

<https://doi.org/10.52449/1857-4114.2021.38-2.04>

CZU: 378.1: 796.058.4

## NECESITATEA ÎNVĂȚĂRII CONTINUE ȘI A DEZVOLTĂRII PROFESIONALE A MANAGERILOR SPORTIVI

*Cernitoiu Cosmin*<sup>1</sup>, ORCID: 0000-0003-3459-1163

<sup>1</sup>Liceul cu Program Sportiv, Târgu-Jiu, România

**Rezumat.** Dezvoltarea abilităților intelectuale ale managerilor constituie un mecanism essential pentru modernizarea societății aflate într-un fenomen continuu de globalizare. Potrivit lui A.N. Dakhin, aceasta înseamnă că, de fapt „capacitatea de a genera, reproduce, stăpâni și folosi cunoștințe devine principala resursă a unei persoane din secolul XXI”. Un alt punct de vedere în această direcție este și opinia lui Michael Barber, unul dintre cei mai importanți experți din lume în politica educațională, care afirmă că a devenit evidentă necesitatea unei tranziții la un model școlar, „al cărui scop este să pregătească elevii pentru economia bazată pe cunoaștere, dezvoltându-le capacitatea de căutare, sintetizare și înțelegere critică a unui volum din ce în ce mai mare de informații, precum și la simpla asimilare a cunoștințelor.” Astfel, managerii, cu certitudine trebuie să-și formeze și să-și dezvolte competențe adecvate pentru a-și realiza activitățile în condiții optime și performante. M. Barber sugerează că rezultatele educaționale ale absolvenților depind mai ales de calitatea predării. Unul dintre elementele structurale care caracterizează un sistem de învățământ eficient este reprezentat de personalul didactic profesionist și de „îmbunătățirea continuă a calităților și aptitudinilor cadrelor”.

Un număr destul de mare de studii au fost dedicate problemei dezvoltării profesionale a cadrului didactic, însă problematica cu referire la învățarea continuă a cadrelor de conducere o regăsim în mai puține cercetări.

**Cuvinte-cheie:** dezvoltare profesională, manager, sport, cadru didactic.

**Introducere.** Analiza literaturii de specialitate [2, 3, 4, 6] reflectă o serie de lucrări care au abordat elemente de cercetare cu referire la înțelegerea dezvoltării profesionale. Unii cercetători consideră dezvoltarea profesională din perspectiva transformărilor calitative ale sistemului psihologic [5, 6]. Alții însă o percep ca fiind creșterea, formarea, integrarea și implementarea în activitatea pedagogică a calităților și abilităților personale semnificative din punct de vedere profesional, cunoștințe și abilități.

Dintre abordările necesare pentru definirea conceptului de dezvoltare profesională a managerului sportiv, putem enumera:

- dezvoltarea profesională a personalității managerului sportiv;
  - dezvoltarea personală, care determină îmbunătățirea profesionalismului său;
  - dezvoltarea profesională este integrată și se realizează în activitatea profesională și interacțiunea managerului sportiv cu mediul [7].
- În psihologia și pedagogia națională/internațională sunt prezentate diverse abordări ale definiției componentelor personalității condiționate profesional. L.M. Mitina [6] identifică, în acest sens, trei elemente integrale: concentrare, competență și flexibilitate.

**Scopul cercetării** constă în analiza și determinarea necesității abordării învățării continue și a dezvoltării profesionale a cadrelor

de conducere pe tot parcursul vieții pentru a obține performanța individuală și organizațională.

#### Obiectivele cercetării:

- identificarea factorilor care impun necesitatea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere;

- elaborarea și aplicarea modelului teoretic și praxiologic al leadership-ului transformațional (MTPLT) pentru a genera dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale;

- obținerea de date și informații necesare pentru a stabili competențele cadrelor de conducere în direcția stimulării schimbării și a gradului de obținere a performanței individuale și organizaționale.

MTPLT oferă soluții pentru abordarea leadershipului transformațional în contextul dezvoltării profesionale a managerilor sportivi pentru îmbunătățirea performanței individuale

și organizaționale. Leadership-ul transformațional și cultura organizației sportive constituie o premisă managerială și valorică în formarea liderului în scopul dezvoltării performanțelor organizaționale.

În vederea realizării scopului propus am procedat la elaborarea și aplicarea unui chestionar constituit din 15 întrebări. Acesta a fost aplicat unui focus grup format din 197 de persoane, dintre care: 49 de cadre didactice din licee și școli sportive din România, 67 de manageri de diferite niveluri din organizații sportive, 42 de absolvenți ai facultăților de educație fizică și sport și 39 de angajatori.

#### Interpretarea datelor și informațiilor relevante în contextul subiectului abordat în cercetare

La întrebarea: "Puteți enumera factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi?", am obținut următoarele răspunsuri:

Nr. crit.	Variante de răspuns	Număr de respondenți	Procentaj
1	Cursurile de dezvoltare profesională	24	12%
2	Programele de dezvoltare personală	29	15%
3	Influența echipei	32	16%
4	Programele de leadership și coaching	16	8%
5	Participări la evenimente și mese rotunde pe diferite teme de interes	51	26%
6	Participări la evenimente ce abordează tematici cu referire la schimbarea și riscul în management	45	23%

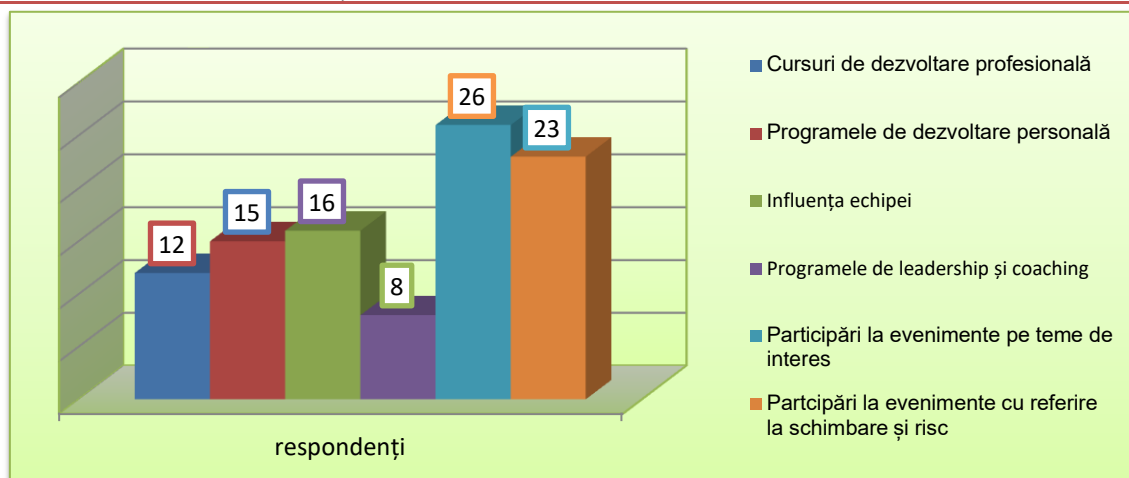


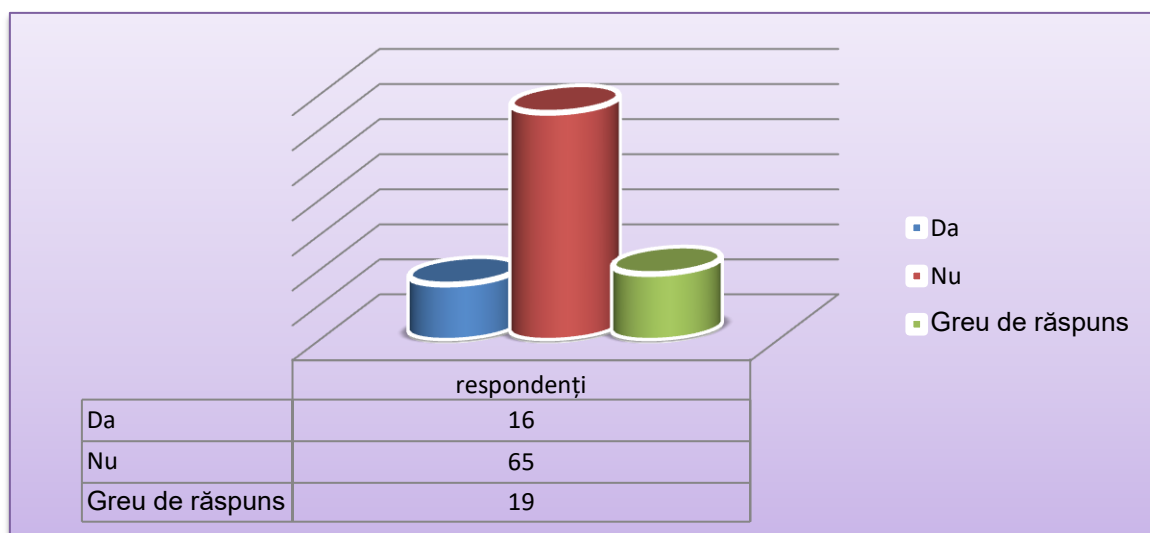
Fig. 1. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la factorii care pot genera dezvoltarea profesională a managerilor sportivi

Din analiza factorilor care pot stimula dezvoltarea profesională a cadrelor de conducere din sistemul educației fizice și sportului, s-a constatat că există și situații care pot conduce la atitudini negative în rândul specialiștilor, orientate spre anumite percepții și dorințe de a nu se produce schimbarea la nivel personal/organizațional. Lipsa unui sistem de formare/dezvoltare profesională în această direcție poate fi asociată cu anumite neajunsuri metodice, cu o stare de sănătate precară, cu lipsa de timp, cu limitarea resurselor financiare, inclusiv cu anumite circumstanțe de viață. Lipsa de informații obiective despre activitățile necesare care pot stimula participarea la diverse evenimente, mese rotunde, programe de dezvoltare, de training, leadership și coaching poate conduce la pierderea interesului în acest sens. Factorii stimulatori menționați de respondenți au procente variate: cursurile de dezvoltare profesională (12%); programele de dezvoltare personală (15%), influența echipei (16%),

programele de leadership și coaching (8%), participări la evenimente cu tematici de interes diferite (26%) sau la cele care abordează schimbarea și managementul de risc (23%) pot alcătui un sistem bine stabilit de activitate metodică în programele de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi. Disponibilitatea specialiștilor (cursurilor de perfecționare și formare continuă) de la care se poate învăța continuu pe tot parcursul vieții pun în funcțiune modele de bune practici educaționale, exemplul și influența acestora, capacitatea de a câștiga recunoaștere în echipă, noutatea activității și experiența în domeniu, acordarea suportului necesar și atenția la o anumită problemă de interes din partea managerului sportiv, nevoia de autoîmbunătățire și, nu în ultimul rând, crearea unei atmosfere de studiu, de cooperare și suport de dezvoltare.

Răspunsurile la întrebarea: "Cunoașteți ce presupune conceptul de leadership transformățional?" au fost următoarele

Nr. crit.	Variante de răspuns	Număr de respondenți	Procentaj
1	Da	31	16%
2	Nu	129	65%
3	Greu de răspuns	37	19%



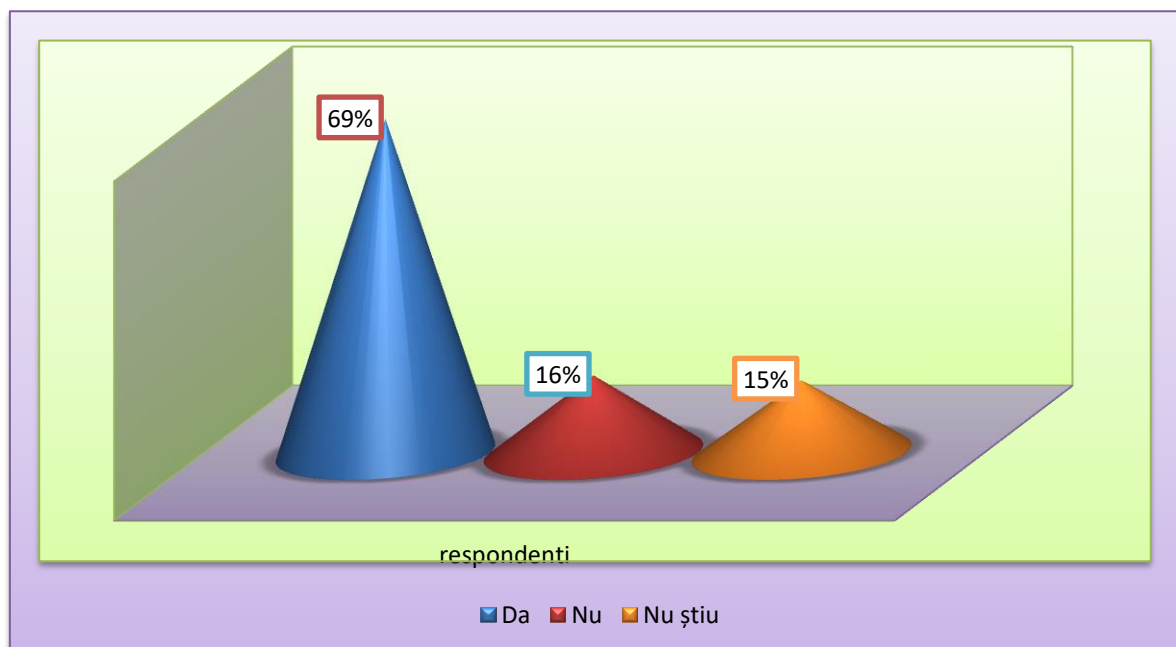
**Fig. 2. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la conceptul de leadership transformățional**

Potrivit autorului teoriei leadership-ului transformațional B.M. Bass, leadership-ul transformațional ar trebui să se distingă de cel tranzacțional. Leadership-ul tranzacțional se referă la procesul de motivare a potențialilor clienți, făcând apel la interesele lor și la generarea de recompense și promisiuni în corespundere cu eforturile depuse. În schimb, leadership-ul transformațional se referă mai mult la angajamentul reciproc dintre lider și subalterni. Liderii încearcă să stimuleze entuziasmul subalternilor spre schimbare și dezvoltare, încercând să-i determine să înțeleagă problemele-cheie ale grupului sau organizației și să le genereze interese pentru performanță, realizare, creștere și dezvoltare. De asemenea, psihologii occidentali B.M. Bass,

B.J. Avolio [1], care au abordat cercetări cu privire la teoria leadership-ului transformațional, au considerat că termenul de carismă este o calitate complet măsurabilă a unei persoane. În urma cercetării, a fost identificat un anumit set de proprietăți, a căror măsurare face posibilă determinarea gradului de carismă al unei persoane.

În ceea ce privește răspunsurile la întrebarea: ”Credeți că elaborarea și aplicarea în programele de dezvoltare profesională a unui model teoretico-praxiologic de leadership transformațional ar putea stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive?”, ele s-au repartizat după cum urmează:

Nr. crit.	Variante de răspuns	Număr de respondenți	Procentaj
1	Da	136	69%
2	Nu	32	16%
3	Nu știu	29	15%



**Fig. 3. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la unui modelul teoretico-praxiologic de leadership transformațional al managerilor sportivi**

Din Figura 3 putem observa că majoritatea (69%) celor intervievați au dat răspunsuri afirmative cu privire la necesitatea elaborării și aplicării unui nou model de pregătire/dezvoltare profesională centrat pe leadership-ul transformațional al managerilor sportivi.

Leadership-ul transformațional include următoarele dimensiuni:

- abordarea individuală sau leadership prin dezvoltarea personală (este asociată cu importanța și atenția pe care liderul o arată pentru dezvoltarea subordonaților și pentru interesele lor personale). Liderul ascultă nevoile subalternilor, le oferă oportunități de muncă interesantă și le delegă autoritate, pentru a-și dezvolta abilitățile și a construi încrederea în sine (ne referim la „nivelurile superioare” ale ierarhiei nevoilor);

- stimularea intelectuală sau conducerea prin stimularea gândirii critice și a creativității. Liderul îi încurajează pe subalterni să-și folosească propria imaginație și să identifice modalitățile eficiente de a-și realiza activitățile. Acest tip de leadership este esențial atunci când sunt necesare schimbări și inovații;

- motivația sau leadership-ul prin inspirarea subalternilor. Liderul (managerul sportiv) își creează o imagine clară a stării viitoare, care este atât optimistă, cât și realizabilă, îi încurajează pe ceilalți să-și sporească nivelul așteptărilor, reușind să transmită clar misiunea organizației sportive;

- influența ideală sau conducerea bazată pe carismă. Aceasta înseamnă că liderul încearcă să fie un model. El dă dovadă de perseverență în atingerea obiectivelor, este pe deplin responsabil pentru acțiunile sale și demonstrează cea mai mare încredere în viziunea sa asupra viitorului. Liderii își sacrifică interesul propriu în beneficiul celorlalți și împărtășesc succesul și interesele comune. Plecând de la aceste dimensiuni, putem afirma că pentru managerul sportiv este esențial să devină o persoană bine pregătită din punct de vedere profesional, intelectual, psihologic, statut asigurat prin competențe profesionale și manageriale ce pot fi dezvoltate prin programe variate de coaching, training și leadership.

La întrebarea: ”Cunoașteți ce implică leadershipul carismatic?”, au fost obținute următoarele răspunsuri:

Nr. crit.	Variante de răspuns	Număr de respondenți	Procentaj
1	Da	22	11%
2	Nu	132	67%
3	Greu de răspuns	43	22%

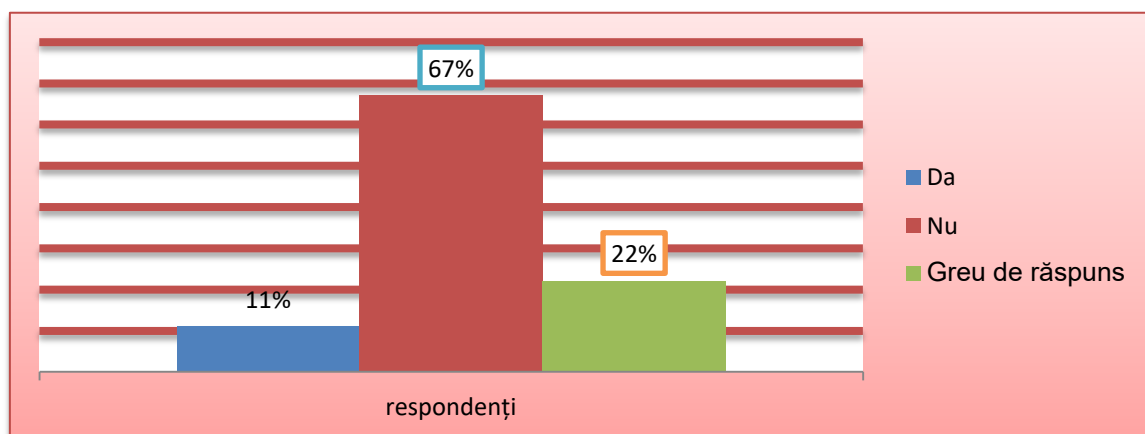


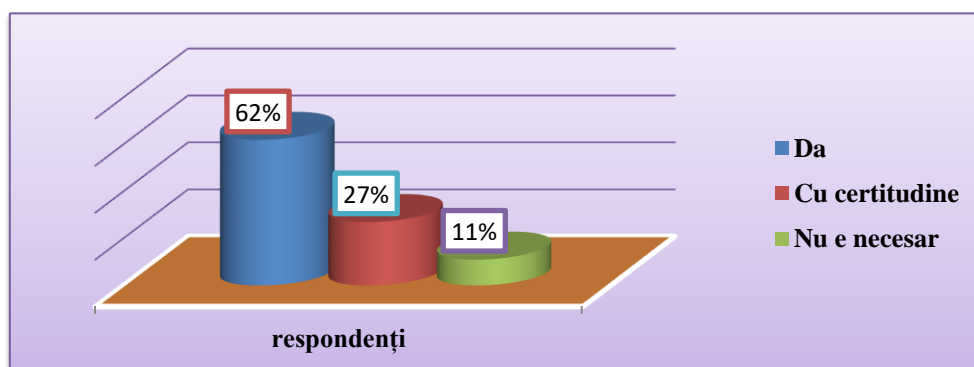
Fig. 4. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu referire la leadershipul carismatic versus cel transformațional

Din reprezentarea grafică a răspunsurilor celor intervievați putem observa că 67% dintre aceștia nu cunosc semnificația termenului "leadershipul carismatic" în comparație cu cel transformațional. Potrivit literaturii de specialitate, comparația leadershipului transformațional cu cel carismatic indică, de fapt, o asemănare a lor [1]. Cu toate acestea, potrivit lui B.M. Bass, există și diferențe importante între cele două. Carisma este o componentă necesară, dar insuficientă a leadership-ului transformațional. De exemplu, managerii încurajează subalternii să le imite comportamentul, dar este puțin probabil ca aceștia să fie pregătiți pentru a-i urma în anumite acțiuni. Liderii transformaționali influențează subalternii, evocând emoții puternice, dar o fac cu motive umane: ei caută să îmbunătățească un individ, o organizație sau o societate. În schimb, liderii carismatici încearcă uneori să-și încarce cu sarcini subalternii menținându-i într-o formă mai slabă și mai dependentă. Sunt mai interesați de loialitatea personală decât de loialitatea față de valori și idealuri. Unii cercetători văd diferența dintre leadership-ul carismatic și cel transformațional în faptul că primii creează noi organizații, iar cei din urmă le schimbă pe cele existente. Punctul forte al

cercetării lui B.M. Bass este că se bazează pe datele obținute cu ajutorul chestionarului. Aceasta înseamnă că ipotezele pot fi testate, rezultatele contestate sau reproduse și că există date cantitative care fac rezultatele mai precise. Majoritatea celorlalte cercetări privind leadership-ul transformațional sunt descriptive, bazate pe interviuri cu lideri și, prin urmare, nu au aceste beneficii. Liderii transformaționali tind să fie energici, entuziaști, cu o minte strategică și au calități înnăscute, precum viteza de găsire și procesare a informațiilor, o viziune abstractă și concretă asupra lumii. Acești lideri nu sunt doar interesați și implicați în proces, ci sunt, de asemenea, concentrați să ajute fiecare membru al grupului și să-și transforme angajații în lideri capabili să-și asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni, pentru comportamentul lor și îndeplinirea obiectivelor. Calitatea de lider transformațional este de dorit a fi formată și dezvoltată la managerul sportiv.

Răspunsurile la întrebarea: "Considerați necesar ca, în condițiile actuale, procesele de modernizare a învățământului superior de profil să actualizeze în mod intenționat pregătirea/ dezvoltarea profesională a managerilor sportivi de diferite niveluri din entitățile sportive?" au fost următoarele:

Nr.crit.	Variante de răspuns	Număr de respondenți	Procentaj
1	Da	122	62%
2	Cu certitudine	53	27%
3	Nu e necesar	22	11%



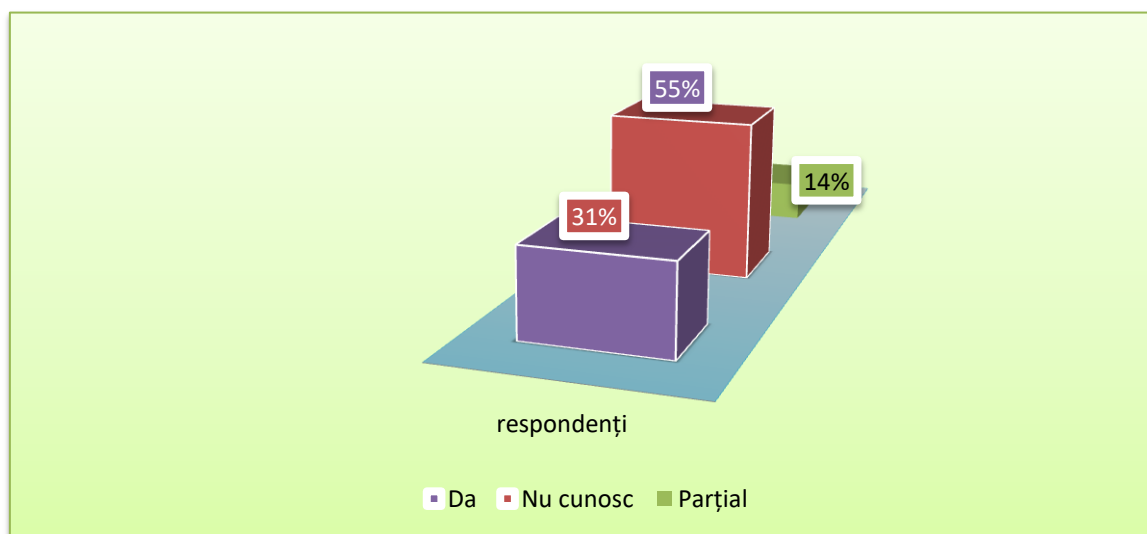
**Fig. 5. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la actualizarea pregătirii/dezvoltării profesionale a managerilor sportivi**

Mai mult, analiza literaturii de specialitate și practica educațională ne arată că absolvenții instituțiilor de învățământ superior de educație fizică și sport nu dispun de o pregătire managerială eficientă, și nici nu au o diplomă în managementul sportiv. Astfel, datele reflectă un nivel relativ scăzut al potențialului cadrelor de conducere în sport și o dezvoltare ineficientă prin participare la programe de formare/perfecționare continuă a acestor categorii de specialiști (lipsa unui program de formare continuă, acreditat, de management sportiv, atât în România, cât și Republica Moldova). În plus, un număr semnificativ (56,43%) de tineri manifestă în practică anumite stereotipuri ale unui stil de management administrativ și autoritar. 2,68% dintre tinerii manageri sunt orientați spre abordarea stilului de conducere economic în detrimentul atenției acordate pentru dezvoltarea profesională a angajaților. Conform datelor acumulate în cercetare, doar

o mică parte (22,08%) dintre managerii sportivi cu experiență profesională de până la doi ani dispun de un nivel suficient de dezvoltare a leadership-ului eficient. Aceste date actualizează problematica abordată în cercetare, dacă luăm în considerare și faptul că, în procesul de pregătire profesională a viitorilor manageri sportivi, nu se acordă atenția cuvenită componente de pregătire managerială. Principalele motive pentru situația actuală din universități este particularitatea formării profesionale a managerilor sportivi, ce constă în faptul că dezvoltarea potențialului de conducere nu este adesea un domeniu prioritar și dotat din punct de vedere metodologic.

În ceea ce privește răspunsurile la întrebarea: "Puteți menționa care sunt competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională în vederea performanței?", ele s-au distribuit în modul următor:

Nr.crt.	Variante de răspuns	Număr respondenți	Procentaj
1	Da	61	31%
2	Nu cunosc	109	55%
3	Parțial	27	14%



**Fig. 6. Reprezentarea grafică a răspunsurilor cu privire la competențele necesare pentru a stimula procesul de schimbare/dezvoltare individuală și organizațională a managerilor sportivi**

Conform datelor reflectate în Figura 6 se poate observa că 55% dintre respondenți nu cunosc care ar fi profilul competențelor necesare pentru a aborda schimbarea individuală și organizațională. Teoreticienii managementului prezintă o serie de abilități necesare unui manager, pe care le împart în trei grupuri principale: conceptuale, sociale (umanistice) și tehnice. Totodată, se afirmă că raportul dintre principalele tipuri de competențe se schimbă pe măsură ce o persoană urcă pe scara ierarhică a carierei. Abilitățile conceptuale sunt abilitățile cognitive (legate de cogniție) ale unei persoane de a percepe o organizație ca întreg și, în același timp, de a înțelege clar specificul și interrelațiile părților sale. De asemenea, acestea se reflectă în capacitatea managerilor de a gândi sistematic, de a procesa datele, de a le transforma în informații, de a planifica și organiza activități ținând cont de perspectivele de dezvoltare ale organizației și ale mediului extern.

Abilitățile sociale sunt abilitățile de a lucra cu oamenii și de a atinge obiectivele organizaționale cu suportul acestora. În lumea modernă, aceste abilități manageriale sunt considerate critice pentru a asigura supraviețuirea și competitivitatea unei organizații sau unități. Abilitățile sociale sunt

definite și prin termenii „abilități de comunicare”, „inteligență emoțională”.

Abilitățile tehnice sunt cele speciale necesare pentru finalizarea sarcinilor de lucru: cunoașterea și stăpânirea de metode, tehnologii, metodologii inovatoare de rezolvare a problemelor, capacitatea de a folosi echipamente, mijloace tehnice și digitale.

**Concluzionând**, putem menționa că:

- este necesar ca, pentru a obține performanța la nivel individual și organizațional, managerii sportivi să abordeze învățarea și dezvoltarea profesională continuă;
- elaborarea și implementarea în programele de dezvoltare profesională a managerilor sportivi a unui model teoretico-praxiologic de leadership transformațional va stimula îmbunătățirea performanței individuale a managerului sportiv și a entității sportive;
- este de dorit ca procesul de pregătire și dezvoltare profesională a managerilor sportivi să fie actualizat și îmbunătățit continuu, atât din punctul de vedere al calității predării (cu abordarea cercetării științifice), cât și sub aspectul asigurării conținutului de învățare optimizat și centrat pe praxiologie și nevoile cursanților;
- competențele formate managerilor sportivi trebuie să fie orientate și spre schimbare, dezvoltare și inovație, atât la nivel personal, cât și instituțional.

### **Referințe bibliografice:**

1. Bass, B. M., Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. In: Journal of European Training, vol. 14, p. 21-27.
2. Анцыферова, Л.И. (2006). Развитие личности и проблемы геронтопсихологии. Издание 2-е. Москва: издательство "Институт психологии РАН". 512 с. [Antsyferova, L.I. (2006). Personality development and problems of gerontopsychology. 2nd Edition. Moscow: "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences" Publishing House. 512 p.]
3. Вершловский, С. Г. (1987). Общее образование взрослых: стимулы и мотивы. Москва: Педагогика. 184 с. [Vershlovsky, S. G. (1987). General Adult Education: Incentives and Motivations. Moscow: Pedagogy. 184 p.]
4. Зеер, Э.Ф. (2019). Психология профессионального развития. Учебник. Москва: Издательство Юрайт. 395 с. [Seer, E.F. (2019). Psychology of professional development. Textbook. Moscow: Jurait Publishing House. 395 p.]

5. Кондаков, И. М. (2003). Психология. Иллюстрированный словарь. СПб.; М.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. 508 с. [Kondakov, I. M. (2003). Psychology. Illustrated dictionary. Saint-Petersburg; Moscow: Prime-EUROZNAK, 2003. 508 p.]

6. Митина, Л.М. (2004). Психология труда и профессионального развития учителя. Москва: Академия. 320 с. [Mitina, L.M. (2004). Psychology of teacher work and professional development. Moscow: Academy. 320 p.]

7. Юдина, И.А., Орешко, А.П. (2015). Непрерывное профессиональное развитие учителей как требование современной школы. В: Современные проблемы науки и образования, № 2-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18790> (дата обращения: 16.09.2021). [Yudina, I.A., Oreshko, A.P. (2015). Continuous professional development of teachers as a requirement of a modern school. In: Modern problems of science and education, no 2-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18790> (accessed: 16.09.2021)]