

COMPETENȚA DE A LUA DECIZII MANAGERIALE

Rodica PRODAN

Institutul de Științe ale Educației

The quotidian situation requires increasingly the head-masters of pre-university educational institutions to possess managerial competences. This requires special training. We suggest this article in order to help head-masters to form skills, without which they cannot efficiently execute their managerial functions. This article contains the analysis of competences, their structure according to the sphere of managerial activity and it determinates the methodology of forming a competence, based on the example of decision-making ability.

Problema competențelor în științele educației este abordată din mai multe perspective. *Competența managerială de a lua decizii* reprezintă un ansamblu integrat de cunoștințe funcționale, capacități aplicative și comportamente constructive în vederea rezolvării potrivite a unei probleme într-un context dat.

Formarea și dezvoltarea competențelor în domeniul managerial constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației, cât și în ansamblul mediului profesional și social. Competența vizează procesul care conduce la performanță, rezultat. Competența înseamnă a face, ea trebuie să aibă un context și să aducă rezultate. O persoană competentă trebuie să știe ce să facă pentru a ajunge la rezultatul propus, trebuie să dispună de anumite priceperi. De aceea este nevoie de anumite standarde clar definite și accesibile, acreditate pentru a măsura abilitățile a ceea ce poate face o persoană competentă [1].

Competența de a lua decizii (inclusiv de a schimba o decizie) este o calitate fundamentală a oricărui manager. Revans susținea că în timp ce oamenii de știință au dezvoltat o metodă științifică pentru a aduce rigoare și metodologie în cercetarea lor, în acele vremuri nu exista o metodă recunoscută de a verifica dacă deciziile manageriale erau bine fondate. Prea multe decizii și stratageme în politică, management, economie, afaceri sociale... sunt bazate pe idei carora le lipsesc aceleași rigoare pe care tezele științifice trebuie să o parcurgă înainte de a fi acceptate ca bază pentru aplicații practice. Nimeni nu s-ar gândi să construiască un pod după un nou design fără a-i testa înainte viabilitatea și funcționalitatea [2].

În baza celor expuse, menționăm că un rol aparte în procesul educației le revine competențelor. Competențele generale, descrise ca rezultate personale și profesionale, reprezintă o combinație dinamică de atribuții, abilități și aptitudini care pot fi specifice sau generice. Scopul programelor educaționale este cultivarea acestor competențe. Competențele sunt formate și evaluate la diverse cursuri, ele fiind responsabile de canalizarea demersului competitiv, determinate a fi puse în slujba unor finalități favorabile, să sprijine dezvoltarea societății. Aceasta înseamnă capacitatea de a realiza acțiunea proiectată. În privința „competențelor fundamentale”, s-a stabilit că nivelul deprinderilor care urmează a fi obținute pe parcursul școlii sunt vaste, dar absolut necesare: „Ele vizează atât deprinderile practice utile, esențiale, cât și conținuturile educative fundamentale, necesare pentru a supraviețui, adică pentru a contribui la stimularea tuturor capacităților, pentru a putea trăi și munci cu demnitate, pentru a putea participa activ la dezvoltarea generală, la ameliorarea calității vieții fiecăruia, pentru a lua decizii clare și pentru a continua să înveți [21]. Să urmărim competențele la nivelul managerului.

Managerii școlari își schimbă mentalitatea în dependență de cerințele timpului, analizează creativ și constructiv atât avantajele, cât și blocajele schimbării pentru a crea un sistem de conducere viabil și progresiv. Aceasta va contribui la formarea unui învățământ modern, adecvat unei societăți democratice și cerințelor economice de piață.

Este cunoscut faptul că pentru a fi un bun conducător trebuie să posezi competențe de organizare, planificare, de delegare a sarcinilor și, cu timpul, să devii lider. Acestea, la rândul lor, ar putea fi grupate în două categorii [3]:

- calități, aptitudini profesionale și manageriale, desprinse din resursele temperamentale și energetice, cum ar fi stăpânirea de sine, caracterul, sociabilitatea, sinceritatea, flerul, spontaneitatea, capacitatea de comunicare, abilitatea diplomatică, capacitatea decizională etc.;

- cunoștințe profesionale și manageriale, ponderea înclinându-se spre cele manageriale, odată cu creșterea nivelului ierarhic de conducere. În această categorie sunt incluse: inteligența, trăinicia memoriei, capacitatea de abstractizare și sistematizare, flexibilitatea gândirii, puterea de imaginație, adaptabilitatea la nou, rapiditatea operațională, capacitatea de previziune, puterea de individualizare și analogie etc.

În figura 1 sunt redată elementele determinante ale unui manager școlar [3, p.83].

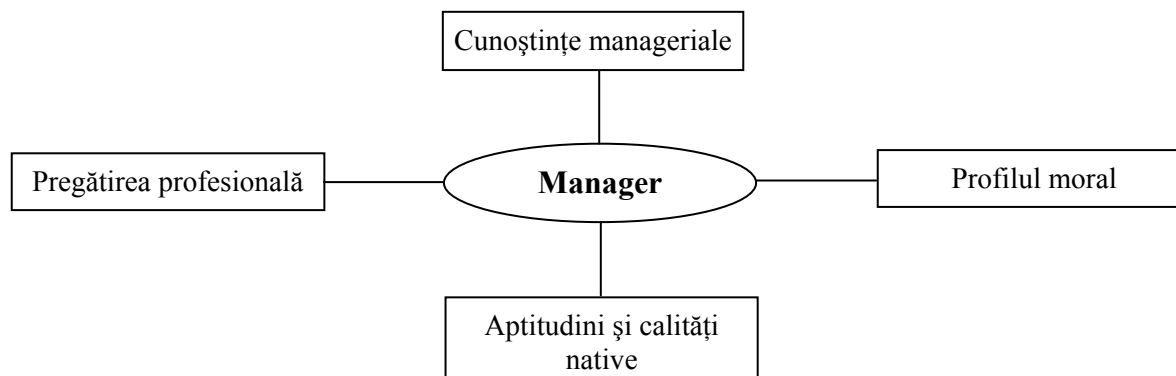


Fig.1. Elementele determinante ale managerului educațional.

Pe lângă aceste trăsături de personalitate pozitivă și potențial intelectual ridicat, rezultatele muncii manageriale depind în mare măsură de cunoașterea și aplicarea în practică a principiilor, tehnicilor și metodelor manageriale, care se dobândesc numai printr-un studiu organizat și individual. În acest sens, poate fi menționat că domeniul de formare a competențelor este explorat foarte puțin în ultimii ani.

Așadar, ne propunem spre cercetare ipoteza care constă în elaborarea unei metodologii de formare a competenței de a lua decizii la conducătorii instituțiilor de învățământ preuniversitar.

În baza studiului efectuat, au fost analizate diferite definiții ale competenței. Dicționarul limbii române moderne atestă: *competența* este o capacitate de cunoaștere profundă a unei probleme și în această bază are autoritatea de a se pronunța într-o chestiune. Conform opiniei lui Roegiers Xavier, *competența* este un ansamblu de capacități, care permite a stăpâni în mod spontan o situație și a reacționa la ea în mod adecvat.

În alt context, savantul utilizează termenul de competență ca un ansamblu integrat de capacități care permite a stăpâni în mod spontan o situație și a reacționa la ea în mod adecvat. Această definiție ar putea fi reprezentată prin următoarea formulă:

$$C = CCC,$$

ceea ce ar însemna: competențele sunt *cunoștințe* funcționale, *capacități* aplicative (priceperi, abilități, deprinderi), *comportamente* constructive (atitudini pozitive). Dincolo de faptul că reprezintă un șir de abilități, capacități bine formate, *competența managerială* reclamă specialiști buni, cu pregătire temeinică și receptivitate la nou, care manifestă dorința de mai bine. Învățământul nu poate progresa fără oameni competenți [5].

S.Michel și M.Ledru definesc *competența* drept capacitate de a soluționa o problemă într-un context dat.

În opinia lui P.Popescu-Neveanu, *competența* se concretizează prin cunoștințe, aptitudini, priceperi, deprinderi ce se exteriorizează în fapt, fiind direct utile pentru realizarea contextului particular al unei situații care solicită soluționarea unei probleme (sarcini). Ea este „aptitudine operațională validată”, iar a fi competent „presupune a fi capabil, a mobiliza și a integra achizițiile formării” [6, p.158].

În opinia lui Ioan Jinga, *competența* este rezultatul cumulativ al istoriei personale și interacțiunii sale cu lumea exterioară sau capacitatea de a informa și a modifica lumea, a formula scopuri și a le atinge. S-a stabilit că termenul de competență a fost impus, pe de o parte, de psihologia muncii, iar pe de altă parte, de evoluția semnificativă a gestiunii resurselor umane.

Importanța termenului a depășit sfera cercetării, intrând chiar în conținutul unui text de lege specială, promulgată în 1991, în Franța. Noțiunea vizează o nouă categorie a caracteristicilor individuale, ținând la o analiză multidimensională în care se înscriu și imaginile competențelor proprii, și posibilitățile de identificare, și cele de dezvoltare urmărite la nivel individual, instituțional și organizațional [7, p.96].

În literatură întâlnim diverse tratări ale termenului și conceptului de competență. Bunăoară, în țările francofone termenul „savoir faire” are sensul unei pedagogii a acțiunii, iar după părerea lui R.Gagne, *competența*

presupune „a ști”, „a ști să faci” - să reușești într-o situație concretă, dar și a ști să faci, a avea atitudini care să susțină atât acțiunea prezentă, cât și devenirea, evoluția competenței în timp. Competența implică complexe integrate de cunoaștere, abilități, capacități și atitudini (competențe construite pe atitudini) [8, p.133].

Ideea de competență face o trecere de la „ce” la „cum” contribuind la realizarea unui învățământ formativ și implică, sub raportul formării și al dezvoltării, un efort de durată a acțiunii educaționale convergente și sistematice. Competența reprezintă, așa cum subliniază dicționarele explicative (francez - competence), capacitatea de a cunoaște profund o problemă și în această bază a avea autoritatea de a se pronunța într-o chestiune (Dicționarul limbii române moderne). Conform Dicționarului explicativ al limbii române, competențele de cunoaștere sunt tratate drept capacități de cunoaștere profundă a unei probleme și în această bază având autoritatea de a se pronunța într-o chestiune [9, p.115].

După D.Salade, cunoașterea este capacitatea de a face ceva corect, bine, util. Conceptul de competență didactică este legat de un șir de studii americane în care s-a tratat competența în sens de eficacitate (effectiveness) cu scopul de a evalua activitatea învățătorului sau în cazul cadrelor didactice – a tinerilor specialiști, de a emite judecăți predictive [10, p.203].

Competența nu se reduce la tehnica efectuării unui lucru sau la informațiile necesare practicării activității, ci cuprinde și atitudinea față de activitate ca expresie a unor trăsături personale și a unor valori [10, p.166].

După cum menționează G.Mialart, termenul de competență vine să înlocuiască ideea de aptitudine pedagogică înțeleasă ca ansamblu de structuri de personalitate care se pot constitui în predicatori ai comportamentului didactic eficient [10, p.69].

Competențele se dobândesc, se câștigă, iar persoana devine competentă datorită unei formări corespunzătoare. Iată de ce ideea de competență este seducătoare. Așadar, termenul de competență se identifică sau reunește dimensiunile de personalitate dobândite după un proces de formare. Se poate observa că prin competență se desemnează o categorie specială de caracteristici individuale, care sunt strâns legate de valorile și cunoștințele acumulate. În sfârșit, ele dobândesc un caracter „local”, adică depind de un cadru organizațional în care sunt elaborate și apar utilizate [10, p.113].

Cercetările teoretice ale lui M.Călin, D.Potolea, G.Mialart denotă că problema competenței a devenit un obiect de studiu a unor personalități notorii în domeniu [11, p.66, 90, 120].

Faptul că se prezintă diferite abordări conceptuale ale acestei noțiuni face ca problema în cauză să fie mai interesantă și mai discutabilă. În acest sens, fiecare savant prezintă diferite definiții, sensuri și dimensiuni ale competenței.

Competența se identifică până la un punct cu priceperea, cu abilitatea. Însă ea presupune și rezultatul activității, nu numai cunoașterea și capacitatea de a efectua ceva bine, corect. În învățământ ca și în alte domenii, de altfel, prin competență se înțelege concordanța optimă dintre capacitățile individului, condițiile de lucru și rezultatul activității sale. Ea este apreciată nu numai după volumul de informații asimilate într-un timp dat, ci și de gradul de înțelegere a acestora, după ușurința integrării lor în sistemul anterior de cunoaștere și mai ales după priceperea de a opera cu acestea (rezolvarea de probleme, în producerea unor informații).

În opinia lui N.Mitrofan, competența presupune formarea unor sisteme de deprinderi, priceperi, capacități, aptitudini psihopedagogice. Parte componentă a acestui ansamblu, competența înseamnă cunoștințe care au devenit operaționale, ceea ce presupune flexibilitate comportamentală și adaptabilitate, dar mai ales eficiență [11, p.123].

O altă opinie au J.Jinga și E.Istrati care consideră că prin competență se înțelege, de regulă, capacitatea cuiva de a soluționa corespunzător o problemă, de a lua decizii potrivite, de a îndeplini o misiune sau de a practica o profesie în condiții și cu rezultate recunoscute ca bune [7, p.77].

Dan Potolea afirmă că dintr-o perspectivă interacțională asupra predării, o competență presupune raportarea factorilor de personalitate a învățătorului la norma pedagogică (factori normativi, normativitate didactică) și la factorii situaționali-grupali (situație pedagogică concretă). Odată formate, competențele urmează un proces de dezvoltare, de creștere organică [12, p.89].

P.Popescu-Neveanu menționează că competența este adesea descrisă drept o capacitate intelectuală ce dispune de variate posibilități de transfer (capacitatea de a comunica, a decide, a detecta, a selecta, a evalua date, informații, relații etc.), capacitate care își asociază componente afective și atitudinale de motivare a acțiunii [6, p.191].

După G.Văideanu, competența este capacitatea de sinteză, de selecție, sensibilitate, viziune, perspectivă [13, p.122].

În opinia lui G. De Landsheere, competența se manifestă în detalii, în lucrurile aparent mărunte, dar permanente care prin străduințe zidesc treptat opera multășteptată [14, p.152].

Prezintă interes interpretarea competenței de către E.Crețu, adică competența subsumează capacități intelectuale, psihomotorii, creând posibilitatea unui larg evantai de transferuri de cunoștințe, deprinderi, abilități, drept o condiție a învățării permanente, a depășirii actualei stări [15, p.50].

Din practică se observă că competența este una din aptitudinile școlii de tip formativ. O persoană competentă este o personalitate care se manifestă creator, flexibil cu multiple posibilități de afirmare profesională. Competența este strâns corelată cu inteligența. Ea se formează în etape mari de școlarizare, dar bazele se construiesc în primii ani, prin stimulări adecvate ale proceselor intelectuale, motivaționale, volitive. O bună acuitate perceptivă și spiritul de observație stau la baza întregului bloc operator: analiză-sinteză, actualizare-concretizare, generalizare-particularizare, inducție-deducție, întrucât particularitatea intelectului uman constă în capacitatea sa de a opera simultan în toate sensurile. Ridicarea succesivă, la noi niveluri de operativitate, devine posibilă numai prin exercițiul învățării. Altfel-spus, criteriul de performanță se intersectează cu cel de competență [15, p.29].

Racordând definițiile de mai sus la tema de studiu – decizia, putem conchide că *competența* presupune strategii de soluționare a problemelor, care sunt în mare parte automatizate.

Așadar, ar fi cazul să ne expunem și asupra *competenței manageriale*, care reprezintă un șir de abilități, capacități bine formate pentru a realiza eficient procesul în cadrul instituției școlare.

Iar competența managerială de a lua decizii reprezintă un ansamblu integrat de cunoștințe funcționale, capacități aplicative și comportamente constructive în vederea soluționării potrivite a unei probleme într-un context dat.

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. Într-o activitate competentă, un rol important îi revine experienței de viață și experienței profesionale. 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 [16]. *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 mai frumos. Pentru conducătorii din instituțiile de învățământ preuniversitar ar fi necesare următoarele competențe:

- să conceapă și să monitorizeze politici educaționale;
- să organizeze inserția profesională a absolvenților;
- să exercite responsabilitate administrativă și financiară [16].

Mai detaliat, aceste competențe presupun: stabilirea priorității în raport cu urgența și importanța temei; sesizarea esențialului din totalitatea de informații; luarea, supervizarea, corectarea deciziilor; precizarea obiectivelor, ierarhizarea, ordonarea, operaționalizarea lor; manifestarea fermității, curajului, responsabilității, demnității, promptitudinii, prudenței, rezistenței la stres, flexibilității, autocontrolului, tăriei de caracter, capacitatea de a convinge și a influența; de a schimba o hotărâre ce se dovedește a fi greșită; delegarea obiectivă a anumitelor sarcini; prevederea obstacolelor, limitelor, riscurilor; formularea ipotezelor, proiectarea mai multor variante de soluționare a problemelor; raportarea activității la criterii de calitate, eficiență, progres, reușită; conceperea, organizarea, coordonarea condițiilor de aplicare. Competența de a lua decizii adecvate înseamnă capacitatea de a transforma acțiunile în fapte.

În baza celor expuse mai sus, se reliefează tot mai clar necesitatea formării competențelor-cheie manageriale. Competențele-cheie vizează capacitatea managerului de a activa eficient; capacitatea de a lua decizii și de a aprecia eficiența lor; capacitatea de a rezolva problemele actuale ale școlii etc. Despre necesitatea formării competențelor, menționează mulți autori. Bunăoară, N.S. Kogan, E.A. Lenskaia, B.D. Ālikonin, V.V. Laptev, O.E. Lebedev, A.A. Pinski, I.D. Frumin pun accentul pe soluționarea problemelor, îndeplinirea funcțiilor-cheie, a rolurilor sociale [17, 18].

Este important să ținem cont de faptul că actualitatea impune managerul să posede competențe întru cunoașterea și explicarea unor probleme concrete; întru aplicarea unor tehnici și strategii moderne; întru

colaborarea cu publicul în norme etice și evaluare a acțiunilor personale și nu în ultimul rând îndeplinirea rolului de cetățean; competențe în structurile administrative; competențe în luarea deciziilor (Gh. Rudic, V. Guțu, S. Cemortan, P. Petrașcu, A. Ursu, S. Musteață, V. Cojocar, N. Bucun, E. Joiță, I. Jinca, V.A. Abciuc, V.A. Bunchin ș.a.).

În această privință, dimensiunile competențelor prevăd acțiuni concrete: proiectarea, includerea în „situații de integrare”. Prin cuvântul „integrare”, aici se înțelege definirea situației, proiectarea acțiunilor și relațiilor care necesită soluționare [17]. Acest tip de pregătire necesită descoperirea problemei, aprecierea experienței noi, evaluarea corectitudinii acțiunilor proprii. Deci, proiectul axat pe competențe vizează soluționarea de probleme.

Este cunoscut faptul că competențele manageriale sunt structurate în concordanță cu profesiograma și standardele ocupaționale, fiind adaptate la condițiile concrete ale instituției, orientate spre obiectivele precizate. Sfera de activitate managerială este diferită, în dependență de activitățile și obiectivele realizate pe plan intern (de coordonare, de organizare, de planificare, de decizie, gestiune financiară, dezvoltarea resurselor umane etc.) și pe plan extern (de parteneriat cu părinții, cu autoritățile publice locale, cu agenții economice și alte structuri ale societății). Managerii școlari ar trebui să demonstreze în practica zilnică un șir de **cunoștințe** (a ști, a afla, a fi informat etc.), **abilități** cognitive, de relaționare, de comunicare (a distinge, a înregistra, a reactualiza, a prezenta, a decide, a analiza, a adapta, a aplica, a clasifica, a ordona, a rezolva, a proiecta etc.) și **comportamente** (activism, cooperare, convingere, compromis, negociere, mediere, exigență, flexibilitate, spirit critic, motivație, punctualitate, responsabilitate etc.). De asemenea, o importanță deosebită în explicarea competențelor o are capacitatea de autoevaluare a managerului (mă călăuzesc, mă interesează, mă strădui, consult, utilizez etc.).

Calitatea procesului educațional din instituție care este asigurat de dezvoltarea competențelor cadrelor de conducere și include capacitatea managerului școlar de a proiecta activitatea în vederea obținerii unor rezultate de calitate: *a organiza* activitatea cadrelor didactice în vederea realizării obiectivelor din planul managerial; *a coordona* procesul educațional pentru asigurarea progresului școlar; *a coordona* acest proces prin *delegarea* reușită a responsabilităților în cadrul grupului de lucru în unitatea de învățământ etc.

În abordarea competențelor, esențial este nu atât ceea ce știe managerul să spună, cât mai ales ceea ce știe el să facă. Cunoștințele fiind aplicate în practică prin exersare, se transformă în priceperi și deprinderi, iar acestea de la urmă în comportamente și acțiuni. Astfel, managerul este proactiv, planifică în funcție de importanță, gândește prin prisma câștig/câștig, cooperează creativ. Prin acestea el demonstrează că știe să fie, să devină înțeles, pentru ce este apreciat de subalterni și superiori pentru competențele sale.

Pornind de la competențele generale, ne propunem să elaborăm o metodologie de luare a deciziei, utilă pentru conducătorii instituțiilor de învățământ preuniversitar. În acest sens, se va efectua un experiment pedagogic care va include cursul de pregătire teoretică și metodologică fundamentală în problema deciziei. Pe parcursul experimentului se va aplica un set de activități didactice care vor completa competențele managerului școlar sau se vor forma unele competențe noi, necesare în procesul de luare a deciziei.

Ca finalitate a acestui curs, managerii vor putea lua independent decizii de orice tip, indiferent de gradul lor de complexitate, vor deveni independenți și constructivi în acțiunile lor. Directorii implicați în acest experiment într-un termen scurt vor acumula cunoștințe axate pe competențe, conform unui model de lucru formativ. Fiecare participant al experimentului va fi capabil să ia decizii, să soluționeze probleme de orice complexitate, bazate pe cunoștințe definite. Acest studiu va completa spectrul de competențe ale directorilor de școli și în final va conduce la îmbunătățirea procesului educațional din aceste instituții.

În tabelul 1 prezentăm structura competențelor manageriale.

Conform datelor expuse în tabelul 1, putem atribui competențelor pedagogice „cinci caracteristici esențiale”:

1. Mobilizarea unui ansamblu de resurse (cunoștințe, experiențe, scheme, capacități, savoir-faire de diferite tipuri);
2. Caracterul final (orientarea valorică a cărei „miză a echilibrului este situată între un „învățământ generalist” și un „învățământ mai specific”);
3. Relația cu un ansamblu de situații („ușor de identificat cu ajutorul câtorva parametri”);
4. Caracterul disciplinar (fără a exclude faptul că „anumite competențe ce aparțin diferitelor discipline sunt uneori apropiate unele de altele, fiind, așadar, mai ușor transferabile”);
5. Evaluabilitatea (realizabilă în măsura în care „competența poate fi măsurată prin calitatea îndeplinirii sarcinii și prin calitatea rezultatului”).

Tabelul 1

Structura competențelor manageriale

<i>Categoriile de competențe</i>	<i>Competențe specifice</i>	<i>Domenii de aplicare</i>
I. Competențe de comunicare și relaționare	<ul style="list-style-type: none"> - A selecta căile și mijloacele de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial - A se adapta la situații variate/neprevăzute pentru soluționarea operativă a problemelor educaționale - A soluționa situațiile conflictuale în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Climatul de muncă 2. Consultanța și audiențele 3. Relația cu comunitatea și instituțiile-partenere 4. Comunicarea cu elevii
II. Competențe psihosociale	<ul style="list-style-type: none"> - A valoriza particularitățile individuale și de grup ale interlocutorilor în scopul realizării unei comunicări eficiente - A adopta un comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Deontologia profesională
III. Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale	<ul style="list-style-type: none"> - A sintetiza informația pentru crearea unei baze de date utile actului managerial - A valorifica informațiile din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional - A utiliza tehnicile și tehnologiile informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Activitatea managerială
IV. Competențe de conducere și coordonare	<ul style="list-style-type: none"> - A proiecta activitățile în vederea realizării unui demers educațional de calitate - A organiza activitățile în vederea realizării obiectivelor din planul managerial - A coordona procesul instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar - A gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Procesul educațional 8. Managementul ședințelor
V. Competențe de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - A stabili obiectivele și criteriile de evaluare cu respectarea principiilor managementului calității totale - A utiliza tehnicile și instrumentele de evaluare specifice procesului educațional - A evalua demersul educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului 	<ul style="list-style-type: none"> 9. Procesul educațional 10. Formarea inițială și continuă a personalului
VI. Competențe de gestionare și administrare a resurselor	<ul style="list-style-type: none"> - A gestiona resursele materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice - A gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ - A selecta resursele umane potrivit specificului unității 	<ul style="list-style-type: none"> 11. Resursele financiare și materiale 12. Resursele umane

VII. Competențe care vizează dezvoltarea instituțională	- A analiza contextul educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională - A proiecta strategia de dezvoltare instituțională - A promova valorile naționale și europene în educație prin programe și parteneriate	13. Cadrul instituțional 14. Proiectele, programele și parteneriatele
VIII. Competențe self-management	- A evalua propria activitate în scopul creșterii calității actului managerial - A selecta traseul propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției	15. Cariera managerială
IX. Competența de a lua decizii	- A lua decizii eficiente - A aplica un model eficace în procesul decizional - A analiza deciziile și a urmări dinamica rezultatului școlar în baza corectitudinii luării lor	16. Procesul educațional

Acestea pot fi aplicate la nivelul oricărei activități didactice. Merită a fi menționat faptul că nici o capacitate nu există în stare pură și nici o capacitate nu se manifestă decât prin utilizarea conținuturilor (în sens de cunoștințe). Această axiomă este valabilă și în cazul diverselor forme de inteligență popularizate în ultimul timp, după modelul elaborat de Gardner. Meritul acestui model constă în faptul că atestă apariția unor forme multiple de inteligență care nu sunt altceva decât tipuri de capacități (cognitive, psihico-motorice, socioafective), descoperite de fiecare în mod diferit și la etape diferite [19, p.178-178].

Este cunoscut că un rol mare în luarea deciziilor eficiente îl au competențele manageriale. Conform opiniilor învățaților ruși Abciuk și Bunkin, competențele umane se clasifică în două clase: *înnăscute* – care se bazează pe interiorul omului, și competențe *conștiente* – care se bazează pe mediul extern. Trebuie să recunoaștem că cele care se referă la mediul extern sunt greu de apreciat. Dezvoltarea competențelor, sporirea nivelului de cunoștințe, priceperile și deprinderile, conducerea sub responsabilitatea personală, deciziile calitative luate, rezistența la supraoboseală – această listă este doar o parte componentă a primei clase de competențe. Deschiderea în sine a acestor competențe este un mare succes în activitatea umană.

Competențele din a doua clasă sunt cele înnăscute și apar în mare măsură în activitatea umană din mediul extern. Omul le cunoaște și le conștientizează, le poate dirija, poate schimba nivelul lor de apreciere.

Competențele înnăscute și conștientizate din sfera externă pot fi repartizate în trei grupuri:

- competențe apărute în interacțiunea omului cu natura moartă;
- competențe apărute în interacțiunea omului cu natura vie;
- competențe apărute în interacțiunea omului cu alți oameni (în sfera socială).

Un nivel important în clasificarea competențelor îl are repartizarea lor în competențe care se realizează și în competențe care nu se realizează. Toate competențele (realizate, nerealizate în activitatea practică) în corespundere cu manifestarea lor față de alți oameni pot fi divizate în trei grupuri:

- competențe pe care purtătorul le împărtășește deschis altor oameni, ele se numesc „competențe deschise” de cunoaștere pe sine în mediul extern;
- competențe cărora nu li se face reclamă și nici nu sunt deschise de purtător, acest compartiment este mai răspândit pentru informare, și competențe personale;
- competențe care, conștient, iar uneori inconștient, sunt ascunse de purtător față de oamenii din jur.

Aceasta are loc din mai multe motive. În acest domeniu există rezerve de sporire a activității unor personalități aparte, ale colectivului și ale procesului educațional din instituție [20, p.71].

Competențele manageriale de înaltă performanță în luarea deciziilor sunt: colectarea și organizarea informațiilor; elaborarea obiectivelor și criteriilor de decizie, flexibilitatea, cercetarea interpersonală, managementul interacțiunii, orientarea spre dezvoltare, impactul, încrederea în sine, comunicarea, orientarea în practică, orientarea spre o decizie eficientă. Un manager performant trebuie să aibă capacitatea de a esențializa și a sintetiza probleme. El va urmări cu atenție aspectele esențiale ale activității de luare a deciziilor, fără a neglija detaliile. Managerul performant este adeptul noului, fiind întotdeauna cu un pas înaintea derulării evenimentelor. Menționăm că a conduce este un talent. În acest sens, ereditatea oferă unele predispoziții pentru

conducere, dar acestea trebuie cultivate pe parcurs. Pe lângă pregătirea de specialitate obținută prin formarea inițială, managerul are nevoie de pregătire specială, deoarece în practica zilnică managerul se confruntă cu un șir de situații cărora trebuie să le facă față, să ia decizii. Este recomandabil ca acesta să-și adapteze stilul pentru soluționarea fiecărei situații în parte și să nu utilizeze în mod rigid un anumit stil. Cunoșcând diversitatea stilurilor, un manager eficient va manifesta creativitate în îmbinarea lor în vederea soluționării problemelor și luării deciziilor. Cel mai eficient stil este considerat a fi cel situațional. În funcție de calitatea relațiilor existente dintre conducător și subordonați, pozițiile specifice ale managerului față de conducerea colectivă vor fi diferite [21, p.23]. Consultându-se cu membrii colectivului pedagogic, managerul urmărește să se conformeze sau chiar poate să modifice unele decizii. În alte cazuri, urmărește soluționarea reciprocă a problemelor sau chiar hotărăște ca decizia să fie luată prin participarea tuturor. Simpla consultare a subordonaților în procesul decizional nu este suficientă. Este necesară participarea și implicarea efectivă, constructivă și creativă a cadrelor didactice. Participarea se referă la împărtășirea ideilor, aspirațiilor, strategiilor și a relațiilor la nivelul unui grup, care devin motive pentru implicare în acțiune. Urmărind integrarea unor valori fundamentale cum sunt democrația, libertatea, pluralismul în cultura școlii, managerul trebuie să urmărească cum se implică și cum participă subordonații la viața ei, inclusiv la luarea deciziilor, proces sau o etapă a procesului managerial, care constă în elaborarea, selectarea, aplicarea, evaluarea unei variante de acțiune din mai multe posibile. Atât în limbajul comun, cât și în literatura de specialitate, decizia se mai numește hotărâre sau opțiune, desemnând modalitățile de depășire a unui conflict cognitiv sau afectiv ce survine ori de câte ori, în desfășurarea unei activități, apar evenimente care împiedică anticiparea cu certitudine a evoluției situației, respectiv atunci când asupra situației în care este antrenat individul, acesta nu poate face decât supoziții. În management, menirea actului decizional constă în direcționarea conștientă a activității economice și sociale a școlii, de aceea decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective, care implică mai multe elemente, și anume: unul sau mai multe obiective, identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor, selectarea variantei eficiente – proces conștient de opțiune pentru una dintre posibilitățile de realizare conturate.

Referințe:

1. www.rcsedu.info/news.php?extend.11-37k.
2. www.cicero.rdsor.ro.
3. Țoca Ioan. Management educațional. - București, 2002.
4. www.facultate.regielive.ro/referate/management/decizia-managerială-34544.html-39k;
5. Mișuț Ioan. Management general. - Cluj-Napoca: Carpatica, 2003, p.116.
6. Popescu-Neveanu P. Personalitatea și cunoașterea ei. - București: Albatros, 1969.
7. Jinga I., Istrate E. Manual de pedagogie. - București: ALL Educațional, 1998.
8. Gagne R., Briggs I. Principii de desingn al instruirii. - Bucuresti: E.D.P., 1977.
9. Dicționar explicativ al limbii române. - București: Univers enciclopedic, 1996.
10. Salade D. Educație prin artă și literatură. - Bucuresti. E.D.P., 1998; I. Studiul disciplinelor socioumane (Aspecte formative, structura și dezvoltarea competențelor). - Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
11. Călin M. Procesul instructiv-educativ. Instruirea școlară. - București: E.D.P., 1995.
12. Potolea D. Scopuri și obiective ale procesului didactic. Sinteze pe teme de didactică modernă. - București: Tribuna școlii, 1986.
13. Văideanu G. Educația la frontiera dintre milenii. - București: Ed. Poetica, 1988.
14. Lonsheere V., Lonsheere G. Definirea obiectivelor educației. - București: E.D.P., 1979.
15. Crețu C. Psihopedagogia școlară pentru învățământul primar. - București: Aramis, 1999.
16. Veaceslav Ioniță. Modelul deciziilor financiare în managementul administrației locale. Teză. - Chișinău, 2000.
17. Ȃliconin B.D. Poniatia kompetentnosti s poziției razvivaiușcego obucenia. Sovremennîe podhodî c kompetentnostno orientirovannomu obrazovaniu. - Krasnodar, 2002.
18. Kogan M.S. Celoveceskaia deiatelnosti. - Moscova, 1974.
19. Nica P., Prodan A., Ifimescu A. Management. - Iași: Editura Sanvialy, 1996, p.141-142.
20. Abciuc V.A., Bunchin V.A. Intensifiția prineatia reșenii. Naucino-prakticeskoe posobie dlea rukovoditelea. - Leninzdat, 1987.
21. Conferința mondială a educației pentru toți din 1990.

Prezentat la 16.05.2010