

TIPURI DE COMPORTAMENT MANAGERIAL UTILIZATE ÎN INSTITUȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Vasile GARBUZ, *asistent universitar,*
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Moldova

Abstract. *The article reflects the psychological managerial behavior in the educational system, process of formation and development of the leaders' personality. The educational field advances a series of specific requirements towards the behavior of the manager. It must show a series of traits, personality traits but also specific skills.*

Keywords: *managerial behavior, leader, manager, management style.*

Având în vedere perspectivele de dezvoltare ale instituțiilor de învățământ, principalul potențial de îmbunătățire a organizațiilor școlare constă în dezvoltarea resurselor umane.

Vectorul activității manageriale în sine vizează: de la managementul procesului de învățământ sau al instituției de învățământ în ansamblu, la gestionarea personalului didactic.

Abordarea personalului va ține mai cu seamă tratarea acestora nu în calitate de profesori, și nu ca funcționari, ci ca personalități.

Un lider eficient este un lider care are nu numai autoritate, ci și statutul de lider în rândul personalului didactic, concentrat nu numai pe activitățile instituției de învățământ, ci și pe întreținerea și dezvoltarea întregului personal didactic, cât și a cadrelor didactice individuale.

Atitudinea liderului față de autorități, comportamentul, stilul său de conducere – toate acestea reflectă caracteristicile psihologice individuale ale conducătorilor de școli și formează personalul didactic.

În cadrul psihologiei manageriale cât și psihologiei sociale sunt utilizate conceptele de „lider”, „manager” și „conducător”. Știința psihologică arată că acestea concepte nu sunt identice, dar, totodată, au o legătură semnificativă.

„Un **lider** este un membru al unui grup pentru care recunoaște dreptul de a lua decizii în situații semnificative pentru ea, o persoană care este capabilă să joace un rol central în organizarea activităților comune și în reglementarea relațiilor într-un grup.” [13].

Un **manager** este „O persoană care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, deci adoptă decizii și inițiază acțiuni prin care influențează comportamentul decizional și operațional a altor persoane.” [11, p. 23].

Un **conducător** „este persoana care își exercită influența interpersonală într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate (Tannenbaum, Weschler, Massaric, 1961) [8, p. 118].

Relația constituită dintre aceste noțiuni se formează prin intermediul a accepțiunilor: recunoaștere, conducere și influență.

Din perspectiva lui Max Weber (sociolog, filosof, jurist și economist german) a fost elaborat profilul psihosocial al unui conducător ce conține atribute de genul:

- Însușiri de personalitate, ca: energie, dinamism, tendința spre activitate, spiritul de inițiativă, încrederea în sine, grad înalt de autocontrol, extraversiune.

- Aptitudini speciale, cum ar fi: competența profesională, fluența verbală, sensibilitate la relațiile interpersonale.
Această descriere a fost completată și cu alte însușiri precum:
- Vitalitate și rezistență fizică. Entuziasm în muncă, pasiune.
- Inteligență și judecată în acțiune – capacitate efectivă de rezolvare a problemelor, de a face designul strategiilor, de fixare a priorităților și de gândire intuitivă și rațională;
- Dispoziția (voința) de a accepta responsabilități – impulsul de a lua inițiativa într-o situație socială, de a păși înainte când nimeni nu vrea.
- Competența la sarcină – a avea cunoștințe, competențe, experiența, în legătură cu sarcina.
- Abilitatea de a lucra cu oamenii – capacitatea de a aprecia corect pregătirea sau rezistența subordonaților, de a se mișca în direcția dată, de a ști când anume disensiunile sau confuzia afectează voința grupului de a acționa și de a înțelege sensibilitățile.
- Nevoia de realizare. Nevoia de a munci pentru a înfăptui ceva valoros.

Calități precum: curajul, hotărârea, fermitatea, capacitatea de a inspira, capacitatea de a convinge, încrederea în sine, ascendența, adaptabilitatea, capacitatea de a conduce prin adoptarea stilurilor de conducere la situație etc. [10, p. 190-191].

Însușirile prezentate se înglobează și se reflectă în comportamentul de zi cu zi a managerului din mediul didactic. Conor Vivian Dolan (1996) consideră că un lider eficace adoptă un stil de comportament eficace care incită, mobilizează indivizii sau grupurile spre atingerea obiectivelor organizaționale, favorizând în mod egal o mai bună productivitate și satisfacție a angajaților.

Un grup de cercetători de la Universitatea din Ohio (Shartle, 1950, Fleishman, 1957; Halpin, Winer, 1957; Stogdill, Coons, 1957) elaborează *Teoria celor două dimensiuni comportamentale care include în sine 2 elemente*:

- Considerația. Comportamentele conducătorului care afectează relațiile interpersonale, care stimulează: consultarea, motivația, participarea la luarea deciziilor, comunicarea bilaterală ș.a. Se referă la măsura în care liderul stabilește relații de încredere și respect reciproc cu membrii grupului și arată grijă, căldură, sprijin și stimă pentru subordonați.
- Structura. Cuprinde comportamentele care influențează realizarea sarcinilor formale, definirea rolurilor, repartizarea sarcinilor, planificarea activităților, stabilirea procedurilor acționale etc. Efortul liderului de a realiza scopurile organizației [8].

Autorii, elaborează și propun o listă ce cuprinde 12 direcții comportamentale specifice activității manageriale: reprezentare, reconciliere, manifestarea toleranței la incertitudini, persuasiune, inițierea structurii, toleranță și libertate, asumarea rolului, considerație, producție/subliniere, acuratețe predictivă, integrare și orientare superioară [3].

Având în vedere acestea completări a comportamentului managerial observăm transpunerea lor în cadrul „Standardelor de competență profesională a cadrelor manageriale din învățământul general” aprobat la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, 22 iunie 2016 [12].

Standardele de competență profesională se structurează pe șase domenii prioritare:

1. Viziune și strategii;
2. Curriculum;
3. Resurse umane;
4. Resurse financiare și materiale;
5. Structuri și proceduri;
6. Comunitate și parteneriate.

În continuare ne vom axa în ceea ce privește domeniul resurselor umane, căci, în mare parte, de comportamentul/stilul managerial depinde motivația, satisfacția și performanțele profesionale.

Domeniul este descris din perspectiva și necesitatea ca managerul să posede competențe și să aibă capacitatea de a crea și menține un mediu stimulat și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al instituției.

Indicatorii și descriptorii acestui standard vin să pună în evidență procesul de: recrutare, angajare, concediere, asigurare a eficacității dezvoltării profesionale continue a personalului, evaluare, motivare și stimulare a performanței în activitate.

Ca mecanisme, criterii și descriptorii de apreciere a comportamentului managerial acesta va:

- aplica diverse metode de recrutare a personalului;
- angaja personalul conform prevederilor legislației în vigoare;
- garanteza respectarea legislației muncii și a altor acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii în cadrul raporturilor de muncă și a altor raporturi legate nemijlocit de acestea;
- identifica nevoile de dezvoltare profesională a personalului prin implicarea factorilor educaționali;
- încuraja și susține personalul să participe la diverse activități de formare profesională continuă conform unui traseu individualizat de dezvoltare profesională;
- organiza procesul de diseminare a bunelor practici prin diverse modalități;
- asigura funcționalitatea mentoratului de inserție profesională a cadrelor didactice debutante;
- coordona procesul de evaluare a impactului dezvoltării profesionale continue;
- organiza procesul de evaluare internă a personalului;
- oferi consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării;
- organiza programe de îmbunătățire/ dezvoltare a competențelor profesionale în conformitate cu rezultatele evaluării;
- aplica diverse metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale;
- stimula prin diverse metode și instrumente manageriale inovația și performanța membrilor comunității școlare;
- încuraja inițiativele valoroase ale membrilor comunității educaționale ce țin de îmbunătățirea performanței organizaționale.

Înaltă corespundere acestui standard profesional solicită de la manager posedarea unui set specific de însușiri de personalitate și aptitudini speciale care se vor transpune în comportamentul său și stilul managerial.

Managerul din mediul educațional trebuie să țină cont de faptul că, în activitatea sa, trebuie să se orienteze asupra rezultatelor aspirate, dar și, mai cu seamă, asupra angajaților săi. Acest lucru îl confirmă investigațiile/cercetările realizate de Rensis Likert (1947). Astfel, în studiul comportamentelor conducătorilor grupurilor el a identificat că: în grupurile slab productive – managerul este orientat spre rezultat, iar în grupurile înalt productive – managerul este centrat pe angajați. Totodată, a fost stabilit faptul că în primul caz, managerul manifestă o conducere autoritară, iar în cel de al doilea caz – conducere participativă. La mijlocul acestor două stiluri comportamentale sunt: stilul autoritar-permisiv și conducere consultativă. [8, 134 p.]

În viziunea lui R. Tannenbaum și W. H. Schmidt (1958) și în corespundere cu tipologia propusă de Kurt Lewin (1947), sunt stabilite șase comportamente manageriale posibile:

1. Conducătorul ia decizia și o comunică personalului.
2. Conducătorul ia decizia, dar recunoaște că există posibilitatea neacceptării ei, de aceea încearcă să-și convingă subordonații să o accepte.
3. Conducătorul prezintă ideile și pune/așteaptă întrebări.
4. Conducătorul propune variante decizionale, posibil de a fi modificate.

5. Conducătorul prezintă problema, primește sugestii, ia decizia.
6. Conducătorul stabilește limitele și cere grupului să ia decizia.
7. Conducătorul permite grupului să acționeze fără limite (sau în cadrul unei limite impuse de nivelul ierarhic superior).

Comportamentul managerial în sistemul educațional include în accepțiunea sa mai multe elemente cum ar fi: conduita, imaginea de sine, atitudinea față de cei din jur, trăsături de personalitate, inteligența, acțiuni în vederea organizării procesului instructiv-educativ în sistemul educațional, acțiuni ce țin de motivarea personalului ș.a. Acesta lasă o amprentă deosebită asupra gradului de satisfacție profesională a colaboratorilor instituției de învățământ, asupra motivației, cât și eficienței acestora.

Managerul, în calitate de conducător, trebuie să asigure implementarea tehnologiilor de conducere, motivare și asigurarea condițiilor potrivite pentru activitatea cadrelor didactice. Stilul managerial utilizat pune în evidență impactul psihosocial asupra personalului instituției de învățământ. Totodată, acesta influențează atitudinea față de responsabilitate, față de manager, față de lucrul pe care îl realizează.

Bibliografie și referințe bibliografice:

1. Andrei Cosmovici și Luminița Iacob. Psihologie școlară. Iași, Ed.: Polirom, 1999. 301 p.
2. Andrian Neculau. Dinamica grupului și a echipei. Iași, Ed.: Polirom, 2007. 336 p.
3. GARBUZ Vasile. Aspecte teoretice și metodologice privind cercetarea comportamentului managerial. In: Materialele Conferinței Științifice Internaționale, „Mediul social contemporan între reprezentare, interpretare și schimbare”, 15 decembrie 2017. Volumul I. Ed.: Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți: p. 123-126, an. 2018. ISBN 978-9975-50-221-4.
4. Ioan Zanc. Elemente de psihosociologie organizațională. Cluj-Napoca, Ed.: RISOPRINT, 2006, 277 p.
5. Kevin Hoggan. Psihologia persuasiunii. Prahova, Ed. Antet XX PRESS, 1996, 227 p.
6. Larisa Stog, Marina Caluschi. Psihologia Managerială. București: Ed. Cartier, 2002. 294 p.
7. Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII an experimental revision. Ralph M. Stogdill Fisher. College of business the Ohio State University 1963. (10)
8. Mielu Zlate. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Volumul al II-lea. Iași: Ed. Polirom, 2007. 673 p. (6)
9. Mihaela Chraif. Tratat de psihologia muncii. Volumul I. București: Ed. Trei, 2013, 431 p.
10. Ticu Constantin. Evaluarea psihologică a personalului. Iași: Ed. Polirom, 2004, 292 p. (7)
11. Tosia Țurcanu. Psihologie managerială. Chișinău: Ed. Epigraf, 2004, 207 p. (8)
12. Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general. Chișinău 2016. Pagina web cu adresa: https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_manageriale.pdf
13. Черкалина Е.В. Психологические особенности руководителей школ. Pagina web cu adresa: https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2387.