

**FORMAREA STILULUI DEMOCRATIC MANAGERIAL
LA NIVEL DE INSTITUȚIE DE EDUCAȚIE TIMPURIE**

Nina SACALIUC, conferențiar universitar, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, Republica Moldova

Abstract: The article deals with the issue of the formation of the managerial democratic style at the level of the early education institution. Contemporary society is undergoing major transformations that call for new approaches in confronting organizations with the environment and implicitly in management thinking and practice. Preschool education requires revisiting the existing management system in order to form a democratic educational system.

Societatea contemporană se află sub semnul unor transformări de anvergură, care solicită noi abordări în confruntarea organizațiilor cu ambientul și implicit, în gândirea și practica managementului.

Învățămîntul preșcolar actual necesită revederea sistemului de management existent în scopul formării unui sistem educațional democratic.

Actualmente în domeniul învățămîntului preșcolar din perspectiva respectării principiului continuității dintre învățămîntul primar, preuniversitar reclamă o nouă viziune de formare a managerului.

Noua cerință educațională, care prevede formarea unei personalități dezvoltate armonios, libere, creatoare, independente și deschise la transformări de tip inovator implică crearea unei noi gândiri manageriale, pentru atingerea idealului educativ.

Managerii eficienți trebuie să tindă spre un ideal comun, să desfășoare o activitate creatoare, în colaborare, bazată pe încredere, încurajare, astfel pe linia conținutului, impunîndu-se tranziția de la modelul autoritar la modelul managerial democratic care promovează conceptul muncii colective ce favorizează munca individuală și în grup.

În literatura de specialitate întîlnim numeroase lucrări în care stilul este considerat o caracteristică sintetică a personalității. În ultimele decenii s-au conturat noi puncte de vedere privitoare la stilul managerial.



Conform opiniei cercetătorului Ioan Lazăr, stilul managerial reflectă modul în care managerii exercită atribuțiile care le revin, rolul pe care îl au în organizarea și conducerea muncii, comportamentul lor, modul în care antrenează și stimulează subalternii în vederea realizării obiectivelor stabilite. Fiecare manager are stilul său personal, care nu este transmisibil și care poate să difere de la o perioadă la alta [3].

După părerea autorului, stilul managerial poate fi definit ca totalitatea particularităților caracteristice activității manageriale, a modalităților lor specifice de a gândi, de a se comporta și acționa, capacitatea lor de a se adapta la diferite situații utilizând metode și tehnici adecvate. Determinarea stilului managerial implică luarea în considerație a unui ansamblu de factori care condiționează activitatea managerilor și modul specific de acționare care cuprinde tipul sistemului managerial al unității, personalitatea managerului și modul de a acționa, gradul de autonomie în utilizarea resurselor, potențialul și personalitatea colaboratorilor, specificitatea și gradul de stimulare a activității unității de învățământ. Influența acestor factori își pun amprenta asupra stilului managerial, imprimând un stil democratic. Conform opiniei autorului citat, stilul democratic se caracterizează prin cooperarea cu colaboratorii săi în munca managerială, menținerea unui climat favorabil și a unor relații umane, care permit performanțe sporite. Acest stil managerial asigură o participare activă a colaboratorilor la realizarea obiectivelor, determină reducerea tensiunilor, a stărilor conflictuale în colectivul condus. Practicarea acestui stil permite managerilor să analizeze în colectiv fenomenele, să ia decizii fundamentale, să treacă ferm la acțiune, să cultive spiritul de inițiativă la colaboratori [Ibidem]. Respectarea acestor principii de către manageri asigură practicarea unui stil democratic.

Autorul Gabriel-Petru Luca în lucrarea „Management general” definește stilul managerial ca reprezentând modul în care un manager face apel la aptitudinile, experiența și cunoștințele sale, pentru a lucra cu oamenii în scopul îndeplinirii sarcinilor de muncă [4]. El este definit de următoarele elemente caracteristice: motivația în muncă, relațiile interpersonale, fluxul comunicării și al informațiilor, maniera de stabilire a sarcinilor, procesul de luare a deciziilor.

Cercetările stilului managerial prezintă interes pentru pedagogia și psihologia practică, fiindcă el poate influența asupra formării orientărilor valorice și a subiectului și a obiectului managerial.

Pornind de la problema de cercetare, orientată la formarea stilului democratic managerial în instituțiile de educație timpurie, am inițiat o activitate experimentală.

Am urmărit scopul de a determina stilul propriu managerilor instituțiilor de educație timpurie. Eșantionul experimental a cuprins 10 manageri.

Obiectivele au fost următoarele:

- evaluarea stilului managerial la managerii instituțiilor de educație timpurie;
- determinarea capacității managerului de a-și forma un stil democratic managerial.

Pentru a verifica cunoștințele managerilor cu privire la problema în cauză am luat interviu de la manageri conform următoarelor întrebări:

- Ce înțelegeți prin stil managerial?
- Ce stiluri de dirijare în activitatea managerială cunoașteți?
- Este oare necesar ca fiecare educator, manager să posede abilități de formare a unui stil democratic?
- Ce influență are abilitatea de formare a stilului managerial asupra activității Dvs?
- Cu ce dificultăți vă confrunțați în soluționarea problemei date?
- Vă lipsesc cunoștințele speciale?
- Posedați suficiente abilități pentru a vă forma un stil adecvat?
- Ce se va schimba în pregătirea managerului, dacă veți acumula cunoștințe și deprinderi suficiente?



Răspunsurile la întrebările interviului au demonstrat că managerii au suficiente reprezentări despre stilul managerial. Referitor la dificultățile cu care se confruntă, unii din ei consideră că acestea apar din cauza lipsei de cunoștințe și a experienței manageriale. Uneori managerilor, cadrelor didactice le vine greu să comunice, deoarece nu pot găsi cuvintele potrivite.

Formarea stilului democratic managerial ar putea contribui la îmbunătățirea relațiilor dintre manager-subalterni, ar crea o atmosferă de cooperare în colectiv, de care, în mare măsură, depinde succesul managerului.

Rezultatele interviului confirmă faptul că din cauza lipsei cunoștințelor și a abilităților de formare a stilului democratic, managerii nu pot să se formeze deplin. Formarea unui stil democratic managerial contribuie la evitarea conflictelor în colectiv și la motivarea persoanelor.

Prin urmare abilitatea de a-și forma un stil democratic managerial nu apare spontan și nici prin simpla acumulare de informații din domeniul psihopedagogic. În acest scop sunt necesare cunoștințe speciale și experiență managerială.

Reperete teoretice și rezultatele interviului ne-au servit drept fundamente la elaborarea unor activități formative orientate la formarea stilului democratic managerial. La baza activităților formative a stat materialul teoretic. Au fost preconizate activități de acumulare a cunoștințelor.

În continuare vom dezvălui modalitățile de desfășurare a unor activități formative orientate la formarea stilului democratic managerial.

Astfel, la prima activitate s-a discutat subiectul *Management – știință a lumii moderne*. În cadrul acestei activități managerii au luat cunoștință cu diverse concepte ale managementului educațional. Au fost analizate principiile managementului și abilitățile manageriale: de a lucra cu cadrele, de a lua decizii, de comunicare, capacitatea de concentrare, capacități organizatorice, viziunea de perspectivă etc.

S-a discutat întrebarea *Etica managerului astăzi*. S-a constatat că „a fi corect”, „a fi cinstit”, „a fi drept”, sunt termeni ce țin de etică. Un concept interesant al analizei eticii manageriale, a eticii în general este responsabilitatea socială: obligație socială, reacția socială, receptarea socială.

Este important a înțelege sensurile și implicațiile responsabilității sociale:

- analizând activitatea instituției;
- schimbarea eticii în activitate, ceea ce contribuie în mare măsură, la formarea unui stil democratic managerial.

Ședința cu subiectul *Managerul și stilurile manageriale* s-a desfășurat sub formă de conversație. Managerii s-au inclus activ în discuție.

S-au înaintat următoarele obiective:

- înțelegerea de către manageri a conceptelor stil, stil managerial: cunoașterea de către ei a stilurilor manageriale;
- evidențierea și analiza parametrilor de interacțiune între manager și subalterni;
- înțelegerea eficienței și rolului stilurilor.

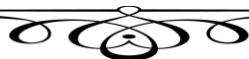
Au fost analizate și discutate opiniile savanților cu referire la stilurile manageriale, care, desigur, sunt diferite.

Managerii, însușind aceste concepte, conștientizează faptul că este necesar a cunoaște și parametrii de interacțiune între manageri și subalterni: delegarea împuternicirilor, acțiunea managerilor în situații critice, relațiile dintre manager și subalterni, productivitatea muncii colectivului în lipsa managerului, atitudinea managerului față de opiniile subalternilor, comportamentul managerului, atitudinea față de spiritul novator, respectarea disciplinei de muncă etc.

S-au evidențiat elementele esențiale pentru realizarea procesului de formare a stilului managerial.

La sfârșitul acestei activități au fost propuse și discutate recomandările practice pentru sporirea eficienței activității manageriale:

- Bazați-vă numai pe adevăr și veți învinge.



- Învățați tot timpul din experiența altora.
- Nu considerați că cunoașteți totul în domeniul Dvs, fiți modest, deoarece modestia este apreciată de oameni.
- Nu convingeți pe alții de ceea ce nu sunteți convins.
- Acordați-le libertate colaboratorilor în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor.
- Nu ascundeți fapte legale ori imorale.
- Apelați în toate cazurile la dialog.
- În timpul dialogului folosiți un limbaj corect, comportați-vă civilizată, conduceți-vă de proverbul „Vorba dulce mult aduce”.
- Nu vă asumați sarcini pe care nu le puteți realiza.
- Încurajați cooperarea.
- Nu acceptați invidia, lipsa de competență.

Ședința cu subiectul *Comunicarea managerială* a fost desfășurată sub formă de masă rotundă, scopul fiind înțelegerea esenței comunicării manageriale eficiente în dezvoltarea stilului democratic.

S-au determinat următoarele obiective:

- explicarea esenței procesului de comunicare managerială;
- analiza tipurilor de comunicare managerială.

Respondenții s-au familiarizat cu aspectele psihopedagogice ale managementului comunicării, descrise în lucrările savanților (C. Cucuș, L. Șoitu, S. Cristea, E. Joița, V. Cojocaru etc.), au fost analizate funcțiile comunicării: de informare, de comandă și instruire, de influențare și convingere, de îndrumare, de integrare și menținere.

Managerii au pus în discuție formele comunicării, accentuând comunicarea orală. La realizarea ei se ține cont de anumiți factori de context precum sunt: cultura organizațională, experiența comunicării anterioare, motivele care stau la baza relațiilor personale, sociale și profesionale. În cadrul discuției au fost dezvoltate și analizate formele specifice ale comunicării manageriale: prezentarea, raportul de situație și raportul final.

În cadrul acestei activități li s-au propus participanților sugestii pentru desfășurarea unei comunicări eficiente:

- formarea unui climat confortabil;
- folosirea contactului vizual;
- adresarea întrebărilor clarificatoare;
- ascultați atent, susțineți și încurajați nonverbal (prin intermediul ținutei, privirii, mimicii, mișcărilor, sunetelor aprobative) ceea ce spun subalternii;
- priviți interlocutorul în față;
- folosiți pauzele;
- dați posibilitate interlocutorului să procedeze și să decodifice ce a auzit și să-și pregătească răspunsul;
- oferiți-i posibilitatea să vă adreseze întrebări etc.

Din punct de vedere teoretic s-a discutat arta comunicării manageriale, evidențiind comunicabilitatea și volubilitatea drept calități umane, comunicarea fiind un instrument profesional foarte necesar în activitatea managerială. S-a pus accent pe comunicarea pedagogică (sociabilitatea), spre deosebire de comunicarea obișnuită ce poartă un caracter creator. Acestui caracter îi este specific comunicării manageriale, deoarece în procesul ei managerul realizează cercetarea personalității, interacțiunea cu subalternii și utilizează creativitatea propriu-zisă în procesul cognitiv.



Astfel, managerii au ajuns la concluzia că sociabilitatea ocupă un loc primordial în modelul personalității managerului, fiind prezentă în toate formele de activitate umană. În activitatea managerială sociabilitatea se transformă dintr-o formă obișnuită a interacțiunii umane într-o categorie funcțională.

Cuvîntul de încheiere la subiectul propus în discuție l-a prezentat un manager cu experiență, unde a accentuat următoarele momente: conduita comunicativă a managerului prezintă nu numai un proces simplu, de a vorbi, dar și o astfel de organizare a vorbirii și a conduitei verbale, care influențează la crearea atmosferei emoționale pozitive a comunicării manageriale.

Activitatea cu subiectul *Eficiența stilurilor de conducere în menținerea climatului moral pozitiv* s-a desfășurat sub formă de lecție-conversație.

Scopul activității: explicarea corelației stil de conducere-stil de comunicare. După o caracteristică a stilurilor: autoritar, democratic, liberal din punct de vedere teoretic, fiecare manager cuprins în experiment s-a destăinuit de ce fel de stil dispune și de ce consideră că anume acest stil este cel mai binevenit. Respondenții au dat prioritate stilului democratic, argumentînd că se ridică tonusul creator, se dezvoltă simțul responsabilității, mîndriei pentru colectivul său.

Vorbînd despre stilul autoritar, managerii au indicat că acest stil vorbește despre maturizarea insuficientă a conducătorului, e condiționat de nivelul scăzut de cultură organizațională.

La activitatea respectivă s-au discutat stilurile comunicării manageriale, care sunt în strînsă legătură cu stilurile de conducere. Au fost evidențiate diferite modele de comunicare după diferiți autori, în dependență de mulți factori psihologici, culturali, intelectuali, morali, etici, sociali pe care îi stăpînește managerul în conștiința sa, așa cum ar fi: comunicare-satisfacție, comunicare-considerabilitate, comunicare-distanță, comunicare-neîncredere, comunicare-suspiciune, comunicare-teamă, comunicare-nedorință. Managerii au căzut de acord că cel mai eficient stil de comunicare este cel de colaborare, care se bazează pe încredere reciprocă, sinceritate, deschidere, bunăvoință, bucurie. De asemenea comunicarea-dialog, care este cea mai valoroasă din punct de vedere pedagogic, fiindcă recunoaște rolul activ al managerului în activitatea de conducere.

În concluzie s-a menționat că comunicarea managerială ca sistem în activitatea managerului se bazează pe existența unei structuri specifice acestui fenomen, pe modelul comunicării, care se realizează în procesul interacțiunii pedagogice prin folosirea abilităților comunicative.

Activitatea cu subiectul *Managerul eficient și arta soluționării situațiilor conflictuale* s-a desfășurat sub formă de masă rotundă. Au fost înaintate următoarele obiective:

- familiarizarea cu natura conflictelor;
- aprofundarea cunoștințelor despre tipurile conflictelor.

Din timp au fost pregătite întrebări ce țin de subiectul activității:

- De ce munca managerului este însoțită de conflict?
- Conflictele pedagogice nu pot fi interzise, ele pot fi prevenite și soluționate.
- Soluționarea conflictelor în colectiv ține de competența managerului.

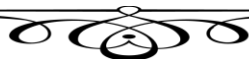
S-a început discuția cu întrebarea: Ce ar fi dacă viața noastră ar fi lipsită de conflicte?

Au fost expuse diferite opinii. S-a indicat faptul, că în colectiv, unde există păreri diferite, unde oamenii au idei și poziții diferite, acolo apar de regulă, conflicte.

Instituțiile preșcolare sunt implicate deseori în situații de conflict, apărute între educatori și părinți, educator-educator. În activitatea managerială conflictele apar între manager-subalterni, manager-părinți.

A apărut întrebarea: Un manager ce dispune de o cultură organizațională poate evita și soluționa conflictele? Au fost diverse opinii.

Unii manageri cu experiență au pus accent pe dialogul comunicativ, ce constă în respect și exigență, sinceritate, bunăvoință. Alții au accentuat tactul și stilul, temperamentul și caracterul, voința și autodirijarea ce-i permite managerului să organizeze și să dirijeze dialogul comunicativ.



S-a atras atenția că conflictele contribuie la dezvoltarea relațiilor și interacțiunii între oameni. Ele nu trebuie interzise, lichidate, ci din contra, analizate, soluționate.

Foarte mult depinde de cultura comunicării, de priceperea de a organiza și dirija interacțiunea comunicativă cu subalternii, de a preveni conflictele care distrug comunicabilitatea, de a soluționa la timp conflictele.

În concluzie vom menționa următoarele:

- Participarea la ședințele respective le permite managerilor să-și formeze un stil managerial democratic adecvat, să folosească cunoștințele și experiența de muncă.
- S-a urmărit ca managerii să însușească bine etapele de formare a unui stil democratic, să găsească metode noi, originale de prevenire a situațiilor problematizate.
- Stilul managerial se formează în procesul multiplelor activități, respectând un șir de condiții:
 - Cunoașterea scopului efectuării activității preconizate și a rezultatelor scontate;
 - structurarea activităților într-o sistemă bine determinată;
 - folosirea unor metode adecvate în conformitate cu situația creată.

Referințe bibliografice:

1. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007.
2. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013.
3. Lazăr I. Management general. Cluj-Napoca, 1995.
4. Luca G. Management general. Iași: Fundația Chemarea, 1993.