

MANAGERUL DE PROIECT – COMPETENȚE ȘI ROLURI SPECIFICE

Anca-Mihaela NASTASĂ, profesor școlar

<https://orcid.org/0000-0003-4054-7329>

Colegiul Național *Ferdinand I* Bacău, Grădinița *Roza Venerini* Bacău

Rezumat. *Managerul de proiect* reprezintă „cheia succesului” în orice activitate socială, în general, în zona cercetării și perfecționării educaționale, în mod special. El este cel capabil să conducă *instituția / organizația școlară preuniversitară* prin valorificarea optimă a resurselor psihologice și sociale ale tuturor membrilor acesteia. Sub conducerea sa, acești *membrii*, care au calitatea de *actori ai educației*, devin eficienți prin faptul că „nu lucrează unul pentru altul, ci unul cu altul. *Managerul de proiect* cultivă *sentimentul* încrederii în forțele proprii ale echipei pe care o conduce pentru îndeplinirea unor *scopuri* și *obiective comune*. Acest *sentiment* transmis echipei și grupurilor care o compun reflectă calitățile managerului de proiect, definite în termeni de leadership, la nivelul unui produs superior exprimat în termenii unei formule care assemblează și sintetizează: *angajamentul x caracterul x competența x consecvența x coeziunea (liderului și a echipei condusă eficient)*.

Cuvinte-cheie: manager, manager de proiect, proiect, competențe, roluri.

PROJECT MANAGER - SPECIFIC SKILLS AND ROLE

Abstract. *The project manager* is the "key to success" in any social activity, in general, in the area of research and educational development, in particular. He is the one able to lead the pre-university school institution / organization by making the best use of the psychological and social resources of all its members. Under his leadership, these members, who have the quality of actors of education, become efficient by the fact that “they do not work for each other, but with each other. The project manager cultivates a sense of self-confidence in the team he leads to achieve common goals and objectives. This feeling transmitted to the team and its groups reflects the qualities of the project manager, defined in terms of leadership, at the level of a superior product expressed in terms of a formula that assembles and synthesizes: commitment x character x competence x consistency x cohesion (leader and team conducted efficiently).

Keywords: manager, project manager, project, skills, roles.

Calitățile psihologice ale managerului de proiect, sunt probate la nivelul capacităților acestuia de: *motivare optimă a echipei*, implicată global în derularea proiectului, condus la nivel strategic, inovator; *comunicare eficientă a obiectivelor* și a *modalităților* de realizare-dezvoltare și de evaluare continuă a acestora în condiții de empatie pedagogică (aptitudinea de transmitere a mesajelor la nivelul înțelegerii și al cerințelor afectiv-motivaționale ale membrilor echipei implicată în proiect).

Managerul de proiect deține *competențe pedagogice superioare* de *motivare optimă* a echipei și de *comunicare eficientă*. *Rolurile* exercitate de *managerul de proiect* sunt cele care susțin „piramida motivațională” (consacrată de Maslow). Avem în vedere *rolurile manageriale* care vizează: asigurarea condițiilor materiale, primare, necesare pentru desfășurarea proiectului; cultivarea sentimentului de siguranță și de încredere în

forțele proprii; aprecierea / autoaprecierea nivelului de performanță atins; autocultivarea capacității de autorealizare.

Aceste *roluri* asumate de managerul de proiect, valorifică etapele de evoluție graduală a cerințelor membrilor proiectului implicați în atingerea anumitor performanțe, care constituie premise psihologice ale succesului realizabil în timp: cerințe fiziologice, receptate ca necesități primare, legate de organizarea materială a proiectului; cerințe psihologice receptate ca nevoie de siguranță în activitate; cerințe psihologice afirmate ca nevoi ale eului; cerințe psihologice superioare, conștientizate și dezvoltate ca nevoi de autodepășire / autorealizare / autoexprimare creativă / inventivă, inovatoare [8, 66].

Competențele managerului de proiect pot fi formate și dezvoltate pe baza asimilării și interiorizării unor cunoștințe psihologice fundamentale, teoretice și procedurale (aplicate) necesare pentru a înțelege potențialul aptitudinal și atitudinal al fiecărui membru al echipei, obiectivat în acțiuni și comportamente vizibile și în motivații mai ușor sau greu de identificat. În această perspectivă, *managerul de proiect competent*, trebuie să cunoască necesitățile generale și particulare al echipei, dar și așteptările individuale ale membrilor acesteia raportate la un cadru instituțional / organizațional, dar și la un context psihosocial, conturat pe fondul activităților desfășurate, dar și a influențelor *informale* exercitate spontan sau accidental, direct sau indirect, de mediul extern.

Formarea acestor *competențe psihologice*, necesare managerului de proiect în situații complexe, multiple, este realizată în timp, pe baza valorificării mai multor metode și tehnici specifice: sesiuni de brainstorming (asalt de idei); întâlniri formale cu diferiți factori de decizie, utilizatori și beneficiari, reprezentanți ai comunității școlare și ai comunității educaționale locale; dezbateri organizate cu experți din domeniu de studiu disciplinar și interdisciplinar, abordat în cadrul proiectului; activități de documentare și cercetare științifică și tehnologică [3, p. 10].

Consolidarea și dezvoltarea *competențelor psihologice* necesare managerului de proiect, asigură îndeplinirea optimă a unor *roluri specifice*, interpersonale, multiplicare în contexte deschise, problematice: *coordonarea* acțiunilor distribuite pe grupe și microgrupe în cadrul echipei; *negocierea* intereselor diferite care pot să apară în interiorul echipei; rezolvarea disputelor identificate în cadrul echipei sau între grupurile constituite *nonformal* sau *informal* în interiorul echipei; *tratarea diferențiată* a membrilor echipei în funcție de rezultatele școlare și de calitățile lor psihologice și sociale, care trebuie valorificate special pentru a asigura unitatea de acțiune eficientă a echipei; *orientarea pedagogică, psihologică și socială* a tuturor membrilor echipei în direcția atingerii obiectivelor generale, specificate și concretizate pe tot pe parcursul desfășurării proiectului.

Competențele cognitive ale managerului de proiect, dobândite prin asamblarea optimă a unui set de cunoștințe teoretice și aplicative (pedagogice, psihologice, sociologice, manageriale etc.) fundamentale, susținute atitudinal și valoric în context deschis, asigură premisele necesare acestuia pentru exercitarea în condiții optime a mai multor *roluri informaționale* care vizează: *programarea și conducerea eficientă a ședințelor de lucru* (evaluare inițială, evaluare parțială, evaluare de bilanț etc.); *elaborarea și actualizarea* graficelor de lucru necesare pentru toți membrii echipei, dezvoltate la nivel individual și pe grupe, dar și din perspectiva organizării frontale a activităților pedagogice și administrative; *(re)actualizarea planului* în raport de informațiile obținute pe parcursul desfășurării proiectului în condiții de evaluare continuă, formativă; *concentrarea echipei* asupra scopurilor generale ale proiectului, specificate și concretizate, în funcție de resursele pedagogice (informaționale, umane, didactico-materiale, financiare) existente sau disponibile; *cultivarea încrederii echipei* în forțele sale interne și în coeziunea grupurilor inițiate sau formate pe tot parcursul desfășurării proiectului în condiții de timp și spațiu (formal, nonformal, deschis spre informal) determinate pedagogic și managerial; *reglarea-autoreglarea permanentă* a activităților specifice proiectului (pedagogice și administrative), realizată în condiții de *feedback* extern și intern, pozitiv și negativ.

Managerul de proiect se distinge și prin capacitatea sa de valorificare a anumitor *stiluri de conducere*. Cercetările acumulate în epoca modernă și postmodernă (contemporană) confirmă faptul că *stilul* definește: „o formă de manifestare a trăsăturilor psihice ale managerului”; „maniera obișnuită de comportament a managerului”; „calitățile psihice foarte strict reglate, având o deosebită însemnătate socială” [4, p. 42, vezi pp. 40-49].

Competențele managerului de proiect reflectă și îmbină calitățile a două *stiluri de conducere* a echipei: *stilul cognitiv-afectiv* și *stilul instrumental-comportamental* [Idem, p. 53]. Ele sunt perfectibile în context deschise, care presupun valorificarea modelului propus de R. Likert care integrează *stilurile manageriale* la patru niveluri de referință: autoritar-explorator; autor-binevoitor; consultativ; participativ [7]. În această perspectivă, *competența*, valorificată de managerul de proiect, este cristalizată teleologic și axiologic la nivelul *stilurilor consultativ* și *participativ*, susținute tehnologic și docimologic de *stilurile autoritar-explorator* (determinat de normativitatea pedagogică și managerială) și *autoritar-binevoitor* condiționat de tehnologia pedagogică și managerială [Ibidem, pp. 55, 56; 39].

În contexte sociale și pedagogice deschise, *competența managerului de proiect* evoluează continuu pe fondul îmbinării organice între *stilurile fundamentale de concepere* a conducerii (*integrat, dedicat / cointerestat, relaționist*) și cele de acțiune eficientă în practica *leadershipului educațional* (*activ, autocrat-binevoitor, progresist*). O astfel de

competență, elimină la nivel de *stil fundamental*, stilul divizat, iar la nivel de comportament practic, stilul birocratic. Altfel, menținerea stilului divizat sau a stilului birocratic, într-o formă asumată direct sau indirect, poate duce la practicarea unui *stil ineficient* (îngăduitor, autocrat, misionar, dezertor) [Ibidem, p. 57].

O categorie specială de *competențe* ale *managerului de proiect*, activ în zona instituției / organizației preuniversitare, este cea a „competențelor decizionale” care vizează „implementarea inovațiilor” necesare pe parcursul derulării proiectului. Ele pot fi clasificate în funcție de: „Schema tehnologiei inovaționale” – competențele care probează capacitatea managerului de proiect de: *formulare a scopului* general și a obiectivelor specifice ale proiectului; *diagnosticare* a stadiului în care se află conceptul proiectului; *analiză a problemelor și a contradicțiilor* care trebuie rezolvate la nivelul proiectului prin inovații; valorificare a informației care stimulează inovația la nivel de dezvoltare instituțională; organizare a activității de valorificare a inovațiilor; planificare a activității de creație pedagogică la nivel superior, de inovație; evaluare continuă a rezultatelor proiectului, obținute în condiții de inovație pedagogică [5, p. 67]; „Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională” – competențele care probează capacitatea managerului de proiect, de: implementare decizională; evidențiere / înțelegere a situației generale; analiză a mediului / contextului în care se desfășoară proiectul (pedagogic, social, economic / marketing etc.); însușire și valorificare a inovațiilor; pregătire profesională în domeniul managementului inovațional [Idem, p. 84].

Competențele și rolurile specifice managerului de proiect evoluează pe fondul unei noi teorii a conducerii afirmată în zona pedagogiei prin realizarea saltului de la *paradigma administrativ-birocratică* (a societății industrializate timpurii) la *paradigma managementului și a leadershipului educațional* (afirmată în societatea modernă / industrializată dezvoltată și postmodernă / postindustrializată, informațională, bazată pe cunoaștere [2].

Această „nouă teorie a conducerii”, centrată pe *conducerea managerială transformatoare*, se bazează pe activitatea unor *lideri eficienți* ca „agenți ai schimbării” [1, pp. 15-29].

Noua teorie a conducerii evoluează „în trei contexte majore”, din punct de vedere psihologic și social, care solicită liderilor, să cultive „dăruirea, complexitatea și credibilitatea”. La nivel instituțional / organizațional, școala trebuie să se adapteze la „*megatendențele* care schimbă lumea” în procesul de tranziție paradigmatică de la: societatea / tehnologia industrializată – societatea / tehnologia informațională; economia națională – economia globală; perspectiva abordării activității pe termen scurt – pe termen lung; conducerea administrativă bazată pe centralizare – descentralizare; conducerea politică bazată pe democrația reprezentativă – democrația participativă;

comunicarea bazată pe ierarhii – pe rețele; decizia managerială de tip *fie/sau* – de tip *opțiuni multiple* [9].

Competența fundamentală a managerului de proiect, care acționează ca *lider* în context social și educațional deschis, este cea bazată pe „capacitatea acestuia de a transforma intenția în realitate”. În ultimă instanță ea constituie *competența* sau capacitatea de *conducere transformatoare* necesară în condiții de schimbare permanentă existente în societatea modernă și postmodernă (contemporană), care pot genera „o hărmălaie obositoare” dacă managerul de proiect nu intervine eficient prin *dăruire psihologică* și *credibilitate socială*, raportate la *complexitatea* situației [Idem, p. 28].

Competența fundamentală a managerului de proiect definește capacitatea acestuia de *conducere transformatoare*, cristalizată ca produs calitativ superior al unor cunoștințe pedagogice și manageriale de bază (educație, instruire, sistem de învățământ, proces de învățământ, proiectare curriculară a educației și a instruirii / la scara întregului sistem și proces de învățământ; management educațional, leadership educațional), susținute permanent prin *atitudinea* de dăruite și prin *valorile* complexității și ale credibilității, asumate social.

Managerul de proiect eficient este cel care deține **competența fundamentală** probată prin capacitatea sa de conducere transformatoare. Această *competență fundamentală* este valorificată și perfecționată continuu pe fondul promovării unor strategii eficiente, pe *termen scurt*, dar mai ales *mediu* și *lung*, realizate prin intermediul: „viziunii care înseamnă concentrare”; *comunicării* calitative, dependentă nu doar de informații sau fapte, transmise și receptate în exces, ci de „forma de prezentare” care conferă mesajului „semnificația generală”; *poziționarea* psihologică – „încrederea, lubrefiantul care face ca organizațiile să funcționeze” în condiții de *integritate*, de *identitate*, de *relevanță* prin „păstrarea direcției în mod constant”; „dezvoltării sinelui” în condițiile „respectului de sine pozitiv”, susținut prin *talent* și *disciplină*, prin „potrivirea dintre punctele forte și slăbiciunile cuiva și necesitățile organizației” [Ibidem, pp. 38-75].

În această perspectivă, **managerul de proiect eficient** este cel care deține patru *competențe strategice*, definite ca „abilități umane” fundamentale (privite ca produse superioare ale unor cunoștințe teoretice și procedurale fundamentale, susținute atitudinal și valoric):

1. **competența conducerii vizionare** bazată pe *concentrarea* liderului asupra calității membrilor proiectului care cuplează *intensitatea muncii* cu *abnegația*, asigură „*tranzacția* care creează unitate între lideri și cei care îi urmează”;
2. **competența comunicării pedagogice eficiente** realizată la nivel de relație optimă între informațiile și faptele transmise de lider și receptate de membrii echipei – forma de prezentare care conferă acestora „semnificația generală”, asimilată și interiorizată valoric de toți membrii echipei implicați în desfășurarea *proiectului*,

stil managerial democratic (consultativ și participativ), și mijloace prin care liderii modelează semnificația generală, în context pedagogic și social deschis;

3. **competența poziționării optime** a liderului (managerului de proiect) și a membrilor echipei (proiectului), bazată pe *dăruire psihologică, credibilitate socială, complexitate pedagogică* implicată în „managementul încrederii”, în „păstrarea direcției” de acțiune în condiții de „integritate organizațională” și de „congruență totală”, necesară pentru identificarea și depășirea confuziilor și a contradicțiilor;
4. **competența dezvoltării sinelui prin intermediul respectului de sine pozitiv**, realizată prin „recunoașterea punctelor forte și compensarea slăbiciunilor” proprii și ale echipei conduse managerial, descoperirea și „alimentarea talentelor cu disciplină”, „capacitatea de a discerne unde se potrivesc talentele percepute cu ceea ce solicită slujba (n.n. sarcina) respectivă” stabilită în cadrul proiectului, cultivarea muncii eficiente, care „satisface necesitățile și motivațiile fundamentale” ale liderului și ale membrilor echipei, muncă eficientă care „reflectă sistemul lor de valori”.

Competența fundamentală a managerului de proiect (*conducerea transformatoare*) susține **competențele strategice** necesare acestuia, afirmate și perfecționate permanent în contexte deschise: *competența conducerii vizionare; competența comunicării pedagogice eficiente; competența poziționării optime / psihologică, sociologică, pedagogică; competența dezvoltării sinelui prin intermediul respectului de sine pozitiv*. Realizarea lor implică multiplicarea **rolurilor** pe care un *manager de proiect eficient* trebuie să le îndeplinească în diferite contexte specifice (pedagogice și sociale) și situații concrete.

La nivelul numeroaselor proiecte educaționale, promovate la scara întregului sistem și proces de învățământ, trebuie să avem în vedere, în mod special, acele „competențe reclamate de piața educațională”. La nivelul structurii lor de funcționare, acest competențe speciale implică îndeplinirea exemplară a *rolurilor* majore pe care trebuie să și le asume, managerul de proiect, în general, managerul „proiectelor de intervenție, în mod special [6]:

- ✓ conceperea / organizarea, planificarea / implementarea și evaluarea proiectului;
- ✓ „livrarea proiectului” inițiatorilor și beneficiarilor;
- ✓ implicarea individuală și colectivă (împreună cu membrii echipei) în elaborarea planului amplu de realizarea a proiectului;
- ✓ gestionarea permanentă a resurselor pedagogice și sociale ale proiectului, existente sau disponibile;
- ✓ susținerea unui „management pro-activ al proiectului”;
- ✓ promovarea unui *leadership de proiect educațional transformațional*;

- ✓ activarea calităților de lider capabil să stabilizeze obiectivele proiectului, indiferent de influențele mediului extern și intern și să adapteze metodologia posibilă, în funcție de cerințele mediului intern și extern.

Bibliografie

1. BENNIS, Warren; BURT, Nanus. *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii. Cele patru secrete ale artei de a conduce*. (trad.) București: Business Tech Internațional Press S.R.L., 2000. ISBN 973-99937-0-2.
2. BUSH, Tony. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. (trad.) Iași: Editura Polirom, 2015. ISBN 978-973-46-4290-8.
3. COJOCARU, Victoria. *Managementul proiectelor. Suport de curs*. Chișinău, 2009.
4. COJOCARU, Victoria; SLUTU, Lilia. *Management educațional*. Chișinău: Editura Cartea Moldovei, 2007. ISBN 978-997-56-0041-5.
5. COJOCARU, Victoria; VLADU, Mariana. *Competențele decizionale ale managerilor în implementarea inovațiilor*. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2017. ISBN 978-9975-76-223-6.
6. GORAȘ-POSTICĂ, Viorica. *Managementul proiectelor educaționale de intervenție: repere teoretice și metodologice*, 2018. ISBN 978-6202487795.
7. LICKERT, R. *New Paterns of Management*. New York: Mc.Graw-Hill, 1971. ASIN B0018CIIYY.
8. MASLOW, Abraham. A theory of numan motivation. În: *Psychological Review*, 2013, vol 50. ISBN 978-1614274377.
9. NAISBITT, John. *Megatendințe. Zece noi direcții care ne transformă lumea*. (trad.) București: Editura Politică. https://web.engr.uky.edu/~jrchee0/CE%20401/Megatrends-Naisbitt/megatrends-1982_synopsis.pdf .