

Cuprins

<i>Prefață</i>	7
Capitolul 1. Managementul activităților și serviciilor pentru persoane cu nevoi/cerințe speciale – perspectivă teoretică	9
Capitolul 2. Funcțiile managementului serviciilor sociale	25
2.1. Planificarea	26
2.2. Organizarea	29
2.3. Coordonarea resurselor umane	30
2.4. Conducerea (<i>leadership</i>)	31
2.5. Controlul și evaluarea	42
Capitolul 3. Managementul resurselor umane în serviciile sociale	45
3.1. Delimitări teoretice	45
3.2. Componente	51
Capitolul 4. Tendințe și orientări în dezvoltarea și promovarea serviciilor sociale	65
4.1. Dezvoltarea serviciilor sociale în contextul dinamicii societății contemporane	65
4.2. Elemente și etape în elaborarea strategiilor de dezvoltare instituțională	69
4.3. Managementul strategic în serviciile sociale	76
4.4. Marketingul serviciilor sociale	87
Capitolul 5. Tipuri și modele de servicii de educație, terapie, recuperare, asistență și ocrotire pentru persoane cu nevoi/cerințe speciale sau aflate în situații de risc social	95
Capitolul 6. Managementul schimbării în serviciile educaționale pentru copiii cu cerințe speciale	107
Capitolul 7. Managementul proiectelor în serviciile sociale	125
7.1. Etape și elemente fundamentale ale unui proiect	125
7.2. Strategia de elaborare și designul unui proiect/ unei propuneri de finanțare	134

7.3. Elementele componente ale unei propuneri de proiect	137
7.4. Elemente ale managementului de succes în elaborarea proiectelor de finanțare.	152
Capitolul 8. Voluntariatul – formă de activitate în serviciile sociale	157
<i>Bibliografie</i>	165
<i>Anexe</i>	171

Alois Gherguț

MANAGEMENTUL
INSTITUȚIILOR
ȘI SERVICIILOR
pentru persoane cu cerințe speciale

POLIROM
2018

CAPITOLUL 1

Managementul activităților și serviciilor pentru persoane cu nevoi/cerințe speciale – perspectivă teoretică

Managementul este o activitate care se desfășoară într-un anumit context-cadru : pe de-o parte, mediul economic, politic și social, caracterizat prin restricții și/sau oportunități, și, pe de altă parte, mediul cultural, mentalitățile, tradițiile, altfel spus cultura organizațională a unei instituții. În acest context, managementul presupune a fi responsabil de realizarea în comun a misiunii și finalităților (scopurile, obiectivele) unei organizații. În același timp, managementul este o funcție profesională (adică o activitate practică pentru exercitarea căreia sunt necesare cunoștințe și abilități specifice, tehnice și relaționale) care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane ce au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte.

În sens larg, termenul de management exprimă un ansamblu de reguli și principii de conducere a unei activități, în condiții specifice, de gestionare eficientă a unor resurse existente, pentru atingerea unor finalități/obiective prestabilite. Știința/teoria managementului reprezintă condiția primară pentru desfășurarea activităților specifice unei organizații/instituții într-un sistem procesual de calitate, eficient, rațional, creativ, orientat spre succes, dezvoltare și îndepărtat de empirismul primar al administrării unor activități sau servicii prestabilite. Altfel spus, managementul științific, rațional, ca aplicație a științei manageriale, este „ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială” (Nicolescu, 1993, p. 52). Complexitatea acestor dimensiuni ale managementului teoretic și practic, în tendința lui de a deveni de calitate, performant, eficient, democratic, uman, se reflectă chiar și în limbajul specific

utilizat. Chiar dacă este de origine latină¹, sensul actual al termenului vine din limba engleză și caracterizează activitatea ce constă în coordonarea și gestionarea unui serviciu, a unei instituții, întreprinderi sau organizații.

Una dintre condițiile ce caracterizează știința consolidată a managementului este dată de existența unei legități, a unor principii specifice. Deși a dominat atâta timp conducerea practică, în care s-au conturat norme și reguli, s-a putut totuși formula, prin generalizare, un sistem de principii coordonatoare, grupate în jurul problemei atingerii performanței în realizarea obiectivelor organizației. Sintetizând, putem contura un tablou al principiilor cel mai frecvent citate ce trebuie respectate în managementul științific, rațional și creativ :

- principiul eficienței ;
- principiul utilizării cu maximum de randament a întregului sistem (elemente teoretice, procese, relații, resurse, efecte) ;
- principiul eficacității (al performanței și calității) ;
- principiul rolului central al obiectivelor ;
- principiul participării specifice și responsabile a tuturor factorilor din cadrul organizației ;
- principiul asigurării dinamismului conducerii, al promovării unor norme de conduită participativă (răspundere, inițiativă, autoritate, motivație, disciplină, cooperare etc.) ;
- principiul antrenării echilibrate a elementelor într-o organizație rațională (scopuri, acțiuni, resurse, mijloace, metode, factori, relații, rezultate) ;
- principiul adaptării sistemului de management la caracteristicile concrete ale organizației ;
- principiul motivării tuturor persoanelor implicate în procesul managerial al organizației.

1. Etimologia și modul de intrare/de traducere într-o limbă au generat un polisemantism aparte : lat. *manus* (mână, manevrare, pilotare, conducere, strănirea cailor) ; fr. *manège* ; it. *maneggio* ; engl. *to manage* (a conduce, a rezolva, a face față la, a reuși, a dirija, a izbuti, a administra, a manevra, a stăpâni, a se descurca, a găsi mijloace, a se pricepe să etc.) ; engl. *management* (activitatea/arta de a conduce, abilitate, organizare, reușita în atingerea obiectivelor, adoptarea deciziilor optime în proiectarea și realizarea proceselor) ; engl. *manager* (conducător, administrator, organizator, coordonatorul unei echipe, director). Managementul corelează și cu alți termeni conecși : *administrare* (ansamblu de operații statice pentru gospodărirea resurselor, bunurilor, lucrurilor), *gestionare* (parte a conducerii – păstrarea, mânăuirea bunurilor, a resurselor încredințate), *organizare* (parte a managementului, de structurare a activității și resurselor, relațiilor), *coordonare*, *îndrumare*, *antrenare*.

- a. Managementul instituțiilor și serviciilor adresate persoanelor cu nevoi/cerințe speciale reprezintă un ansamblu de activități specializate, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații, aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme, care afectează direct sau indirect viața personală și socială a unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective. Astfel, putem vorbi de servicii adresate persoanelor care prezintă un anumit tip/grad de dizabilitate, copiilor cu cerințe speciale, persoanelor bolnave, persoanelor aflate în incapacitatea de a desfășura în mod independent activități profesionale, bătrânilor, șomerilor, familiilor sărace, persoanelor din medii defavorizate etc. Aceste servicii sunt focalizate pe categorii de beneficiari/populații țintă, antrenează persoane specializate, alocă resurse materiale, financiare și logistice în funcție de specificul problemelor și de numărul beneficiarilor.
- b. Managementul activităților și serviciilor adresate persoanelor cu nevoi/cerințe speciale poate fi abordat din cel puțin două perspective:
- o perspectivă generală integrată managementului serviciilor sociale (pot fi incluse, spre exemplu, serviciile educaționale, serviciile medicale, serviciile de asistență socială, serviciile de recuperare și terapie din centrele de zi, serviciile de consiliere etc.);
 - o perspectivă restrânsă, ca un proces de organizare și conducere a unor activități specifice, adresate unei populații țintă sau unor beneficiari bine precizați (spre exemplu, managementul serviciilor unui centru/unei școli de recuperare și educare a copiilor cu deficiențe mintale, managementul serviciilor de consiliere școlară dintr-un cabinet școlar, managementul serviciilor de asistență socială a copiilor din familii dezorganizate dintr-o anumită comunitate sau dintr-un areal geografic, managementul serviciilor de îngrijire la domiciliu etc.).

În conformitate cu legislația și reglementările din țara noastră, serviciile sociale reprezintă ansamblul activităților desfășurate pentru a răspunde nevoilor sociale, precum și celor speciale, individuale, familiale sau de grup, în vederea depășirii situațiilor de dificultate, prevenirii și combaterii riscului de excluziune socială, promovării incluziunii sociale și creșterii calității vieții. Aceste servicii sunt de interes general, se organizează în forme/structuri diverse, în funcție de specificul activităților derulate și de nevoile particulare ale fiecărei categorii de beneficiari ; ele sunt organizate ca servicii de asistență

și suport pentru asigurarea nevoilor de bază ale persoanei și sunt clasificate astfel :

a. după scopul urmărit :

- servicii de îngrijire personală ;
- servicii de recuperare/reabilitare ;
- servicii de inserție/reinserție socială.

b. după regimul de asistare :

- servicii cu cazare, pe perioadă determinată sau nedeterminată : centre rezidențiale pentru copii, persoane vârstnice, persoane adulte cu dizabilități ; locuințe protejate pentru persoane cu dizabilități ; centre de integrare prin terapii ocupaționale pentru persoane adulte cu dizabilități ; adăposturi de noapte pentru persoane adulte ; adăposturi de zi și de noapte pentru copii ; centre maternale pentru cuplurile mamă-copil/copii ; centre de primire în regim de urgență pentru copii ; centre pentru victime ale violenței în familie etc.
- servicii fără cazare : centre de zi, centre și/sau unități de îngrijire la domiciliu ; cantine sociale ; servicii mobile de acordare a hranei ; ambulanța socială etc.

c. după locul prestării serviciului :

- servicii la domiciliul beneficiarului ;
- servicii în centre de zi ;
- servicii în centre rezidențiale, cu cazare pe durată determinată sau nedeterminată ;
- servicii la domiciliul persoanei care acordă serviciul ;
- servicii desfășurate în comunitate.

d. după regimul juridic al furnizorului de servicii sociale :

- servicii furnizate de entități publice/guvernamentale :
 - structuri specializate din cadrul/subordinea autorităților administrației publice locale și autoritățile executive din unitățile administrativ-teritoriale organizate la nivel de comună, oraș, municipiu ;
 - autorități ale administrației publice centrale ori alte instituții aflate în subordinea sau coordonarea acestora care au stabilite prin lege atribuții privind acordarea de servicii sociale pentru anumite categorii de beneficiari ;
 - unități sanitare, unități de învățământ și alte instituții publice care dezvoltă, la nivel comunitar, servicii sociale integrate ;
- servicii furnizate de entități private și/sau neguvernamentale :
 - organizații neguvernamentale (asociații și fundații cu activități în domeniul asistenței sociale) ;

- culte religioase recunoscute de lege ;
- persoane fizice autorizate în condițiile legii ;
- filiale și sucursale ale asociațiilor și fundațiilor internaționale recunoscute în conformitate cu legislația în vigoare ;
- operatorii economici, în condiții speciale, prevăzute de lege.

Prin aceste servicii, instituțiile statului, autoritățile publice ale administrației locale și societatea civilă, reprezentată în special de organizațiile neguvernamentale, asigură prevenirea, limitarea sau înlăturarea efectelor temporare sau permanente ale unor situații care pot genera inadaptarea, marginalizarea sau excluderea socială a unor persoane. De asemenea, sunt servicii profesionalizate, în cele mai multe cazuri de asistență psihopedagogică și socială, realizate prin metode și tehnici specifice, care sunt adresate persoanelor aflate în dificultate pentru a le sprijini în refacerea și dezvoltarea capacităților individuale, necesare pentru a depăși cu forțe proprii situațiile dificile ; o formă de suport activ pentru persoanele, familiile și comunitățile aflate în dificultate concretizate în servicii de informare, consiliere, terapie individuală și colectivă, programe sociale de asistență, activități de prevenire și ameliorare a fenomenelor care afectează calitatea vieții persoanelor dintr-o comunitate, precum și alte forme specifice de intervenție adaptate la contextul social și condițiile de viață ale beneficiarilor.

- a. Serviciile de asistență psihopedagogică se referă, în special, la activitățile de intervenție sau susținere psihologică și educațională pentru persoanele aflate în dificultate sau în situații de risc.
- b. Serviciile de asistență socială se referă la programele sau serviciile de intervenție și susținere a persoanelor aflate în dificultate pentru (re)inserția, (re)adaptarea și integrarea lor socială.
- c. Cele două categorii de servicii, asistența psihopedagogică și asistența socială, se află în raporturi de complementaritate și interdependență, împreună constituind un set complet de servicii sociale adresat persoanelor care întâmpină, pe o perioadă mai lungă sau mai scurtă de timp, o serie întreagă de probleme și dificultăți în existența lor personală și socială și care le afectează calitatea relațiilor cu cei din jur și cu instituțiile și serviciile comunității.
- d. Astfel de servicii urmăresc valorificarea potențialului intelectual, aptitudinal și profesional al acestor persoane, în scopul normalizării și armonizării proceselor sociale din cadrul comunității în care trăiesc. *Din acest motiv putem include serviciile de asistență psihopedagogică și socială în categoria generală a serviciilor sociale.*

În principiu, serviciile sociale comunitare sunt destinate tuturor celor care au nevoie de ele, dar aceste servicii se adresează în mod special unor categorii de beneficiari și celor care îi îngrijesc. Pentru exemplificare, prezentăm câteva categorii reprezentative din rândul beneficiarilor acestor servicii :

- persoane cu dizabilități mintale, fizice, auditive și vizuale care au nevoie de suport și asistență în desfășurarea activităților zilnice ;
- persoane vârstnice a căror sănătate se degradează treptat ;
- persoane care nu au surse de subzistență sau persoane aflate în situații de risc (șomeri, oameni fără adăpost, copii abandonati, copii ai străzii, tineri fără loc de muncă, delincvenți, refugiați, victime ale traficului de ființe umane, deținuți, persoane din comunități izolate etc.) ;
- persoane care suferă de afecțiuni cronice organice, funcționale sau psihice ;
- persoane cu dificultăți de adaptare și integrare școlară, socială, profesională ;
- persoane dependente de consumul de alcool, droguri sau alte substanțe cu efecte toxice ;
- persoane infectate cu HIV/SIDA ;
- victime ale violenței domestice ;
- persoane sancționate cu măsură educativă sau pedeapsă neprivativă de libertate aflate în supravegherea serviciilor de probațiune ;
- persoane care au în îngrijire alte persoane aflate în situațiile descrise mai sus.

Serviciile sociale de la nivelul unei comunități pot fi orientate spre :

- asistența socială a persoanelor cu dizabilități sau aflate în situații de risc ;
- asistarea și supravegherea, în interesul copilului, a adopției, încredințării, plasamentului copiilor abandonati sau preluați temporar ori definitiv din familiile naturale ;
- respectarea drepturilor copiilor, protecției lor și oferirea de oportunități de dezvoltare ; prevenirea neglijării, abuzului, violenței îndreptate împotriva copilului ;
- evitarea abandonului și încurajarea reintegrării în familie a copiilor din instituții ;
- prevenirea bolilor și servicii de îngrijire la domiciliu/în familie a persoanelor diagnosticate cu diverse boli cronice sau degenerative, contribuind la ameliorarea calității vieții sau promovarea unui mod de viață autonom ;
- consiliere maritală și parentală, care contribuie la activitatea de planificare familială ;