

## **PROFILUL PSIHO-SOCIO-PROFESIONAL AL MANAGERULUI ȘCOLAR**

**Angela Bogluț**  
**Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” din Arad**

*Abstract: The new orientations and realities in society, the changes in the educational dimension (curricular reform, implementation of new teaching technologies, evaluation reform) increasingly require a managerial level leadership instead of the administrative level leadership that persists. This involves a new way of thinking and acting in the context of change management, a new concept of man, which is oriented towards knowledge and valorisation of his skills. From this perspective, it is necessary to re-orient the managerial activity, which is currently mainly focused on control, towards management focused on "participatory commitment", followed by consultancy, counseling, guidance, which encourages the joint realization of the new tasks in the conditions of some good human relations.*

*Keywords: reform, valorisation, skills, reorientation, valences*

### **Pregătirea profesională managerială**

Experiența țărilor avansate demonstrează că succesele lor se datorează, în mare măsură, managerilor, care au devenit o forță în lumea contemporană. Edificarea unei societăți democratice și deschise implică incontestabil nevoia formării manageriale a cadrelor cu atribuții de conducere, care prin competențele lor vor promova un management democratic/participativ, orientat atât spre eficacitate profesională, cât și spre dimensiunea umană. Această sarcină de importanță socială urmează să anticipeze toate celelalte acțiuni, mai ales în învățământ, care are menirea să promoveze capacitățile manageriale ca o condiție indispensabilă pentru dezvoltarea personalității, pentru organizarea activității și pentru a imprima un sens major lucrurilor. Din această perspectivă este nevoie de inițierea și promovarea unei culturi manageriale adecvate noilor orientări și realități, a unei culturi manageriale, caracteristice nu doar cadrelor didactice cu funcții de conducere, ci și unităților din întregul sistem de învățământ și, mai ales, întregii activități desfășurate în organizația școlară. La formarea unei astfel de culturi manageriale trebuie să participe nu doar persoanele cu funcții de conducere, ci și profesorii, elevii, comunitatea locală, ceea ce va facilita implementarea, însușirea unui nou sistem de valori, care să asigure progresul socio-uman, afirmarea respectului și demnității personale, comunicarea interumană, crearea unui câmp cvasinelimitat de dezvoltare umană și socială precum și de perfecționare profesională a indivizilor.

Însușirea unor cunoștințe specifice privind organizarea modului propriu de viață, formarea de capacități și comportamente manageriale corespunzătoare, de abilități generale de acțiune în contextul exigențelor timpului și aspirațiilor noastre este un deziderat și nicidecum nu poate fi minimalizat, fapt ce necesită un program național de promovare a unei culturi manageriale, realizarea căruia va facilita sporirea eficienței la nivelurile personal, organizațional, managerial. În această acțiune majoră un rol primordial revine profesionalizării activității de formare a managerilor școlari. Schimbarea în educație are toate șansele de a eșua în condițiile în care principalii actori ai reformei, în primul rând, directorii, nu vor fi formați în spiritul schimbării sau încurajați să-și reînnoiască atitudinile, concepțiile și comportamentul profesional pentru a deveni prestatori de

servicii sociale și profesionale de înaltă calitate în domeniu. Conform unui concept educațional modern, directorul unității școlare trebuie „adus” la parametri prestabiliți de „funcționare” în noile condiții.

În urma unei analize a evoluției pregătirii cadrelor didactice cu funcții de conducere din învățământ, ținând cont de cele expuse mai sus, constatăm că nu poate fi continuată „perfecționarea” acestora, în varianta care mai are loc, din cauza că nu a avut loc formarea lor inițială ca profesioniști în management educațional. Inițierea acestora în știința managerială pe parcursul anilor într-un spațiu închis a reținut procesul de promovare a unui învățământ democratic prosper. În anii de tranziție au fost întreprinse anumite măsuri în vederea reorientării pregătirii manageriale a directorilor și eficientizării activității lor. Ca urmare, formele de formare continuă și atestare a cadrelor de conducere în prezent se întrepătrund în mod firesc și sunt interconținute. Majoritatea profesorilor-formatori au parcurs cursuri speciale în management la universități din străinătate sau din țară. Investigațiile cu privire la profilul psiho-socio-profesional al managerului sunt multiple și complexe. De personalitatea și capacitățile lui depind succesul organizației școlare și realizarea intereselor și aspirațiilor membrilor ei. S-a constatat că nivelul intelectual înalt nu este îndeajuns pentru o conducere eficientă a unității de învățământ. Pentru aceasta este nevoie de competențe profesionale manageriale, care, în opinia directorilor participanți la investigație, sunt puțin satisfăcătoare.

Formarea profesională managerială vizează formarea unor capacități, competențe specifice (capacitatea de comunicare, negociere, lucrul în echipă etc.) care, de asemenea, conform rezultatelor sondajului, necesită o creștere a ponderii lor în activitatea managerială. Chiar și în situația cea mai bună care poate exista în cazul corespunderii persoanei cu cerințele postului de director, o astfel de abordare rămâne conceptual depășită în timp. Schimbarea viziunii privind implicarea/participarea activă a membrilor organizației în viața ei necesită o altă paradigmă, care impune trecerea de la managementul bazat pe respectarea cerințelor administrative ale postului, pentru care este caracteristică „utilizarea resurselor umane”, conform unei organigrame ce prevede angajare, selectare, repartizare, instruire, promovare etc., în care omul are un rol pasiv, la managementul axat pe competențe, în care persoana joacă un rol activ, iar cerințele de angajare decurg din negocierea abilităților, disponibilităților pentru încadrarea sa plenară în „spațiul social în care lucrează”, selecția persoanelor devenind, astfel, un proces interactiv între cerere și ofertă.

Astfel, managementul competențelor prevede o altă optică asupra calității de membru 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. În cazul angajării în funcție, evaluarea presupune aprecierea nivelului de îndeplinire a responsabilităților de serviciu, a cerințelor față de locul de muncă, totodată, în cazul competențelor accentul se pune „direct pe evaluarea capacităților și comportamentelor, a potențialului de evoluție, pe aprecierea corectă a nivelului propriu de pregătire, pe valorizarea și valorificarea omului în ansamblul său”. Această redimensionare este esențială în dezvoltarea managementului modern și trebuie profund conștientizată.

În condițiile actuale de criză economică, au loc schimbări importante în structurile sociale, se resimt tot mai mult consecințele fenomenelor demografice – reducerea natalității, modificările în distribuția teritorială a populației, intensificarea fenomenului migrației, abandonarea școlii de către cadrele didactice etc.; promovarea managementului bazat pe competențe este o tendință, s-ar părea, prematură, deoarece lipsesc posibilitățile de acoperire a „golurilor” – nu există suficient de mulți specialiști formați pentru ocuparea posturilor vacante. Cu toate acestea, din perspectiva schimbării situației spre bine, este oportună promovarea managementului axat pe competențe.

### **Structura caracterială, temperamentală și aptitudinală a managerului școlar**

Centrarea pe om presupune a lua în considerare complexitatea caracteristicilor omului, felul său de a fi, fapt ce pune în valoare dimensiunile umane diverse ale lui (motivația, interesul, pasiunile, relațiile personale și de grup, gradul de înțelegere a faptelor, caracterul). Promovarea managementului pe bază de competențe este în contextul reorientărilor spre prioritățile educaționale, al filosofiei educației, centrate pe elev, al formării de capacități și competențe. În același timp, pentru crearea unei culturi manageriale performante, în afară de competențe, o deosebită importanță are stilul de conducere. Analiza de ansamblu a problematicii stilului managerial denotă că acesta se axează pe două direcții complementare de investigație. Prima se referă la cea de natură funcțională, la comportamentul managerului privind relațiile cu oamenii în procesul de realizare a sarcinii (democrat, autoritar, permisiv), la care ne-am referit mai sus. A doua direcție de cercetare a stilului managerial, de natură structurală, vizează investigațiile stilului managerial, pornind de la structura persoanei. Astfel, numeroase cercetări au confirmat că stilul managerial depinde, în mare măsură, de structura caracterului, de calitățile umane și personale, de temperamentul și aptitudinile persoanei implicate în actul de conducere. La rândul lor, însușirile psihofiziologice – caracterul, temperamentul și aptitudinile – influențează comportamentul managerial.

Structurile caracterială, temperamentală și aptitudinală ale personalității influențează stilul ei managerial, iar acesta, la rândul ei, influențează asupra structurii personalității. Caracterul, definit drept o constelație de atitudini, norme, acte de conduită, fenomene cognitive, afective și volitive, integrate într-un sistem complex, formează esența valorică a persoanei. Conținutul caracterului se exprimă într-o multitudine de trăsături, dintre care mai însemnate sunt:

- Orientarea caracterului – capacitatea persoanei de a selecta influențele externe naturale și culturale după criterii moral-valorice și de a răspunde la ele prin reacții atitudinal-comportamentale adecvate.
- Bogăția – multitudinea, varietatea și complexitatea atitudinilor, valorilor, normelor, care au devenit elemente perene ale persoanei.
- Stăpânirea de sine - capacitatea de a domina impulsurile.
- Consistența - concordanța între idee, atitudine, vorbă și faptă.
- Generozitatea - sensibilitatea față de nevoile altora.
- Puterea - capacitatea persoanei de a domina împrejurările și de a se domina pe sine.
- Suplețea (dinamica) - deschiderea către valori, transformarea lor în acte de comportament.
- Disciplina - încadrarea persoanei într-un set de norme respectate.
- Optimismul - încrederea în sine, în ceilalți și în viață.

Consistența în procesul de conducere este o componentă esențială. Persoanele consistente sunt oneste, integre, lor le este caracteristică unitatea dintre cuvânt și faptă. Persoanele oneste sporesc încrederea, contribuie la atingerea unor idealuri mărețe. Ele traduc în fapt cu perseverență cele proiectate, preconizate printr-o bună organizare și coordonare a acțiunilor prin control și evaluare. Consistența managerului, conjugată cu generozitatea și, îndeosebi, cu puterea, capacitatea lui de a domina împrejurările, de a se stăpâni, persistența și fermitatea sunt condiții indispensabile în realizarea cu succes a scopurilor propuse. Persoanele cu astfel de trăsături prin realizările lor provoacă schimbarea și însuflă credibilitate. Cât privește generozitatea, care se exprimă prin înclinația atitudinal-comportamentală altruistă a persoanei, ajutorul nepărtinitor, dezinteresat, această componentă caracterială este ceva firesc și proprie tuturor cadrelor didactice, inclusiv cu funcții de conducere. Lipsa de fermitate, persistență în structura caracterială a managerului se

răsfârânge negativ asupra îndeplinirii celor proiectate/preconizate, luării deciziei, coordonării activității în procesul de conducere. Această situație în cazuri aparte duce la liberalism, permisivitate, care pun sub semnul îndoielii îndeplinirea sarcinilor trasate.

Procesul de conducere depinde, în măsură considerabilă, de încrederea în sine, în viitor, în realizarea sarcinilor organizației. Temperamentele (tip de activitate nervoasă superioară) reprezintă modalități comportamentale dinamice, care se manifestă diferențiat în raport cu sarcina și relațiile umane. Cercetarea temperamentelor se axează pe două procese nervoase fundamentale ale sistemului nervos central: excitație și inhibiție, luând în considerare trei trăsături ale acestora, și anume: forța, echilibrul și mobilitatea. Forța evidențiază puterea proceselor psihice, ca suport anatomofiziologic al acestora, și chiar forța musculară. Echilibrul definește raportul dintre excitație și inhibiție. Mobilitatea este rapiditatea proceselor nervoase fundamentale, viteza cu care acestea se transformă unul după altul. Structura tipologică temperamentală este alcătuită în baza prezenței celor trei trăsături ale proceselor nervoase fundamentale – forța, echilibrul și mobilitatea.

Alături de caracter și temperament, aptitudinile ca elemente esențiale ale personalității, influențează stilul managerial. În condițiile în care caracterul se reflectă primul în dimensiunea valorică, social-umană a stilului, iar temperamentul în dinamica stilului managerial, aptitudinile se înscriu, mai ales, în planul performanței stilului. Capacitatea de a face ceva bine, eficient, productiv ține de aptitudinile persoanei. Funcțiile manageriale privite din unghiul psihologic sunt, totodată, aptitudini ale personalității. După cum se menționează în mai multe surse de specialitate, relația dintre funcții și aptitudini se stabilește și în termeni de cerințe-disponibilități. Astfel, corespondența între funcție și aptitudini este biunivocă. Fiecare funcție corespunde unei anumite aptitudini în planul personalității și, invers, fiecare aptitudine a personalității satisface o anumită funcție în plan managerial.

Având în vedere cele mai importante abordări cu referire la teoriile de conducere, concluziile care se desprind din cele relatate cu privire la profilul psiho-socio-profesional al managerului în educație direcționează următoarele teze:

1. Abordarea profilului psiho-socio-profesional al managerului în educație se impune a fi examinată din perspectivele: trăsăturilor de personalitate, a teoriilor stilului de conducere, a teoriei contingenței.
2. Stilul de conducere se referă nu doar la natura funcțională ce vizează comportamentul managerial privind relațiile cu oamenii în procesul de realizare a sarcinii (democrat, autoritar, permisiv), dar depinde și de natura structurală a persoanei de conducere (structura caracterului, temperamentul și aptitudinile), însușiri psihofiziologice care influențează comportamentul managerial.
3. Trăsăturile, calitățile psihice și stilul managerial sunt într-o dependență biunivocă: caracterul se referă la dimensiunea valorică social-umană a stilului managerial, temperamentul caracterizează latura dinamică a stilului managerial, iar aptitudinile se înscriu în planul performanțelor manageriale.

### **Structura de competențe în formarea managerilor școlari**

Conceptul „competent” 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”. 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”. 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. „Competența în învățământ este o aptitudine de a conduce după exigențele unui rol dat în vederea atingerii obiectivelor educative fixate de un sistem școlar determinat”.

Orientarea spre un management antropocentric care facilitează autorealizarea și auto-determinarea omului, valorizarea sa implică personalizarea competențelor. Subiectivizarea competențelor conduce spre o sporire a ponderii și rolului cunoștințelor și valorilor (față de experiență și deprinderi) în construirea și practicarea competențelor, prestabilește aspecte noi – creativitate, implicare, participare, responsabilitate, libertate, autonomie, decizie, ceea ce înseamnă „scăderea gradului de determinare a omului de către structurile, contextele instituționale și sporirea rolului și ponderii elementelor individuale, de personalitate, adică subiective”. Personalizarea competențelor presupune un management interactiv care stimulează 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 activității atât a managerului, cât și a membrilor organizației, competențele fiind judecate doar în structura modelului.

În opinia lui I. Jinga, conductorul trebuie să întrunească caracteristicile următoare: sănătos din punct de vedere fizic și psihic; energic și perseverent; hotărât; responsabil; vizionar; altruist; loial; competent (din punct de vedere profesional și managerial); model de comportament; inteligent și cult; deschis către nou; capabil să comunice cu cei din jurul său și să stabilească contacte în folosul organizației școlare. Competențele managerului în educație se impun în funcție de rolurile pe care le exercită.

Opinia despre natura activităților manageriale ca întreg depinde de patru elemente esențiale din punct de vedere a ceea ce managerii trebuie să știe sau să fie capabili să facă, afirmă G. Cole: ceea ce trebuie să știe managerul despre organizație și procedeele utilizate etc.; ce competențe legate de rezolvarea problemelor îi sunt necesare în practică; ce trebuie să accepte un manager pentru a face față stresului, a face oferte; așteptările oamenilor privind felul în care managerul conduce. Acestea sunt: cunoștințe manageriale; competențe manageriale; atitudini manageriale; stil managerial. Diversele studii făcute despre conducere pentru identificarea unor trăsături comune sau caracteristici ce ar diferenția pe lideri de nonlideri s-au dovedit a fi o sarcină imposibilă. Din circa 100 de studii de acest fel, doar la 5% era prezent același număr de trăsături comune, printre acestea prevalând inteligența, energia și inventivitatea.

Alți doi specialiști americani de valoare, M. Woodcock și D. Francis, consideră următoarele trăsături ale unei persoane în realizarea unei sarcini, ce denotă calificarea acesteia: capacitatea de autodirijare, valori personale rezonabile, scopuri bine definite, dezvoltarea individuală, deprinderi de a rezolva probleme, capacitatea de inovație, capacitatea de influență, cunoștințe moderne despre conducere, capacitatea de a conduce, capacitatea de a învăța pe alții, a dezvolta personalul, capacitatea de a forma și dezvolta grupe/echipe. Noel M. Tichy, specialist de valoare în management, consideră că liderul de succes al organizației învingătoare trebuie să dispună de idei clare, idei de actualitate și adecvate, care reprezintă cadrul acțiunilor la toate nivelurile, valori puternice exprimate în cuvinte și acțiuni, energie emoțională și inteligență.

În opinia multor specialiști, managerii de astăzi trebuie să întrunească competențe din 11 arii: managementul propriei persoane, valori și scopuri clare, dezvoltarea personală continuă, abilități în rezolvarea de probleme, creativitate înaltă, influență mare, intuiție managerială, abilități de supervizare, abilități de instruire a altor persoane și abilități de instruire pe echipe. Competența este în strânsă legătură cu cultura profesională a conducătorului, exprimă într-o formulare simplă

„cunoștințele și experiența într-un anumit domeniu de activitate”, „capacitatea și pregătirea de a îndeplini o anumită sarcină”, ceea ce presupune cunoștințe, deprinderi, înțelegere și voință, persistență. Competența se apreciază nu doar după rezultate, care trebuie să fie înregistrate în primul rând, ci și după efortul depus pentru a-l obține.

Un alt exemplu semnificativ de tipologizare/ prezentare a principalelor caracteristici comune ale liderilor transformaționali, „maestri ai schimbării”, este cel al lui Bennis Warren: formare diversificată; curiozitate fără limite; entuziasm fără limite; aprecierea persoanelor și a muncii în echipe; voința de a-și asuma riscuri; dedicat creșterii pe termen lung mai degrabă decât centrat pe profilul pe termen scurt; angajat față de excelență; virtuos; vizionar. Un lider se definește de către Bennis Warren prin „capacitatea de a crea o viziune globală, a o traduce în acțiune și a o menține”. În acest sens el identifică patru acțiuni-cheie ale conducătorilor: gestiunea atenției; gestiunea sensului „comunicației”; gestiunea încrederii; gestiunea propriei persoane.

Competența, în general, vizează performanța unui manager eficient. Din perspectiva managementului competențelor, competențele manageriale capătă o serie de particularități. Modelul este cel al „maestrului manager” sau al „maestrului de excelență”. „Maestrul manager” realizează multiple roluri în vederea creării sinergiei umane a organizației, a generării coerenței scopurilor și a practicării unei conduceri integrative. În pregătirea managerială se impune formarea de competențe în structură:

- 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 conștiința.
- 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, ce solicită cunoaștere, atitudini, conștiință/valori, creativitate.

Un lider-manager urmează să satisfacă următoarele cerințe: să producă schimbarea, chiar și acolo unde nu este un consens în favoarea schimbării; să-și creeze propriul profil de lider, înțelegând și analizând sistematic propriile decizii, să facă ceea ce trebuie cu oamenii și pentru oameni apreciindu-le meritele, eforturile; să gestioneze eficient cea mai de preț resursă – timpul; să dispună de un sistem informațional viabil, productiv pentru a conduce eficient; să dezvolte personalul, viitorii lideri.

## **Concluzii**

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. Inteligența, energia, inventivitatea, după cum s-a menționat, sunt caracteristici ale managerului de succes. În cadrul formării profesionale postuniversitare în management educațional a directorilor de unități școlare, pentru fiecare participant s-a conceput un portofoliu de evidență a evoluției competențelor, care evidențiază efectele pregătirii și dezvoltării profesionale 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.

După cum afirmă G. Cole, este mai important să înțelegem ce-i face pe oameni să obțină performanțe acceptabile sau chiar excelente în muncă, decât să putem descrie cu precizie ce ar

trebui să facă. Cele mai multe standarde în prezent se concentrează pe ceea ce se așteaptă ca managerii să facă, decât pe capacitățile generice pe care ar trebui să le aibă.

## **BIBLIOGRAPHY**

- Acheson K.A., Gall M.D., Techniques in the Clinical Supervision of Teachers - New York: John Wiley & Sons, 1997
- Archie H.R., Carrol B., Asterios G., Management. Making organization perform - New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980
- Banuh N., Fenomenul educației în cercetări științifice - Centrul Editorial Poligrafic, 2003
- Bass B.M., Transformational Leadership - New Jersey: Erlbaum, Mahwah, 1998
- Bonciu C., Instrumente manageriale psihologice - București: ALL BECK, 2000
- Ceaușu I., Enciclopedie managerială. – București: Editura Academiei de Management, 2003
- Cojocaru V.Gh., Schimbarea în educație și Schimbarea managerială: Lumina, 2004
- Cucoș C., Timp și temporalitate în educație: Elemente pentru un management al timpului școlar - Iași: Polirom, 2002
- Mocanu M., Schuster C., Managementul proiectelor: cale spre creșterea competitivității - București: Editura All Beck, 2001
- Pâslaru V., Principiul pozitiv al educației - Editura CIVITAS: 2003
- Rudic Gh., Guțu Vl., Bucun N., Managementul schimbărilor în învățământ: Modulul 7 / Institutul de Instruire Continuă: S. n., 2004
- Stamatin O., Profilul psihologic al managementului școlar contemporan / Renovarea educației prin implementarea celor mai avansate tehnici de conducere, 2004
- Zlate M., Leadership și Management - Iași: Editura Polirom, 2004