

Formarea stilului managerial al cadrului didactic

The formation of teacher's managerial style

Elena Vinnicenco, dr. în pedagogie,

UPS „Ion Creangă”

Rezumat

Acest articol este dedicat stilului managerial al profesorului. În acest context, sunt descrise premisele formării stilului managerial, criteriile de clasificare a stilurilor manageriale. Sunt identificate tendințele majore în conceptualizarea stilului didactic.

Cuvinte-cheie: *stil managerial, stil repulsiv, stil dominant, stil indiferent, sfera educațională, management eficient.*

Abstract

This article is dedicated to teacher's management style. In this context are described the premises of the management formation style, the classification criteria of management styles. There are identified the major tendencies in conceptualization of didactic style.

Keywords: *management style, repulsive style, dominant style, indifferent style, educational sphere, efficient management.*

Cadrul didactic este actorul educațional care ia decizia privind modalitatea de realizare a procesului didactic. Cadrul didactic profesionist dă dovadă de calități de autoperfecțiune și recunoaștere a propriei persoane în calitate de creator al procesului didactic.

Stilul de management exprimă modalitățile în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea activității, fiind definit, în principal, de atitudinea față de subordonați. Stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează. Stilurile manageriale au fost grupate în funcție de o serie de criterii, care se referă la următoarele:

- ❖ atitudinea față de responsabilitate;
- ❖ autoritatea exercitată de conducător;
- ❖ inițierea de structură și de considerație;
- ❖ preocuparea pentru producție și resurse;
- ❖ tipul de motive, caracteristicile comunicării, natura cooperării și modul de adoptare a anumitor decizii.

Pe baza *atitudinii față de responsabilitate*, principalele stiluri de management sunt: stilul repulsiv, stilul dominant și stilul indiferent.

1. Stilul repulsiv corespunde persoanelor care refuză promovarea în funcții de conducere. Acești manageri au, în general, complexe de inferioritate, o încredere redusă în forțele proprii și, prin urmare, dorința expresă de a evita responsabilitățile. Manifestând respect exagerat pentru independența celorlalți, acești manageri vor adopta decizii mai puțin eficiente.

2. Stilul dominant – managerii care au acest stil sunt, în general, persoane dinamice, active, dornice de a ocupa poziții cât mai înalte și de a se impune cu orice preț. În caz de eșec, acești manageri vor căuta explicații exterioare persoanei lor, plasând responsabilitatea în sarcina subalternilor. Evitarea recunoașterii propriei responsabilități, în caz de eșec, determină formarea unei imagini deformată asupra realității din partea acestor manageri și, în concluzie, reduce șansele fundamentării unor decizii riguroase.

3. Stilul indiferent corespunde persoanelor care nu manifestă în mod direct interes deosebit față de evoluția în ierarhia instituției, dar acestea, odată promovate în funcții de conducere, pot deveni eficiente, datorită ponderației și străduinței în îndeplinirea atribuțiilor de conducere, precum și responsabilități versus parteneri și colaboratori. Datorită faptului că au capacitatea de a-și forma o imagine realistă despre sine și despre ceilalți, acești manageri iau decizii bune.

Prin dezvoltarea stilurilor clasice, Emil Paun clasifică stilurile în următoarele categorii:

- o **stilul participativ**, cu următoarele variante: stilul consultativ, democratic și reprezentativ;
- o **stilul autoritarist**, cu variantele: stilul respectiv și stilul dictatorial;
- o **stilul individual**, cu variantele: „vacuum”, stilul carismatic și stilul intrusiv;
- o **stilul permisiv**, cu variantele: stilul negare/refuz, stilul fals democratic;
- o **stilul haotic**.

Teoria dezvoltată de J. Tannenbaum și L.A. Schmidt [4, p. 63], intitulată *continuumul stilurilor de conducere*, folosește drept criteriu de diferențiere *autoritatea managerului în raport cu libertatea subordonaților*. Potrivit acestei teorii, există anumite trepte ale continuumului stilurilor manageriale, caracterizate prin nivelul tot mai scăzut al autorității managerului, în raport cu nivelul tot mai ridicat de libertate al subordonaților.

Stilul nomotetic evidențiază dimensiunea normativă a comportamentului profesorului. În acest caz, prevalează imperativele sociale, presiunile instituționale, trecând înaintea cerințelor și disponibilităților personalității, copilului.

Stilul ideografic pune accentul pe cerințele copilului, pe trebuințele sale, urmărind ca fiecare să-și descopere singur ceea ce are mai relevant.

Între cele două poluri se plasează **stilul intermediar**. Dezideratele socialului pot fi realizate prin luarea în considerare a trebuințelor și dispozițiilor individuale. Socializarea personalității și personalizarea rolurilor se află în relație de interdependență. Procesele din clasă pot fi „privite ca o tranzacție între roluri și personalități” și are denumirea *stil tranzacțional* [6].

Evoluția recentă a cercetărilor și aplicațiilor în domeniul managementului educațional a condus la *conturarea a două tendințe majore în conceptualizarea stilului*: nevoia de a depăși empirismul în conducerea unor organizații, prin studiul teoretico-aplicativ al stilurilor manageriale de tip profesionist; accentul pus pe competența metodologică, ce se dezvoltă odată cu modelele situaționale. *Stilul managerial în sfera educațională se exprimă* prin următoarele:

- * ansamblu de cunoștințe ce asigură calitatea și precizia construcțiilor practice;
- * autocontrol și recunoașterea de către membrii instituției;
- * capacitatea de a se adapta la diferite situații, utilizând metode și tehnici adecvate;
- * capacitatea de evaluare a realității, fundamentată pe informare, analiză și diagnoză.

Stilul managerial al cadrului didactic este o modalitate euristică de ordin superior, prin care se structurează diverse strategii și capacități, devenind caracteristice fiecărei persoane. În procesul educațional, devine stil creativ, prin depășirea unor stereotipuri de reflectare, prin eliberarea sa din captivitatea unor tipare mentale și din capcanele rutinei. Structurarea unui stil managerial propriu necesită alternanța între stările de maximă concentrare, predominant conștiente, și stările de relaxare, în care controlul conștient este mai redus, permițând elaborarea unor asociații inedite. Acest proces de cristalizare a unui stil propriu se află la intersecția dintre capacități și personalitate.

Principalele direcții de acțiune în vederea *optimizării procesului formării continue a stilurilor manageriale* vizează:

- ❖ conștientizarea de către educatori a reprezentărilor lor anterioare privind modalitățile de conducere, a trăirilor afective pozitive sau negative pe care le resimt prin implicare în procesul managerial;

- ❖ descoperirea situațiilor conflictuale generate de stilurile manageriale practicate, ancorarea lor în situații concrete, exemplificative, pentru a putea fi depășite, și consolidarea trăirilor pozitive;
- ❖ observarea spontană a modului de realizare a conducerii în cadrul unor activități desfășurate la nivelul instituției școlare;
- ❖ delimitarea teoretică a conceptelor specifice conducerii și integrarea lor în cadrul procesului managerial;
- ❖ accentuarea influenței dimensiunii autoevaluative asupra eficienței stilurilor manageriale, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional;
- ❖ stimularea metaevaluării ca modalitate de reflectare constantă asupra actului conducerii;
- ❖ cunoașterea formelor, metodelor și tehnicilor de conducere eficientă;
- ❖ observarea sistematică a relației dintre stilurile manageriale și climatul educațional;
- ❖ elaborarea unor indicatori și instrumente de evaluare a eficienței acestora (obiective, descriptori);
- ❖ realizarea unor acțiuni manageriale, utilizând stiluri de conducere variate;
- ❖ interevaluarea și evaluarea permanentă, pe baza unor indicatori, a activităților manageriale.

Conducerea dinamică și managementul eficient al schimbării constituie condiții-cheie în efortul de a realiza un grad înalt de incluziune socială și educațională, efort depus de către educatorii-manageri cu o concepție clară asupra politicilor educaționale. Această viziune este prezentă în activitatea cadrului didactic, prin modul de relaționare a acestuia cu ceilalți actori educaționali: elevi, părinți, comunitate locală. Ea se bazează pe valorile școlii și pe preocuparea generală de a oferi elevilor mai mult sprijin și mai multe posibilități de realizare, fiind strâns legată de conceptul de „dezvoltare durabilă a școlii”, reflectând un angajament puternic pentru îmbunătățirea standardelor educaționale pentru toți elevii.

Formarea și dezvoltarea competențelor manageriale din domeniul educațional constituie un proces de formare specializată, realizată în instituțiile din învățământul superior prin parcurgerea unor programe de formare inițială și continuă a managerilor la nivelul studiilor, menită să elimine rezistențele la schimbare, să stabilească o conexiune la nivelul comunității. În procesul de formare profesională a viitorului profesor, persistă o interacțiune continuă a factorilor obiectivi și subiectivi, în procesul căreia intervin schimbări în structura personalității studentului, ce asigură pregătirea psihologică interioară pentru activitatea didactică.

În calitate de *premise ale formării stilului managerial*, pot fi menționate:

- identificarea zonei nedeterminate a activității, datorită căreia una și aceeași activitate poate fi realizată în mod diferit;
- dorința de a-și face activitatea mai reușită;
- tendința de a-și desfășura activitatea în condiții mai plăcute, ce stimulează satisfacția emoțională.

Dobândirea acestor competențe îi permite managerului să compatibilizeze interesele instituției la așteptările elevilor și ale cadrelor didactice, să motiveze, să comunice asertiv etc. Calitatea de manager a cadrului didactic se bazează pe:

- competența umană, prin care se are în vedere capacitatea de a observa obiectiv realizările, dar și lacunele, capacitatea de a respecta pe ceilalți, capacitatea de a tolera, a fi empatic;
- competența de comunicare, ce asigură interrelaționarea în activitatea didactică, se bazează pe capacitatea de a selecta modalitățile de comunicare pentru situații variate, capacitatea de a soluționa situații conflictuale;
- competențe psihosociale, care vizează particularitățile individuale și de grup ale elevilor, în scopul obținerii performanțelor, presupune capacitatea de adaptare în relațiile cu elevii, pentru a-i mobiliza pe aceștia;
- competența de utilizare a tehnologiilor informaționale, care presupune capacitatea de a sintetiza informațiile pentru crearea unei baze de date, pentru valorificarea informațiilor în scopul eficientizării activității didactice;
- competențele de conducere sunt vizate prin proiectarea eficientă a activității, organizarea activităților didactice, în scopul atingerii obiectivelor propuse, gestionarea procesului decizional;
- competențele de evaluare, care se concretizează în stabilirea obiectivelor și criteriilor de evaluare, cu scopul de a măsura, evalua, ameliora, utiliza eficient tehnici și instrumente de evaluare specifice educației;
- competențele de gestionare și administrare, care vizează administrarea corectă a resurselor materiale și financiare;
- competențele în domeniul autoperfecționării sunt necesare pentru evaluarea calității propriei activități.

Competențele manageriale vizează un ansamblu de comportamente necesare cadrului didactic pentru a obține rezultate prin activitatea pe care a o realizează, a lua decizii în corespundere cu

finalitățile educației, a-și asuma anumite responsabilități, a aprecia elevii în funcție de rezultate, a încuraja inițiativele elevilor, a facilita cooperarea la nivelul grupului etc.

Este oportună elaborarea unei strategii de dezvoltare a competențelor psihosociale și a stilurilor manageriale. Elaborarea strategiilor se fundamentează pe analiza mediului extern și, respectiv, a mediului intern specific instituției școlare. Pe baza acestor analize, se stabilesc condițiile favorabile și nefavorabile de lansare sau continuare a unei strategii și se decide asupra oportunității sau adaptării ei la noile cerințe ale actorilor educaționali.

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) se face pentru a putea combina analiza mediului extern cu cea a mediului intern, pentru a se genera o serie de strategii de dezvoltare. Abordarea mediului intern conduce, în cele din urmă, la identificarea polilor de putere și de slăbiciune pentru fiecare instituție școlară. Aceste evaluări pe axa SW au o semnificație relativă și depind de realismul și curajul educatorilor-manageri de a-și cunoaște punctele slabe. Pentru a obține o imagine globală, axa factorilor interni SW poate fi asociată cu axa OX a unei diagrame, iar axa factorilor externi OT poate fi asociată cu axa OY. Combinând factorii interni cu factorii externi, se pot contura *patru categorii de strategii*. Acestea sunt strategii generice, deoarece capătă conținut în condițiile concrete ale fiecărei instituții școlare [1, p. 62]:

- strategii SO (de tip max-max), care reunesc elementele favorabile construirii unei strategii, utilizând elementele puternice ale instituției școlare pentru a profita de oportunitățile existente în mediul extern, creând un avantaj net competitiv;
- strategii WO (tip min-max), ce combină elementele de slăbiciune existente în instituția școlară cu oportunitățile existente în mediul extern. Se încearcă folosirea oportunităților pentru eliminarea slăbiciunilor sau transformarea acestora în puncte forte pentru instituție;
- strategii ST (tip max-min), în sensul că acestea folosesc elementele forte ale instituției școlare, pentru a evita sau pentru a reduce amenințările existente în mediul extern;
- strategiile WT (tip min-min) urmăresc să se minimizeze slăbiciunile, în condițiile în care se evită amenințările din mediul extern. Sunt strategii defensive și se folosesc îndeosebi atunci când instituția școlară se află în declin.

Stilurile manageriale se manifestă, așadar, în cadrul „unui construct uman, pe baza relațiilor de tip ciclic și ierarhic, influența reciprocă fiind o sursă de coeziune, autoreglare și direcționare a comportamentului elevilor” [7, p. 130].

Abilitatea de a dezvolta un stil demonstrează capacitatea cadrului didactic de a selecta din particularitățile sale anume calitățile care influențează pozitiv activitatea profesională.

Bibliografie

1. Cardon, A. Coaching și leadership în procesele de tranziție. Codecs, București, 2006.
2. Cojocaru V.Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Lumina, Chișinău, 2004.
3. Cojocaru V., Socoliuc N. Managementul educațional. Cartea Moldovei, Chișinău, 2007.
4. Iosifescu, Ș. Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare. ProGnosis, București, 2000.
5. Prodan, A. Managementul de succes. Motivație și comportament. Polirom, Iași, 1999.
6. Sălăvăstru, D. Științele psihologiei, Iași, 2006.
7. Zlate, M. Leadership și management. Polirom, Iași, 2004.