

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI CAMPANIA DE RELAȚII PUBLICE

ASIST. DRD. ANIȘOARA RĂDULEȚ
FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII

Managerul educațional este unul dintre factorii cheie ai progresului și inovației din învățământ. Fără manageri capabili să producă schimbările dorite și să impulsioneze dezvoltarea serviciilor educaționale, reforma nu reprezintă un proces viabil. Deciziile conducătorii unităților școlare trebuie să vizeze eficiența și eficacitatea în procesul managerial. Se identifică nevoia liderilor educaționali, care dau dovada unei bune stăpâniri a cunoștințelor manageriale, profilului moral, aptitudinilor și calităților native și, nu în ultimul rând, care dovedesc o excelentă pregătire profesională (Țoca, 2007).

Ballinger (1986) propune un model al sarcinilor manageriale din sistemul educațional, care include patru sfere de activitate ce vizează: managementul învățării, care este o condiție sine qua non a instituțiilor educaționale, managementul resurselor umane, managementul resurselor materiale și managementul relațiilor externe. Altfel spus, domeniile activității manageriale de unitate școlară includ nu numai instruirea și educarea elevilor, ci și administrarea resurselor și a relațiilor cu partenerii de orice natură.

Aflat în fruntea unei organizații complexe, managerul educațional știe:

- să definească strategii
- să le negocieze și concretizeze
- să-și mobilizeze echipele
- să optimizeze resursele materiale disponibile.

Persoană deopotrivă de convingere și de acțiune, el trebuie să elaboreze, să concretizeze și să urmărească, în timp, proiectul instituțional de dezvoltare a școlii, implicând în realizarea sa toți partenerii interni și externi.

Managerul care își desfășoară activitatea în cadrul serviciilor educaționale trebuie să răspundă continuu solicitărilor unor factori de mediu, organizaționali sau care aparțin unor repere temporale fixe, anterior stabilite. El nu pune în aplicare doar proiectele educaționale sau curriculare, ci elaborează și supervizează implementarea proiectului de dezvoltare instituțională a unității școlare.

„Destinat deopotrivă celor din interiorul, cât și din exteriorul școlii, proiectul instituțional de dezvoltare:

- concentrează atenția asupra finalităților educației;
- asigură concentrarea tuturor domeniilor funcționale ale managementului: curriculum, resurse material-financiare, resurse umane, relații sistemice și comunitare;
- asigură coerența transunerii strategiei pe termen lung a școlii într-o listă de obiective pe termen scurt, ce pot fi ușor înțelese și manageriate;
- oferă colectivului școlar posibilitatea pro-acțiunii și nu a reacțiunii la schimbare;
- favorizează creșterea încrederii în capacitățile, capacitățile și forțele proprii;
- asigură dezvoltarea personală și profesională;
- întărește parteneriatele din interiorul și exteriorul unității școlare;
- stimulează dezvoltarea ethosului școlar” (Șerban Iosifescu et al., 2001).

Unul dintre cele mai importante obiective ale oricărui proiect instituțional de dezvoltare vizează crearea unei imagini pozitive a instituției și pe cât posibil, câștigarea unei reputații. De aceste deziderate se ocupă relațiile publice instituționale. În sens larg, “relațiile publice reprezintă o funcție a managementului strategic al organizației prin care aceasta caută să obțină simpatia, încrederea și sprijinul publicurilor cu care are relații (sau va avea pe viitor), în mod deliberat și planificat, pe baza realizărilor responsabile proprii, a unei comunicări biunivoce și a unei imagini reciproc satisfăcătoare.” (Stancu, 2004). PR-ul permite definirea și menținerea identității unei organizații prin ameliorare comunicării interne și externe.

Managerul educațional utilizează PR-ul ca „funcție distinctivă a managementului, care ajută la crearea unei punți comunicaționale, a unei acceptanțe și cooperări reciproce, dintre o organizație și mediul exterior, a unei convergențe între propria structură și propria imagine, precum și la menținerea acestor legături. Prin intermediul PR trebuie cunoscute toate problemele toate întrebările capcană vizavi de propriul sistem; PR sprijină managementul, în încercarea acestuia de a se informa asupra imaginii proprii instituții și de a reacționa în consecință. Această funcție definește responsabilitatea managementului, prin slujba și activitățile specifice ei, vizavi de interesul public, conferind acestuia greutate; ea sprijină managementul pentru ca acesta să poată ține pasul cu orice schimbare și să folosească orice transformare în beneficiul proprii firme; ea are rol de sistem de alarmă, pentru depistarea și anticiparea eventualelor trenduri viitoare; PR folosește studiul, precum și tehnici de comunicare sănătoase și etice, ca instrumente de bază pentru acțiunile sale” (Harlow, apud. Rus, 2002).

PR-ul creează, menține și promovează imaginea unei instituții. “Cultivarea unei imagini, fie că vorbim de imaginea unui produs sau a unei instituții, durează mulți ani” (Kennedy, 1977); așadar importanța menținerii unei bune imagini instituționale în rândul publicurilor externe, a clienților, furnizorilor și concurenței este extrem de importantă. Efectul relațiilor publice de succes este de a umple spațiul dintre modul în care o instituție se autopercepe și modul în care cei din exterior o văd. “Tot ceea ce face, produce sau vinde o organizație, tot ceea ce spune, scrie sau prezintă publicurilor contribuie la construcția identității sale” (Olins, 1989).

Trebuie trasată clar diferența dintre identitate și imagine. Margulies (1977) consideră că “identitatea reprezintă suma tuturor modalităților prin intermediul cărora o companie/instituție alege să se prezinte publicurilor – comunității, clienților, angajaților, presei etc. Imaginea, pe de altă parte, reprezintă percepția companiei de către publicurile sale.”

Keen și Greenal (1987) enumeră șapte obiective majore ale PR-ului în context educațional: creșterea numărului de aplicanți ai instituției, creșterea gradului de notorietate al instituției, câștigarea și menținerea unei reputații instituționale, influențarea factorilor de decizie în legătură cu probleme ce privesc instituțiile școlare, îmbunătățirea relațiilor interne, menținerea relațiilor optime cu comunitatea și menținerea relațiilor productive cu absolvenții.)

Aceste obiective majore par să se plieze pe nevoile oricărei instituții educaționale. Importanța atragerii unui număr cât mai mare de elevi sau studenți este evidentă. Devlin și Knight (1990) pun un accent deosebit pe latura de marketing a serviciilor educaționale și prezintă o listă de șase obiective ale activității de PR instituțional, după cum urmează: marketing, lobby, influențarea factorilor de decizie, întărirea legăturilor cu părinții și cu comunitatea, dezvoltarea relațiilor cu alte instituții școlare și cu mediul profesional, recrutarea de personal calificat și crearea și menținerea relațiilor cu mass-media. Toate componentele programului de PR diferă în funcție de perioada de timp și de caracteristicile instituției.

PR-ul instituțional presupune realizarea unor campanii sau programe de relații publice. “Campania de relații publice este un efort susținut al unei organizații pentru a construi relații sociale demne de încredere, cu scopul de a atinge anumite obiective (determinate în urma unor cercetări), efort bazat pe aplicarea unor strategii de comunicare și evaluarea rezultatelor obținute.” (Kendal, 1992)

Literatura de specialitate propune opt tipuri de campanii PR:

1. Campania de poziționare
2. Campania de conștientizare
3. Campania de informare publică
4. Campania de educare a publicului
5. Campania de întărire a atitudinilor și comportamentelor
6. Campania de schimbare a atitudinii

7. Campania de modificare a comportamentului
8. Campania de contracarare imagologică în situații de criză (Newsom et al., 1993). Fiecare dintre cele opt tipuri de campanie prezintă o serie de caracteristici definitorii.

1. Campania de poziționare se bazează pe conceptul de poziționare, care "reprezintă actul proiectării ofertei și imaginii unei firme în așa fel încât consumatorii vizați să înțeleagă și să aprecieze ceea ce reprezintă firma în raport cu concurenții săi. Ea constă în parcurgerea a trei etape. În primul rând, firma trebuie să identifice posibilele diferențe existente între produsele, serviciile, personalul și imaginea sa și cele ale concurenței. În al doilea rând, firma trebuie să aplice anumite criterii pentru a alege cele mai importante diferențe. În al treilea rând, ea trebuie să semnaleze în mod eficient pieței țintă în ce mod se diferențiază față de concurență." (Kotler, 1997)

În context educațional, se poate recurge la o campanie de poziționare atunci când se intenționează deschiderea unei școli/grădinițe particulare, lansarea unui nou centru sau program educațional etc.

2. Campania de conștientizare urmărește aducerea în atenția publicului a unor teme puțin dezbătute. Este acel tip de campanie prin care intenționăm să-i facem pe oameni conștienți de ceva (de exemplu, pentru conștientizarea importanței cunoașterii și respectării normele de comportament ecologic, pentru conștientizarea unor probleme precum cea a purtării centurii de siguranță, a abandonului școlar, în legătură cu începerea unui nou an școlar, luna cadourilor, 8 martie etc.).

3. Campania de informare publică urmărește nu numai conștientizarea unei probleme, ci și însușirea de către public a unor informații despre specificul probleme. Spre exemplu, campaniile de informare publică în legătură cu reforma instituțională din cadrul unor ministere, direcții, regii), informarea cu referire la problemele politice sau programe de finanțare națională și internațională.

4. Campania de educare a publicului. Prin intermediul acestui tip de campanie, se dorește ca publicul (fără un model de comportament prestabilit) să adopte un model de acțiune în conformitate cu cel propus de campanie. "Acest tip de campanie se referă la faptul că o persoană (adult, copil) poate procesa suficiente cunoștințe (informații, atitudini, opinii, etc.) și le încorporează în propriul sistem de referință (atitudinal și emoțional), încât să-l aplice zilnic sau ori de câte ori este nevoie" (Stancu, 2004). De exemplu, campanii împotriva violenței domestice, împotriva răspândirii virusului HIV/SIDA, campanii de educare a publicului privind utilizarea computerului, normele de igiena, noul cod rutier etc.

5. Campania de întărire a atitudinilor și comportamentelor. Scopul acesteia este de a întări părerea vis-à-vis de anumite norme, valori. Mesajele campaniei se adresează îndeosebi unui public care susține valorile organizației (de exemplu, campanii pentru construirea unui nou centru educațional, pentru protejarea mediului înconjurător, campanii privind întărirea unui comportament conjugal sau față de copii, de întărire a diferitelor idei politice, a viziunii față de toleranță, campanii de strângere de fonduri).

6. Campania de schimbare a atitudinii. Mesajele sunt adresate unor publicuri care nu aderă la valorile organizației. Exemple în acest sens ar putea constitui campaniile împotriva fumatului sau cele împotriva violenței verbale sau a discriminării.

7. Campania de schimbare a comportamentului urmărește ca publicul să adopte un nou mod de acțiune, contrar celui anterior. Am putea aminti drept exemple: campania pentru modificarea comportamentului consumatorilor (renunțare la tutun, alcool), pentru modificarea stilului de viață, pentru aplicarea metodelor de planning familial sau pentru păstrarea curățeniei.

8. Campania de contracarare imagologică în situații de criză urmărește reducerea daunelor pe care o criză le poate aduce imaginii unei organizații și refacerea încrederii publicurilor în organizație (de exemplu în cazul unor scandaluri, accidente sau greve).

Orice campanie de relații publice presupune urmărirea unui plan anterior stabilit, plan care respectă o serie de pași. Structura unei campanii PR se prezintă astfel:(Coman, 2001):

- a. Definirea problemelor
- b. Analiza situației
- c. Stabilirea obiectivelor
- d. Identificarea diferitelor categorii de public
- e. Stabilirea strategiilor
- f. Stabilirea tacticilor
- g. Fixarea calendarului de lucru
- h. Stabilirea bugetului
- i. Stabilirea procedurilor de evaluare

a) Definirea problemelor este prima etapă a unei campanii de PR și presupune identificarea situației problematice, a contextului și posibilelor consecințe ale acesteia. Row (apud. Coman, 2001) propune o listă de verificare pentru definirea problemei, care include următoarele întrebări:

- **întrebări de bază**: Cu ce situație se confruntă organizația? De unde provine această situație? Care este semnificația sau importanța situației?

- **întrebări de detaliu privind contextul problemei**: Este pentru prima oară când organizația dvs. s-a confruntat cu această situație sau este o problemă veche ce presupune modificarea unui program de comunicare existent? Care este cauza acestei situații? Căuza ar putea fi determinată de vreo dispută? Care este istoricul acestei situații? Care sunt aspectele importante care au legătură cu această situație? Această situație implică relația organizației cu un alt grup?

- **întrebări privind consecințele situației**: Cât de importantă este această situație pentru misiunea organizației? Ce poziție are această situație comparativ cu misiunea declarată sau viziunea de ansamblu a organizației? Cât de serios este justificată o reacție față de această situație? Care este durata, probabilă, a acestei situații? Pe cine sau ce afectează această situație? Ce predicții sau tendințe sunt asociate acestei situații? (Pot fi de natură organizațională, industrială, cu referire la comunitate sau la națiune etc.). Ce impact potențial poate avea această situație asupra misiunii organizației? Această situație reprezintă o oportunitate (pozitivă) sau un obstacol (negativ) pentru organizația dvs. De ce? În cazul în care considerați că este un obstacol cum îl puteți transforma într-o oportunitate?

b) Analiza situației implică, în primă etapă, cercetarea sau constatarea problemei. Investigarea este destinată colectării - prin tehnici specifice - a datelor și informațiilor ce vor fi supuse analizei. Se folosesc diferite metode de cercetare, precum: ancheta, interviul, observația, experimentul sau analiza de conținut. Se recurge la o dublă investigație, ce presupune atât analiza factorilor interni (biografia și imaginea organizației, atitudinile și practicile de comunicare, istoricul implicării organizației în problemă, statistici referitoare la resurse, bugete etc.), precum și analiza factorilor externi (interese, atitudini, caracteristici ale publicurilor, mass-media, legi și reglementări etc.).

Se pot folosi și tehnici binecunoscute de analiză, precum analiza SWOT sau PEST.

“Un specialist de relații publice își va dirija cercetarea / constatarea pe următoarele elemente esențiale :

- Obținerea de informații despre modul în care este văzută instituția (organizația) și personalul ei ; ideal ar fi dacă aceste informații ar avea forma indicatorilor de imagine cuantificați ;
- Determinarea domeniilor din care trebuie culese, cu prioritate, informațiile ;
- Modul în care ar putea fi transmise spre public date și informații despre instituție (organizație) în sectoarele (segmentele) de interes;

- Identificarea mijloacelor de comunicare adecvate, respectiv organizarea de contacte personale, editarea de pliante, broșuri etc., emisiuni tv, filme, articole în presa de specialitate, cotidiană s. c. l.” (Stancu, 2004).

c) Stabilirea obiectivelor.

Jerry Hendrix împarte obiectivele în două mari categorii:

- obiective de producție (care se referă la rezultatele concrete ale activității de relații publice - trimiterea de comunicate, organizarea de conferințe, realizarea de broșuri informative, etc.).

- obiective de impact - care la rândul lor se împart în mai multe subcategorii:

- informaționale - prin care se urmăresc difuzarea informațiilor cu privire la o organizație, la un produs, lider de organizație etc;

- atitudinale - urmăresc schimbarea atitudinilor publicurilor față de organizație, produsele sau serviciile ei;

- comportamentale - vizează întărirea comportamentelor favorabile sau modificarea în sens pozitiv a comportamentelor publicului față de organizație.

Obiectivele oricărei campanii trebuie să respecte cele cinci binecunoscute cerințe SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante, încadrate în timp). „Pentru a fi viabile și acceptate, obiectivele trebuie să îndeplinească anumite condiții:

- acceptabilitatea: să fie pertinente, adecvate situației de fapt;

- motivabilitatea: să ofere o motivație necesară și suficientă pentru eforturile pe care le presupune atingerea lor;

- comprehensibilitatea: mesajul transmis să fie concret și clar pentru fiecare membru al organizației;

- tangibilitatea: stările viitoare dezirabile pentru organizație să fie realiste și realizabile;

- flexibilitatea: acțiunea să se desfășoare la momentul potrivit, permițând modificări în funcție de situația nou apărută” (Iosifescu, 2001).

d) După stabilirea obiectivelor se trece la identificarea diferitelor categorii de public.

Acestea pot fi clasificate:

- dpdv. al poziției față de organizație: interne sau externe;

- dpdv. al atitudinii: pozitive, neutre sau negative;

- dpdv. al relației cu sau al prezenței în organizație: tradiționale sau viitoare;

- dpdv. al resurselor pe care le pot pune la dispoziția organizației: primare, secundare sau marginale.

Hendrix (1995 apud. Coman, 2001) clasifică publicurile unei organizații în șapte categorii:

1. Mass-media (presa locală și națională, scrisă și audiovizuală, specializată și generalistă)

2. Angajații (echipa de conducere, echipele nemanageriale de specialiști, persoane necalificate, reprezentanți sindicali, alți angajați)

3. Membrii (reprezentanți ai organizațiilor ierarhic superioare, board-uri și alte comitete, pensionari, consilieri, membrii onorifici etc.)

4. Comunitatea (organizații comunitare, de la poliție la biserică, de la cele de tineret la cele de afaceri, plus persoane importante din aceste medii, cum ar fi educatori, lideri locali, oficialități clericale, bancheri, lideri etnici)

5. Instituții guvernamentale (instituții și persoane cu atribuții ministeriale, administrative, legislative etc.)

6. Investitorii (deținătorii de acțiuni, oamenii de afaceri, serviciile de analiză și statistică etc.)

7. Consumatorii (organizațiile și persoanele care beneficiază de activitatea organizației).

De exemplu, dacă ne gândim la publicurile unui liceu, regăsim printre acestea: elevii și profesorii, conducerea liceului, elevii de clasa a VIII-a, posibili viitori elevi ai liceului, părinții elevilor, inspectoratul școlar, ministerul de resort, alte licee cu același profil

din oraș sau țară, alte licee cu același profil din străinătate, organizații ale elevilor, facultățile, mediul profesional, mass-media, comunitatea etc.

e) Cea de-a cincea etapă se referă la stabilirea strategiilor și f) a tacticilor. “În relațiile publice, strategiile se referă la conceptul global, abordarea sau planul general pentru programul desemnat să ducă la atingerea unui obiectiv. Tacticile se referă la nivelul operațional: evenimentele, mass-media sau metodele folosite pentru a implementa strategia” (Coman, 2001).

Kendal (apud. Coman, 2001) propune o listă de cinci strategii:

- a) inactivitatea strategică
- b) activități de diseminare a informației (programe de informare publică, conferințe de presă, lobby, apariții publice ale unor personalități sau ale purtătorului de cuvânt, biroul de presă, corectarea de informații eronate)
- c) organizarea de evenimente (evenimente neplanificate, ceremonii, evenimente mediatizate, concursuri, competiții)
- d) activități promoționale (acțiuni de marketing, dramatizări, fund-raising, acțiuni civice)
- e) activități organizaționale (poziționarea, construirea parteneriatelor, conferințe, convenții, seminare, lobby indirect, negocieri).

Stancu (2004) indică o serie de întrebări la care trebuie să răspundem în această etapă, în legătură cu:

- Strategiile de acțiune: Ce schimbări trebuie făcute (în organizație, în serviciile sau produsele oferite, în atitudinea sau comportamentul personalului - n.n) pentru a obține rezultatele stabilite în obiective?
- Strategiile de comunicare: Care este conținutul mesajului ce trebuie comunicat pentru a obține rezultatele stabilite în obiective? Ce mijloace de comunicare (directă –n.n sau în masă) pot transmite cel mai bine acest conținut publicului țintă?
- Programul de aplicare a planurilor: Cine va răspunde de derularea fiecărei acțiuni de comunicare? Care este succesiunea evenimentelor în cadrul programului? Cât va costa programul?

g) Urmează fixarea calendarului de lucru. Se poate alege una din cele patru tipuri de calendar: calendarul pentru fiecare lună, calendarul global, tabloul Gantt sau calendarul povestit. Acesta are rolul de a indica data, ziua, ora la care va avea loc acțiunea respectivă – pe de o parte – și de a arăta timpul necesar pentru pregătirea și desfășurarea acesteia – pe de altă parte.

h) După fixarea calendarului de lucru, a activităților incluse în programul de campanie, se trece la următoarea etapă ce vizează stabilirea bugetului și a echipei de campanie, cu descrierea exactă a sarcinilor fiecărui membru.

„O echipă motivată, în care toți membrii sunt motivați, implicați în mod egal și care relaționează unii cu alții la parametrii optimi, este un factor cheie de succes. Orice proiect este expresia unei analize, unei gândiri și decizii colective, a unei comunități de finalități și interese, precum și a dorinței comune de schimbare și cooperare. El este expresia unui efort de echipă aflată într-un permanent proces de inovare” (Iosifescu, 2001).

i) Ultima etapă a unei campanii de relații publice se referă la stabilirea procedurilor de evaluare. În general, se utilizează trei tipuri de evaluare:

- evaluarea planului
- evaluarea implementării planului
- evaluarea impactului.

Este absolut necesară îmbinarea evaluării pe parcursul implementării proiectului cu cea finală. Evaluarea trebuie să urmărească:

- progresul: gradul de avansare în raport cu obiectivele și termenele propuse
- costurile: concordanța/neconcordanța dintre planificat și înregistrat (finanțe, timp, dotare)
- calitatea.: nivelul atingerii scopului propus
- performanțele: reperele observabile ale nivelului de realizare a obiectivelor propuse.

Scopul evaluării este și acela de a stabili posibile strategii viitoare.

Bibliografie

1. Coman, Cristina (2001). *Relațiile publice. Principii și strategii*, București: Polirom
2. Devlin, T. and Knight, B. (1990) *Public Relations and Marketing in Schools*, London: Longman
3. Hendrix, Jerry (1995). *Public Relations Cases*, Belmont: Wadsworth Publishing Company
4. Iosifescu, Șerban (coord.). (2001). *Ghid metodologic pentru formarea formatorilor. Management educațional*, București: Ministerul Educației și Cercetării
5. Keen, C. and Greenall, J. (1987) *Public Relations Management in Colleges, Polytechnics and Universities*, Banbury: HEIST Publications.
6. Kendal, Robert (1992). *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, New York: Harper Collins Publishers
7. Kennedy, S.H. (1977). *Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?*, European Journal of Marketing, Vol. 11, No.3
8. Kotler, Philip (1997). *Managementul marketingului*, București: Teora
9. Margulies, W.P. (1977). *Make the Most of Your Corporate Identity*, Harvard Business Review, Vol. 55, July-August
10. Newsom, Doug, Scott, Alan, VanSlike Turk, Judy (1993). *This is PR. The realities of Public Relations*, Belmont: Wadsworth Publishing Company
11. Olins, Wally (1989). *Corporate Identity: Making Strategy Visible through Design*, Thames&Hudson, London
12. Row, Smith (2001). *Strategic Planning for Public Relations*, NTC/ Contemporary, – (The Nine steps of Strategic Communication – www.buvalostate.edu/~ronsmith)
13. Rus, Flaviu Călin (2002). *Intoducere în știința comunicării și a relațiilor publice*, Iași: Institutul European
14. Stancu, Valentin (2004). *Campanii de relații publice*, București: comunicare.ro
15. Țoca, Ioan (2007). *Management educațional*, București: Editura didactică și pedagogică