

FORMAREA COMPETENȚELOR DECIZIONALE ALE MANAGERILOR ÎN IMPLEMENTAREA INOVAȚIILOR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Mariana VLADU

Universitatea de Stat din Tiraspol
(cu sediul la Chișinău)

În articol este reprezentat procesul formării competenței de a lua decizii în implementarea inovațiilor, a algoritmului de implementare a inovațiilor. Este valorificată metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională în cadrul activităților desfășurate. Totodată, este descrisă și caracterizată structura competențelor decizionale și specificați pașii ce trebuie de urmat în luarea unei decizii.

Cuvinte-cheie: *inovație, competențe, decizie, decizie managerială, proces, proces inovațional, algoritmul implementării etc.*

FORMING DECISIONAL COMPETENCES IN IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS TO MANAGERS OF PRE-UNIVERSITY EDUCATION

The article proposed is the training process competence to make decisions in implementation of innovations, innovations implementation of the algorithm was utilized methodology skills training in business management decision-innovation in the activities. Described and characterized the structure of decision-making powers and the steps to be followed in making a decision.

Keywords: *innovation, skills, judgment, decision management, process, process innovation, algorithm implementation, etc.*

Procesul formării competenței de a lua decizii în implementarea inovațiilor s-a întemeiat pe următoarele principii de calitate care, în opinia noastră, trebuie să stea la baza procesului inovațional într-o instituție pre-universitară:

- ✓ umanismul, centrarea pe personalitate, direcționarea către satisfacerea necesităților membrilor întregului colectiv;
- ✓ orientarea la obiectivele schimbării instituției preuniversitare, evidența intereselor subiecților inovațiilor și a posibilităților de realizare a acestora;
- ✓ caracterul democratic, orientarea la antrenarea liberă și multilaterală în dezbateră, elaborarea și adaptarea deciziilor manageriale la toate nivelurile managementului instituției preuniversitare;
- ✓ problematizarea – stabilirea problemelor cu care se confruntă instituția preuniversitară, a priorităților de soluționare a acestora în funcție de amploarea, profunzimea și caracterul lor imperativ, mobilizarea eforturilor la stabilirea soluțiilor problemelor;
- ✓ caracterul deschis la influențele din afară, posibilitatea dezbaterii problemelor instituției, participarea cadrelor didactice interesate la soluționarea problemelor;
- ✓ accesul tuturor membrilor colectivului instituției la informația despre desfășurarea experimentului și rezultatele acestuia;
- ✓ caracterul integralist-sistemic al activității subiecților în cadrul proceselor de pregătire și realizare a programului general de dezvoltare a instituției preuniversitare;
- ✓ stabilirea verigii de bază a managementului proceselor inovaționale în instituția preuniversitară, a direcțiilor prioritare ale fiecărei etape de implementare a inovațiilor în unitatea școlară.

Rezultatele constatate ne-au permis să formulăm **ideile** în baza cărora s-a desfășurat experimentul de formare a competențelor în implementarea inovațiilor:

- ✓ necesitatea renovării conținutului activității manageriale, care este posibilă prin implementarea inovațiilor în activitatea managerului învățământului preuniversitar. Slaba pregătire profesională pentru această activitate frânează implementarea inovațiilor în activitatea managerului;
- ✓ asimilarea de către manager a **algoritmului de implementare a inovațiilor** va contribui la transferul activității manageriale la nivel inovațional;

✓ sistemul de pregătire a managerilor din învățământul preuniversitar pentru activitatea inovațională trebuie să reflecte obiectiv completarea cunoștințelor, formarea abilităților managerial-inovaționale, a atitudinii emoțional-valorice față de procesul inovațional și a calităților profesional personale ale managerului inovator.

Reieșind din cele expuse, am evidențiat indicatorii ce caracterizează:

- nivelul de pregătire a masteranzilor și managerilor pentru activitatea inovațională, formarea atitudinii emoțional-valorice pentru procesul inovațional (interesul pentru activitatea inovațională, dorința de a implementa inovații în activitatea managerială, poziția activă, motivația); creativitatea, reflecția managerială, abilitățile managerial-inovaționale (analitice, de planificare și proiectare, organizaționale, de control și expertiză);
- formarea competenței decizionale de implementare a inovațiilor în activitatea managerilor din învățământul preuniversitar.

În vederea realizării scopului propus am formulat următoarele **obiective**:

- 1) completarea cunoștințelor managerilor în domeniul managementului inovațional;
- 2) dezvoltarea calităților managerului inovator: creativitate, abilitate de reflecție managerială;
- 3) educarea poziției active pentru realizarea activității inovaționale;
- 4) însușirea algoritmului de acțiuni pentru implementarea inovațiilor;
- 5) formarea competențelor manageriale care vizează organizarea procesului de implementare a inovațiilor.

La structurarea conținutului seminarelor și cursurilor am luat în considerație următoarele aspecte: în primul rând, masteranzii posedă un anumit nivel de cunoștințe pedagogice și manageriale. În al doilea rând, masteranzii au formate unele abilități pedagogice și manageriale, calități profesionale și personale ce asigură un management de succes al instituției. În al treilea rând, unii masteranzi au experiență managerială pe care avem posibilitatea s-o utilizăm în cadrul experimentului.

Orele pentru seminare/cursuri au inclus 7 teme. Conținutul a prevăzut utilizarea diferitelor tipuri și forme de organizare a ședințelor cu masteranzii și managerii. Activitățile practice au fost direcționate spre aprofundarea detaliată a temelor din managementul inovațional. Utilizarea formelor și metodelor interactive ne-a permis să asigurăm o poziție activă a subiecților experimentului, interconexiunea inversă și să apreciem plenitudinea, profunzimea însușirii materialului propus, de asemenea a creat o atmosferă degajată, firească ce permitea fiecăruia să-și expună gândurile, să conteste, să colaboreze. Toate acestea au contribuit la dezvoltarea potențialului decizional al masteranzilor, legăturilor interpersonale, abilităților comunicative.

Sarcinile pentru lucrul independent al masteranzilor au avut un caracter anticipativ. De exemplu, înainte de a studia tema „Planificarea – funcție managerială și implementarea inovațiilor”, subiecții trebuiau să prelucraze varianta de text a planului anual al instituției sale cu ajutorul schemelor și tabelelor propuse.

Metodologia de formare a competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională a fost valorificată în cadrul seminarelor. Prelucrarea **algoritmului de implementare a inovațiilor** s-a realizat prin intermediul rezolvării problemelor manageriale prin metodele sinecticii și Delphi, traininguri, exerciții practice, precum: „Ia decizia”, „Să conduci este complicat...” [2].

Formarea atitudinii emoțional-valorice față de activitatea inovațională a avut loc prin motivarea subiecților la renovarea instituției în baza jocului „Motivarea colectivului pedagogic”, trainingurilor.

Scopul: Conștientizarea de către subiecți a propriei individualități, ajutorul în organizarea interacțiunii eficiente cu cei din jur. Corectarea relației emoționale a subiecților față de sine. Căutarea rezervelor pentru o activitate mai eficientă.

Obiective:

1. Dezvoltarea capacității de înțelegere a sentimentelor proprii, a competențelor de percepere și evaluare adecvată a stărilor emoționale ale altor persoane (empatie), formarea abilităților de comunicare.
2. Acumularea de experiență emoțional-pozitivă, dezvoltarea interesului față de sine.
3. Reducerea trăirilor negative și transformarea acestora în stări emoționale pozitive.
4. Introducere în tehnicile de autoreglare a stării emoționale.

Una dintre metodele efective de lucru cu subiecții în cadrul seminarelor a fost „Atelierele de creație”, în cadrul cărora au fost soluționate și discutate situații practice și manageriale etc.

Activitatea 1. Managerul și competențele sale

Este o temă ce a contribuit în mare măsură la formarea competențelor de luare a deciziilor. *Scopul activității de curs* este ca subiecții să cunoască conceptele *competență*, *competență managerială* care reprezintă un șir de abilități, capacități bine formulate pentru a realiza eficient procesul inovațional în cadrul instituției preuniversitare.

Am pornit de la competențele generale și am elaborat o metodologie de luare a deciziei, utilă pentru conducătorii instituțiilor de învățământ preuniversitar. Pe parcursul experimentului am aplicat un set de activități formative care au completat competențele managerului.

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

Ca finalitate a acestui curs, managerii sunt pregătiți să ia decizii de orice tip, indiferent de gradul lor de complexitate, devin independenți și constructivi în acțiunile lor. Managerii implicați în acest experiment acumulează într-un termen scurt cunoștințe axate pe competențe, conform unui model de lucru formativ. Fiecare participant la experiment este format să ia decizii, să rezolve probleme de orice complexitate, bazate pe cunoștințe definite.

În tabelul de mai jos este redată structura competențelor manageriale, valorificate teoretic și aplicativ de către subiecții experimentului pedagogic în cadrul etapei date.

Tabelul 1

Structura competențelor manageriale

Categoriile de competențe	Competențe specifice	Domenii de aplicare
1. Competențe de comunicare și relaționare	<ul style="list-style-type: none"> - A selecta căile și mijlocele de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial - A se adapta la situații variate/ neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor educaționale - A soluționa situațiile conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate 	1) climatul de muncă 2) consultanța și audiențele 3) relația cu comunitatea și instituțiile partenere 4) comunicarea cu elevii
2. Competențe psihosociale	<ul style="list-style-type: none"> - A valoriza particularitățile individuale și grupale ale interlocutorilor, în scopul realizării unei comunicări eficiente - A adopta un comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare 	5) deontologia profesională
3. 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 	6) activitatea managerială
4. 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 prin delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ 	7) procesul educațional 8) managementul ședințelor

5. Competențe de evaluare	- 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	9) procesul educațional 10) formarea inițială și continuă a personalului
6. Competențe de gestionare și administrare a resurselor	- 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 prin delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ - A selecta resursele umane potrivit specificului unității	11) resursele financiare și materiale 12) resursele umane
7. 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
8. Competențe self-management	- A-și 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
9. 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
10. Competența de a implementa inovațiile	- A conștientiza necesitatea și importanța inovației - A enumera tipurile de tehnologii inovatoare - A ști să proiecteze o inovație - A întocmi harta caracteristică a inovațiilor	17) procesul educațional 18) cariera managerială 19) proiecte

Conform datelor expuse în tabelul de mai sus, putem atribui competențelor manageriale cinci caracteristici esențiale:

- 1) mobilizarea unui ansamblu de resurse (cunoștințe, experiențe, scheme, capacități, savoir-faire de diferite tipuri);
- 2) caracterul finalist (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).

Activitatea 2. Caracterizarea calităților și nivelurilor de dezvoltare a competenței de pregătire a deciziei manageriale

În activitatea experimentală respectivă ne-am referit la competențele personale care vizează:

1. Planificarea pentru optimizarea realizării obiectivelor și obținerea rezultatelor.
2. Managementul celorlalți în vederea obținerii rezultatelor.
3. Managementul propriei persoane în vederea optimizării rezultatelor.
4. Utilizarea intelectului în vederea optimizării rezultatelor.

În cadrul acestei activități s-a valorificat un **mecanism pedagogic** de formare a competenței de luare a deciziilor în implementarea inovațiilor:

I. Studiul de formare a competenței în problema deciziei în implementarea inovației (realizarea experimentului practic pe teren).

II. Elaborarea unui model de formare a competenței de a lua decizii în implementarea inovațiilor la managerii din învățământul preuniversitar.

III. Elaborarea criteriilor de evaluare a acestei competențe.

IV. Analiza Metodologiei de formare a competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională în învățământul preuniversitar.

Activitatea 3. Procesul inovațional în unitatea de învățământ preuniversitar

Scopul activității de curs:

- Înțelegerea conceptului de *inovație*;
- Familiarizarea cu tipurile de tehnologii inovatoare, cu mecanismul de stimulare a inovațiilor în colectiv.

Obiectivele operaționale:

- definirea conceptului de *inovație*;
- evidențierea premiselor care condiționează apariția inovațiilor, clasificarea tehnologiilor pedagogice;
- identificarea condițiilor ce determină atitudinea managerilor față de inovații.

Structura activității de curs:

1. Activitatea inovațională și tipurile de inovații
2. Tipuri de tehnologii inovatoare
3. Proiectarea inovațiilor.

Astfel, subiecții incluși în experiment au constatat următoarele:

Inovația constituie un proces complex de creare, răspândire, introducere și utilizare a noilor metode practice pentru satisfacerea cerințelor omului [1]. Inovațiile reprezintă modificările apărute în procesul de activitate managerială, în relațiile sociale, de educație și în alte domenii ale activității umane, condiționate de utilizarea resurselor intelectuale și orientate spre modernizarea procesului managerial.

Aceste concepte includ **trei aspecte**: conținutul inovației; geneza inovațiilor; rezultatul și efectul lor.

De asemenea, a fost abordat conceptul de **proces de înnoire** – metodă nouă de tehnologie, programă de învățământ și de inovație – proces de însușire a acestor procedee.

În general, prin proces inovator se subînțelege o activitate complexă ce include însușirea, folosirea și răspândirea tehnologiilor noi.

Noul poate fi clasificat după anumite particularități:

- inovație absolut necunoscută;
- inovație convențională;
- inovație cu caracter original;
- invenții mici.

S-au dedus tipurile de inovații, care se grupează după următoarele **principii**:

1. *După influența asupra procesului educațional, inovații:*

- în conținutul procesului instructiv;
- în metodele procesului instructiv-educativ;
- în direcția învățământului preuniversitar.

2. *După volumul schimbărilor radicale, inovații:*

- particulare, unice, neavând nimic comun;
- module (particulare, legate între ele);
- sistematice (se referă la întreaga instituție preuniversitară).

3. *După potențialul inovator:*

- formarea continuă, raționalizarea, schimbarea, care echivalează cu însuși prototipul (modificarea inovațiilor);
- combinarea noilor elemente cu metode existente, dar nefolosite până acum (inovații combinatorii).

4. *După atitudinea față de predecesor:*

- noul se introduce în loc de vechiul și concretul procedeu (inovație de substituire);
- încetarea folosirii formelor de lucru, schimbarea programei, tehnologiei (inovație de anulare);
- însușirea noilor servicii, programe, tehnologii (inovație de descoperire);

– retrospectivă, însușirea noului la moment în colectivul preuniversitar, dar folosit în trecut în sistemul învățământului preuniversitar.

Subiecții au identificat diferite *premise*, cauze care aduc la apariția inovațiilor. Principalele sunt:

1. Necesitatea de a găsi căi pentru soluționarea problemelor ce există în învățământul preuniversitar;
2. Tendința colectivelor manageriale de a ridica calitatea serviciilor pentru populație, variindu-le și, totodată, păstrând instituțiile preuniversitare;
3. Inovația altor colective manageriale, prezentarea intuitivă a pedagogilor precum că inovația ridică calitatea activității întregului colectiv;
4. Nesatisfacerea unor manageri de rezultatele obținute, astfel îmbunătățindu-le.
5. Tendința absolvenților cursurilor de formare continuă de a realiza cunoștințele obținute;
6. Necesitatea inovațiilor apare atunci când este nevoie de a rezolva o problemă, deci atunci când apar contradicții între dorință și rezultatul dorit.

Activitatea 4. Condiții de implementare a inovațiilor

Fiecare colectiv are dreptul la activitate inovatoare. Dar, trebuie să-și asume răspunderea în pregătirea și organizarea inovațiilor, deoarece obiectul oricărei inițiative pedagogice sunt copiii. În acest sens au fost formulate un șir de condiții relevante:

✓ A soluționa problemele cele mai importante în concordanță cu cerințele societății și ale instituțiilor preuniversitare. Noul procedeu e necesar să corespundă situației concrete și nu intereselor personale ale managerilor instituției preuniversitare.

✓ Noul, indiferent de apariție, e de dorit să fie efectiv, deoarece îți permite să atingi rezultate eficiente folosind la minimum forța fizică, morală, materială, financiară și în timp restrâns.

✓ A lua în considerație particularitățile fiecărui individ în procesul inovator, în etapa profesională, deprinderile organizatorice, pregătirea psihologică către activități și noile sarcini manageriale.

✓ A forma banca de idei, de informații solicitate, proiecte de documente ce ar reglementa activitățile instituțiilor în condiții de inovare (poziția, statutul, planificarea activităților).

✓ A asigura cu inovații științifico-pedagogice pentru elaborarea noilor programe, tehnologii, metode și a fi la curent cu procesul inovator, corectându-l și controlându-l la timp.

✓ A elabora concepția despre dezvoltarea sistemului de învățământ, care va pune accent pe rezultatele obținute ale managerilor.

Prin deducție analitică, s-a constatat că membrii colectivelor instituțiilor preuniversitare, orientate spre inovații, se împart în câteva grupe:

prima grupa – liderii;

a II-a grupă – pozitiviștii;

a III-a grupă – neutralii;

a IV-a grupă – negativiștii.

Persoanele slab motivate în înaintarea inovațiilor pot pune piedici sub diferite forme. În acest caz, sarcina managerului constă în a forma în colectiv o stare de satisfacție față de rezultatul obținut, o părere pozitivă a societății despre inovații, astfel transferând persoanele din grupele a III-a și a IV-a în zonele cu motivare sporită.

Mecanismele stimulării inovațiilor:

1. Discuția managerului instituției preuniversitare cu fiecare colaborator, familiarizându-l cu obiectivele inovatorii și cu avantajele pentru instituția preuniversitară.

2. Susținerea novatorilor în activitatea lor.

3. Organizarea meselor rotunde, invitând oameni de știință, specialiști, manageri.

4. Desfășurarea seminarelor pentru colaboratori.

Managerii trebuie să fie siguri că sarcinile puse în față lor aduc avantaje, recompensă materială și morală, că sunt în stare să rezolve orice problemă, aplicând competențele corespunzătoare.

Subiecții incluși în activitatea de formare au elucidat faptul că procesul inovator are un efect mare atunci când organizatorul face parte din colectivul pedagogic, competent în inovații, dar poate fi și un membru al colectivului pedagogic, nu doar manager. Ar fi de dorit ca novatorul să fie un manager cu autoritate în colectiv, cu experiență și abilități necesare.

Indicii de apreciere a ideilor inovatoare sunt următorii:

După actualitate – inovația să corespundă cerințelor instituțiilor preuniversitare și politicii educaționale la nivel național.

După rezultate – se apreciază pe baza realizării ideilor în instituția preuniversitară și pe experiența de lucru a instituției.

După creativitatea novatorie – proiecte eficiente practicate în sistemul de învățământ.

Perfecționarea metodică – descrierea concretă a conținutului, etapele de însușire a ideilor.

Possibilitățile potențiale – ale membrilor proiectului, capacitățile reale și pregătirea înaltă a colectivului pentru realizarea proiectelor complicate duce la necesitatea de instruire a managerilor și a profesorilor.

Compromisuri posibile în inovații – pentru managerii ce nu sunt pregătiți de a-și schimba ritmul de muncă de peste ani de zile potrivit noilor condiții de realizare.

Timpul prevăzut pentru însușire (logic) – din punctul de vedere al atingerii rezultatului și în același timp real pentru persoanele concrete.

Organizarea proiectelor – introducerea noilor funcții, reducerea structurilor organizatorice, pregătirea documentației de către organele corespunzătoare, încheierea contractelor de lucru, formarea, aprobarea și coordonarea planului de lucru.

În ceea ce privește proiectarea inovațiilor, subiecții au dedus că orice proces inovator are un caracter anume și de aceea nu toate urmările pot fi prognozate. Pentru a evita greșelile la nivel de proces sau model este nevoie de formarea *argumentelor analitice* și a *programei inovatorii*.

Scopurile se formulează pe baza analizei minuțioase a situației în instituția preuniversitară și a prognozei de dezvoltare.

Aceste scopuri sunt coordonate și aprobate de majoritatea persoanelor din colectiv, fiind reale și adaptate condițiilor noi, fiind controlate. Rezultatele obținute sunt puse în discuție la nivel de colectiv. Cele mai importante activități inovatorii se elaborează prin *metoda în grup*.

Tabelul 2

Acțiuni ale managerilor învățământului preuniversitar în introducerea inovațiilor

Etapele procesului inovator	Dirijarea procesului inovator
1. Apariția inovațiilor - Conștientizarea necesității și determinarea posibilităților	Descoperirea problemelor care încurcă la atingerea scopului și a rezultatelor: cercetări, analize, diferențieri dintre dorință și rezultat. Formarea necesităților în performanțe
- Cercetarea inovațiilor corespunzătoare	Colective cu grupe creative de specialiști, cu funcții repartizate în direcții inovatorii pe baza studierii literaturii și a experiențelor de lucru
- Alegerea inovațiilor	Discuții detaliate cu colectivul despre variantele posibile, alegându-le pe cele mai actuale, rezultative, prelucrate metodic conform unor normative
2. Pregătirea novatorilor	Alegerea membrilor în grupe de creații
3. Elaborarea și proiectarea inovațiilor - Formularea scopurilor - Elaborarea conținutului - Determinarea criteriilor de apreciere a inovațiilor	Introducerea schimbărilor în planul de învățământ, desfășurarea seminarelor, elaborarea programelor experimentale de lucru
4. Controlul experimental	Organizarea controlului procesului de lucru, corectarea în programul de lucru, ajutorul metodic, susținerea psihologică
5. Repetarea multiplă a inovațiilor	Extinderea sferei de repetare
6. Lucrul cu recomandațiile	
7. Introducerea inovațiilor în practica de toate zilele	
8. Standardizarea – folosirea pe larg în practică	

Activitatea 5. Implementarea tehnologiilor inovatoare în activitatea managerului instituției preuniversitare

La prima etapă a fost pusă în discuție tema *Bazele teoretice ale inovațiilor, tehnologiilor inovatoare în managementul instituției preuniversitare*. Subiecții au fost familiarizați cu principalele noțiuni ale inovatiei:

proces inovațional, activitate inovațională, tehnologie inovațională, tehnologie inovațională în management, structura procesului inovațional. Au fost explicate conceptele de inovații modificate, difuze, complexe, parțiale. Subiecții au fost familiarizați cu unele strategii, metode, tehnici inovaționale care pot fi utilizate în activitatea managerială a directorului instituției preuniversitare.

De exemplu: Matricea descoperirii poate fi aplicată pentru orice produs căruia i se caută îmbunătățire, perfecționare, modernizare ca la Planul PEVA.

Metoda *managementului prin obiective* se caracterizează prin următoarele elemente:

- orientarea spre rezultate;
- motivarea personalului (prin sistemul de recompense/sancțiuni);
- responsabilitatea revine individului;
- participarea personalului la stabilirea obiectivelor pe verticală;
- orientarea spre client nu este avută în vedere în mod explicit.

Activitatea 6. Procesul inovațional

La al șaselea seminar cu tema: „Procesul inovațional în managementul instituțiilor preuniversitare” s-a discutat despre schimbarea conținutului funcțiilor manageriale, despre posibilitatea de implementare a inovațiilor. De asemenea, subiecții au fost familiarizați cu algoritmul acțiunilor de implementare a inovațiilor în managementul instituțiilor preuniversitare; au fost evidențiate situații de problemă, analizat mediul prin cercetări de marketing.

Sarcina practică a fost de a elabora *imaginea (portretul) managerului inovator*. Subiecții au lucrat în subgrupe a câte 3-4 persoane, apoi în grup mare. *Modelul managerului inovator* elaborat a inclus 5 părți componente: calități profesionale, calități personale, calități organizaționale, abilități practice, gândire de perspectivă. La calitățile profesionale pentru managerul inovator au fost incluse competența și potențialul inovativ, pregătirea pentru activitatea inovațională; la cele personale – activismul, creativitatea; la cele organizaționale – organizarea activității inovaționale și de cercetare, implementarea și extinderea experienței avansate; la abilitățile practice – aprecierea activității inovaționale; la gândirea de perspectivă – abilitatea de a genera idei și reflecția managerială.

Activitatea 7. Formarea competenței decizionale

În baza discuțiilor și analizelor teoretice s-a constatat că a decide înseamnă a alege un curs de acțiune în detrimentul altora. Ca urmare, un proces decizional există numai acolo unde apar mai multe alternative de desfășurare a acțiunii respective.

De foarte multe ori spunem că „decidem” atunci când facem ceea ce trebuie – când aplicăm un act normativ, când realizăm o activitate prevăzută în fișa postului etc. Aici este vorba despre decizie numai dacă luăm în calcul și posibilitatea de a nu respecta legea sau de a nu întreprinde activitatea respectivă. Dacă nu luăm în calcul această posibilitate (ceea ce este cel mai probabil) și constatăm că „nu avem de ales”, atunci nu mai este vorba despre decizie.

Au fost aduse argumente pentru următoarele afirmații.

Este vorba despre decizie atunci când:

- alegem modul în care premiem cei mai buni elevi din clasă;
- hotărâm o culoare pentru zugrăvitul unei săli de clasă;
- stabilim clasele la care vor preda cadrele didactice nou-venite în școală;
- alegem, împreună cu comitetul de părinți, destinația banilor strânși de la diferiți sponsori.

Nu este vorba despre decizie, în sens managerial, atunci când:

- premiem cei mai buni elevi din clasă, în ordinea mediilor;
- zugrăvim școala cu materialul trimis fără să ne intereseze culoarea;
- angajăm un cadru didactic în postul la care a primit repartitie în școala noastră în urma concursului de ocupare a posturilor și catedrelor vacante;
- plătim salariile din fondul de salarii pe care îl avem la dispoziție.

Procesul decizional nu se rezumă doar la momentul în care hotărâm ceva, singuri sau împreună cu altcineva. Procesul decizional se realizează în mai multe faze sau etape, foarte asemănătoare cu cele prin care trecem în procesul de rezolvare a problemelor:

a) Înainte de luarea deciziei (adică, **etapa pre-decizională**) trebuie să facem următorii pași:

PASUL 1: Definirea problemei care trebuie rezolvată prin decizia respectivă. De multe ori, problema existentă a fost deja identificată. Alteori, însă, trebuie să identificăm și să definim problema. De exemplu, activând ca director, ni se cere să rezolvăm un conflict între un cadru didactic și un părinte. Înainte de a face ceva, trebuie să studiem care sunt circumstanțele în care a apărut acest conflict, cum se manifestă el și de ce a trebuit ca noi să fim implicați în acest conflict.

PASUL 2: Urmează colectarea datelor relevante. De cele mai multe ori nu avem toate informațiile necesare pentru a decide. În exemplul de mai sus trebuie să vorbim cu ambele părți implicate în conflict, să analizăm versiunea fiecăreia și, mai ales, să vedem care sunt **cauzele reale** ale problemei respective. Dacă este cazul, vorbim cu alte persoane implicate, studiem documentele puse la dispoziție de părți sau consultăm experți (în cazul nostru – un avocat, un contabil etc.).

PASUL 3: Dezvoltarea soluțiilor alternative este pasul următor. De obicei (din grabă, din plictiseală, din lipsă de timp), suntem tentați să aplicăm prima soluție a problemei respective care ne vine în minte, dar care nu este întotdeauna și cea mai optimă. De altfel, în acest caz nici nu mai avem un proces decizional propriu-zis, pentru că nu facem o alegere.

PASUL 4: După ce avem deja conturate mai multe soluții posibile trecem la **aprecierea consecințelor posibile și probabile ale fiecărei soluții și la consultarea părților interesate.** Numai după ce facem această estimare vom putea alege soluția optimă la problema noastră. Acum putem constata, de exemplu, că mutarea elevului sau profesorului la altă clasă poate atrage multe consecințe neplăcute, care fac soluția respectivă inaplicabilă.

b) A doua etapă este faza decizională propriu-zisă în care se realizează **selectarea** soluției optime. Alegerea respectivă poate fi făcută individual sau în colectiv.

c) Este absolut necesară și o fază sau **etapă post-decizională**, în care să vedem care sunt urmările deciziei noastre.

PASUL 5: Acum trebuie să **comunicăm decizia luată** tuturor părților interesate, având în vedere că putem cere respectarea deciziei numai după ce suntem siguri că toată lumea a fost informată.

PASUL 6: Aplicăm soluția aleasă, având grijă ca fiecare din cei implicați să realizeze partea ce-i revine din decizia respectivă; de exemplu (în cazul prezentat mai sus), dacă am decis ca părintele și profesorul respectiv să discute problema și, cu ajutorul nostru (în rol de „arbitru”), să ajungă singuri la o rezolvare a conflictului, trebuie să avem grijă ca întâlnirea respectivă să fie pregătită și să se desfășoare efectiv.

PASUL 7: Evaluarea rezultatelor obținute – cu alte cuvinte, dacă problema a fost rezolvată și în ce măsură, dacă toată lumea este mulțumită de soluția respectivă și dacă sunt necesare acțiuni corective (eventual, o reluare a procesului decizional în cazul în care soluția aleasă nu a dus la rezolvarea problemei).

Această abordare a procesului decizional ne poate fi de ajutor în majoritatea situațiilor, dar este utilă numai dacă suntem conștienți de o serie de aspecte care pot afecta eficiența procesului decizional. În orice situație trebuie să avem în vedere faptul că *nu suntem întotdeauna capabili:*

- să identificăm toate alternativele posibile, de aceea este bine ca deciziile importante să nu le luăm singuri;
- să estimăm corect consecințele fiecărei alternative;
- să ne detașăm de problemă și să o analizăm „la rece”;
- să dispunem de toate informațiile relevante;
- să alegem soluția cea mai bună.

Această incapacitate de a determina corect toate datele problemei este determinată, de cele mai multe ori, determinată de factori obiectivi, întrucât suntem nevoiți să luăm decizii în condiții de incertitudine. Cheia problemei nu este atât eliminarea incertitudinii, cât *pregătirea subiecților* pentru a lucra în condiții cu un anumit grad de incertitudine. Certitudinea există numai atunci când nu avem niciun fel de dubii în legătură cu baza faptică a unei decizii și putem preciza clar consecințele respectivei decizii. O decizie luată în condiții de incertitudine presupune un grad mai mare sau mai mic de **risc**. Or, având în vedere că trăim într-o lume care se schimbă rapid și imprevizibil, trebuie să ne obișnuim să estimăm și să ne asumăm anumite riscuri.

Bibliografie:

1. ОЖЕГОВ, С.Р. *Словарь русского языка*. Москва: Русский язык. Издание 22-е, 1990. 921 с.
2. СЛАСТЕНИН, В.А., ПОДЫМОВА, Л.С. *Педагогика. Инновационная деятельность*. Москва: Магистр, 1997. 222 с.

Prezentat la 16.05.2013