

DEZVOLTAREA CALITĂȚILOR MANAGERIALE LA CADRELE DE CONDUCERE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL QUALITIES IN LEADERSHIPS

*Nina SACALIUC, conferențiar universitar, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova*

Rezumat: În articolul dat este abordată problema dezvoltării calităților manageriale la cadrele de conducere. Calitatea managementului – arta de a îndeplini ceva calitativ împreună cu alte persoane și asigură desfășurarea activităților într-un mod eficient, urmărind obținerea nivelului maxim de rezultate prin folosirea optimă a resurselor.

Cuvinte-cheie: calitate, calitate managerială, cadrele de conducere.

Abstract: This article addresses the issue of developing managerial skills in management. The quality of management – the art of accomplishing something qualitative together with other people and ensures the development of activities in an efficient way, aiming to obtain the maximum level of results through the optimal use of resources.

Keywords: quality, managerial quality, management staff.

Termenul de calitate provine din limba latină, unde gualis reprezintă a fel de a fi. Calitatea reprezintă abilitatea de a îndeplini, în mod eficient o anumită activitate. Calitățile se moștenesc, se învață și se pot dezvolta.

Calitatea în procesul de învățământ, privită ca parte integrantă a activității de prestare a serviciilor pentru societate, îmbracă forma unei resurse, mai precis, o resursă care implică gradul



de profesionalism al cadrelor didactice, modul de reacție al elevului, precum și materializarea relațiilor profesor-elev în comportamente de calitate pe termen lung.

Calitatea managementului – arta de a înlăptui ceva calitativ împreună cu alte persoane și asigură desfășurarea activităților într-un mod eficient, urmărind obținerea nivelului maxim de rezultate prin folosirea optimă a resurselor.

Cultura calității este o componentă a culturii organizaționale care rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și componentelor conturate în decursul timpului în instituție, care predomină în cadrul său și se condiționează asigurarea calității.

Este foarte important ca activitățile din instituție să se bazeze pe valorile calității:

- Dreptatea și echitatea;
- Concurența;
- Respectul și toleranța;
- Bunăvoința;
- Responsabilitatea;
- Transparența;
- Confidențialitatea.

Calitatea și activitatea educațională. Legătura dintre calitate și activitatea educațională este dată de caracteristicile acesteia, respectiv: pune accent pe oameni, urmărește dezvoltarea unor calități umane și explorarea orizonturilor, este orientată spre pregătirea pentru viață, are în vedere întrebări asupra existenței, vizează dezvoltarea unei stări sau a unei structuri atinse, finalitatea în educație îmbină viziunea pe termen scurt cu cea pe termen lung.

Calitate în educație reprezintă ansamblul de caracteristici care probează măsura în care sunt îndeplinite sau satisfăcute cerințele obiective, implicite (funcții generale ale educației) și cerințele subiective explicite (finalități macro- și microstructurale) de realizare a activității de educație/instruire în cadrul sistemului și al procesului de dirijare managerială.

Conform unui studiu efectuat asupra unor organizații, savanții ajung la concluzia că ceea ce managerii acestora aveau în comun erau următoarele patru calități: de a fi o persoană plăcută; de a fi un bun comunicator; de a inspira încredere și capacitatea de autocunoaștere și autoîncredere.

Managerul își îndeplinește rolul definit prin funcțiile sale, bazat pe calitățile sale. Cele mai importante pot fi următoarele:

- *Calitatea tehnică* reprezintă abilitatea de a folosi cunoștințele, tehnicile și resursele disponibile în vederea realizării cu succes a muncii;
- *Calitatea analitică* presupune utilizarea abordărilor științifice și tehnice în rezolvarea unor probleme. Managerul trebuie să identifice factorii-cheie și să înțeleagă relațiile de interdependență dintre ei, să aibă capacitatea de a diagnostica și evalua. În acest scop trebuie înțelese problemele și găsite soluțiile pentru rezolvarea lor.
- *Calitatea de a lua decizii* presupune de a alege din mai multe variante pe cea care să ducă la o eficiență maximă. Această însușire este influențată direct de calitatea de analist: dacă analiza nu este făcută bine, decizia luată pe baza ei va fi ineficientă. Această calitate implică hotărâre și capacitate de risc;



- *Calitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica cu ei, de a-i înțelege*, este deosebit de importantă pentru un manager. Această calitate este necesară la orice nivel al managementului, o relație onestă și bazată pe înțelegere reciprocă;
- *Calitatea de comunicare*. Pentru obținerea performanței managerul trebuie să găsească cele mai bune căi de comunicare cu alții, astfel încât să fie înțeles și ascultat. Între abilitatea de a comunica și cea de a conduce există o strânsă legătură. Modul de a comunica al managerului îi atrage pe oameni și le dă energie în scopul aderării la o viziune. Managerul competent este acela care reușește să comunice angajaților această fuziune dintre muncă și plăcere. Diferitele stiluri manageriale implică și diferite modalități de comunicare;
- *Calitatea conceptuală* constă în abilitatea de a vedea instituția în toată complexitatea ei, în a sesiza care părți din instituție sunt în strânsă legătură și contribuie la atingerea obiectivelor generale.

În etapa actuală este cunoscut faptul că un manager de succes trebuie să posede calități și aptitudini native ca: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, viziune de perspectivă, flexibilitate în gândire, sănătate, caracter deosebit, dar și o serie de aptitudini și cunoștințe dobândite prin studii și experiență: cunoștințe de specialitate, psihologice, de cultură generală și mai ales de management, iar în plus dorința de a conduce.

Inteligența reprezintă o cerință necesară oricărei profesii, dar indispensabilă managerilor. Deoarece ea presupune garanția alegerii, din mulțimea alternativelor posibile, a variantei optime pentru rezolvarea problemelor ce apar în procesul managerial.

Viziunea de perspectivă este o calitate absolut necesară, deoarece cunoscând problemele în domeniul de specialitate și în știința managementului trebuie să-și formeze o imagine clară și corectă în ceea ce privește dezvoltarea unității de învățământ, a cadrelor și a propriei persoane. Toate aceste calități trebuie să fie valorificate printr-o motivație argumentată, deoarece aceasta asigură mobilizarea și direcționarea eforturilor managerului spre obiectivele propuse. Ca trăsături etice, managerul trebuie să aibă o atitudine morală demnă, să promoveze în rândul subalternilor disciplina, responsabilitatea și spiritul de inițiativă. Referitor la etică se au în vedere principiile și normele pe care se întemeiază moralitatea acțiunilor umane, în funcție de sistemul valorilor promovate (binele, dreptatea, onestitatea) etc.

Prin urmare, calitățile managerului de succes se dezvoltă continuu, pe tot parcursul activității sale manageriale. Un manager al calității devine instrument științific generator de viitor, performanță și eficiență, o treaptă metodologică necesară pentru realizarea eficienței în activitatea de formare și dezvoltare a personalității umane.

Conform investigațiilor psihopedagogice, managerii de succes par să aibă în comun anumite lucruri, acestea fiind de fapt, niște calități: ele fac dintr-o persoană un bun conducător și oferă managerilor un anumit stil managerial. Eficiența activităților ce se desfășoară într-o instituție este strâns determinată de calitățile manageriale, de curajul de a înlătura unele rutine devenite ineficiente și de a risca introducerea altora noi.

Problema de cercetare vizează modalitățile dezvoltării calităților managerului de succes. Am urmărit scopul de a examina condițiile ce sunt create în unitățile de învățământ pentru dezvoltarea calităților managerului de succes.

În studiul experimental au fost cuprinse 12 cadre de conducere.



Pentru a identifica calitățile unui manager, am aplicat următorul chestionar:

- Ce v-a făcut să mă încadrez în activitatea managerială?
- Ce-vă place în activitatea managerială?
- Ce cunoașteți despre meseria de a conduce?
- Orientarea managerială și idealul
- De ce calități aveți nevoie în activitatea managerială?

Lipsa căror calități vă încurcă Dvs. personal în activitatea de conducere?

Vom analiza răspunsurile la întrebările chestionarului.

Astfel, din răspunsurile respondenților la întrebarea *Ce v-a făcut să vă încadrez în activitatea managerială?*, am constatat următoarele: 6 persoane au indicat interesul față de această funcție; 2 persoane – dorința de a fi conducător; 2 manageri – știam că altcineva nu poate fi; 2 persoane – n-am avut altă variantă.

La întrebarea *Ce-vă place în activitatea managerială?*, 3 manageri au indicat – să conduc; 5 – să lucreze cu oamenii; 4 manageri – să comunice cu subalternii.

Răspunzând la întrebarea *Ce cunosc eu despre meseria de a conduce?*, respondenții au menționat următoarele: În activitatea managerială un rol deosebit are talentul, vocația (4 persoane); 8 persoane au indicat următoarele: gândesc creator, comunică profesional, pot dirija cu oamenii.

La întrebarea *De ce calități aveți nevoie în activitatea managerială?*, respondenții au pus accent pe următoarele calități: calitatea tehnică, calitatea de luare a deciziei, calitatea de a lucra cu oamenii, calitatea analitică, calitatea de comunicare, calitatea computerială, calitatea conceptuală. Au fost cazuri când unii manageri n-au fost în stare să numească mai multe calități de care au nevoie în activitatea de conducere. După cum vedem, calitățile enumerate sunt din ce în ce mai dificile care se formează în rezultatul acumulării experienței manageriale. Pentru a dispune de aceste calități cadrele de conducere trebuie să fie competente, profesioniste, inteligente, flexibile în gândire etc. Nu la toți managerii le sunt formate acele calități, ce ar îndeplini funcțiile manageriale cu ardoare, ar fi responsabili de lucrul încredințat. Din răspunsurile managerilor la întrebările chestionarului putem concluziona: arta de a conduce înseamnă dezvoltarea calităților necesare pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale. Artă de a conduce nu este altceva decât capacitatea, măiestria individuală de a transpune în viață principiile și regulile generale, de a găsi soluții în vederea perfecționării calităților manageriale. Pentru obținerea unor performanțe în realizarea funcțiilor manageriale sunt necesare calități, cunoștințe, aptitudini și trăsături ce definesc profilul psihosocioprofesional al managerului.

Din cele menționate reiese că este necesar de creat condiții optime pentru ca cadrele de conducere să-și dezvolte calitățile manageriale. Managerul nu se va realiza creativ, dacă nu va dispune de calitățile necesare. Aceste condiții pot fi: intensificarea calității activității manageriale; stimularea sistemului organizatoric și de dirijare; dezvoltarea continuă a calităților profesionale și manageriale; prezența tehnologiilor educaționale, care să orienteze instruirea spre creativitate; recunoașterea și folosirea instruirii inovatoare; utilizarea unor tehnici de instruire nestereotipate, bazate pe tehnologii profesionale.

Dezvoltarea calităților manageriale cere timp. Practica demonstrează că cea mai optimală modalitatea pentru achiziționarea competențelor ce țin de calitățile manageriale sunt activitățile formative care pot fi desfășurate sub diverse forme.



În continuare prezentăm subiectele puse în discuție în cadrul activităților formative.

Prima activitate cu subiectul *Calitățile și rolurile managerului contemporan* a fost orientată la realizarea următoarelor obiective:

- Aprofundarea cunoștințelor despre calitățile manageriale;
- Familiarizarea cu rolurile manageriale;
- Activitatea s-a desfășurat sub formă de lecție-conversație.

Din punct de vedere teoretic s-au discutat principalele calități de care trebuie să dispună cadrele de conducere, evidențiind calitatea tehnică, ce reprezintă abilitatea de a folosi cunoștințele, tehnicile și resursele disponibile în vederea realizării cu succes a funcțiilor manageriale. Calitatea de luare a deciziei, unde managerii trebuie să aleagă din mai multe variante pe cea care să ducă la o eficiență maximă. S-a accentuat calitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica cu ei, de a-i înțelege. Managerii au accentuat că această calitate este deosebit de importantă pentru ei, se bazează pe înțelegere reciprocă. A fost evidențiată calitatea de comunicare, îndeosebi s-a indicat că pentru a realiza cu succes funcțiile manageriale, cadrele de conducere trebuie să găsească cele mai bune căi de comunicare cu subalternii, astfel încât să fie înțeles și ascultat. La activitatea respectivă s-au evidențiat și s-au analizat rolurile manageriale cu o deosebită valoare, cum ar fi: rolurile interpersonale, rolurile informaționale, rolurile decizionale.

Activitatea cu subiectul *Cultura specialistului și rolul ei în dezvoltarea calităților manageriale* a fost desfășurată sub formă de masă rotundă. S-au discutat următoarele întrebări: ce înțelegem prin cultură, cultură pedagogică, cultură managerială? semnificația culturii specialistului; capacitățile managerului capabil să dispună de cultură în activitatea de conducere.

Managerii au participat activ în discuție. Din punct de vedere teoretic s-a definit cultura ca un complex ce cuprinde cunoștințele, regulile morale, juridice, comportamentale și diferite aptitudini.

A apărut întrebarea: Cultura este înnăscută sau dobândită? S-a ajuns la un numitor comun, că cultura nu este înnăscută, ci dobândită. Aspectele culturii reprezintă un sistem și ea poate fi împărtășită. Din cele spuse s-a menționat că cultura poate fi definită ca totalitatea valorilor materiale și spirituale, formate în curs de creare de către omenire, în procesul muncii sociale. Discuții s-au încins la noțiunea de cultură pedagogică, ce reflectă corelația între cunoștințe și valori general-umane.

Cadrele manageriale au pus accent pe cultura specialistului, care poate fi caracterizată ca exprimarea maturității și dezvoltării calităților personale, realizate productiv în activitatea individuală. Vorbind despre cultura managerială s-au evidențiat cunoștințele, convingerile, sistema abilităților și capacităților, sistema normelor individuale, a sentimentelor sociale. În timpul discuției managerii au analizat cultura personală ca un proces unic de acumulare a cunoștințelor, experienței și realizării lor calitative în activitate și comportare.

În activitatea managerială se manifestă tendința de îmbinare a culturii personale și morale, culturii comunicării, culturii organizaționale. S-a accentuat cultura informațională, care este de neînchipuit în afara culturii manageriale. Făcând analiza culturii informaționale, s-a menționat că aceasta nu este doar informatizarea învățământului sau utilizarea tehnologiilor informaționale, dar întreaga gamă a acțiunii specifice sistemului de învățământ.



În concluzie, s-a menționat că managerul ce dispune de cultură pedagogică trebuie să fie în permanent contact cu cadrele instituției, să fie capabil să reacționeze în orice moment la necesitățile de comunicare ale acestora, să formuleze și să transmită mesaje în funcție de caracteristicile lor și să urmărească reacția lor la primirea fiecăruia.

Activitatea cu subiectul *Etica managerului de succes* a fost desfășurată sub formă de lecție conversație.

Scopul: Înțelegerea eticii cadrelor de conducere, cunoașterea responsabilității lor sociale.

S-au determinat următoarele obiective:

- Explicarea esenței eticii managerului de succes;
- Analiza tipurilor de comportament;
- Examinarea principiilor ce trebuiesc respectate pentru un comportament etic al cadrului de conducere.

Prima parte a activității s-a desfășurat sub formă de răspunsuri la întrebări, schimb liber de opinii. Discutând despre etica managerului astăzi, s-a focalizat atenția asupra faptului că conducerea instituției școlare constituie astăzi o activitate tot mai complexă, care vizează toate domeniile și problemele de la activitatea instructiv-educativă la cea gospodărească, care-i obligă pe manageri să dispună de calitățile necesare, de o cultură pedagogică înaltă.

La această activitate subiecții au analizat tendințele contemporane de dirijare. Au fost analizați termenii de etică: a fi corect, a fi cinstit, a fi drept ce exprimă o judecată pentru persoanele care au convingerea că au dreptate. Aceste concepte au standardele noastre morale. Analizând tipurile de comportamente ale managerului s-a accentuat comportamentul etic, care are baze diferite în determinarea liniilor călăuzitoare în luarea deciziilor. Unii manageri au accentuat tipul de comportament egoist, ce presupune obținerea unui maxim de beneficii personale, cum ar fi salariul, puterea, prestigiul etc. De asemenea s-a evidențiat și comportamentul altruist, care presupune adoptarea unor decizii ce vor aduce beneficii altor persoane, organizații.

În continuare s-au examinat principiile ce trebuiesc respectate pentru un comportament etic al cadrelor de conducere. S-a preferat o abordare bazată pe mai multe principii aranjate într-o ordine după importanță: interesul societății înaintea interesului organizației; interesul organizației înaintea intereselor salariaților. S-a accentuat faptul, că pentru un comportament etic se impune respectarea principiului prezentării adevărului în orice implicare personală sau a instituției. Respondenții au luat cunoștință cu responsabilitatea socială, clasată pe trei direcții.

- *Obligațiunea socială*, care din punct de vedere al comportamentului etic produce efect numai în cadru legal;
- *Reacția socială*, când instituția are o puternică reacție socială, implicându-se în rezolvarea unor probleme ale societății, chiar dacă această rezolvare nu intră direct în atribuțiile sale;
- *Receptarea socială*, ce include luarea unei poziții într-o publicație, anticiparea viitoarelor nevoi ale societății și acțiunile întreprinse pentru satisfacția lor.

În finalul discuțiilor s-a ajuns la concluzia că înțelegerea sensurilor de responsabilitate socială și etică în activitate presupune recunoașterea modificărilor în funcție de timp, loc și circumstanțe.



Ședința cu subiectul *Cultura comunicării manager-subaltern* a urmărit scopul de a asigura un stil corect de comunicare a cadrelor de conducere, respectând tactul pedagogic, accentul fiind pus pe abilitățile comunicative:

- posedarea percepției sociale sau „a citi pe față”;
- a înțelege, dar nu numai a vedea, adică a modela adecvat personalitatea persoanei, starea psihică după semnele exterioare; a-și formula vorbirea sa optimal în plan psihologic, adică priceperea de a comunica verbal;
- obișnuința de a te adresa altui om, ce presupune capacitatea de a comunica cu cei din jur, de a-și exprima în mod inteligent impresiile, gândurile, ideile.
- a învăța să ascuți, să înțelegi și să te faci înțeles. Vorbind despre această deprindere, s-a menționat că ascultarea este condiția înțelegerii celuilalt. Ea întâmpină numeroase obstacole, care limitează receptivitatea noastră și care nu se află în exterior, ci cel mai adesea în propria noastră persoană.

Managerii au fost de acord și au spus pe drept cuvânt, că ascultarea poate fi considerată una din cele mai rare și mai prețioase calități umane care presupune, măcar pe o clipă, diminuarea glasului propriului „Eu” și ascultarea urechii la glasul celuilalt.

A fost discutată și o așa deprindere, ca iscusința de a ascunde sau de a demonstra starea emoțională în procesul comunicării. Comunicarea nu prin metode verbale, ci și prin componente neverbale, afectiv-emoționale. O privire absentă sau plină de interes, un zâmbet cald sau ironic, un gest de tandrețe sau unul de nerăbdare, completează mesajul verbal. În relațiile cu subalternii fiecare gest este esențial, iar conexiunea inversă, acea întărire pe care o așteptăm de la interlocutorul nostru se realizează adesea neverbal.

Vorbind de deprinderea ce ține de iscusința de a discuta cu interlocutorul, au fost evidențiate următoarele: anunțarea prealabilă a interlocutorului de scopul întâlnirii; determinarea scopului, reeșind din descrierea unei sau altei situații; propunerea conștientă a activității active a interlocutorului.

Prin urmare, fără aceste deprinderi managerul nu va putea alege o metodă de influență asupra colectivului în realizarea obiectivelor educației și instruirii. Considerăm că activitatea managerială implică comunicarea dintre persoane într-o măsură mai mare sau mai mică. Calitatea acestei comunicări este un factor decisiv care determină succesul în activitate, climatul psihosocial favorabil. Din această perspectivă se poate afirma că formarea unui manager cu o cultură a comunicării necesită dezvoltarea competenței de a comunica.

În concluzie vom menționa următoarele: dezvoltarea calităților manageriale produce efecte durabile în relațiile cu subalternii, având în vedere competențele antrenate care pot fi identificate și la un interval de timp. Pentru a realiza aceste obiective se cer să fie onorate sarcinile moral-spirituale. De asemenea să fie respectate condițiile unui antrenament managerial, cultura comunicării, inițiativei creatoare la managerii de succes.

Referințe bibliografice:

1. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional: ediție completată și revăzută*. Chișinău: Editura „Cartea Moldovei”, 2013. 272 p. ISBN 978-9975-60-061-3;
2. COJOCARU, V. Gh. *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău: Editura „Tipografia Centrală”, 2007. ISBN 978-9975-78-524-2;
3. COJOCARU-BOROZAN, M. *Teoria culturii emoționale*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2010. ISBN 978-9975-46-066-8.