



SPRE O NOUĂ VIZIUNE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

CZU: 378.4:005.21

COEFICIENTUL DE VIZIUNE ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC UNIVERSITAR: REPLICĂ LA PROVOCĂRILE SOCIETĂȚII

Larisa SADOVEI, dr., conf.univ.,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

Abstract. *This article presents the role of vision in the strategic management of an institution, with concrete examples in the development of the faculty from its founding to the present. The managerial values and the strategic documents elaborated contributed to the increase of the quality of the teachers' training process in a wide spectrum of study programs. The Faculty's strategy is the key component that ensures the application of the action plan towards the "desired and anticipated state".*

Keywords: *strategic management, vision, linear and nonlinear thinking, strategy.*

Procesul de dezvoltare a oricărei instituții se realizează în conformitate cu misiunea definită în termeni de perspectivă. Stabilirea traiectului ipotetic de la „ceea ce este” - starea actuală – la „ceea ce trebuie să devină” - starea dorită și anticipată – va succeda o serie de acțiuni integrate în planul de dezvoltare a organizației sau unității instituționale. Așadar, caracteristic modernizării prin dezvoltare este „colecția de activități legate între ele, duse la îndeplinire în mod organizat, având puncte de plecare (scopuri și obiective) și de încheiere (rezultate), definite de proiectul/planul strategic” [3, p. 117].

Pornind de la *situația actuală*, viziunea strategică proiectează *situația dorită*, caracteristică *situației ideale*. În alte cuvinte, viziunea oricărei organizații/instituții/unități instituționale trebuie să răspundă la întrebarea *Unde ne-am dori să fim? La această întrebare am dori să răspundem în articolul de față, aducând în vizor o serie de acțiuni care determină direcția de dezvoltare și motivează la acțiune o unitate instituțională universitară, subdiviziune didactico-științifică și administrativă, precum facultatea*. Corespunzător rolului și misiunii sale, facultatea are drept

scop organizarea și realizarea procesului de studii universitare, asigurând condițiile necesare pentru formarea cadrelor calificate prin învățământ superior (licență, master și doctorat) [9].

Rolul viziunii este fundamental: presupune o gândire dinamică și potențială să evalueze pe termen lung șansele de dezvoltare ale subdiviziunii/instituției, fiind o condiție intrinsecă de asigurare a succesului facultății. „În condițiile unui mediu caracterizat printr-o concurență crescută și schimbări numeroase, în lipsa unei viziuni bine definite, evoluția viitoare este nesigură” [6, p. 189]. deoarece viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile de a transpune în fapte obiectivele proiectate. O viziune ancorată pe realitate stimulează participarea eficientă și creativă a întregului grup de membri, oferind posibilitatea să-și identifice fiecare interesele și să-și construiască motivația necesară pentru dezvoltarea profesională.

Facultatea este considerată o unitate didactică și administrativă cu atribuții concrete în cadrul unei instituții de învățământ superior, având ca misiune asigurarea calității studiilor pentru formarea profesională și a cercetării. Managementul strategic al facultății este operaționalizat la nivel de proces din viziunea și determinările fundamentale ale statutului de funcție a echipei de administrare:

Decan - viziune și strategie

Prodecan - organizare și succesiune

Șef catedră - identitate și metodologie

Cadru didactic universitar - competență și statut [11].

Deși managementul strategic își are rădăcinile în sectorul privat, mai îndepărtat chiar militar, drept răspuns la provocările sociale și ca rezultat al competiției și dinamicii valorilor organizaționale moderne, a fost adoptat și de sistemul educațional. Conducerea unei facultăți nu este doar cu rol de exercitare a funcțiilor, are misiunea de a asigura echilibrul dinamic între câmpul forțelor din interiorul subdiviziunii și câmpul forțelor din exteriorul ei, având la bază gândirea creatoare și gândirea strategică, în acord cu o serie de elemente care să îi asigure succesul și credibilitatea.

Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp, „succesul sau chiar perpetuarea unei organizații care operează într-un mediu dinamic este rezultatul formulării și a punerii în practică a viziunii fondatorilor”, este de părere [1, p. 9]. Crâmpiele de istorie aduse în vizorul public pe siteul facultății definesc teza despre managementul dezvoltării, drept o strategie formulată într-un mod viabil, bazată pe competențele interne, pe anticiparea schimbărilor și a acțiunilor inteligente ale concurenților din același domeniu [7, p. 3].

Genesis facultății Științe ale Educației și Informatică în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” înregistrează o evoluție fulminantă în scurta istorie de la înființare. Cu ascensiuni și coborâșuri, facultatea își marchează istoricul de la creare în anul 1957, transfer la o altă instituție și revenire cu izbândă din anul 1984. Cronologia perioadei de dezvoltare indică următoarele date pe axa timpului:

- **1957 -Secția de pregătire a învățătorilor pentru clasele primare** (în componența Facultății de Fizică și Matematică, *specialitatea “învățător de clasele primare și*

muzică”) în cadrul Institutului Pedagogic de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, denumirea actuală a universității fiind redată în 1992;

- **1959** - *catedra de Pedagogie si Metodica Învățământului Primar*
- **1960** - transferată la Institutul Pedagogic din Bălți
- 1984 - specialitatea “Pedagogia și metodică învățământului primar”
- 1985 (august) - catedra de Pedagogie și Învățământ Primar
- **1985 (septembrie) - facultatea de Pedagogie**
- 2017 - denumită în **facultatea de Științe ale Educației și Informatică.**

În anul 2014, în cadrul Conferinței naționale „Dialogul generațiilor”, predicția despre păstrrea arhivată a evoluției facultății în cele mai variate forme, de la biblioteca tradițională universitară la colecții de medii audiovizuale analogice și digitale și până la cele mai diverse suporturi purtătoare de programe electronice, a fost „pecetluită” în așa-numita filadă „Pedagogie: istoria facultății din reflecții” astăzi trăind aceste vremuri pe viu: conferința on-line, biblioteca digitală, repozitoriul instituțional etc. – resurse digitalizate ale secolului XX, cu o traiectorie inimaginabilă, începând din martie, 2020 de la declanșarea stării pandemice pe glob .

Relativ tânără, o facultate cu perspectivă, își scrie istoria constant din anul 1985, în rolul de subdiviziune didactico-științifică și administrativă a universității, configurându-și posibila, reala și deziderabilă dezvoltare prin managementul strategic universitar, replicant la provocările societății.

Cu tipul de *viziune convertită* la problematica lumii contemporane, Facultatea „**Științe ale Educației și Informatică**” tratează misiunea și scopul „ca fiind subordonată și direct responsabilă „stakeholderi”-lor”, concept în managementul organizațional care nu are un corespondent în vocabularul limbii române, și semnifică acele „categorii de persoane și/sau organizații interesate direct de activitatea și acțiunile firmei, de veniturile realizate de aceasta și de modul de repartizare a lor” [6, p. 4-7]. Autorii concepțiilor fundamentale privind formularea viziunii unei organizații tratează viziunea convertită ca opus a viziunii tradiționale, drept una axată pe satisfacerea „la un nivel rezonabil, interesele majore ale stakeholderilor”, ceea ce implică luarea în considerare a varietății intereselor și necesităților acestora, în abordarea adaptată la contextul educațional de tip universitar. „Stakeholderii” instituției de învățământ superior sunt candidații la programele de studii universitare, oferte mai puțin atrăgătoare din punctul de vedere al realizării materiale după absolvire, dar cu un deficit vădit de cadre în domeniu [6, p. 4-7]

Condițiile concurențiale la care sunt supuse instituțiile de învățământ, cu toate aprecierile despre rolul educației și a formării profesionale, drept una din cele mai importante investiții în capitalul uman, determină spre decizii neuniforme. **Gândirea lineară în managementul strategic al unei facultăți cu misiunea de a forma cadre didactice**, va avea un rezultat falimentar, universitățile fiind prin însăși natura lor sisteme valorice. Misiunea Universității **Pedagogice de Stat „Ion Creangă” de a „asigura calificări profesionale competitive pe piața muncii, precum și în dezvoltarea activității de cercetare științifică și valorificarea rezultatelor acesteia” impune înlocuirea** cu modelul neliniar [12]. *Gândirea neliniară* se măsoară în rezultate, înlocuind orele de activitate cu rezultate-produse. Specialiștii în creativitate au demonstrat cum variază densitatea de idei în timpul procesului de creație și cum se dilată sau se contractă din punct de vedere psihologic în această activitate atât de complexă. „A folosi condica

de prezență pentru munca de creație este un paradox creat tocmai de o cultură birocratică bazată pe gândirea liniară în evaluarea unui proces puternic neliniar”, menționează I. Brăteanu [1, p. 43]

Rezultatul-produs este urmare a *gândirii neliniare* în managementul strategic al membrilor facultății, definit de cadrul valoric al statutului de funcție: **competența și statutul cadrului didactic universitar, identitatea și metodologia șefului de catedră, organizarea și succesiunea prodecanului, a viziunii și strategiei decanului facultății: toate împreună asigurând un climat intern stimulativ intelectual atât pentru studenți cât și pentru profesori, climat care este sensibil la nevoile naționale și internaționale.** Combinarea elementelor managementului strategic cu managementul operational prin gestionarea strategică a competențelor, încurajarea schimbării, optimizarea procesului de comunicare, valorificarea potențialului uman ș.a., a creat deschideri de *recunoaștere a facultății pe plan național și international.*

Axa strategică este un produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare, la bază stau modelele de gândire neliniare și aleatoare, cu accentul pus pe neliniaritate și creație. Aceste modele de gândire se pot combina în proporții diferite, dar rezultatul final trebuie să se caracterizeze prin existența unui efect sinergetic și deschiderea spre creativitate. Autorul este de părere că gândirea strategică este de durată scurtă, operate în timp durează de 3-5 ani sau chiar mai mari, de 5-10 ani [1, p. 47]. Pentru a face față cerințelor viitoare, oamenii trebuie să gândească rapid, să fie flexibili și imaginativi. Li se va cere să fie competenți în găsirea unor soluții efective pentru probleme necunoscute în situații neclare, pentru a face față unor astfel de provocări [2, p. 13]

O înțelegere mai strictă a ceea ce conturează și dirijează gândurile oamenilor în răspunsul la provocări ar putea constitui diferența dramatică dintre invențiile umane și generarea noilor cunoștințe între generațiile umane. La întrunirea din 1993 a Fundației pentru Instruirea Creativă în Statele Unite ale Americii a fost subliniat rolul cheie pe care-l are învățămîntul pentru a-i pregăti pe tineri să facă față efectiv și adecvat acestor transformări. Responsabililor de politica viitorului li se va cere să poată lua, și înțelept, și rapid, decizii dificile. În cadrul întrunirii, astronautul Dr. Edgar Mitchell, renumit pentru plimbarea sa pe Lună, și-a exprimat îngrijorarea în legătură cu ritmurile tot mai accelerate ale schimbărilor la scară globală, aducând în vizor dinamica schimbărilor din exemplul evoluției vitezei transportului uman, a ritmului de schimbare a invențiilor umane și generării noilor cunoștințe.

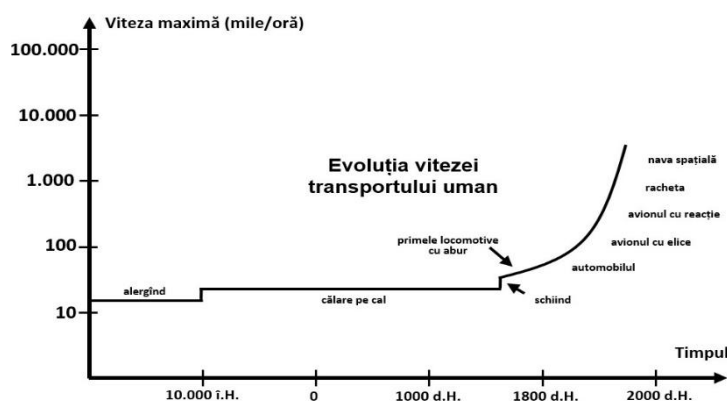


Figura 1. Ritmul accelerat al schimbărilor în evoluția transportului uman (după Fryer M., p. 14)

Explozia de noi cunoștințe este atât de mare, încât lucrurile pe care tinerii le învață azi se vor învechi la momentul când ei vor deveni maturi, iar omenirea nu s-a aflat niciodată într-o asemenea situație. Mitchell este cu adevărat îngrijorat din cauza că majoritatea schimbărilor globale se produc în progresie exponențială, ceea ce face posibilă o neglijare deplină a transformărilor pe care le suferă planeta.

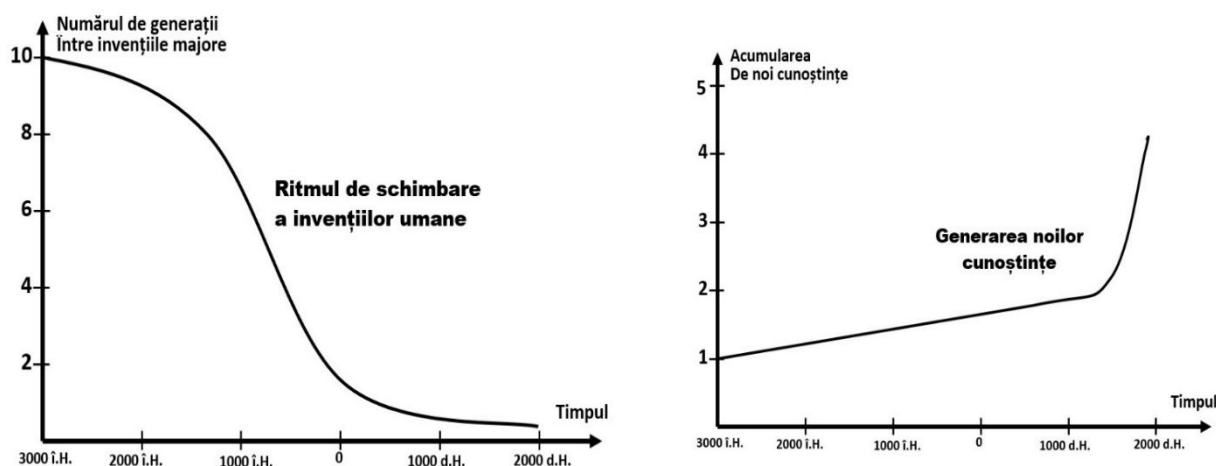


Figura 2. Graficul ritmului de schimbare a invențiilor umane și a generării noilor cunoștințe (după Fryer M., p. 14)

Generarea de noi informații devine o cerință evidentă a procesului de management, deoarece contribuie la fundamentarea programelor instituțiilor pe termen mediu și lung, la stabilirea noilor strategii privind produsele și serviciile educaționale ce trebuie realizate în contextul real al comunităților educaționale. În acest sens, pentru managementul serviciilor educaționale devine prioritate analiza opțiunilor și selectarea programelor de studii în funcție de cerințele pieței educaționale, ajustate la exigențele contemporane.

Facultatea, cu actuala denumire „Științe ale Educației și Informatică”, este un model de viziune strategică, demonstrând caracter reformist în drumul spre câștigarea independenței. Schimbările continue în societate, fapt proiectat și asupra sistemului educational, a creat premise de conformare, dar și de ajustare a serviciilor educationale, la cerințele exigente ale fluxului de inovații.

Mobilizarea energiilor din gestionarea strategica a competentelor, incurajarea schimbarii, optimizarea procesului de comunicare, valorificarea potentialului uman în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” apropie viziunea, proiectată ideal, de viziunea Universității Westminster, produsul realizat fiind indicatorii de apreciere în clasamentele reunoscut pe plan international. University Westminster a fost numita una dintre 100 cele mai bune universități internaționale din lume și printre primele 10 din Londra în clasamentele făcute de Times Higher Education World Rankings, pentru determinarea poziției din performanțele instituției în predare, cercetare, transfer de cunoștințe și perspective internaționale. În anul 2020 acest clasament a inclus aproape 1.400 de universități din 92 de țări, situându-se drept cele mai mari și mai diverse

clasamente universitare până acum, 13 indicatori de performanță, calibrați cu atenție, *oferind o perspectivă excelentă asupra schimbării echilibrului puterii în învățământul superior global.*

Cu toate așteptările din viziunea proiectată, orice instituție sau organizație care oferă servicii educaționale este inclusă într-un mediu specific, care influențează și condiționează procesul managerial, subliniază A. Gherguț [3, p. 21]. Dintnr-o perspectivă generală, acest mediu prezintă următoarele coordonate centrale:

- *condiții tehnologice* - infrastructură, nivelul de cunoștințe și capacități științifice, comunicații, facilități de transport, echipamente etc.;
- *condiții juridice* - legi, norme, valori, reglementări caracteristice privind funcționarea instituțiilor de specialitate etc.;
- *condiții politice* - tipurile de politici educationale și sociale, caracteristici ale acestora, interesul instituțiilor politice, gradul de stabilitate politică etc.;
- *condiții culturale*: valori predominante, atitudini, tradiții, convingeri, cutume, procese de socializare privitoare la elemente precum structura familiei, practici politice, practici religioase etc.

Un fenomen caracteristic pentru sistemul educațional din Republica Moldova, care a luat amploare în ultimii ani, este preferința pentru studiile superioare universitare. Ultimele două decenii au fost marcate de o dublare a numărului de studenți încadrați în învățământul superior în detrimentul învățământului secundar profesional și mediu de specialitate. În general, „studiile superioare universitare devin din ce în ce mai accesibile, iar limitările de vîrstă au fost excluse. La fel, numărul mare de studenți în învățământul superior, comparativ cu numărul mult mai mic al persoanelor care își fac studiile în învățământul secundar profesional și mediu de specialitate (vocațional-tehnic), demonstrează faptul că studiile superioare universitare reprezintă o prioritate pentru cetățenii Republicii Moldova” este menționat în Strategia națională de dezvoltare 2020 [9, p. 6]. Tabloul statistic al opțiunilor pentru studii de licență (Ciclul 1 și Ciclul 2) în instituțiile de învățământ superior din R. Moldova este prezentat în Tabelul 1.

Tabelul 1. Date despre numărul candidaților admiși la studii în învățământul superior, [8].

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Total	74 726	65 543	60 608	56 840
Studii superioare de licență (Ciclul I)	56 570	49 112	45 466	41 771
Studii superioare de master (Ciclul II)	13 639	12 074	10 968	10 968
Studii superioare integrate	4 517	4 357	4 195	4 101

Datele din diagrama ce urmează indică o diferență de rezultate pentru candidații admiși la studii în învățământul superior în domeniul educație, unde numărul celor înscriși la programele de studii Master este mai mare decât Licență, în comparație cu datele din tabelul 1 despre numărul candidaților admiși la studii în toate instituțiile de învățământ superior din republică.

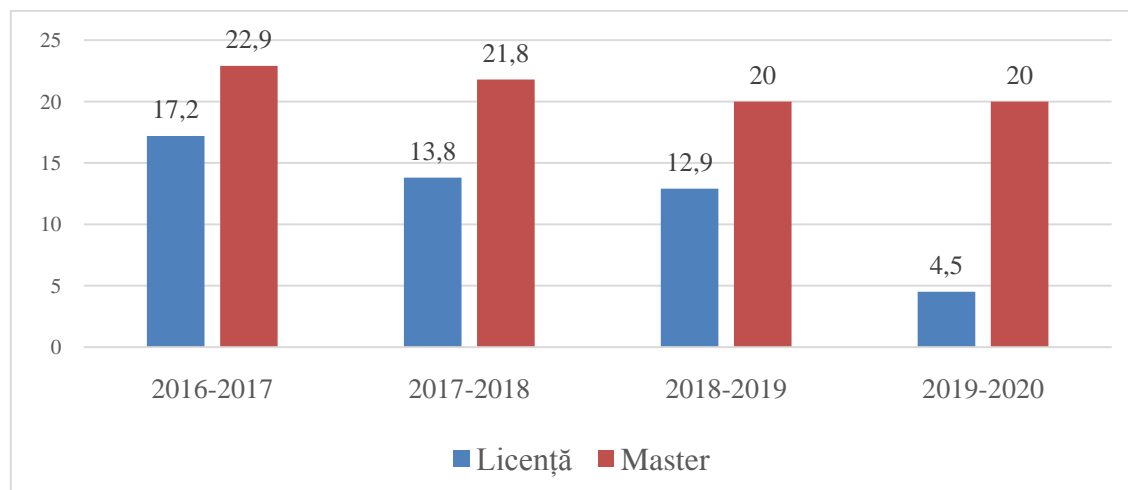


Figura 3. Date despre numărul candidaților admiși la studii în învățământul superior domeniul educație, [8].

Valorile manageriale care au contribuit la excelarea în calitate a procesului de formare într-un spectru larg de programe de studii. Dimensiunea strategică a managementului este asigurată de existența unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale favorabile schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial.

Facultatea de Științe ale Educației și Informatică este modelul de ajustare continuă a programelor de studii la exigențele contemporane și de completare a fondului cu programe noi la cererea educațională. În acest mod menționăm Programele de master elaborate recent, cu primele generații de absolvenți: *Managementul și didactica artei dansului (2017)*, *Didactica învățământului primar (2016)*, *Metodologia educației preșcolare (2016)*.

Brăteanu I. aduce drept exemplu viziunea Universității Westminster, o instituție de învățământ superior prestigioasă din Marea Britanie, un model al proiecției de viitor privind recunoașterea pe plan național și internațional pentru:

- *întăită calitate, accesibile dar provocatoare programe universitare și de cercetare, servicii de expertiză;*
- *o puternică motivație, angajare și atitudini profesionale din partea corpului profesoral și a studenților;*
- *climatul intelectual oferit ca suport pentru studenți și profesori;*
- *rolul educațional de lider în regenerarea Londrei;*
- *experiența educațională deosebită oferită pentru mediul internațional”.*

Planul strategic de dezvoltare instituțională a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău pentru anii 2016-2020 pentru atingerea misiunii asumate stabilește *valorile instituționale generale*, necesar a fi consolidate și perfectionate, cum ar fi:

- *calitate*(susținerea unei culturi a calității în toate subdiviziunile funcționale ale universității și în toate domeniile de formare profesională);
- *cooperare și comunicare*(în cadrul instituției, interinstituționale naționale și internaționale);
- *integritate*(onestitate în toate activitățile membrilor comunității academice);

- *exceleță*(punct de referință în tot ce întreprinde și promovează Universitatea);
- *flexibilitate*(prin aplicarea diferitelor metode și mijloace în calea realizării programelor individuale și instituționale);
- *creativitate*(oferirea de soluții, inclusiv alternative cu scopul dezvoltării și promovării instituției);
- *educație pe toată durata vieții*(pentru toate cadrele didactice universitare).

În replică la provocările societății, coeficientul de viziune este definit de două elemente distincte: *intuiția nivelului* unde să se ajungă și de *scopurile concrete* care converg spre atingerea viziunii[4, p. 49]. Tehnica obiectivelor SMART poate fi instrumentul clarificant în definirea viziunii:

- S – specific concentrat asupra unui obiectiv proiectat ca ideal
- M – măsurabil prin claritatea schemei de evaluare a succesului anticipat
- A – accesibil, care să incite la implicare și la depășirea posibilelor probleme în forțarea limitelor
- R – relevant din intuiția sigură asupra direcției prin care se va reuși impactul vizat cu ajutorul resurselor disponibile
- T – timpul dimensionat corespunzător gândirii strategice de viitor și posibilelor adaptări la noile cerințe și provocări.

Strategia Facultății Științe ale Educației și Informatică este componenta-cheie ce asigură aplicarea planului de acțiune spre „starea dorită și anticipată”. Destinația viziunii este să ofere educație și cercetare la un înalt standard de calitate în context național și internațional, valorificând excelența într-un spectru larg de unități de învățare, discipline, programe de studii.

Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile facultății de a se dezvolta, în sensul transformării viziunii propuse în fapte, din rezultatul sinergetic al muncii întregii echipe manageriale. Gândirea creatoare a managementului strategic va genera soluții noi în explorarea necunoscutului, propunând abordări originale cu un conținut variabil de noutate.

BIBLIOGRAFIE

1. BRĂȚIANU, C. Management strategic: suport de curs pentru învățământul deschis la distanță. București: Ceres, 2000. 156 p. ISBN: 9734004921
2. SADOVEI, L. Pedagogie: istoria facultății din reflecție. Materialele Conferinței științifico-practice naționale cu participare internațională "Facultatea de Pedagogie: tradiție și modernitate. Dialogul generațiilor". Chișinău: S.n., 2014, Tipogr. UPS "I. Creangă". 32 p.
3. GHERGUT, A. Management general și strategic în educație: ghid practic. Iași: Polirom, 2007. 232 p. ISBN 978-973-46-0586-6
4. KHOCHAN, Th., USEEN M. – Transforming Organisation, Oxford University Press, Oxford, New York, 1992. 378 p. ISBN-10: 0195065042.
5. POPA, I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004. 328 p. ISBN 973-590-946-4

6. FRYERM. Predarea și învățarea creativă. Chișinău: Editura Uniunii Scriitorilor, 2004. 148 p. ISBN 9975-68-014-3
7. GREEN, A. Comunicarea eficientă în relațiile publice. Crearea mesajelor și relațiile sociale. Iași: Polirom, 2009. 302 p. ISBN 978-973-46-1345-8.
8. Biroul Național de Statistică <https://statistica.gov.md/> (vizitat: 28.11.2020)
9. REGULAMENTUL Facultății Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, https://www.upsc.md/wp-content/uploads/2018/06/univ_doc_intern_reg_facultati_26_04_2018.pdf (vizitat: 10.11.2020)
10. STRATEGIA NAȚIONALĂ DE DEZVOLTARE: 7 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei https://mfa.gov.md/sites/default/files/document/attachments/strategia-moldova-2020_0.pdf(vizitat: 14.08.2020)
11. UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”. [FACULTATEA ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI ȘI INFORMATICĂ](https://sei.upsc.md/despre-facultate/)<https://sei.upsc.md/despre-facultate/>(vizitat: 28.11.2020)
12. UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”. Prezentare. <https://www.upsc.md/universitate/despre-universitate/prezentare/>(vizitat: 28.11.2020)