



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE

OIPOSDRU



ACADEMIA ROMÂNĂ

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară nr.1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție 1.5 “Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării”

Titlul proiectului: “**Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate**”

Beneficiar: **Academia Română**

Numărul de identificare al contractului: POSDRU/159/1.5/S/136077

Raport științific de cercetare doctorală

Tutore îndrumător:

Prof. Univ. Dr. Ilie BĂDESCU

Doctorand:

Maria-Magdalena DORCIOMAN

București, 2015



Coaching-ul ca proces de schimbare și dezvoltare a resurselor umane din educație

Tutore îndrumător:

Prof. Univ. Dr. Ilie BĂDESCU

Doctorand:

Maria-Magdalena DORCIOMAN

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului “Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate”, cofinanțat de Uniunea Europeană și Guvernul României din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, contractul de finanțare nr. POSDRU/159/1.5/S/136077.

București, 2015

CUPRINS

CAPITOLUL I COACHING

- I.1. Scurt istoric al conceptului de coaching
- I.2. Coaching-ul meserie, profesie
- I.3. Internaționalizarea coaching-ului
- I.4. Manager - coach
- I.5. Coaching-ul și învățarea
- I.6. Coaching și mentoring
- I.7. Coaching-ul profesional / Planul de dezvoltare în carieră

CAPITOLUL II ELEMENTE DE COACHING ÎNTÂLNITE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

- II.1. Managementul științific (clasic) al lui F. W. Taylor
 - II.1.1. Studiile Hawthorne
 - II.1.2. Școala resurselor umane Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor
- II.2. Teoria X, Teoria Y, Teoria Z
- II.3. Dualitatea Management/Leadership
- II.4. Modele teoretice ale formării în coaching (Stas, n.d.)
 - II.4.1. Modelul funcțional KOTTER (Kotter, 1992)
 - II.4.2. Modelul de coaching cu 6 etape - Carol W. Ellis
- II.5. Leadership de la soluții tehnice la schimbări adaptive. Ronald A. Heifetz (

CAPITOLUL III IMPACTUL ACTIVITĂȚILOR DE COACHING ASUPRA DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

- III.1. Organizațiile
 - III.1.1. Perspective de abordare a organizațiilor
 - III.1.2. Organizație – Schimbare
 - III.1.3. Dezvoltarea organizațională
 - III.1.4. Paradigma organizației școlare
- III.2. Echipele cu performanțe înalte
- III.3. Impactul conducerii asupra performanțelor școlii
- III.4. Utilizarea bilanțului social în organizațiile din educație
 - III.4.1. Bilanțul social
 - III.4.2. Capitolele și grupele de indicatori care intră în alcătuirea bilanțului social
 - III.4.3. Bilanțul social la Colegiul Național "Dinicu Golescu" Câmpulung

BIBLIOGRAFIE

Referințe bibliografice

Cuvinte cheie

Coaching, Meserie, Profesie, Manager Coach, Învățare, Mentoring, Planul de dezvoltare în carieră, Management Școlar, Cadru didactic, Management, Leadership

Rezumat

Coaching-ul este în prezent o practică frecventă pentru schimbarea și dezvoltarea umană și cu precădere, un instrument de dezvoltare organizațională. Deși mult utilizat, coaching-ul nu beneficiază de o încadrare precisă.

Coaching-ul a cunoscut în ultima vreme expansiune atât la nivel practic, cât și la nivel de cercetare. Este în primul rând o practică, dar și un domeniu care a atras din ce în ce mai mult atenția cercetătorilor din aria psihologiei și a managementului. Popularitatea incontestabilă se datorează rolului său în sporirea performanței profesionale, în obținerea rezultatelor și în optimizarea funcționării personale. Pe plan mondial, s-a acumulat o vastă literatură, articole, rapoarte, care pe de o parte ilustrează diversitatea problemelor abordate în coaching, iar pe de altă parte dovedește eficiența sa. În ciuda acestei dezvoltări, coaching-ul nu beneficiază de o încadrare teoretică unitară proprie, ci este un domeniu în fază de construcție.

Ca profesor, expert în management educațional, formator în educația adulților am decis să cercetez modul în care coachingul poate fi „studiat” și mai apoi „aplicat” în cadrul organizațiilor școlare. Extinderea utilizării coachingului este deosebit de mare și la noi în țară, ca urmare a crescut și nevoia de cercetare a acestui subiect. Se raportează că această activitate la organizații în general nu la organizația școlară. Dezvoltarea rapidă reflectă spiritul perioadei contemporane, dorința de auto-împlinire și dezvoltare personală, oportunitățile de învățare, accesul rapid și aproape instantaneu la informație, pe de o parte, și pe de altă parte, confuzia și anxietatea ce însoțesc aceste posibilități nelimitate, schimbările constante, potopul de informații și necesitatea de a alege și renunța în mod constant.

Lucrarea Coaching-ul ca proces de schimbare și dezvoltare a resurselor umane din educație este structurată în trei parti. În prima parte am prezentat cele mai importante aspecte legate de coaching: evoluția conceptului, internaționalizarea lui, relația manager-coach, mentoringul, planul de carieră.

Directorul de școală trebuie să fie manager, lider dar și coach pentru ca totul să răspundă exigențelor impuse de evoluția societății. Conceptul de manager coach descrie una din noile orientări ale rolului de manager: capacitatea de a dezvolta talentele colaboratorilor și de a le stimula acestora capacitatea de a se adapta la schimbare. Se poate afirma că manager - coach este responsabilul care dezvoltă o stare de spirit, atitudini sau comportamente și metode/demersuri, cu scopul de a mări competențele colaboratorilor. Obiectivul său este acela de a-i ajuta pe colaboratori să se adapteze la exigențele funcțiilor pe care le dețin și la evoluțiile organizației. Tot el are rolul de a asista angajați. În ultima vreme, se vorbește tot mai mult despre „managerul-coach” și despre faptul că profesorul trebuie să devină coach-ul elevilor săi.

Mentoring-ul, fiind una dintre cele mai vechi abordări în management, este recunoscut și folosit ca un instrument de valoare atât în dezvoltarea organizațională cât și pentru îmbunătățirea rezultatelor afacerii. Procesul de mentoring se referă în principal la îndrumarea și sfatul unui angajat de către un altul mai experimentat, scopul final fiind acela al dezvoltării potențialului personal al angajatului. Mentoring-ul se focusează în principal asupra obiectivelor carierei pe termen lung și nu asupra performanțelor imediate.

În cel de al doilea capitol am scos în evidență elemente de coaching întâlnite în managementul resurselor umane: Managementul științific (clasic) al lui F. W. Taylor, Studiile Hawthorne, Școala resurselor umane, Teoria X, Teoria Y, Teoria Z.

Studiile Hawthorne au arătat că anumiți factori umani sunt cel puțin la fel de importanți în motivare precum sistemul de plată. Pornind de la aceste studii (care au fost urmate de altele) s-a născut în conducere curentul relațiilor umane. Premisele acestora au fost presupunerile că muncitorii, care sunt fericiți și satisfăcuți de munca lor, vor fi motivați să muncească mai bine. Astfel, conducătorii trebuie să facă tot posibilul pentru a obține acele condiții de muncă ce vor maximiza satisfacția lucrătorilor.

Printre modelele teoretice utilizate în coaching se numără și modelul cu 6 etape dezvoltat de către Carol W. Ellis și modelul funcțional Kotter. Plecând de la modelul de coaching cu 6 etape, propus de Carol W. Ellis și ținând cont de specificul sistemului educațional românesc am prezentat beneficiile coaching-ului defalcate pe mai multe niveluri: unitate de învățământ, director, cadru didactic, elev.

Impactul activităților de coaching asupra dezvoltării organizației școlare este prezentat în ultima parte a raportului. Complexitatea problemelor pe care le ridică școala ca organizație lărgeste setul de roluri îndeplinite de profesor, director. Am alocat o parte prezentării organizațiilor respectiv paradigma organizațiilor școlare. Am tratat aspecte legate de performanță școlară, de utilizarea bilanțului social în organizațiile din educație. Bilanțul social este un instrument informațional și de gestiune, retrospectiv și recapitulativ. El se prezintă ca un document elaborat anual sub forma unui tablou, cuprinzând un șir de informații exclusiv cantitative, necomentate, care exprimă starea socială și condițiile de muncă. Raportul conține un bilanț social realizat la Colegiul Național Dinicu Golescu din Campulung/Arges.

Tendențele actuale din domeniul învățării și dezvoltării pun accentul pe beneficiile care decurg din formularea obiectivelor prin corelarea lor cu valorile interioare și problemele de importanță personală, care contează pentru individ. Coachingul face parte din această tendință de stabilire a unor obiective personale, subliniind responsabilitatea personală, bazată pe punctele forte personale, și fiind orientat pe viitor, filosofia și psihologia care stau la baza sa fiind umaniste. Studii asupra coaching-ului au fost publicate în proporții relativ egale în literatura psihologică și de management, ceea ce indică o substanțială contribuție atât a teoriilor psihologice, cât și a celor organizaționale la dezvoltarea bazei teoretice.

Se impune aplicarea în unitățile de învățământ dintr-o perspectivă multiplă – a managementului superior (directori, inspectori, experți în management educațional, etc), a celui de execuție (cadre didactice, consilieri școlari), dar și al elevilor – ca și particularități ale utilizării coaching-ului în contextul educațional românesc. Odată cunoscute beneficiile se pot determina mai ușor situațiile în care trebuie utilizat coachingul.