



CULTURA MANAGERIALĂ A EVALUATORULUI DIN INSTITUȚIILE SPECIFICE SISTEMULUI NAȚIONAL DE APĂRARE

EVALUATORS' MANAGEMENT CULTURE IN THE INSTITUTIONS SPECIFIC TO THE NATIONAL DEFENSE SYSTEM

Col.dr. Dorin-Marinel EPARU*

Strategia de formare a personalului cu atribuții de evaluare profesională din instituțiile specifice sistemului național de apărare vizează concepte relativ noi, în formare, dinamice, care cunosc diferite dimensiuni și interpretări și care trebuie să fie în concordanță cu nevoile și prioritățile naționale. Activitățile de management al resurselor umane în domeniile de evaluare trebuie planificate riguros, în concordanță cu interesele naționale stabilite în documentele de referință națională și trebuie să aibă ca finalitate asigurarea de resurse umane calificate potrivit unor exigențe definite într-un mod concis și clar.

Am identificat în cultura personalului cu atribuții de evaluare caracteristici numeroase dintre care amintesc: dinamismul, originalitatea, diversitatea, complexitatea, multidimensionalitatea.

The training strategy of the personnel responsible for professional evaluation in specific institutions of the national defense system focuses on relatively new, dynamic concepts which exhibit different dimensions and interpretations and which must conform to national requirements and priorities.

Human resource management activities in the areas of assessment must be rigorously planned in accordance with national interests established in national reference documents and their end goal must be the insurance of qualified human resources according to clearly and concisely defined requirements.

We have identified numerous characteristics in the culture of personnel responsible for evaluation such as: dynamism, originality, diversity, complexity and multidimensionality.

Cuvinte-cheie: formarea capacităților evaluatorului; competențele specifice evaluatorilor; cultură managerială.

Keywords: building evaluators' capacities; evaluators' specific skills; management culture.

Înțelegerea culturii evaluatorului ca „un mod de viață și acțiune socială”¹ trebuie să fie un punct de plecare pentru alegerea și formarea personalului cu atribuții de evaluare profesională din instituțiile specifice sistemului național de apărare.

În cadrul procesului de globalizare, acest tip de cultură devine una dintre dimensiunile cu influențe și arie de cuprindere tot mai accentuate ale interconștientărilor socio-umane, la scară mondială. Astfel, remarcăm și sesizăm specificitatea culturii de informații, ordine publică și militare, faptul că acestor organizații li se deschid posibilități de dezvoltare a propriilor modele culturale, ce au la bază elemente specifice, cum ar fi: sistemul de valori, simbolurile, componentele verbale, ceremoniile și ritualurile, elementele fizice.

Fiind o subcategorie a culturii societății, cultura evaluatorului de securitate națională reflectă atât valorile culturale ale organizațiilor din care provine, cât și propriile valori specifice.

Îndeplinirea misiunilor de către organizațiile din domeniul securității naționale este determinată și de potențialul pe care îl reprezintă cultura evaluatorilor din acest domeniu, care se reflectă în metodele și stilurile de lucru pe care le adoptă, astfel:

Educația de ordine publică, informații și militară are conținuturi specifice pentru fiecare dintre laturile ei. Toate urmăresc aderarea subiecților la setul de valori ce definesc motivarea, pregătirea profesională în domeniul securității naționale, respectarea legilor.

Standardele ocupaționale reprezintă o premiză pentru un sistem de instruire profesională tehnică, ajustată la cerințele pieței muncii. Acestea au un rol

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: dorineparu@gmail.com



fundamental în elaborarea curriculumului, testarea și certificarea competențelor profesionale, dotarea cu echipament a laboratoarelor și atelierelor de lucru și a materialelor didactice.

Principalul scop al activității de formare a personalului cu atribuții de evaluare profesională din instituțiile specifice sistemului național de apărare este de a pregăti și a verifica personalul care își desfășoară activitatea în structurile din acest domeniu. Evaluatorii trebuie să aibă competențe definite în termeni de: *să știe, să facă, să fie în măsură să ia decizii oportune* în situații limită. Elasticitatea și adaptabilitatea cerute de realitățile sistemului din domeniul securității naționale, aflat într-o dinamică permanentă, recomandă, ca o soluție viabilă atât în formarea, cât și în evaluarea personalului de specialitate, două abordări:

- *educația continuă*, prin realizarea unei pregătiri superioare în domeniul managementului organizațional;
- *trainingul*, prin specializarea pe elementele concrete și specifice funcțiilor de specialitate pe care le dețin.

Investigațiile cu privire la profilul psihosocio-profesional al evaluatorului sunt multiple și complexe. De personalitatea și capacitățile evaluatorului depind succesul organizației și realizarea intereselor și aspirațiilor membrilor ei.

Nivelul intelectual înalt nu este îndeajuns pentru o evaluare eficientă a organizației din domeniul securității și apărării. Pentru aceasta este nevoie de competențe profesionale manageriale și de capacitatea de evaluare ale evaluatorului.

Pregătirea profesională managerială vizează formarea unor capacități și competențe specifice (capacitatea de comunicare, negociere, lucrul în echipă etc.) care necesită o creștere a ponderii lor în activitatea managerială.

Managementul competențelor prevede o optică nouă asupra calității de evaluator al organizației. În această ordine de idei, nu se mai pornește de la post spre om, neglijându-se valoarea omului, ci, invers, de la om spre post, ținându-se cont, în primul rând, de valoarea sa umană și profesională. În context, se schimbă și metodologia evaluării.

Conceptul „competență” este utilizat mai mult în sens cumulativ pentru a desemna, după cum menționează G. Cole, „capacitatea generală a unui individ de a face o anumită activitate și nu numai abilitatea sa de a rezolva unele aspecte ale muncii lui la standarde acceptabile.”²

Astfel, „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 valori.”³ Printre caracteristicile esențiale ale competențelor se remarcă: mobilizarea unui ansamblu de resurse în vederea atingerii obiectivelor stabilite, caracterul finalizat al acestora, în calitate de funcție socială care utilizează resursele pentru crearea unui produs, efectuarea unei acțiuni, relația cu un ansamblu de situații, caracterul adeseori disciplinar și evaluabilitatea.

Orientarea spre un management antropocentric, care facilitează autorealizarea și autodeterminarea omului, valorizarea sa, implică *personalizarea competențelor*. *Subiectivizarea competențelor* conduce spre o sporire a ponderii și a rolului cunoștințelor și valorilor în construirea și practicarea competențelor. Personalizarea competențelor presupune un *management și o evaluare interactive* care să stimuleze *spiritualizarea și axiologizarea competențelor*.

Competențele se construiesc pe „dimensiunile omului real”, apelând la aspectele raționale și nonraționale, elementele de surpriză, incertitudine, intuiție, opinii, valori, curaj, înțelepciune, tradiție etc., care dau sens atât a activității managerului evaluator, cât și a membrilor organizației, competențele fiind judecate doar în structura modelului. Competențele managerului evaluator din sistemul de securitate națională se impun în funcție de rolurile pe care acesta va trebui să le exercite. Consider că managerii acestui sistem îndeplinesc următoarele roluri:

- decizional;
- de organizator al spațiului de desfășurare și al activității personalului;
- de evaluator al activității personalului și al procesului de instruire;
- de mediator al conflictelor.

Îndeplinind aceste roluri se constată că în pregătirea managerială a evaluatorului se impune formarea de competențe în funcție de nivelul la care ne raportăm, astfel:

- *Nivelul personal*: competențe ce permit a realiza echilibrul intern și interferarea în fiecare dintre cele cinci dimensiuni ale sinelui: corp, spirit, emoții, sisteme neurosenzoriale și conștiință.
- *Nivelul echipei*: competențe privind capacitatea de a motiva, de a comunica, de a



dezvolta atât structura, cât și procesele din cadrul echipei.

- *Nivelul cultural*: competențe ce conduc spre armonie în organizație, prin realizarea sarcinii, și bunele relații între oameni, care solicită cunoaștere, atitudini, conștiință/valori, creativitate.

Consider că un *leader - manager - evaluator* din sistemul de securitate și apărare națională trebuie să satisfacă cel puțin următoarele cerințe:

- să producă schimbarea, chiar și acolo unde nu este un consens în favoarea schimbării;

- să-și creeze propriul profil de leader, înțelegând și analizând sistematic propriile decizii, să facă ceea ce trebuie cu oamenii și pentru oameni apreciindu-le meritele, eforturile;

- să gestioneze eficient cele mai de preț resurse – timpul și cunoștințele;

- să dispună de un sistem informațional viabil, productiv pentru a conduce / coordona / evalua instituția într-un mod eficient;

- să dezvolte aptitudinile și abilitățile personalului, viitorii specialiști ai organizației.

„Într-o eră a schimbării se impun noi competențe – participarea, prevederea, riscul, capacitatea de a gândi, de a fi creativ, de a reacționa la situații noi, de a munci flexibil”²⁴. Inteligența, energia, inventivitatea, după cum s-a menționat, sunt caracteristici ale managerului de succes. Ele trebuie să fie incluse, în mod automat, și evaluatorului organizației de tip special, respectiv instituțiile din cadrul securității și apărării naționale.

Evidențiez efectele pregătirii și dezvoltării profesionale ale personalului implicat. Pregătirea și dezvoltarea profesională se pot realiza prin:

- evaluarea satisfacției participanților la studiile de formare profesională în management educațional;
- evaluarea competențelor în dezvoltare;
- evaluarea competențelor aplicate;
- evaluarea evoluției rezultatelor/performanțelor individuale;
- cursurile specifice și eficacitatea acestora.
- autoevaluarea.

Înțelegerea aspectelor care îi fac pe oameni să obțină performanțe acceptabile sau chiar excelente în muncă sunt mai importante decât să putem descrie cu precizie ce ar trebui să facă. Cele mai multe standarde în prezent se concentrează pe ceea ce se așteaptă să se facă, decât pe capacitățile generice pe care ar trebui să le aibă.

Consider că obiectivele de formare a personalului cu atribuții de evaluare profesională

din instituțiile specifice sistemului național de apărare trebuie să aibă în vedere:

a) *competențe manageriale propriu-zise*: să elaboreze și să fundamenteze strategii de evaluare realiste, strategii privind dezvoltarea organizațională și creșterea performanțelor instituției, eficacitatea procesului instructiv-educativ, prin crearea unui mediu favorabil de instruire, realizarea obiectivelor educaționale și evaluarea calității educației;

b) *competențe juridice, administrative și economice*: să aplice corect legile generale și specifice profilului instituției, diversele acte normative, să asigure alocarea și gestionarea rațională a resurselor financiare și materiale, să reprezinte cu eficiență instituția în relațiile cu mediul extern;

c) *competențe educative și pedagogice*: să asigure promovarea valențelor formative și educative în dezvoltarea personalității personalului, creșterea individuală și profesională a personalului de specialitate, formarea de abilități de a transmite cunoștințe în contextul noilor cerințe, de a evalua și a planifica pe bază de obiective.

În urma analizei literaturii de specialitate, precum și a activităților derulate de personalul destinat evaluărilor din instituțiile din domeniul securității naționale, am identificat trei tipuri de standarde de formare:

a) *evaluatorul strategic* care trebuie să facă referire la formarea viziunii și a strategiei de dezvoltare a organizației; marketingul educațional și analiza de nevoi; cunoștințe, deprinderi și calificative pentru identificarea contextelor educaționale; paradigma reformei manageriale în instituție; dezvoltarea organizațională și performanțele instituției; luarea deciziei și influențarea etică asupra comunității; managementul de informare și evaluare și la exercitarea proceselor manageriale pentru atingerea obiectivelor; criterii de eficiență a conducerii organizației din cadrul sistemului de apărare, ordine publică și siguranță națională;

b) *evaluatorul de curriculum* trebuie să aibă în vedere cunoștințele, deprinderile și calificativele pentru elaborarea, implementarea și dezvoltarea curriculumului instituției, monitorizarea și evaluarea rezultatelor personalului, tehnologii de instruire/învățare, strategia instruirii pe calculator, dezvoltarea individuală și profesională a resurselor umane;

c) *evaluatorul schimbării* se referă la cunoștințele, deprinderile și calificările pentru înțelegerea



și îmbunătățirea, organizarea și implementarea planurilor operaționale, precum și la blocajele schimbării, resurse materiale, financiare, informaționale, de timp pentru schimbare/dezvoltare. „Schimbările profunde din societate, noile obiective educaționale implică în mod imperios formarea evaluatorilor în educație, adecvat exigențelor timpului”⁵. În acest context, e necesară elaborarea unei scheme eficiente de formare a evaluatorilor educaționali. Acest suport al procesului de instruire trebuie fondat pe un set de principii, dintre care evidențiez:

- instruirea prin activitate;
- poziția activă a personalului, care îi permite acestuia să influențeze procesul de instruire;
- simularea situațiilor reale intervenite în procesul de instruire;
- folosirea efectului sinergetic obținut prin combinarea diferitelor elemente de instruire.

În concluzie, cultura managerială a evaluatorului, climatul deschis și colegial creat în instituția evaluată, activitatea integrală, corectă și etică sunt cerințe esențiale pentru dezvoltarea personalității managerului evaluator. Această idee de importanță majoră stă la baza strategiei formării personalului cu atribuții de evaluare din instituțiile specifice sistemului național de apărare.

Lucrarea a beneficiat de suport financiar prin proiectul cu titlul „Studii doctorale și postdoctorale Orizont 2020: promovarea interesului național prin excelență, competitivitate și responsabilitate în cercetarea științifică fundamentală și aplicată românească”, număr de identificare contract POSDRU/159/1.5/S/140106. Programul este cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. **Investește în Oameni!**

NOTE:

1 Mircea Cosma și Oana Brândușa Cosma, *Educația interculturală: de la teorie la practică*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006, p. 51.

2 G.A. Cole, *Management: teorie și practică*, Editura Știința, Chișinău, 2004, p. 87.

3 Marcus Stroe, *Competența didactică – perspectivă psihologică*, Editura ALL Educațional, București, 1999, p. 17.

4 Dorin-Marinel Eparu, *Strategii privind evaluarea procesului de instruire a personalului militar*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2013, p. 69.

5 Constantin Popescu, *Concepte strategice specifice mediului de securitate contemporan*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2014, p. 81.

BIBLIOGRAFIE

Cole G.A., *Management: teorie și practică*, Editura Știința, Chișinău, 2004.

Cosma Mircea, Cosma Oana Brândușa, *Educația interculturală: de la teorie la practică*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2006.

Eparu Dorin-Marinel, *Strategii privind evaluarea procesului de instruire a personalului militar*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2013.

Noel Tichy, *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, București, 2000.

Popescu Constantin, *Concepte strategice specifice mediului de securitate contemporan*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2014.

Stroe Marcus, *Competența didactică – perspectivă psihologică*, Editura ALL Educațional, București, 1999.

Strategia națională de apărare, București, 2010.

Carta Albă a Apărării, București, 2011.

Test and Evaluation Management Guide, SUA, Department of Defence, decembrie 2012.

How the Army Runs (chapter 15) Army Training, USA, 2007.