

**UNIVERSITATEA "VASILE ALECSANDRI DIN BACĂU" DIN
BACĂU**

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ALE MIȘCĂRII, SPORTULUI ȘI
SĂNĂȚII**

PLAN MANAGERIAL

pentru funcția de director al
Departamentului de Kinetoterapie și Terapie
ocupațională

Conf. univ. dr. Gabriela Raveica

10 septembrie 2019

BACĂU

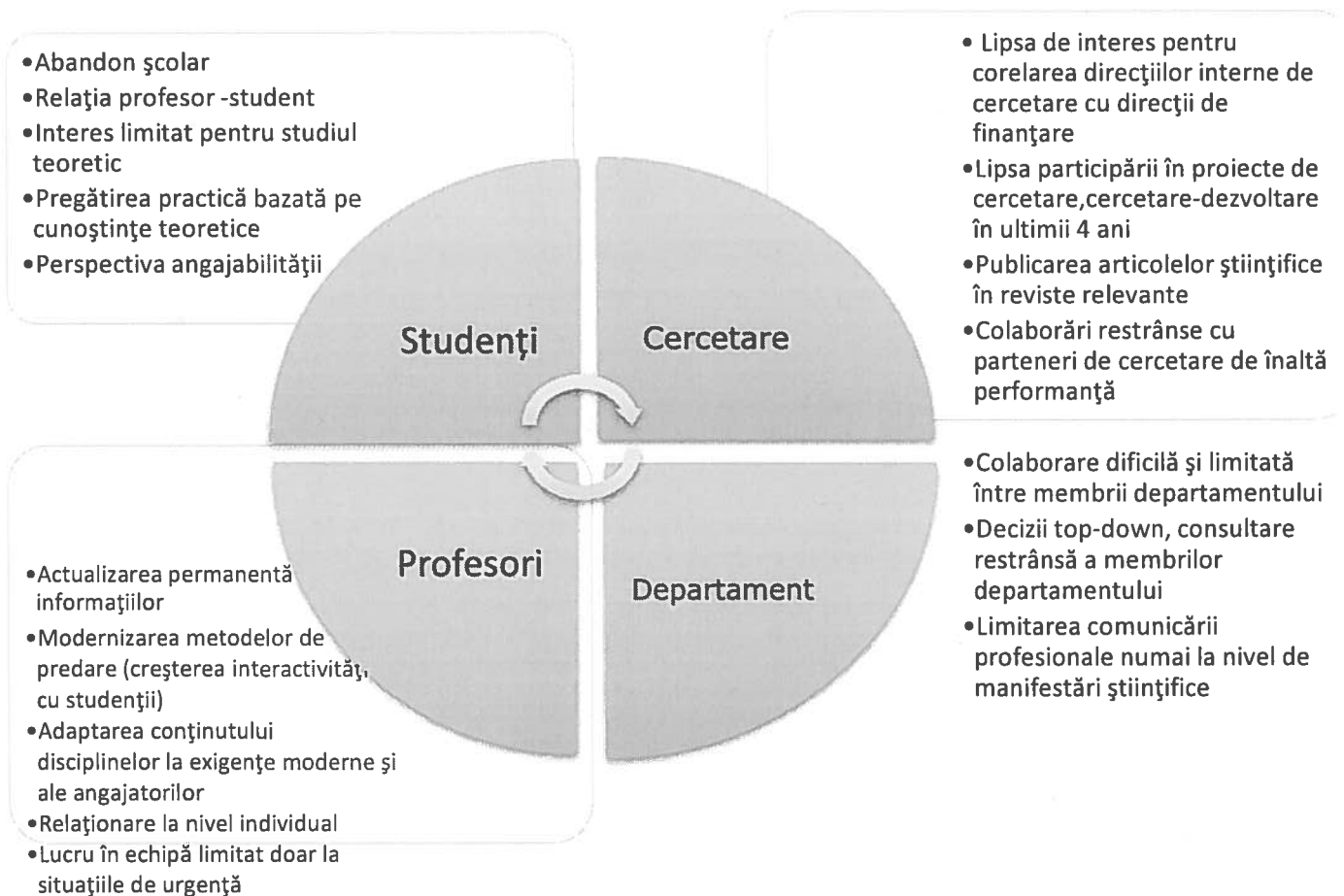
Analiza Status quo (Starea de fapt) / Necesitatea dezvoltării unui plan managerial

Prezentul Plan Managerial are ca scop dezvoltarea de noi direcții de acțiune, care să conducă spre creșterea eficienței activităților departamentului prin: soluționarea problemelor actuale, orientarea pro-activă, centrarea pe calitatea procesului educațional și pe rezultate.

Pentru a pune bazele unui plan funcțional, cu efecte pe termen mediu și lung, am pornit de la o succintă analiză a stării de fapt a departamentului, care a urmărit formularea răspunsurilor la următoarele întrebări: cum ne situăm, cum suntem văzuți intern și extern, care sunt problemele nerezolvate, cum transformăm problemele trecute în puncte forte, cum putem crea un sistem de funcționare performant?

Așadar, în momentul de față, în fluxul de procese al departamentului se regăsesc următorii "actori", acestora atribuindu-se anumite riscuri ce trebuie mitigate (Fig. nr. 1):

Fig. nr. 1 Riscuri identificate în fluxul de procese al DKTO



Impactul creat de fiecare din aceste componente asupra evoluției departamentului este ciclic și poate întreține problemele, așa cum poate foarte bine, să influențeze rezolvarea lor în lanț, dacă eforturile sunt canalizate în direcția potrivită.

Viziunea managerială proprie este efortul în echipă, bazat pe antrenarea tuturor actorilor.

1. Studenți

Argument:

Abandonul școlar se manifestă la ambele programe de studii din cadrul departamentului.

Există studenți care consideră că programul de studii ales nu corespunde traseului de carieră dorit și studenți care nu fac față programului școlar. Cei mai mulți studenți se așteaptă să învețe să practice încă din primul an de studii, pentru că există multe ONG-uri, persoane fizice, fundații, asociații, care oferă locuri de muncă part-time sau doresc voluntari.

O parte din studenți sunt mai puțin capabili să folosească un raționament clinic, bazat pe argumente științifice, considerând că este suficientă formarea competențelor practice. Mulți studenți au așteptări supradimensionate privind evaluarea lor.

Angajatorii sunt prea puțin informați cu privire la normele de structurare a curriculum-ului programelor de studii ale departamentului și au așteptări uneori nerealiste.

Raționament

În momentul actual, cauzele abandonului școlar nu sunt investigate, pentru a se putea acționa pentru prevenirea acestuia.

Îndrumătorilor de an nu li se oferă contexte pentru a prezenta analize ale tendințelor de părăsire a programelor de studii de către unii studenți.

Comunicarea cu angajatorii nu este consecventă, pentru a se clarifica aspecte de ambele părți și pentru a se armoniza așteptările.

Exemplu

Un procent semnificativ de studenți folosesc ca argument pentru părăsirea unui program: probleme de relaționare cu unii profesori, obiectivitatea în evaluare, furnizarea de informații neactualizate la unele discipline, utilizarea metodelor de predare de tip prelegere considerate neatractive la unele discipline, lipsa materialelor suport

traduse în limba română la unele discipline, furnizarea de informații contradictorii la o parte din discipline.

Există angajatori locali care doresc să fie implicați în pregătirea practică a studenților, dar prin folosirea propriilor angajați, fără implicarea profesorilor. Unii angajatori au așteptări nerealiste de la studenți în timpul practicii, pentru că nu asociază nivelul de pregătire cu nivelul de studii.

Impact

Un procent de aproximativ 20% din studenții programelor de studii ale departamentului au abandonat programele în timpul sau după anul I de studii. Acest fapt are impact financiar și generează conflicte interne.

Există angajatori care consideră pregătirea absolvenților neadaptată la nevoile lor și care nu corelează performanțele educaționale ale absolventului cu gradul de formare a competențelor acestuia.

2. Cercetare

Argument:

Cercetarea este considerată insuficientă din punct de vedere cantitativ, pentru unii profesori. Cercetarea are un nivel calitativ mediu la nivel de departament și există discrepanțe între programele de studii ale departamentului.

Publicarea articolelor științifice este limitată în reviste cotate, cu factor de impact și nu sunt suficient de bine popularizate publicațiile pe zonele de relevanță, conform clasamentului UEFISCDI.

Raționament

În momentul de față cercetarea se face haotic, fiecare pe cont propriu și în direcții necorelate cu direcții finanțate prin diverse tipuri de proiecte.

Nu se furnizează sistematic informații despre apelurile de proiecte și nu se lucrează sistematic în echipe pentru propuneri de proiecte.

Nu se furnizează informații despre editurile validate de CNATDCU pentru domeniile de științe în care se încadrează programele de studii ale departamentului.

Rezultatele cercetării nu pot fi valorificate pentru că nu sunt create cadre de dialog între membrii departamentului.

Exemplu

Foarte multe dintre lucrările din departament nu au fost punctate în raportul de evaluare pentru ierarhizarea programelor de studii pentru că nu au fost furnizate informații în timp util și organizat despre încadrarea publicațiilor în categorii de valorizare.

Multe din lucrările publicate, articole științifice, cărți, nu s-au putut încadra în documente relevante pentru punctaje mari din cauza publicării pe principiul cantității, cu ocazia diverselor conferințe. Astfel, vizibilitatea la nivel internațional este modestă.

Nu există o colaborare constantă între membrii departamentului pentru formularea propunerilor de proiecte pentru că a existat un interes limitat pentru impulsivarea acestei activități.

Impact

Lucrările, deși publicate, își pierd valoarea deoarece acestea nu sunt recunoscute prin câștigarea unor puncte la cercetare.

3. Profesori

Argument

În momentul de față, se înregistrează nevoia unei schimbări continue în funcție de informațiile transmise atât intern (în departament) cât și extern (către studenți).

Fluxul de informații transmis în prezent se bazează pe un proces difuz, cu pierderi de date vitale pentru desfășurarea unei activități profesionale armonioase.

Raționament

Prin lipsa unei strategii de comunicare interne, se pot lua decizii fără fond, neadaptate la mediul actual de lucru, promovând un sistem disfuncțional, opus curentului de dezvoltare.

Se identifică în cadrul departamentului două tipuri de adaptări fundamentale necesare:

- modernizarea proceselor de învățare și
- adaptarea la curentele pieții muncii în termeni de angajabilitate.

Printr-un sistem deschis de comunicare, lipsit de bariere, aceste probleme pot fi eradicate prin soluționarea comună și implicit evitarea riscurilor, cu rolul de a opri propagarea situațiilor nefavorabile și către alți actori din cadrul departamentului, dar mai ales, către studenți.

Exemplu

În prezent, lucrul în echipă este limitat doar la situațiile de urgență, concretizându-se astfel, noi riscuri necontrolate sau chiar amplificarea riscurilor, prin acumularea unor tensiuni. Fiind parțial soluționate, în locul prevenirii lor pe parcursul activității, vor genera conflicte cu impact semnificativ asupra climatului la locul de muncă și performanțelor membrilor departamentului în toate domeniile.

Modul de operare actual se bazează pe reacție la puncte de presiune, cu efect dezastruos asupra dinamicii colectivului, dominând stress-ul și practicile nedorite.

Impact

Deși în cadrul sistemului de stakeholderi se înregistrează actori direcți și indirecti, principalul motiv pentru care alte riscuri se pot alimenta pleacă de la deficitul de comunicare internă.

Fiecare eroare relaționată la nivel individual creează o breșă de intruziune a unui nou risc, asociat problemei necomunicate. Efectul nu este resimțit pe loc, acesta fiind amplificat în timp până la formarea unei celule de criză prin care se încearcă **încetinirea** și nu **eradicarea** riscului.

4. Departament

Argument

În cadrul oricărui sistem departamental, fie el public sau privat, există necesitatea corelării sistemului financiar cu cel operațional, asigurând astfel continuitatea proceselor interne.

Lipsa interesului pentru identificarea cauzelor reale și eliminarea acestora în gestionarea resurselor departamentale impune o situație distopică dominată de stress și neînțelegere.

Colaborarea limitată (bazată pe prietenii în grupuri mici) și dificilă între membrii departamentului, întreținută de decizii luate fără argumentare și fără informare prealabilă, contribuie la crearea și menținerea unei stări de tensiune generatoare de stress, insatisfacții, autoizolare.

Raționament

Prin abordarea financiară a departamentului se înțelege nevoia de participare conștientă și activă în planificarea resurselor. Astfel, se facilitează alocarea acestora corespunzător criteriilor stabilite pe baza informațiilor actuale și trecute, care au fost procesate. Fără planificarea bugetară documentată în prealabil, resursele vor fi utilizate în direcții relevante temporar pentru departament, concluzionându-se în deficitul de fonduri pentru acțiunile ce asigură continuitatea activității.

Exemplu

În cadrul departamentului, actuala gestionare financiară impune un sistem decizional bazat *de facto* pe baza creativității subiective administrative. Situația *de jure* se dovedește a fi o decizie imperativă opusă. Concret, analiza cauzelor care generează deficit este în prezent sumară, bazată doar pe calcule matematice și nu este suficientă pentru prevenirea adâncirii riscului. Informările periodice privind balanțele nu ajută efectiv, atâta timp cât conducerea departamentului nu primește informații

detaliat care au stat la baza calculelor, astfel încât să poată face la rândul său o analiză în dinamică, să propună și măsuri de redresare sau să gestioneze aceste riscuri la nivel de entitate a facultății.

Comunicarea riscurilor este făcută la mod imperativ în prezent, generând confuzii și relații conflictuale între membrii departamentului, fără să stimuleze participarea constructivă a acestora la rezolvarea problemelor financiare ale departamentului.

Impact

Planificarea bugetară făcută fără comunicarea argumentată (bazată pe identificarea cauzelor) a riscurilor financiare și fără implicarea membrilor departamentului în eliminarea factorilor de risc (ca de exemplu, prevenirea abandonului școlar în primul an de studii, prin creșterea atractivității programelor de studii sau promovarea atractivă și în timp util în licee, pentru atragerea unor candidați motivați), a condus la accentuarea deficitului financiar.

Prin gestionarea defectuoasă a finanțelor departamentului se pot lua decizii nefondate ce au un impact negativ extins, atât intern cât și extern, afectând pe perioadă nedeterminată sistemul operațional. Prin eliminarea subiectivității neprofesionale de gestiune se poate redresa progresiv și pozitiv status quo-ul departamentului, promovând bunele practici, care pot fi utilizate nu doar pe parcursul unui mandat.

Clasificarea riscurilor în funcție de prioritățile de soluționare

Descrierea Riscului	Probabilitate de rezolvare	Impact	Mitigarea riscului (Măsuri de atenuare)
Abandon școlar	1 an	Ridicat	Plan
Cercetare cu relevanță scăzută	2 ani	Ridicat	Plan
Erodarea motivației profesorilor pentru performanță în procesul educațional și cercetare	1 an	Semnificativ	Plan
Adâncirea deficitului financiar	2 ani	Foarte ridicat	Plan

PLANUL DE DEZVOLTARE / PLAN DE SOLUȚIONARE

Pentru soluționarea problemelor anterior prezentate, am dezvoltat un plan de obiective SMART atribuite riscurilor identificate:

1. Studenți

Obiectiv nr. 1: Revitalizarea periodică, semestrială a relațiilor de colaborare cu instituții publice, private, ONG-uri, parteneri în procesul educațional, în special pentru practica studenților,

Metodă de acțiune: organizarea spațiilor de dialog și dezbateri pe teme relevante

Obiectiv nr. 2: Analiza anuală a condițiilor existente pentru crearea oportunităților de internship în spitale/clinici pentru studenți interesați să se dezvolte pe anumite direcții de recuperare

Metodă de acțiune: planificarea întâlnirilor, pe parcursul anului, cu persoane cheie din instituții din județ și din județele de proveniență a studenților, deschise pentru dezvoltarea unei colaborări spre această direcție.

Obiectiv nr. 3: Creșterea vizibilității programelor de studii în liceele din județ și din județele de proveniență a actualilor studenți, prin întâlniri planificate cu elevii, mediate de studenții programelor de studii.

Metodă de acțiune: Identificarea persoanelor de legătură din licee, cu sprijinul studenților, astfel încât să fie diseminate informații specifice și către elevi interesați în pregătirea pentru o carieră în domeniile programelor de studii ale departamentului.

Obiectiv nr. 4 Realizarea analizelor anuale pentru identificarea cauzelor de abandon școlar, în colaborare cu Departamentul de Consiliere Profesională al universității, în vederea prevenirii țintite a riscului de abandon școlar.

Metodă de acțiune: Inițierea demersurilor către DCP, planificarea chestionării studenților după fiecare sesiune de examene. Planificarea întâlnirilor cu studenții, cu sprijinul îndrumătorilor de an pentru discuții centrate pe aspect sesizate, identificarea căilor de rezolvare. Planificarea dialogului cu membrii departamentului pentru stabilirea mijloacelor concrete de intervenție, pornind de la rezultatele analizei.

Obiectiv nr. 5 Stimularea asocierii membrilor departamentului pentru organizarea și funcționarea cercurilor studențești și antrenarea studenților în activitățile acestora, cu impact asupra stimulării interesului pentru studiu.

Metodă de acțiune: Planificarea unei informări pe marginea metodologiei de înființare și funcționare a unui cerc studențesc, formarea echipelor de cadre didactice, stabilirea conjugată a ritmicității acțiunilor, astfel încât să

fie acoperite ariile de pregătire din planul de învățământ și să nu supraîncarce programele de lucru ale studenților și membrilor departamentului. Stabilirea jaloanelor de funcționare, axate pe formarea competențelor teoretice și praxiologice ale studenților; dezvoltarea abilităților pentru structurarea unui plan de intervenție bazat pe raționament clinic.

2. Cercetare

Obiectiv 1: crearea unui grup de cadre didactice, care să colaboreze cu responsabilul de profil pentru a căuta sistemic și a furniza ritmic informații privind competiții de proiecte/apeluri deschise pentru proiecte de cercetare și dezvoltare instituțională, publicații relevante pentru trimiterea articolelor științifice, edituri relevante pentru publicarea cărților;

Obiectiv nr. 2 constituirea anuală a cel puțin 2 nuclee de cadre didactice care să colaboreze pentru a elabora câte o cerere de finanțare pentru obținerea fondurilor nerambursabile destinate cercetării/ dezvoltării instituționale;

Obiectiv nr. 3 Identificarea anuală a partenerilor pentru cercetare în țară și străinătate, prin căutarea corelată cu apelurile de finanțare diseminate de UEFISCDI, ADR-Nord Est sau alte surse.

Obiectiv nr. 4 Planificarea lunară a întâlnirilor dedicate dialogurilor științifice și profesionale între membrii departamentului, cu invitați din rândul persoanelor cu experiență în implementarea proiectelor de succes, din instituție sau din afara acesteia, cu participarea studenților interesați.

Metode de acțiune:

Inițierea, reactivarea și întreținerea relațiilor de colaborare cu instituții publice și private, care ar putea fi interesate de optimizarea intervențiilor de recuperare și de rezultatele cercetării. Acest mijloc de rezolvare include și activități de popularizare/vizibilizare a inițiativelor de cercetare coordonate de membrii departamentului, astfel încât să fie posibilă o apropiere între mediul academic, generator recunoscut de idei și teme de cercetare și mediul guvernamental și/sau privat, ca potențiali beneficiari ai rezultatelor cercetării.

Planul de acțiune include și dezvoltarea relațiilor internaționale cu parteneri tradiționali ai departamentului spre direcția de cercetare, în care să fie angrenați mai mulți membri ai departamentului.

3. Profesori

Obiectiv nr. 1 Organizarea semestrială a întâlnirilor de informare și discuții cu membrii departamentului cu privire la feed-back-ul studenților, cu scopul de a identifica soluții de îmbunătățire sau corective, dacă este

cazul, bazate pe bune practici împărtășite de cadrele didactice-membre și pe autoevaluare.

Metodă de acțiune: Crearea spațiilor de dialog constructiv, de reflecție asupra punctelor tari și slabe ale fiecăruia. Concluziile acestor întâlniri se vor reflecta și în modul în care fiecare cadru didactic își actualizează fișele disciplinelor predate.

Obiectiv nr. 2 Planificarea semestrială a întâlnirilor de dialog profesional între membrii departamentului.

Metodă de acțiune: Up-date periodic al informațiilor privind intervenții cu rezultate în recuperare, viziuni moderne privind diverse patologii, cursuri de perfecționare în diverse arii de interes etc. Corelarea și armonizarea viziunilor de abordare a tematicilor din fișele disciplinelor, suporturilor de curs, adaptarea informațiilor furnizate studenților la exigențe moderne și ale angajatorilor, pe baza feed-back-ului colectat de la aceștia.

Obiectiv nr. 3 Organizarea semestrială de team building-uri, cu scopul de a revitaliza și întări coeziunea între membrii departamentului.

Metodă de acțiune: Activitățile de team building au ca scop transformarea unui grup într-o echipă dispusă să colaboreze eficient pentru atingerea obiectivelor stabilite prin planuri anuale de acțiune. Se preconizează tranziția de la relații colaborare de tip individual, la cunoaștere și sprijin reciproc, la colaborare atât pentru creșterea performanțelor individuale, cât și ale întregului departament. Scopul acestor activități este și de a întări convingerea că prestigiul unui departament este în beneficiul fiecărui membru și prestigiul fiecărui membru este valoros pentru prestigiul departamentului.

4. Departament

Obiectiv nr. 1 Consultarea sistematică a membrilor departamentului în luarea unor decizii cu impact semnificativ în activitatea fiecăruia, cu scopul de asumare în cunoștință de cauză a modalităților de acțiune.

Metodă de acțiune: Informarea profesorilor cu privire la necesitatea rezolvării unor situații, care să includă în construcție și comunicarea riscurilor identificate, pentru a permite inițiative proactive, de atenuare/evitare a riscurilor

Obiectiv nr. 2 Informarea sistematică a membrilor departamentului privind analiza financiară, cu scopul de a identifica în timp util soluții de redresare, pentru a fi înaintate Consiliului facultății.

Metodă de acțiune: Responsabilul de resort va colecta lunar balanțele financiare. Împreună cu șeful de departament se vor face analize ale fluxului financiar la fiecare 3 luni (corespunzătoare influxului de venituri),

care să identifice factorii generatori de regres, corelând informații și feedback-uri.

În sumar, Planul managerial va funcționa după schema prezentată în continuare.

Implementarea sistemului se va face gradual, fiecare etapa fiind parcursă în totalitate la nivel de echipă, astfel sistemul decizional să fie bazat pe o soluție obiectivă, luată la nivel de echipă.

Sistemul decizional se bazează pe 5 procese: design, strategie, implementare, revizuire și îmbunătățire.



În etapa de design se procesează și se formează o opinie individuală, concretizată într-o decizie asumată la nivel participativ. Pe baza acelei decizii, se va formula o strategie de punere în practică a design-ului implementat, alocându-se astfel bugetul (după caz) cât și împărțirea sarcinilor de lucru pentru etapa de implementare. Implementarea implică un proces continuu de gestiune bazat pe comunicare și soluționare. Revizuirea procesului implementat se rezuma la stabilirea punctelor de presiune survenit pe parcursul implementării și stabilirea unui răspuns la situațiile neprevăzute. La finalizarea implementării se organiza o sesiune de feedback prin care se vor stabili bunele practici cu scopul de a fi utilizate la reluarea proceselor similare și de a stabili care au fost factorii de insucces surveniți pe parcursul procesului.

DINAMICA DEPARTAMENTULUI (CUM LUCRĂM IMPREUNĂ PENTRU A OBȚINE SCHIMBAREA)

Schimbarea este un proces și nu se poate produce decât etapizat. O etapă fundamentală este schimbarea atitudinii față de colegi: descoperirea și recunoașterea calităților, aptitudinilor, potențialului, valorii celuilalt sunt premise ale colaborării care conduce către rezultate.

Valorizarea membrilor departamentului a rămas în umbră și a fost preferențială sau direcționată spre sine, în detrimentul prestigiului departamentului în fața studenților și partenerilor.

Identificarea și recunoașterea calităților fiecăruia este un exercițiu care întărește latura umanitară a unei persoane și este o calitate necesară pentru orice cadru didactic al departamentului, care pregătește absolvenți în domenii în care comunicarea și relaționarea empatică cu diverse categorii de persoane, cu sau fără afecțiuni, este primordială .

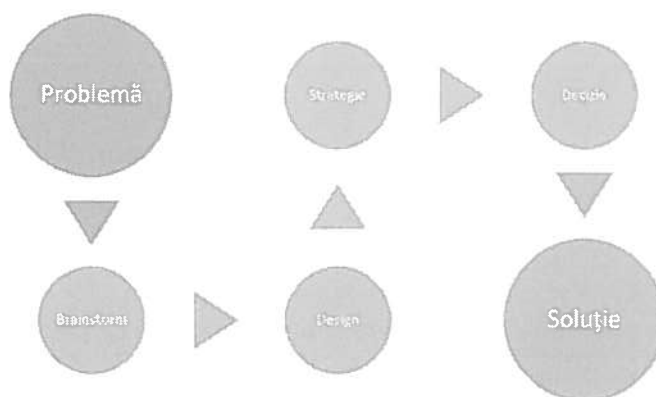
Propunerea avansată în prezentul plan managerial este schimbarea paradigmei, din conducere bazată pe stil impus, în leadership, respectiv: plan + echipă = soluție

În cadrul managementului schimbării se vor facilita noi metode de comunicare interne cu rolul de a preveni, gestiona și de a controla noi situații ce pot interveni. Sistemul propus este un proces continuu, cu puncte de presiune ce pune accent pe comunicare de echipă, nu de impunere subiectivă.

Implementarea sistemului se va face gradual, fiecare etapa fiind parcursă în totalitate la nivel de echipă, astfel sistemul decizional să fie bazat pe o soluție obiectivă, luată la nivel de echipă.

Fluxul schimbării este prezentat schematic în continuare.

FLUXUL SCHIMBĂRII



REZULTATE SCONTATE

- Creșterea atractivității programelor de studii prin:
 - modernizarea metodelor de predare și furnizarea informațiilor de actualitate
 - stimularea perfecționării cadrelor didactice
 - creșterea prestigiului membrilor departamentului prin rezultate valoroase ale cercetării
 - creșterea vizibilității programelor de studii în mediul preuniversitar, în medii socio-profesionale din județ și alte județe din țară.
- Eficientizarea resurselor financiare, prin implementarea unor metode viabile a limitare a pierderilor.
- Parteneri stabili și informați constant despre: competențele formate, performanțe ale departamentului și membrilor săi, oportunități de colaborare în domeniul cercetării și alte acțiuni comune.
- Colectiv încheșat și centrat pe colaborare pentru atingerea obiectivelor asumate.

Conf. univ. dr.  Raveica

10.09.2019