

**DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE LA CADRELE
DE CONDUCERE DIN INSTITUȚIILE DE EDUCAȚIE TIMPURIE**

Nina SACALIUC, *dr., conf. univ.*

*Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

Abstract: *This article addresses the issue of developing managerial skills in management in early education institutions. The competencies and professionalism of contemporary managers have become the key concepts that play the role of a benchmark able to guide the efforts of many actors currently involved in the reform / modernization of management.*

Keywords: *competence, managerial competence, management activity, manager, early education institution.*

Competențele și profesionalismul la managerii contemporani au devenit conceptele-cheie care joacă rolul unui reper paramediativ în măsură să orienteze demersurile multor actori implicați actualmente în reformarea/modernizarea activității de conducere.

Competența are statutul unuia dintre conceptele greu de definit, oricare ar fi intenția și poziția analistului. Cu toate că nu este un concept nou, nu s-a reușit însă atribuirea unei definiții ce ar îngloba totalitatea conotațiilor și ar stabili o delimitare a sa de unele concepte corelate, cum ar fi: capacitate, deprindere, abilitate.

Situația contemporană de dezvoltare socială a actualizat necesitatea studierii competențelor la managerii instituțiilor de învățământ.

Astăzi nu poți fi satisfăcut de acel manager care nu-și îndeplinește funcțiile sale manageriale, nu dispune de calități ale unei personalități creatoare. Fără profesionalism este imposibilă o dirijare eficientă. Astfel, se urmărește dezvoltarea unor capacități cognitive de înalt randament intelectual, abilitatea de a comunica, de a obține informații, de a dirija cadrele didactice [1].

Aplicarea creatoare a cunoștințelor și profesionalismului este o condiție indispensabilă a activității manageriale.

Cunoașterea, exercitarea cu succes a activității de conducere depinde de competența managerului, ce prezintă o subsumare creatoare a abilităților (calități, capacități, priceperi) manageriale, disponibile și dezvoltate continuu prin acțiuni de perfecționare și autoperfecționare în practica acestui proces de dirijare.

Investigațiile psihopedagogice au demonstrat că în rezultatul actului de cunoaștere se formează competențe, atitudini. Competențele sunt abordate după un proces de formare. Competențele și atitudinile se dezvoltă prin procesul de asimilare și aplicare a cunoștințelor [4].

O mare însemnătate are individualitatea managerului, nivelul lui profesional și maturitatea socială. Savanții care cercetează problema în cauză pun accent, în primul rând, pe profesionalism. Se indică că un profesionist, un manager contemporan trebuie să fie înzestrat cu calități moral-spirituale, individual-psihologice (erudiție, vocație, pregătire profesională) posedând cunoștințe speciale și, desigur, inteligență, creativitate).

Din perspectiva cognitivă, competența este o stare, o capacitate de a acționa și nu o acțiune particulară. Această stare este legată cu un sistem de cunoștințe conceptuale și metodologice precum și de atitudini și valori care permit unei persoane de a implementa judecățile și gesturile adaptându-le la situații complexe și variate.

În *Dicționarul enciclopedic de psihologie*, Ursula Șchiopu definește competența ca fiind o „capacitate profesională remarcabilă, izvorâtă din cunoștințe și practică, deci în urma cercetării inteligente și sistematice a unei activități relativ dificile. Competența conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea de situații dificile în direcția în care s-a format” [5, p. 36].

În diverse dicționare de pedagogie competența este definită drept o capacitate intelectuală (a comunica, a decide, a delecta, a selecta, a evalua date, informații, relații) ce dispune de variate posibilități de transfer, capacitate care-și asociază componente afective și atitudinale de motivare a acțiunii.

Conceptul de competență este utilizat frecvent și în limbajul pedagogic.

VI. Pâslaru reprezintă competența ca pe niște „ansambluri structurate de cunoștințe și deprinderi dobândite ce permit identificarea la rezolvarea în diverse contexte a unor probleme caracteristice unui anumit domeniu” [3, p. 52].

Ar fi cazul să ne exprimăm și asupra competenței manageriale, care reprezintă un șir de abilități, capacități bine formate pentru a realiza eficient procesul în cadrul instituției de învățământ, iar competența managerială de a lua decizii reprezintă un ansamblu integrat de competențe funcționale, capacități aplicative și comportamentale constructive în vederea soluționării potrivite a unei probleme într-un caz concret [1].

Una dintre condițiile competenței este informarea, dar ea se cere adesea dublată și de pricepere, și de numeroase deprinderi menite a transpune în practică ideile valoroase. Competența trebuie să fie însoțită de responsabilitate, care canalizează demersul competitiv, o determină să

fie pusă în slujba unor finalități favorabile, să sprijine bunul mers al societății, deci înseamnă capacitatea de a realiza acțiunea proiectată.

Managerul competitiv este o persoană bine informată, care posedă experiență de viață și profesională și, nu în ultimul rând, care dă dovadă de responsabilitate, întrucât fără aceasta nu există garanția că forța celor competenți va deveni o speranță la mai bine și la mai frumos.

Cadrele de conducere au nevoie de următoarele competențe [1]:

1. să conceapă și să monitorizeze politici educaționale;
2. să organizeze inserția profesională a pedagogilor debutanți;
3. să exercite responsabilitate administrativă și financiară.

Aceste competențe presupun:

- a. stabilirea priorității în raport cu urgența și importanța temei;
- b. sesizarea esențialului din totalitatea de informații;
- c. luarea, supervizarea, corectarea deciziilor, responsabilității, flexibilității, autocontrolului;
- d. capacitatea de a convinge și a influența;
- e. delegarea obiectivă a anumitor sarcini;
- f. prevederea obstacolelor, limitelor, riscurilor;
- g. proiectarea mai multor variante de soluționare a problemelor;
- h. raportarea activității la criteriile de calitate, eficiență, progres, reușită;
- i. conceperea, organizarea, coordonarea condițiilor de aplicare.

Competența de a lua decizii adecvate înseamnă capacitatea de a transforma acțiunile în fapte.

În baza celor expuse se reliefează necesitatea formării competențelor-cheie manageriale. Competențele-cheie vizează capacitatea managerială de a activa eficient, capacitatea de a lua decizii și de a aprecia eficiența lor, capacitatea de a rezolva problemele actuale ale unității de învățământ etc.

Prin urmare, ca și în alte domenii, și în management au loc transformări, apar noi concepte care dau naștere unor noi demersuri științifice interdisciplinare. Toate acestea atestă un fenomen fundamental al societății actuale: schimbarea de paradigme. Astfel, dezvoltarea competențelor la cadrele de conducere poate fi privită ca o problemă multispectuală, ce are o însemnătate socială și științifică. De aceea este necesar de a înainta cerințe înalte față de managerul contemporan care tinde să dobândească profesionalismul și tehnologia activității manageriale.

Munca cadrelor de conducere în instituțiile de învățământ se bazează pe comunicarea cu subalternii. Fiecare manager trebuie să-și promoveze o politică managerială bazată pe un sistem de comunicare eficientă, care să-i permită modelarea permanentă a structurii și a relațiilor organizatorice la condițiile unei societăți aflate într-o continuă schimbare.

Conform problemei de cercetare, s-a urmărit scopul de a examina condițiile de formare a competențelor manageriale la cadrele de conducere din instituțiile de educație timpurie.

În experiment au fost cuprinși 12 manageri. Toate cadrele dețin grade didactice, iar patru persoane sunt atestate la grad managerial.

Respondenții au primit câte un chestionar conform următoarelor întrebări:

1. Ce înțelegeți prin competențe manageriale?
2. Simțiți necesitatea de a vă dezvolta competențele în procesul activității manageriale?
3. Ce condiții sunt create în instituția d-voastră în direcția respectivă?
4. Aveți un program individual orientat spre autoinstruirea continuă?

Analizând rezultatele răspunsurilor la întrebările chestionarului, am constatat următoarele:

- a. șase manageri au indicat că prin competențe înțeleg cunoștințe, abilități necesare, calități profesionale;
- b. patru manageri au evidențiat profesionalismul, adică cunoștințe în domeniul specialității respective;
- c. doi respondenți au adus în prim-plan calitățile profesionale și experiența managerială.

Toate cele 12 cadre de conducere simt mereu necesitatea de a-și forma competențele și profesionalismul. Profesionalismul se poate determina prin acțiuni de stabilire și verificare a

gradului de curiozitate al cadrelor didactice, prin nivelul lor de educație, prin ajutorul metodic acordat la timp.

Răspunzând la întrebarea *Ce condiții sunt create în instituția d-voastră în direcția respectivă?*, managerii au menționat că se creează condiții pentru ca educatorii să se ateste la grade didactice; să-și ridice calificarea prin diverse forme (seminare, ateliere de lucru, cursuri de formare continuă etc.).

Respondenții au pus accent pe autoinstruire, ce asigură succesul în activitatea managerială; autoperfecționarea și autodeterminarea lor în activitatea de conducere. Aceste condiții alcătuiesc latura specifică a formării competențelor și profesionalismului.

Din răspunsurile la întrebarea *Aveți o programă individuală orientată spre autoinstruirea continuă?* am aflat că nu pun accent pe programul individual în direcția autoinstruirii continue.

Analizând răspunsurile la chestionarul propus, am constatat că cadrele de conducere conștientizează că profesionalismul depinde de competențele manageriale. Managerii trebuie să fie bine pregătiți din punct de vedere profesional. Înarmați cu principiile generale ale pedagogiei, cunoscând arta conducerii, vor putea să-și dezvolte competențele în activitatea de conducere.

Menționăm că a conduce este un talent. Pe lângă pregătirea de specialitate obținută prin formarea inițială, cadrul de conducere are nevoie de pregătire specială, deoarece în practica zilnică se confruntă cu un șir de situații cărora trebuie să le facă față, să ia anumite decizii. Un manager competent înseamnă a fi performant într-o multitudine de contexte.

Pornind de la problema de cercetare au fost desfășurate activități formative orientate la dezvoltarea competențelor la cadrele de conducere cuprinse în experiment.

S-au stabilit următoarele condiții:

1. Intensificarea activității manageriale, ce va orienta conducerea cadrelor didactice spre creativitate;
2. Formarea calităților productive, a activismului, a atitudinii responsabile față de activitatea managerială;
3. Corelația dintre calitățile personale și experiența față de activitatea managerială.

S-a luat în considerație faptul că un înalt nivel de competențe al managerului se poate atinge prin antrenament, prin exerciții, încât să le permită acestora obținerea cu ușurință a unor realizări deosebite.

În continuare prezentăm modalitățile de desfășurare a activităților formative.

Activitatea cu subiectul *Competențele și profesionalismul cadrelor de conducere*.

Obiective:

- a. definirea corectă a conceptelor de competență;
- b. analiza calităților (competențelor) personalității;
- c. stabilirea legăturilor dintre calitățile de manager, ca specialist, de om de știință și de cultură cu calitatea de psihopedagog.

În cadrul acestei activități au fost analizate conceptele de bază: competența managerială cu îmbinarea și utilizarea armonioasă a cunoștințelor, abilităților, aptitudinilor în vederea obținerii rezultatelor așteptate la locul de muncă.

Astfel, s-a discutat competența ca fiind o capacitate profesională remarcabilă, izvorâtă din cunoștințe și practici, deci în urma cercetării inteligente și sistematice a unei activități relativ dificile.

Competența conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea de situații dificile în direcția în care s-a format.

S-a subliniat că competența poate fi definită drept o capacitate intelectuală (a comunica, a decide, a delecta, a selecta, a evalua date, informații, relații) ce dispune de valorile, posibilități de transfer, capacitate care-și asociază componente efective și atitudinale de motivare a acțiunii.

Activitatea cu subiectul *Competența comunicativă a managerului* a urmărit obiectivele:

- a. aprofundarea cunoștințelor ce țin de specificul competenței comunicative;
- b. familiarizarea cu formele și condițiile comunicării manageriale.

Din punct de vedere teoretic, s-a discutat comunicarea managerială, comunicabilitatea și volubilitatea fiind evidențiate drept calități umane, iar competența comunicativă – un instrument profesional necesar în activitatea managerială.

S-a accentuat noțiunea competență comunicativă: inițierea și declanșarea actului comunicării cu subalternii de către manager, prin combinarea diverselor aspecte ale căilor de transmitere și de codificare a mesajului informațiilor – calea verbală și nonverbală cu particularitățile lor specifice.

Au fost puse în discuție elementele de bază ale competențelor comunicative:

1. Competența cunoașterii (abilitatea de a înțelege mediul comunicațional);
2. Competența senzitivismului (abilitatea de a simți/intui corect înțelesurile și sentimentele celorlalți membri ai organizației);
3. Competența deprinderilor (abilitatea de a analiza corect situațiile și de a iniția și consuma eficient mesaje);
4. Competența valorilor (abilitatea asumării responsabilității pentru comunicarea eficientă).

Cunoașterea acestor competențe necesare realizării procesului comunicării eficiente începe să se impună tot mai insistent.

Formarea competențelor de comunicare presupune dezvoltarea următoarelor deprinderi:

- a. De dezvoltare activă;
- b. De dialogare;
- c. De însușire și folosire a formulelor de politețe;
- d. De dezvoltare a capacităților empaticе;
- e. De dezvoltare a comunicării asertive;
- f. De respectare a normelor de comunicare orală și scrisă;
- g. De cunoaștere a limbajului nonverbal și paraverbal.

A doua parte a activității a decurs sub formă de răspunsuri la întrebările înaintate, schimb liber de opinii. Vorbind despre competența comunicării manageriale, s-a atras atenția asupra faptului că scopul comunicării manageriale este foarte divers: obținerea și transmiterea informației, stabilirea și soluționarea unei probleme, luarea unei decizii, înaintarea sarcinilor, motivarea personalului, dirijarea acțiunii, evaluarea activității unei persoane, exprimarea unei opinii, convingeri etc.

În concluzie, s-a menționat:

1. Competența de a comunica este arta de a transmite informațiile de la un emițător la un receptor;
2. Comunicarea în știința managerială este principala activitate desfășurată de manager, fiind considerată componenta de bază a funcției de coordonare.

Activitatea cu subiectul *Stilurile de conducere în manifestarea competențelor la manageri* s-a desfășurat sub formă de lecție-conversație, urmărind scopul explicării corelației stil de conducere – stil de comunicare. După o caracteristică a stilurilor: autoritar, democratic, permisiv din punct de vedere teoretic, fiecare respondent și-a destăinuit stilul și de ce consideră că anume acest stil este mai binevenit.

Managerii au pus accent pe stilul democratic, argumentând de ce: se ridică tonusul creator, se dezvoltă simțul responsabilității, mândriei pentru colectiv, se manifestă competențele și profesionalismul.

Discutând stilul autoritar, respondenții au indicat că acest stil vorbește despre maturizarea insuficientă a conducătorului, e condiționat de nivelul scăzut de cultură managerială, incompetență, lipsă de profesionalism.

La activitatea respectivă s-au discutat stilurile comunicării manageriale, care sunt în strânsă legătură cu stilurile de conducere. Au fost evidențiate diferite modele de comunicare în funcție de factorii psihologici, culturali, intelectuali, morali, sociali, etici pe care îi stăpânește managerul în conștiința sa: comunicare-satisfacție, comunicare-colaborare, comunicare-distanță, comunicare-neîncredere, comunicare-suspiciune, comunicare-teamă, comunicare-nedorință.

În rezultatul discuțiilor, respondenții au confirmat că cel mai eficient stil de comunicare este cel de comunicare-colaborare, bazat pe încredere reciprocă, sinceritate și deschidere, bună-

voință, bucurie. De asemenea, comunicarea-dialog, care este cea mai valoroasă din punct de vedere pedagogic, fiindcă recunoaște rolul activ al managerului în activitatea de conducere, competența și profesionalismul său.

Activitatea cu subiectul *Experiența managerială* s-a desfășurat sub formă de masă rotundă. Managerii au pregătit întrebări la subiectul respectiv, apoi au urmat discuții. Din punct de vedere teoretic s-a stabilit sensul și semnificația noțiunii experiență managerială ca o activitate practică în domeniul activității de conducere, o sinteză a acestei activități, ce își găsește exprimare în calitățile și însușirile umane (valori, abilități moral-spirituale, intelectuale, fizice, estetice, religioase, culturale, emotive).

S-a pus accent pe însușirea experienței manageriale orientate spre formarea competențelor manageriale în activitatea de conducere.

Cadrele de conducere cu experiență au menționat faptul că un angajat preocupat de cariera sa dorește să fie capabil să mobilizeze și să integreze resursele disponibile pentru a acționa eficient într-un spectru larg de contexte profesionale. În mod analogic, un manager preocupat de rezultatele sale academice și de propriul progres dorește să fie capabil să mobilizeze subalternii pentru a face față activității profesionale.

La finalul acestor discuții, s-a subliniat un moment important: promovarea experienței manageriale fără a ține cont de nivelul reproductiv sau novator poartă caracter publicitar sau înseamnă lipsă de competență și profesionalism. Cadrele de conducere, însușind experiența managerială, vor fi capabili să-și dezvolte competențele și profesionalismul la cel mai înalt nivel.

În rezultatul frecventării activităților formative, respondenții au ajuns la concluzia: un conducător poate fi competent, dacă își dezvoltă abilitățile necesare și, astfel, este, pe bună dreptate, un profesionist.

Pentru a demonstra ăscușința și arta conducerii, este necesar ca această artă să fie învățată ca oricare altă profesie care implică însușirea unei temeinice și competente pregătiri profesionale. A fi un manager competent înseamnă a fi performant într-o multitudine de contexte. Managerul performant este adeptul noului, fiind mereu cu un pas înaintea dezvoltării evenimentelor.

Bibliografie:

1. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p. ISBN 978 9975-60-0611-3
2. COJOCARU, V. Gh. *Calitatea în educație. Managementul calității*. Chișinău: Î.S.F.E.-P. „Tipografia Centrală”, 2007. 268 p. ISBN 978-9975-78-524-2
3. PĂSLARU, VI., PAPUC, L. *Construcția și dezvoltarea curriculară. Cadrul teoretic*. Chișinău: Centrul de resurse Curriculare Moldova, 2005. 170 p. ISBN 9975-78-385-6
4. SOCOLIUC, N., COJOCARU, V. *Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din Învățământul universitar*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p. ISBN 978-9975-60-097-2
5. ȘCHIOPU, U., CREȚU, T. *Dicționar enciclopedic de psihologie*. București: Editura Babel, 1997. 204 p. ISBN 973-48-1027-8