

CZU: 37.07:005.95/.96

DOI: 10.36120/2587-3636.v31i1.192-198

MANAGEMENTUL MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE PRIN LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

Monica-Vasilica PLEȘCAN, doctorandă în științe ale educației

<https://orcid.org/0009-0001-0928-9088>

Specialitatea: 531.02 – Management educațional

Universitatea de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Abstract. Acest articol propune o analiză a managementului motivării cadrelor didactice, modalitățile directorilor școlari de a motiva cadrele didactice prin leadership transformațional și formare continuă, ca factori esențiali, care influențează succesul și atingerea obiectivelor, în contextul schimbărilor legislative, tehnologice și modernizării. Pentru a asigura motivarea cadrelor didactice, directorul școlar cu competențe de lider trebuie să asigure mediul corespunzător de lucru și satisfacerea nevoilor de bază, conform clasificării nevoilor. Pentru a asigura această stare de bine și pentru sustenabilitatea și dezvoltarea sistemului, manifestarea leadershipului la nivel organizațional și-a dovedit eficiența în atingerea obiectivelor în numeroase studii, fiind o modalitate de a motiva cadrele didactice competente prin specificul acestui stil de conducere, în perspectiva atingerii performanțelor organizaționale.

Cuvinte cheie: motivare, leadership, leadership transformațional, obiective organizaționale, performanță.

TEACHERS' MOTIVATION MANAGEMENT THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Abstract. This article proposes a brief analysis of the teachers' motivation management, manners in which school directors can motivate teachers through transformational leadership and training, as essential factors, influencing success and obtaining objectives and performance, in the context of current law and technological changes and modernization. In order to motivate teachers, the school director with leadership competences must assure the necessary work environment and the accomplishment of the basic needs. In order to assure wellbeing and the sustainability and development of the system, manifesting leadership at the organizational level has proven its efficiency in various studies, being a manner to motivate skillful teachers through the specificity of this leading style, in the perspective of achieving organizational performance.

Key words: motivation, leadership, transformational leadership, organizational objectives, performance.

Motivarea și performanța sunt factori foarte importanți când vine vorba de succesul organizației și de atingerea obiectivelor de performanță. Dacă intervin schimbări în mediul extern, atunci este necesar ca organizația să adopte acea schimbare în așa fel încât să motiveze cadrele didactice pentru obținerea performanțelor organizaționale [3].

Conform Dex Online, motivarea reprezintă „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri” [9]. Aceasta joacă un rol important în organizație pentru productivitate și atingerea obiectivelor într-o manieră eficientă, iar perspectiva personalului poate fi influențată prin motivare în orice organizație. De la o situație la alta, nivelul motivării diferă, în funcție de nevoile identificate atât la nivelul instituției, cât și al personalului [7]. Motivarea are un rol important și în cazul cadrelor didactice, în instituțiile

educaționale, deoarece ajută să la obținerea rezultatelor într-o manieră eficientă, motivarea acestora îmbunătățind abilitățile și cunoștințele și influențând în mod direct obținerea rezultatelor cu elevii [4], prin urmare, atingerea performanței în domeniu. Dacă în școli cadrele didactice nu sunt suficient de motivate, ele devin mai puțin competente, ceea ce afectează în mod direct elevii și sistemul educațional, respectiv atingerea obiectivelor organizaționale.

S-au efectuat prea puține cercetări cu privire la cadrele didactice, atât din mediul public, cât și din cel privat. Prin urmare, acest studiu a fost efectuat în contextul în care s-a identificat rolul motivării în activitatea cadrelor didactice.

Pentru a crește eficiența și eficacitatea acestora, directorul trebuie să asigure necesitățile de bază în mediul de lucru și un mediu de lucru eficient. Din moment ce procesul de învățare este văzut ca un proces rațional, sistematic și organizat de transmitere a cunoștințelor, abilităților, atitudinilor, valorilor, iar ceea ce contează este educația, în conformitate cu anumite principii profesionale, se identifică o nevoie pentru servicii eficiente furnizate cadrelor didactice (ale căror cunoștințe sunt strâns legate de inovație) pentru a atinge obiectivele educaționale. Vorbim în acest sens despre directorul – lider, care manageriază instituția educațională prin diferitele stiluri de leadership, întrucât s-a dovedit această necesitate odată cu modernizarea și schimbările externe, schimbările de mentalitate și adaptarea actului didactic conform cerințelor actuale. Ierarhizarea și birocrăția au influențat negativ activitatea din cadrul organizațiilor, blocând adesea eficientizarea actului administrativ, dar și pe cel didactic, rezultând un blocaj în care multe cadre didactice nu s-au mai regăsit și au părăsit sistemul, iar tinerii absolvenți s-au orientat spre alte domenii de activitate. Studiile au demonstrat că personalul evaluat obiectiv, care a demonstrat anumite abilități și competențe necesare pentru atingerea performanței, au nevoie să fie implicate în procesul decizional al instituției, să se dezvolte, să se formeze continuu și să fie recompensate corespunzător pentru activitatea prestată. Leadership-ul, conform sursei Wikipedia, este abilitatea practică de a „conduce”, de a influența și de a ghida membrii unui grup, pentru atingerea unui scop comun [10], prin urmare, cel mai motivant stil de conducere pentru angajații competenți. În cazul cercetării noastre, scopul comun este de a motiva cadrele didactice din organizație, în perspectiva obținerii performanțelor educaționale. Conform sursei menționate, diferența principală dintre manager și lider constă în implicarea liderului în activitatea echipei, în scopul atingerii performanței, pe când managerul trasează sarcini și monitorizează activitatea din exterior [10]. Astfel, putem susține faptul că un manager care trasează sarcini și se implică în desfășurarea activității performante, motivează cadrele didactice competente, prin puterea exemplului și prin valorizarea acestora printr-un tratament echitabil, colaborativ.

Procesul de predare face posibilă învățarea, iar cadrul didactic determină calitatea instruirii/ învățării, ce va fi oferită celui ce învață. Acesta este un motiv în plus pentru care

ar trebui să fie motivați corespunzător pentru creșterea eficienței și eficacității în educație și în școală.

Prin acest studiu efectuat asupra cadrului didactic, ca factor crucial în inovarea programei, am evidențiat că motivarea cadrelor didactice este legată de dimensiuni, cum ar fi implicarea acestora în luarea deciziilor, dezvoltarea profesională, impactul și statutul, autonomie și auto-eficiență. Motivarea este importantă pentru realizarea și calitatea programei și a inovațiilor în educație [6]. Profesorii adoptă excelența în învățare și în predare, în calitate de creatori și dezvoltatori în domeniul educației, ei garantează asigurarea calității, prin urmare, atingerea performanței organizaționale.

UNESCO (2005) a adus adesea în discuție asigurarea calității ca și modalitate de creștere a eficienței în educație. Principiul său cheie este cel care implică principalii actori de la conducerea educației – cum sunt cadrele didactice, directorii etc., fiind responsabili pentru îmbunătățirea performanței în educație. Cadrele didactice sunt elemente esențiale în organizațiile școlare, care implică peste 60% din bugetul total acordat pentru educație.

Motivarea acestora ar trebui să fie una din prioritățile politicilor guvernamentale pentru a îmbunătăți actul educațional și pentru atingerea obiectivelor în educație [2].

Motivarea cadrelor didactice reprezintă cheia pentru a garanta calitatea în educație, deoarece acestea influențează calitatea sistemului educațional. Fără cadre didactice eficiente în sistemul educațional, rezultatele calitative ale învățării nu vor fi obținute. Din acest motiv, ar trebui să fie motivate corespunzător.

Motivarea este un concept care a fost utilizat în mai multe maniere pentru a explica motivul pentru care oamenii se comportă într-un anumit fel. Uneori, se referă la un element nativ al individului, un fel de forță energizantă sau care îl conduce, o dorință uriașă care îl determină pe individ să acționeze. Uneori, aceste forțe interioare sunt descrise ca încercări ale individului de a îndeplini nevoile de bază și pentru a stabili un echilibru. Alteori, motivarea se referă la factorii de stimulare externă pe care indivizii îi utilizează.

Motivarea poate fi definită ca un proces născut din entuziasmul unui angajat, care îl ajută să își îndeplinească sarcinile cu plăcere și interes crescut, în avantajul organizației sau al intereselor personale. De asemenea, pentru creșterea eficienței și eficacității lucrătorilor, directorul trebuie să le pună la dispoziție acestora necesitățile de bază pentru un mediu de lucru corespunzător.

Victor Peretomode și-a exprimat opinia legată de motivarea cadrelor didactice ca fiind strâns legată de un comportament orientat către îndeplinirea unor scopuri și obiective, atitudini față de activitate, menționând și luarea în calcul a factorilor fiziologici și psihologici și diferențele de mediu ale angajaților. Studiile lui menționează și satisfacția la locul de muncă, ceea ce se definește prin sentimente (fie bune, fie rele), pe care un individ le are în legătură cu munca sa și mediul de lucru [5].

Abraham Maslow a menționat cinci nevoi umane de bază, care sunt aranjate conform celor cinci nivele de importanță sau ierarhiei, după cum urmează: începând cu cea fiziologică, nevoi sociale și de siguranță, până la cele mai înalte nevoi – ego și stimă, auto-realizare, pe care considerăm că directorul trebuie să le ia în calcul pentru motivarea angajaților. Nevoile fiziologice constau în nevoi primare, cum ar fi: un adăpost, îmbrăcăminte etc. Când nu sunt satisfăcute nevoile fiziologice, nicio altă nevoie nu va servi ca bază pentru motivare. Din moment ce acestea sunt satisfăcute, apar noi nevoi. În sistemul școlar, salariul câștigat îi permite individului să își satisfacă nevoile, dar nesatisfacerea acestora poate duce la lipsa satisfacției și la scăderea productivității și performanței la locul de muncă. În școală, cadrele didactice au nevoie să simtă că locul lor de muncă este sigur. Când lipsește sentimentul de siguranță, performanța acestora este amenințată. Peretomode Victor a observat că această nevoie este adesea îndeplinită în instituțiile educaționale, oferindu-le profesorilor programe, cum ar fi: remunerația suplimentară, promovarea, asigurările de sănătate, beneficiile sociale, serviciile medicale și de sănătate gratuite, siguranța la locul de muncă și condiții de lucru sigure. Nevoile sociale includ nevoia de atenție și iubire, prietenie, acceptare și colaborare, sentimentul de apartenență în relația cu ceilalți. În școală, nevoile sociale ale cadrelor didactice sunt variate. Directorii își asumă să asigure necesitățile de bază la locul de muncă și un mediu corespunzător [5].

Directorii trasează sarcini și monitorizează activitatea [10], prin urmare, în timp, pentru a eficientiza activitatea în scopul atingerii performanțelor, ca obiectiv general, acesta dezvoltă o cultură organizațională, la care contribuie fiecare cadru didactic în parte, pentru a o extinde. În scopul dezvoltării, directorul școlar va ghida întregul personal, prin adaptarea mediului și a activității la schimbările externe și la cerințele comunității profesionale. Vorbim de o administrare prin ghidare, prin implicare, așadar, de un management aparte, un management care să motiveze cadrele didactice prin participarea la procesul de luare a deciziilor, printr-o influență pozitivă, prin posibilitate de dezvoltare, prin apropiere și tratament echitabil. Toate cele menționate, așa cum am evidențiat mai sus, sunt incluse în teoriile leadership-ului. Prin studiul nostru, se evidențiază treptat, avantajele unui management al motivării, adaptat prin leadership.

În acest context, ne vom opri asupra unui tip de leadership, leadership-ul transformațional, care, conform studiilor lui Bernard Bass, permite liderilor să influențeze subordonații prin extinderea nivelului de înțelegere a importanței sarcinilor, determinându-i să mențină un interes crescut pentru atingerea obiectivelor organizaționale și să investească în dezvoltare [1]. Conform teoriilor lui Bernard Bass, liderii acționează prin creșterea nivelului de conștientizarea a importanței sarcinilor trasate și orientarea unui întreg grup spre atingerea unui obiectiv comun. Putem ilustra cele patru componente ale

liderului transformațional, pentru o mai bună înțelegere, conform concluziilor studiilor autorului menționat:

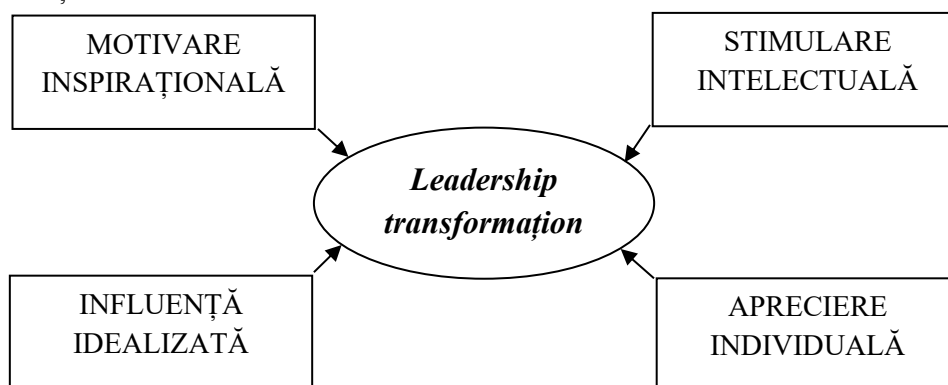


Figura 1. Cele 4 componente ale unui lider transformațional, adaptare [1]

Comunicarea eficientă a directorului cu personalul și elevii va crește eficiența și eficacitatea, deoarece îi va ajuta să își exprime clar nevoile, când și ce fel de activitate să desfășoare:

1. Influența idealizată (cunoscută și drept leadership charismatic) - Liderii transformaționali acționează în feluri care îi conturează drept modele. Ei sunt respectați, admirați și de încredere. Următorii acestora se identifică cu aceștia și îi descriu în termeni care implică niște capacități extraordinare, rezistență și determinare. Acești lideri sunt pregătiți să își asume riscuri. Sunt foarte serioși, manifestând un nivel moral înalt și standarde etice.

2. Motivația inspirațională - Acești lideri întruchipează termenul „spirit de echipă”. Ei manifestă entuziasm și optimism. Ei creează o atmosferă de asumare a responsabilității, orientată către obținerea rezultatelor propuse și o viziune distributivă.

3. Stimularea intelectuală - Un lider transformațional încurajează creativitatea și adoptă o atmosferă în care următorii se simt stimulați să analizeze problemele într-o manieră diferită. Aceștia nu critică niciodată în public.

4. Abordarea individualizată - Liderii transformaționali acționează ca mentori și îndrumători, dorințele individuale și nevoile sunt respectate, diferențele sunt acceptate într-o comunicare pe două căi. Acești lideri sunt considerați buni ascultători. Următorii acestor lideri tind mereu spre dezvoltare și niveluri tot mai înalte de potențial [1, 5].

O altă manieră importantă de a-i motiva pe lucrători este de a-i sprijini printr-o formare adecvată și o schemă de re-formare corespunzătoare.

În această perioadă de evoluție tehnologică, cadrele didactice au nevoie să își actualizeze cunoștințele periodice, în ceea ce privește schimbările care survin, prin urmare, programele de formare pe termen lung sau scurt sunt necesare angajaților pentru a fi fericiți. Acest lucru include menținerea standardelor de calitate din toate punctele de vedere ale sistemului educațional, cuplate cu o atenție specială oferită resurselor umane, în special

cadrelor didactice, care sunt considerate elemente importante în ceea ce privește schimbarea, inovația și implementarea politicilor în educație. Trebuie să acordăm o atenție deosebită stării de bine a acestora, pentru sustenabilitatea și dezvoltarea sistemului educației.

Pentru a asigura această stare de bine și pentru sustenabilitatea și dezvoltarea sistemului, manifestarea leadership-ului la nivel organizațional și-a dovedit eficiența în atingerea obiectivelor în numeroase studii. Liderii iau în considerare opiniile membrilor personalului și le cer în mod activ, cu privire la orice subiect critic și important. Astfel de lideri își petrec timpul pentru a descoperi forța de muncă și pentru a încuraja pe fiecare să își exprime sentimentele și gândurile. Standardul lor este reprezentat de o politică deschisă. Ei celebrează și răsplătesc ideile mărețe exprimate de o forță de muncă apreciată și respectată. Acești lideri și echipa acestora sunt considerați ca fiind cei mai buni și sunt mereu puși în valoare.

În forma sa cea mai simplă, baza unui leadership de excepție este un manager-lider căruia îi pasă foarte mult de egali și de cei care se află în subordinea sa și îi tratează cu blândețe, respect și apreciere. Acești manageri care abordează lucrurile în acest fel vor găsi întotdeauna forță de muncă productivă.

Un lider are următoarele abilități: abilitatea de a înțelege cum este structurată organizația și nivelurile autorității și de responsabilitate; cunoștințe cu privire la fișele postului și identificarea produselor finale-cheie, abilitatea de a gestiona rolurile și responsabilitățile, fie că lucrează cu șefi, egali, membri de echipă sau elevi, abilitatea de a îndeplini așteptările dinamice prin extinderea abilităților proactive; comunicare clară și eficientă, abilitatea de a aplica inteligența emoțională și practicile de ascultare eficientă la locul de muncă; utilizarea diplomației strategice pentru a gestiona politicile, oamenii dificili și situațiile solicitante.

Pe de altă parte, liderii transformaționali, asupra cărora ne-am propus să ne oprim prin acest studiu, sunt acei lideri care își transformă următorii pentru a deveni lideri, la rândul lor. Din sursa Wikipedia, „leadership-ul transformațional este o abordare a leadership-ului care se definește ca acel tip de leadership care creează o schimbare valoroasă și pozitivă asupra următorilor. Un lider transformațional se concentrează pe „transformarea” celorlalți pentru a se ajuta reciproc, pentru a avea grijă unii de alții, pentru a fi încurajatori și armonioși, și pentru a se îngriji de organizație ca fiind un întreg. Prin acest tip de leadership, liderul crește motivarea, ridică moralul și crește nivelul performanței grupului său” [8]. Liderii transformaționali sunt cei care stimulează și îi inspiră pe ceilalți pentru obținerea rezultatelor bune și pentru a deveni, la rândul lor, lideri [1].

Liderul transformațional îi ajută pe ceilalți să devină lideri și să se dezvolte răspunzând nevoilor acestora prin sprijinirea lor și prin alinierea obiectivelor și Țelurilor

fiecăruia, liderul, grupul, întreaga organizație. Există dovezi care demonstrează că leadership-ul transformațional poate determina membrii să depășească performanța solicitată, ceea ce duce la un nivel înalt de satisfacție a acestora, liderului și a întregii organizații.

În concluzie, rolurile liderilor și a liderilor transformaționali, în mod special, în activitatea cadrelor didactice sunt la fel de diverse și importante, pe cât sunt caracteristicile acestora. Un management adaptat prin leadership devine un management motivant, întrucât personalul, implicat în procesul decizional, apreciat corespunzător, simțindu-se în siguranță la locul de muncă, va deveni tot mai motivat pentru atingerea obiectivelor organizației, obiectivelor ce țin de performanță și excelență, lucrând în echipă cu directorul-lider, care asigură îndeplinirea nevoilor de bază, menținând membrii grupului motivați și dornici să se dezvolte.

Bibliografie

1. BASS, B. M.; RIGGIO, R.E. *Transformational Leadership*, 2005.
2. EDEM, D.A. *Introduction to Educational Administration*. Ibadan: Spectrum Books Limited, 1982.
3. LATT, K.A. *Motivating People on the Way towards Organizational Performance. Covalence Analyst Papers*, 1-4, 2008.
4. MUSTAFA, M.; OTHMAN, N. *The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekanbaru Senior High Schools, Riau Province, Indonesia*, 2016.
5. PERETOMODE, V.F. *Educational Administration, applied concepts and 158 theoretical perspectives for students and practitioners*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers Limited, 1991.
6. PILOT, A. *The Teacher as a Crucial Factor in curriculum innovation, cazul Universității Utrecht, Organizația Educațională, Științifică și Culturală*. Tool for Quality Assurance of Education for Democratic Citizenship in Schools, Franța: Națiunile Unite, 2005.
7. ROBBINS, A.P.; JUDGE, T.A. *Organizational Behavior*, 5th Edition, 2005.

Sitografie

8. https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership
9. <https://dexonline.ro/definitie/motivare>,
10. <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>;