002, ISBN 0-19-512214-3
16. Moorbead G., Griffin R. W., *Organizational Behavior. Managing People and Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston, Totronto, 1995
17. P un E., Nedelcu A., *Management of Adult Education Institutions*, Editura Universit ii din Bucure ti, 2003, ISBN: 973-575-815-6
18. Purcarea A., Niculescu C., Constantinescu D., *Management*, Universitatea Bucure ti, Editura Universit ii, 2003
19. Roney C. W., *Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners*. Praeger. Westport, CT. 2004, ISBN: 1-56720-629-8
20. State O., *Cultura organiza iei i managementul*
21. Ghergu A., *Managementul general i strategic în educa ie*, Ia i, Polirom, 2007
22. Cole. A., *Management. Teorie i practic* , tiin a, 2004.