



Tempus



Managementul Schimbarilor

în

Învatamintul Superior



Liliana Cimpoies

Universitatea Agrara de Stat din Moldova

Objective

- Cunoașterea modelului procesului managementului schimbării în învățământul superior
- Familiarizarea cu caracteristicile etapelor procesului managementului schimbării în învățământul superior
- Analizarea principalilor factori ce afectează, separat sau împreună, managementul schimbării în învățământul superior

AGENDA

- Modelul managementului schimbarii
- Ce putem modifica într-o universitate?
- Modificari Tranzacționale sau Transformaționale?
- Managementul Schimbarii
- Conducerea schimbarii/ proceselor de schimbare
- Stilul liderilor

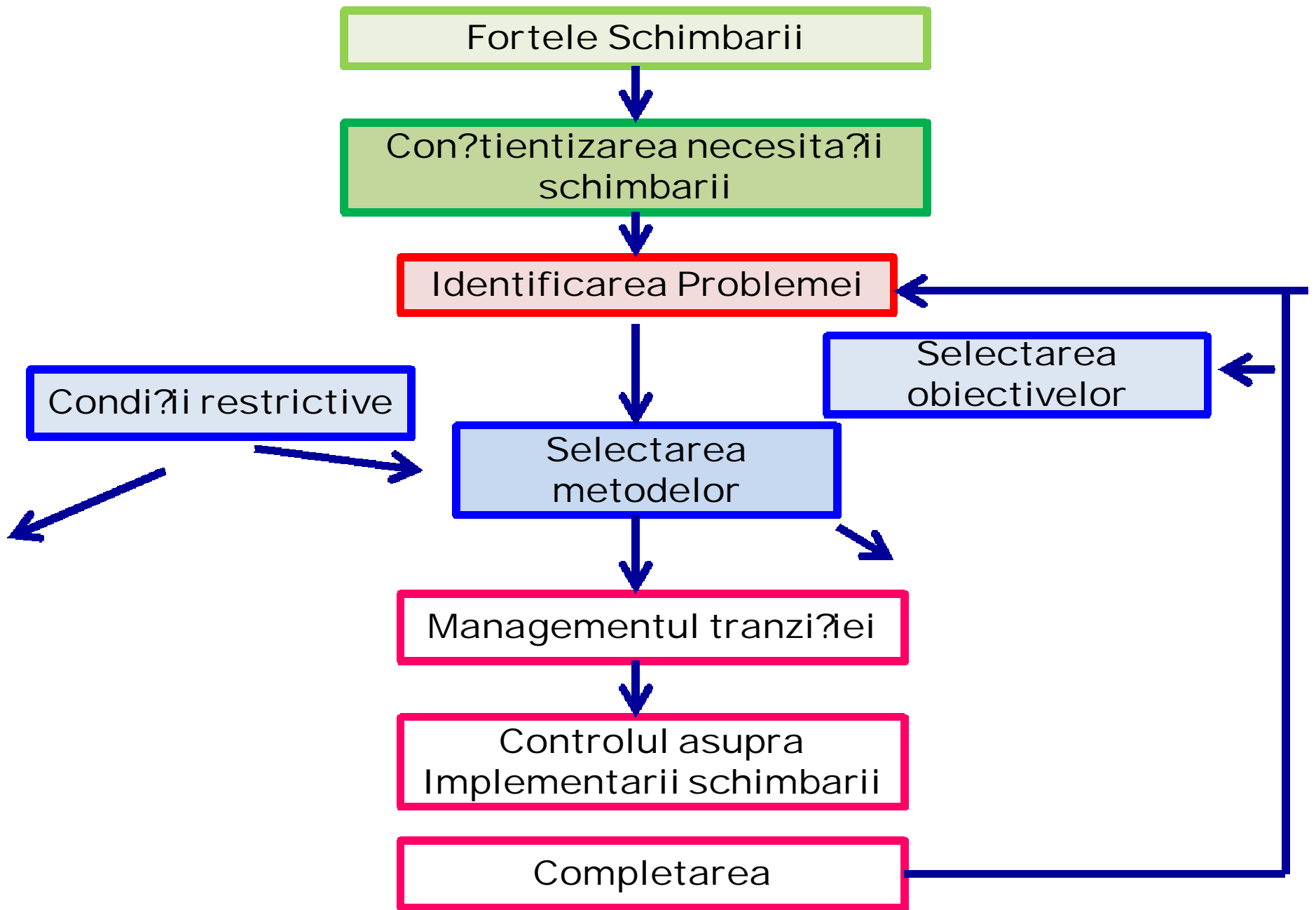


Figura 1. Managementul schimbării în învățământul superior (Cowling A. et. al. 1989, p. 55-67)⁴

Identificarea problemei

- De unde a aparut problema, și cum am ajuns în aceasta situație;
- În ce masura consecințele problemei se pot dovedi a fi esențiale pentru instituția de învățământ și pot fi ele depășite;
- Care sunt aspectele cheie ale problemei
- Care sunt dimensiunile problemei și e posibil oare de separat problema în părți ca să poată fi soluționată separat;
- Cât de repede acționează.

Principalele constrângeri

- **Timpul** pe care îl are la dispoziție instituția;
- **Fondurile** pe care instituția le poate aloca pentru scopul implementării schimbării;
- **Dezacordul și rezistența** din partea angajaților;
- **Limitari legislative**

- Selectarea metodelor pentru realizarea schimbarii în învățământul superior
 - Trebuie coordonate atât cu obiectivele cât și cu condițiile de limitare

Strategiile

- **Schimbare revoluționară** – schimbarea rapidă, clară, planificată care se caracterizează cu o participare joasă a personalului pe de o parte și a studenților pe de altă parte ca participanți a schimbării
- **Schimbare evoluționară** – schimbare lentă, inițial neclar planificată la care personalul și studenții iau parte activă în realizarea schimbării, cu o rezistență minimală

Managementul tranziției

- Adaptarea cu rezistența personalului și/sau studenților;
- Adaptarea cu influența negativă a grupelor de interes specifice;
- Pastrarea controlului asupra managementului educațional al instituției.

Principalele motive pentru rezistența

(Hellriegel, 1993)

- Teama de a pierde ceva valoros
- Neînțelegerea schimbării și consecințelor acesteia
- Parerea ca schimbarea este ne semnificativa pentru organizație
- Toleranța joasă față de schimbare

Diferite abordari de reducere/limitare a rezistenței schimbărilor

- Educația și comunicarea
- Participarea și încadrarea în procesul schimbării
- Sprijinul
- Negocierile și acordurile
- Manipularea și atragerea personalului
- Constrângeri evidente sau disimulate

Ce putem
schimba noi
într-o
universitate?

Domenii de schimbare

- **Specialitati**
- **Tehnologia de predare**
- **Strategia**
- **Rolurile sau Atitudinile**
- **Oamenii**
- **Obiectivul universita?i**

Modificarea specialităților

- Specialitățile oferite
- Standardizare vs diferențiere
- Predarea în limba engleză?
- Controlul calității

Modificarea specialităților

- **Standardizarea** -> Transferul bunelor practici sau imitarea modernului?
 - Copierea programelor unor țări avansate
 - Cum putem să ne diferențiem?
- **Predarea în limba engleză**
 - Puncte forte
 - Puncte slabe



Modificarea specialităților

- Controlul calității
 - Examenе în scris
 - Notarea dubla
 - Examinatorii/Experții externi

Daca e posibil – salvați-va cu ajutorul experților.
“Inamicul” din afara ne ajuta sa redirecționam
energia pozitiva.

Rezultate fantastice. Cel mai important lucru –
noi nu suntem rai.

Tehnologia de predare

- De la dictare spre Power Point
- De la PP spre integrare (inclusiv video, soluționarea de probleme etc.)
- De la predarea în auditoriu la învățământul la distanță
- De la învățământul la distanță clasic la predarea în multipoint
- Predarea prin consultare

**Pentru a putea face
schimbare într-o
universitate este nevoie de
Conducere?**

Schimbari
Tranzac?ionale
sau/?i

Transforma?ionale?

Conducere Tranzacțională și Transformațională

Bass (1990)

- Liderii Tranzacționali
 - Ghidează sau motivează adepții săi în direcția obiectivelor stabilite prin clarificarea rolului și sarcinilor cerute
- Liderii Transformaționali
 - inspiră adepții săi de a depăși propriile interese pentru binele organizației
- Nota Bene: liderii transformaționali trebuie de asemenea să fie tranzacționali

Managementul schimbarii

Managementul schimbarii

Tipuri de schimbare:

- **Atitudini**
- **Roluri**
- **Strategia**
- **Tehnologia**
- **Oamenii**

Centrarea pe atitudine

Abordarea **centrata pe atitudine** reprezinta schimbarea atitudinilor și valorilor cu

- **Recursuri convingatoare**
- **Programe de instruire**
- **Team building (formarea echipei)**
- **Programe de schimbare a culturii**

Abordarea centrata pe rol

Schimbarea rolurilor de lucru prin
reorganizare/ schimbare:

- Proceselor de lucru
- Reproiectarea locurilor de munca pentru a include diferite activitați/responsabilitați
- Modificarea relațiilor autoritare
- **Schimbarea criteriului pentru evaluarea lucrului**
- **Schimbarea sistemii de recompense**

Modificarea metodei de predare

- Lucrul de acasa
- Învățămînt la distanță controlat
- Video conferințe
- Ședințe comune
- Conferințe video multi-point

Cum controlam calitatea?

Schimbarea Strategiei

Schimbari mici în strategie conduc la schimbări majore pentru oamenii implicați (Yukl, 2013) , i.e.

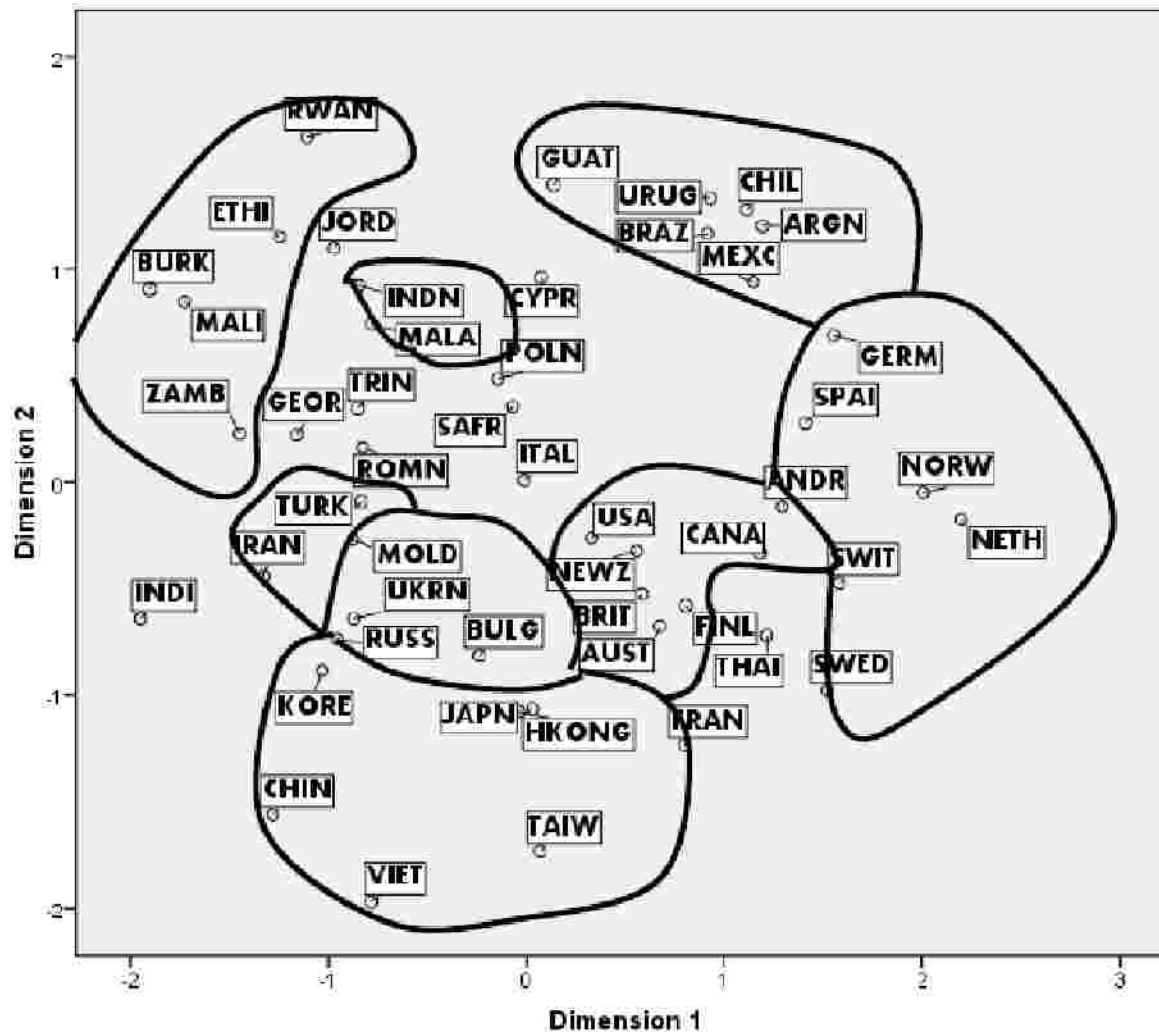
- Noi calificari
- Noi obiceiuri de lucru
- Noi criterii și proceduri de evaluare
- Noi oameni în colectiv

Cultura corporativa

- Percepții credințe, norme comune
- “O facem în acest mod aici”
- Specificice culturale

Putem schimba cultura corporativa?

Minkov, Blagoev & Hofstede (2013)



Cultura corporativa

Influența liderilor asupra culturii:

- Viziune de inspirație
- Comunica obiectivele și valorile
- Sprijin cu acțiunile și deciziile
- Acțiuni înalt simbolice relevante pentru specificurile culturale

Conducerea Procesului de Schimbare

Conducerea schimbarii

- Determinarea ce este necesar de schimbat
- Înțelegerea dinamicii sistemelor
- Responsabilitatea pentru implementarea lor
- Ritmul și secvența modificărilor

Conducerea schimbării

Instrucțiunile implementării schimbării

- Crearea unui sentiment a urgenței necesității schimbării (UE, populația, concurența)
- Comunicarea unei viziuni clare a beneficiilor
- Identificarea probabililor adepți și adversari ai schimbărilor
- Găsirea susținătorilor. Construirea unei largi coaliți.

Conducerea schimbarii

Instrucțiunile implementării schimbarii

- Utilizarea procedurilor formalizate
- Ajutarea oamenilor sa combata stresul
- Monitorizarea rezultatelor
- Menținerea oamenilor informați asupra dezvoltării
- Demonstrarea unui optimism continuu

Conducerea proceselor de schimbare

- Lewin (1951) Modelul domeniului de forță
 - Dezghețarea
 - Schimbarea
 - Re-înghețarea

În etapa dezghețării noi găsim că nu mai putem continua ca înainte. Astfel, ideile, propunerile, se schimbă. Apoi – se formalizează noile proceduri.

Conducerea proceselor de schimbare

- După Lewin avem două abordări de bază:
 - Majorarea forțelor de conducere spre schimbare, de ex. oferirea de bonusuri, training, formare de echipa

Conducerea proceselor de schimbare

- După Lewin avem două abordări de baza:
 - Majorarea forțelor de conducere spre schimbare, de ex. oferirea de bonusuri, training, formare de echipa
 - Reducerea forțelor de restrângere care stopează schimbarea, de ex., promiterea nepenalizării în caz de eșec

Conducerea proceselor de schimbare

- **Etapele** în reacția la schimbare
 - Negare/ protest
 - Formarea coalițiilor
 - Adoptarea

Motive pentru a refuza schimbările

- Schimbarea propusa nu este necesara
- Schimbarea propusa nu este posibila
- Schimbarea propusa nu este rentabila
- Schimbarea propusa conduce la pierderi de personal
- Schimbarea nu este consistenta cu valorile
- Conducatorii nu sunt de încredere

Stilurile conducatorilor

?ase stiluri de conducator

Stil	În practica	Într-o fraza	Competențe
Coercitiv	Cere respectare	'Fa ce î? spun'	Orienta? pentru a ob?ne un autocontrol
Autoritar	Mobilizeaza oamenii	'Vino cu mine'	Încrezu? în sine, schimba catalizatorul
Afiliativ	Creaza armonie	'Oamenii sunt pe prim loc'	Empatie, comunicare
Democratic	Creeaza consens	'Ce crezi'	Colaborare, Creare de echipa
Setare Ritm	Stabile?te standarde înalte	'Fa cum fac eu, acum'	Initiator, orientat spre a ob?ne
Antrenare	Dezvolta oamenii	'Încearca asta'	Empatie, con?tiin?a de sine

Concluzii

- Schimbarea prezintă o importanță deosebită pentru orice instituție de învățământ. Cunoașterea esenței, tipurilor, motivelor și factorilor schimbării contribuie la implementarea ei cu succes în instituția de învățământ superior.

Concluzii

- Schimbarea prezintă o importanță deosebită pentru orice instituție de învățământ. Cunoașterea esenței, tipurilor, motivelor și factorilor schimbării contribuie la implementarea ei cu succes în instituția de învățământ superior.
- Managementul schimbării în domeniul învățământului superior este un proces complex care trece prin câteva etape și necesită participarea activă a managementului și încorporarea personalului pentru realizarea schimbării.

Va mulțumesc pentru
atenție! J