

IMPACTUL LIDERULUI ASUPRA ORGANIZAȚIEI

Obiective

- 1. Formabilii vor da exemple privind calitățile unui director de școală, văzut ca lider al organizației.
- 2. Formabilii vor identifica, în cazul directorului de școală, acele calități care sunt resursă pentru organizație.
- 3. Formabilii vor exersa în grup identificarea competențelor specifice directorului de școală și a situațiilor în care se manifestă aceste competențe.

Rezumat

- Prin competențele interpersonale și prin calitatea deciziilor luate în calitate de conducător de unitate, membru ori coordonator al echipelor decizionale, directorul influențează alegerile organizaționale.
- O serie de caracteristici ale leadership-ului care privesc capacitatea liderului de a relaționa cu personalul și cu alți actori relevanți pe plan instituțional pot fi văzute ca aparținând planului individual (tact, compasiune, modestie, onestitate, dreptate), dar și planului organizațional (influența în cadrul grupului, stăpânirea de sine, discernământul și responsabilitatea).
- Prin leadership se asigură următoarele resurse unei echipe: conceptualizarea ideilor, câștigarea adeziunii și entuziasmului echipei, conceperea unui program, capacitatea de a promova proiecte relevante, asigurarea sprijinului extern pentru proiectele școlii.

Schimbul social și interpersonal la care participă directorul

- Ca lider, directorul de școală are o puternică influență asupra organizației. Cerințele cu privire la activitatea profesorilor și a personalului administrativ, modul de definire a sarcinilor, procedurile de comunicare și exemplul personal au efecte profunde asupra caracteristicilor organizaționale. Prin competențele interpersonale și prin calitatea deciziilor luate, în calitate de conducător de unitate sau ca membru ori coordonator al echipelor decizionale (consiliu de administrație, consiliu profesoral), directorul influențează alegerile organizaționale. Alegerile pe care le face acesta, fie că este vorba de coordonarea activităților, planificare și organizare, fie că este vorba de consiliere, orientare sau implicare directă în proiectele școlii, au impact asupra oamenilor, resurselor și imaginii școlii.

Schimbul social și interpersonal la care participă directorul

Lucrările din domeniul managementului consideră importante câteva caracteristici ale leadership-ului, toate referindu-se la capacitatea acestuia de a relaționa cu personalul și cu alți actori relevanți pe plan instituțional:

În plan individual:

- tact - sensibilitate în raport cu oamenii;
- compasiune - empatie și acordare de ajutor;
- modestie – recunoaște calitățile și acordă încredere oamenilor;
- onestitate – își câștigă respectul individual;
- dreptate – tratează corect oamenii și îi încurajează.

Schimbul social și interpersonal la care participă directorul

În plan organizațional:

- influența în cadrul grupului – generarea voinței de a merge spre scop în cadrul grupului;
- comandă – să decidă cu privire la cursul acțiunilor cu o viteză de reacție adecvată situațiilor decizionale și să le susțină cu fermitate și capacitate de mobilizare; stăpânire de sine – să rămână calm și imperturbabil în condiții noi sau necunoscute;
- discernământ – capacitatea de a structura resursele disponibile și informația într-un mod sistematic și ușor de înțeles pentru a produce rezultate eficiente;
- responsabilitate – să fie capabil de efort susținut, combinat cu integritate, să fie demn de încredere.

Competențele de leadership

- ✓ Competențele de leadership sunt necesare în școală atunci când vrem să inițiem și să implementăm cu succes un proiect de schimbare organizațională și atitudinală. În același timp, un stil de conducere eficient implică un echilibru între zona centrală, care presupune atribuții și competențe de rutină, profesionalizare și acțiune constantă (acestea necesită o bună cunoaștere a colectivului, a mediului înconjurător organizației, a metodelor de management a timpului și stresului) și zona periferică, flexibilă, care presupune inovație, creativitate, competențe interpersonale de nivel ridicat – care induc dezvoltare, stimularea ideilor și recunoașterea valorii, motivare.
- ✓ Pe scurt, este necesar un echilibru între buna gestiune a problemelor organizaționale și viziunea organizațională, crearea de semnificații pentru oameni și încredere în scopul comun împărtășit.
- ✓ Totodată, calitățile și competențele de leadership trebuie să se regăsească la mai multe nivele în școală – director, coordonatorii proiectelor, profesori etc. Fără acest rol esențial, toate inițiativele, aproape fără excepție, mor, sau se scufundă în mediocritate și birocrație, în praful de zi cu zi al rutinei și a reglementărilor sau actelor oficiale sau în supramunca directorului, care “nu este înțeles de nimeni”.

Competențele de leadership

Prin leadership se asigură următoarele resurse unei echipe:

- ✓ conceptualizarea ideilor;
- ✓ câștigarea adeziunii și entuziasmului echipei;
- ✓ conceperea unui program; capacitatea de a promova proiecte relevante în rândul profesorilor, părinților, altor actori (autorități locale, firme etc.);
- ✓ asigurarea sprijinului extern pentru proiectele școlii;
- ✓ dezvoltarea sentimentului de proprietate și de responsabilitate față de rezultate;
- ✓ încorporarea noilor nevoi în proiectele promovate;
- ✓ protejarea proiectelor de atacuri din afară și de critici, dar și atragerea adeziunii externe prin comunicare adecvată și activitate în comun.

Competențele de leadership

Competențe de planificare

- Competențele de planificare necesare pentru a porni la drum în proiectul de schimbare administrativă nu sunt diferite de cele solicitate de orice alt proiect educațional, totuși sunt necesare și alte elemente. Trebuie ca oamenii care lucrează în acest proiect să fie convinși că metodele de management integrat înseamnă cu totul altceva decât fac de obicei și să fie pregătiți să abandoneze vechile tipare sau să lucreze la transformarea acestora în unele compatibile cu o altă structurare a cunoașterii și învățării decât până acum.

Competențele de leadership

Parsons (1951) consideră că societatea își întemeiază judecățile de valoare referitoare la stratificarea socială și la relațiile dintre indivizi pe trei categorii de elemente:

- 1. calitățile înnăscute;
- 2. realizările sau performanțele individului;
- 3. ceea ce dobândește el în viață în urma muncii, activității intelectuale și economice (bogație, competență, recunoaștere).

- ❖ În România, directorul de școală provine din rândul profesorilor și este imersat în cultura acestora, împărtășește valori comune cu aceștia, totuși apar și elemente distincte.
- ❖ Perspectivele sociologice asupra identității, și am văzut că responsabilitatea față de elevi, față de personalul școlii și față de instituție constituie un element important al identității profesionale a directorului, precum și viziunea psihologiei sociale asupra emoțiilor și reprezentărilor sociale, ca matrice a acțiunii organizaționale, deschid un câmp fertil în cercetarea din domeniul managementului și îndeosebi a managementului financiar.
- ❖ Privite în perspectiva teoriei alegerii raționale, deciziile oamenilor comportă în același timp și elemente situaționale.
- ❖ Accidentalul provocat de evenimentele imprevizibile, de incidentele zilnice și de presiunea cerințelor administrative nu mai este doar eveniment unic, ci este integrat într-o perioadă mai mare de timp, când devin vizibile modele comportamentale și stiluri manageriale, iar efectele unui comportament sau altul pot fi văzute în perspectiva efectelor instituționale produse.

- ❖ Perspectivile psihologiei și sociologiei asupra acțiunii manageriale diferă între ele ca accent. Psihologia a conceptualizat esența socială a “eului”, văzut ca sediu al identității, prin două componente, cea a idealului și a imperativului, ca matrice comportamentală a individului. Psihologia socială consideră că eul are mai multe fațete, depinzând de rețelele sociale din care subiectul face parte și de datele instituționale (reguli, norme, cultură organizațională).
- ❖ Identitatea este corelată cu rolul organizațional, iar unii psihologi recunosc multiple identități.
- ❖ De aceea, viziunea psihologică și cea antropologică asupra persoanei cu funcție de conducere, **directorul de școală în cazul nostru**, trebuie combinate: pe de-o parte, focalizarea pe identitate și pe dinamica proceselor cognitive și, pe de altă parte, funcționarea sistemului social (microsocialul școlii) în care contează rolurile, relațiile dintre persoane, obligațiile, responsabilitatea și răspunderile. Modelele cibernetice ale structurii sociale și ale organizației dezvoltate în ultimii ani aduc împreună cele două abordări, arătând conexiunile dintre identitatea de rol ce se stabilește în individ, ca subiect al studiului psihologic, și individ, ca nod al rețelei sociale și actor social.

Tipul ideal al liderului

Leadership – puternic echilibrat, charismatic, altruist, exigent, demn de încredere

- Tipul ideal al liderului (ce este un director de succes) se concretizează într-o serie de competențe, valori și atitudini manifestate în realitatea curentă prin comportamente manageriale:
 - Profesionalizare în managementul educational
 - Eficacitate
 - Competențe de comunicare, relaționare și negociere, planificare
 - Valori internalizate - Universalism și Bunăvoință, Autorealizare
 - Stil managerial democratic, cooperant

Exercițiu 1.

Identificarea profilului personal de leadership

- Pentru ca acest profil ideal al directorului de școală să devină sensibil pentru formabili și, eventual, aceștia să se poată compara cu acest profil, este necesară o descriere a unor situații concrete de manifestare a calităților și comportamentelor caracteristice. Descrierea unor situații imaginare în care tipul ideal de director se manifestă într-un anumit fel, iar formabilii sunt puși în situația de a completa ce anume ar face ei în situația respectivă este un posibil scenariu de formare.

Exercițiul 1. Completați tabelul de mai sus, referindu-vă la propria persoană. Reflectați apoi asupra situațiilor în care NU ați satisfăcut criteriile și NU v-ați comportat conform cu cele descrise.

Tipul de competență	Criterii de recunoaștere a competenței	Comportamente specifice persoanei competente	Situație de manifestare a comportamentului specific
Profesionalizare în managementul educațional			
Eficacitate			
Competențe de planificare			
Competențe de comunicare, relaționare și negociere			
Valori internalizate - Universalism și Bunăvoință, Autorealizare			
Stil managerial democratic, cooperant			

Exercițiul 2

Calitățile unui director

- Folosind tabelul de mai jos, completați, fie singur, fie împreună cu un coleg, rubricile privind Punctajul acordat și Observații-exemple.
- Dacă lucrați cu un coleg, punctajul acordat dumneavoastră de coleg va fi trecut în rubrica a 2-a. În situația de punctaj maxim sau dacă punctajul acordat de dumneavoastră diferă semnificativ de cel acordat de coleg, întăriți prin observații sau exemple punctul dv. de vedere.
- Punctajul este de la 1 la 5, 5 însemnând – mă caracterizează în foarte mare măsură, iar 1 – nu mă caracterizează deloc.

Exercițiul 2. Calitățile directorului

Calitățile directorului	Punctaj personal	Punctaj coleg	Obs., exemple
competențe de comunicare			
competențe profesionale - administrație, finanțe, management			
seriozitate (demn de încredere, autoritate, pragmatism, eficacitate)			
moralitate, onestitate,			
Corectitudine, consecvență			
cultură, inteligență, curiozitate, creativitate			
perseverență, hărnicie și rezistență la stres			
capacitate organizatorică			
capacitate de orientare în probleme diferite			
calm, echilibru, diplomație			
creativitate, flexibilitate, inovație, receptivitate la nou			
abilități de lucru în echipă			
sociabilitate, capacitate de a reprezenta			
competențe decizionale			
responsabilitate, implicare			
ambiție, tenacitate, voință			
curaj			
iubitor de dreptate			
hotărâre, fermitate			
empatie			
generozitate, spirit de sacrificiu, altruism			
încredere în sine și în oameni			
capacitate de analiză și de previziune			
transparență			

Chestionar de verificare

1. Directorul influențează alegerile organizaționale prin:	a) cerințele cu privire la activitatea profesorilor și a personalului administrativ; b) planificare și organizare; c) exemplul personal.
2. Capacitatea directorului de a relaționa se manifestă prin :	a) întocmirea proiectului de buget; b) recunoașterea calităților; c) onestitate.
3. În plan individual, directorul se manifestă prin:	a) influența în cadrul grupului; b) modestie; c) dreptate.
4. Trebuințele pe care le satisface liderul pot fi:	a) responsabilitate; b) trebuințele de menținere a grupurilor; c) trebuințele personale ale membrilor grupului.
5. Resursele echipei care sunt asigurate de leadership pot fi:	a) câștigarea adeziunii și entuziasmului echipei; b) asigurarea sprijinului extern pentru proiectele școlii; c) conceptualizarea ideilor.
6. Competențele de leadership sunt necesare în școală pentru:	a) inițierea și implementarea proiectelor de schimbare organizațională; b) stimularea ideilor; c) motivare;
7. Conform modelului lui Parsons, societatea își întemeiază judecățile de valoare pe următoarele categorii de elemente:	a) realizările sau performanțele individului; b) ceea ce dobândește individul în viață; c) calitățile înnăscute.
8. Profilul ideal al directorului de școală cuprinde:	a) competențe; b) valori internalizate; c) un anumit stil managerial.
9. Printre calitățile directorului de școală se numără:	a) seriozitatea; b) curajul; c) capacitatea de disimulare și de manipulare.
10. Declanșatori ai proceselor de învățare organizațională pot fi:	a) abilitățile de lucru în echipă; b) fermitatea; c) capacitatea de orientare în probleme diferite.