

CZU: 37.011.31:005.32

DOI: 10.36120/2587-3636.v32i2.177-182

## MOTIVAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI ADAPTAREA ACTULUI MANAGERIAL PRIN LEADERSHIP

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 analiza actului managerial și ajustarea acestuia din perspectiva tipurilor de motivare a cadrelor didactice. Pregătirea, mediul de lucru, relaționarea, formarea continuă și dezvoltarea cadrelor didactice, remunerarea corespunzătoare influențează motivarea acestora, prin urmare, și obținerea performanței, unul dintre obiectivele principale ale instituției. Conform studiilor, motivarea (de toate tipurile) cadrelor didactice este în scădere în ultimii ani, lucru care influențează în mod direct performanța organizațională. Pentru a încuraja cadrele didactice, acestea ar trebui să fie implicate în procesul de luare a deciziilor de câte ori va fi posibil. Așadar, pe lângă asigurarea remunerăției corespunzătoare, implicarea cadrelor didactice în procesul decizional și ghidarea corespunzătoare prin leadership de către directorii școlari este o cale de a motiva cadrele didactice care dețin abilitățile corespunzătoare.

**Cuvinte cheie:** act managerial, leadership, motivare extrinsecă, motivare intrinsecă.

## TEACHERS' MOTIVATION AND ADJUSTING THE MANAGEMENT ACT THROUGH LEADERSHIP

**Abstract.** This article proposes a brief analysis of the management act and its adjustment according to the types of teachers' motivation. Training, work environment, relationships, development of the teachers, proper payment influence their level of motivation and, therefore, students' results and achieving performance, one of the institution's main objectives. According to studies, motivation (of all types) is has been decreasing during last years, thing that affects directly the organizational performance. In order to encourage teachers, they have to be involved in the decision-making process as many times as possible. Therefore, besides assuring their proper payment, involving teachers in the managing activity and guiding them accordingly through leadership by the school directors is one way to motivate teachers with proper skills.

**Key words:** management act, leadership, extrinsic motivation, intrinsic motivation

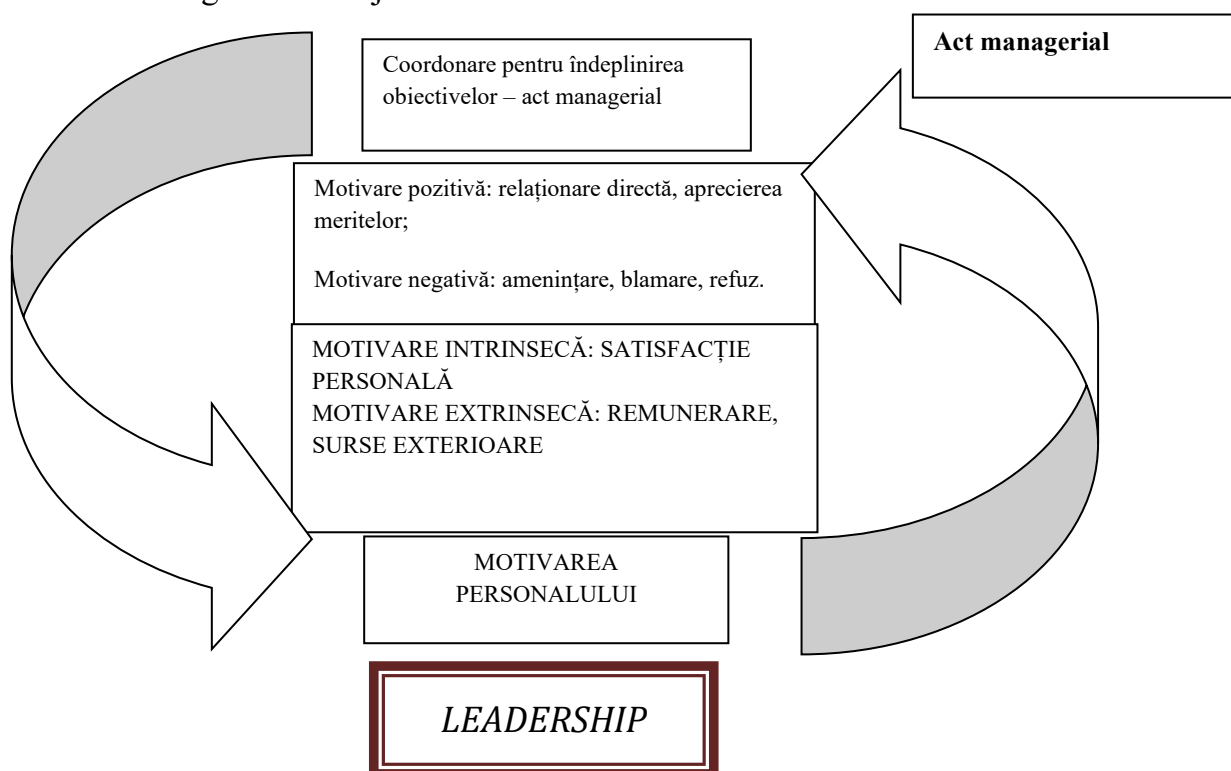
Din moment ce actul managerial este un proces atât de complex, acesta necesită adaptare în funcție de context și nevoi identificate, în funcție de abilitățile personalului și de nivelul de performanță vizat.

Grupurile sau indivizii necesită o coordonare atentă, printr-un stil de conducere motivant. Conform studiilor recente, un nivel superior de conducere este leadership-ul (cu tipologiile sale, corespunzătoare fiecărui tip de lider) [10].

Conform cercetărilor lui Iosifescu Șerban, actul managerial poate fi definit ca parte din procesul complex de „conducere formală a unei organizații/instituții sau a unor părți din aceasta prin coordonarea activităților indivizilor/grupurilor pentru îndeplinirea obiectivelor organizației sau ale subcomponentei respective”, prin urmare, putem face

referire la actul managerial ca fiind unul complex, științific, a procesului de învățământ. [6].

Conform teoriei prezentate de Iosifescu Șerban, motivarea poate fi pozitivă sau negativă: cea pozitivă se manifestă prin relaționare directă și aprecierea meritelor reale, asigurând satisfacția, iar cea negativă se manifestă prin amenințare, refuz și evitare, cu efecte în general negative asupra personalului. De asemenea, atenția ni se îndreaptă și asupra celor două tipuri de motivare (intrinsecă și extrinsecă): prin motivarea intrinsecă, personalul se implică pentru atingerea obiectivelor, care se aliniază cu personalitatea sa și satisfacția personală, iar prin motivarea extrinsecă, se înțeleg sursele exterioare care generează satisfacția, cum ar fi competiția, remunerarea etc. [6] Ilustrăm tipurile de motivare în figura de mai jos:



**Figura 1. Tipuri de motivare în interiorul organizației**

Asigurarea unui act educațional de calitate este una dintre prioritățile centrale ale Agendei Educației 2030, prin urmare, și unul din obiectivele instituției educaționale. Obținerea acestui obiectiv necesită cadre didactice pregătite foarte bine, calificate, remunerate corespunzător și motivate. Studiile actuale indică faptul că motivarea cadrelor didactice este în scădere în ultimii ani, fapt care duce la scăderea numărului acestora în sistem [3]. Din moment ce motivarea acestora joacă un rol atât de important în desfășurarea activității, reversul acestui trend reprezintă un punct critic în menținerea calității actului didactic și, prin urmare, a unei impactări pozitive a rezultatelor la învățare obținute de către elevi, dar și a performanțelor organizaționale [9].

În acest context, este necesar a se identifica un stil de conducere adaptat, un management motivant, care să influențeze și să ghideze membrii grupului spre atingerea obiectivelor organizaționale și dezvoltare. În cazul instituțiilor educaționale, obiectivele organizaționale fac referire la eficiență și calitate, strategii, identificarea soluțiilor creative, finalitățile educației, resurse umane, motivarea personalului, cooperare și afectivitate și, în același timp, reprezintă o artă a dirijării antrenate a resurselor.

Studiile indică faptul că, atât în țările în care se înregistrează câștiguri mari, cât și în cele în care câștigurile sunt scăzute, motivarea cadrelor didactice este dificilă, iar menținerea acestora în sistem este în scădere [3]. Având în vedere că motivarea cadrelor didactice depinde de o combinație de factori intrinseci și extrinseci, identificarea stimulentele corespunzătoare pentru a le influența este un demers complex și cu variate perspective [3]. În timp ce multe sisteme au experimentat motivarea cadrelor didactice prin bonificații pentru îndeplinirea anumitor obiective, rezultatele au fost orientate și combinate cu această motivare extrinsecă [3].

Măsurile care asigură îmbunătățirea profesionalismului cadrelor didactice, cum ar fi colaborarea și dezvoltarea profesională continuă, si-au dovedit, de asemenea, eficiența în creșterea motivației acestora [4]. Liderii educaționali au un rol vital pentru a inspira cadrele didactice, oferindu-le sprijin, standarde consistente, o evaluare eficientă și sprijin real pe care se pot baza. Un astfel de sprijin din partea conducătorilor din școli poate îmbunătăți în mod continuu nivelul de profesionalism [7].

Descoperirile din cadrul studiului dedicat Statutului Cadrului Didactic la nivel Global 2018 sugerează că există o corelare între statutul cadrului didactic și rezultatele elevului la învățatură [5]. În multe țări, activitatea didactică este considerată o profesie de ultimă instanță și nu are parte de același respect ca alte ocupații care presupun același nivel de educație. Acest lucru face ca recrutarea și menținerea angajaților în domeniu să devină, în mod special, dificile, o provocare pentru directorii școlari. Cadrele didactice tinere părăsesc profesia după doar câțiva ani în căutarea unor oportunități în alte domenii mai bine plătite sau mai prestigioase. Creșterea stimulentele pentru atragerea și menținerea cadrelor didactice calificate în această profesie poate schimba această perspectivă, dar schimbarea percepțiilor poate dura mult timp și solicită eforturi constante, motiv pentru care s-a încercat identificarea stilului de conducere motivant pentru acestea.

Multe structuri ale carierelor didactice se bazează pe o singură scală de salarii, în care cadrele didactice sunt promovate doar pe baza calificărilor academice sau pe baza anilor de experiență [4]. Totuși, cercetările arată că acest model poate sufoca inițiativa cadrului didactic și reduce motivarea acestuia [4]. Structurile carierei care oferă mai multe opțiuni și posibilitatea de a alege pot crește motivarea cadrului didactic, dar aceste structuri sunt greu de implementat și, de obicei, duc la supraîncărcarea sistemelor stabilite [2]. Specificul acestor structuri este leadership-ul, un stil de conducere superior, care se concentrează pe

influențarea și ghidarea membrilor pentru atingerea obiectivelor. În instituțiile de învățământ, leadership-ul este practicat atât la nivel organizațional, cât și la nivelul clasei de elevi.

Însă, de menționat este faptul că mediile școlare și condițiile de muncă tind să fie mai rele în mediile rurale sau în zonele cu resurse scăzute. Din acest motiv, aceste școli au rate mai mari de absenteism și demotivare a cadrelor didactice, iar elevii care deja se aflau în circumstanțe dezavantajoase se confruntă cu oportunități de învățare și mai scăzute. În lipsa asigurării stimulentei potrivite pentru a motiva profesorii să lucreze în aceste zone, diferențele dintre elevii din școlile cu deficit de resurse vor continua să crească, iar directorii școlari se confruntă cu deficiențe de motivare extrinsecă a personalului.

În dezvoltarea structurilor unei cariere didactice, opțiunile variate de promovare pot asigura auto-determinarea în rândul cadrelor didactice [4]. Aceasta poate include mobilitate pe aceeași scară ierarhică (promovări prin acordarea funcțiilor de conducere în sfera didactică), dar și tradiționala mobilitate către un nivel superior, în sfera leadership-ului și funcțiilor manageriale [4].

Directorii școlilor nu se pot aștepta la cadre didactice motivate și performante fără a stabili o ghidare corespunzătoare așteptărilor. Standardele scrise cu indicatori de succes prestabiliți pot asigura cadrelor didactice direcție și motivare (UNESCO, 2019B). Politica are trebui să includă și un focus pe lideri, care asigură supravegherea și feedback-ul necesare creșterii motivării cadrelor didactice [7].

Mecanismele ce țin de responsabilitatea profesională și participativă sunt strategii interesante pentru a asigura și a menține evoluția profesională și motivarea în rândul profesorilor [4]. Implicarea cadrelor didactice în procesul decizional și asigurarea dezvoltării profesionale și personale a acestora sunt doar două componente ale leadershipului ca stil de conducere, care asigură un management motivant al resurselor umane.

Pentru a încuraja cadrele didactice în ceea ce privește aportul acestora în sistemul educațional, acestea ar trebui să fie implicate în procesul de luare a deciziilor de câte ori va fi posibil. A apela la contribuția acestora, atât la nivelul școlii, cât și al sistemului, poate duce la sentimente crescute de simț al responsabilității și creșterea motivației [1]. Fie prin alegerea noilor politici la nivel ministerial, fie prin schimbarea focus-ului cu privire la prioritățile școlii, contribuția fiecărui cadru didactic ar trebui să fie valorificată și solicitată.

Iosifescu Șerban evidențiază faptul că nivelul calității educației depinde de „asigurarea, pentru fiecare educabil, a condițiilor pentru cea mai completă și utilă dezvoltare.” Prin urmare, motivarea cadrelor didactice este un obiectiv prioritar al managerului școlar, întrucât, odată cu motivarea membrilor personalului, obstacolele sunt eliminate. Creșterea nivelului de motivare a cadrelor didactice pentru dezvoltarea profesională a acestora este un obiectiv obligatoriu, datorat efectului său de domino, direct

sau indirect, deoarece cadrul didactic demotivat va desfășura o activitate ce va duce la scăderea motivării elevilor, implicit, la scăderea rezultatelor școlare și a performanțelor organizaționale [6].

În acest context, motivarea intrinsecă principală a cadrelor didactice este reprezentată de lucrul cu elevii și sprijinul oferit acestora. De asemenea, dezvoltarea profesională la care cadrele didactice tind, ca elemente de susținere, sunt considerate următoarele: performanța școlară, obținută la clasă, statutul deținut în comunitate, competențele dobândite prin programele de formare continuă, condițiile de lucru prielnice profesiei, posibilitatea de promovare și avansare.

Olaru Vasile evidențiază faptul că „o mai bună cunoaștere a mecanismelor de motivare a oamenilor ar permite dezvoltarea unor strategii organizaționale, de motivare a angajaților, pentru creșterea performanțelor organizaționale. Motivația profesională este întărită de unirea valorilor personale cu cele ale instituției, unde este angajată persoana. Dezvoltarea profesională are ca rezultat creșterea încrederii în sine, facilitarea autocontrolului și autoconducerii, cunoașterea și înțelegerea criteriilor de reușită, generarea de oportunități și încurajarea intervențiilor inovatoare în procesul educațional” [8].

Pentru asigurarea unui act educațional de calitate și obținerea performanței, motivarea cadrelor didactice în urma unei analize de nevoi efectuate atent și obiectiv la nivel managerial, cu scopul de a evalua activitatea inițială și traseul profesional pe care un cadru didactic îl urmărește în dezvoltarea sa, este imperios necesară, pentru elaborarea unui plan de dezvoltare realist, raportat la obiectivele de performanță și rezultatele învățării.

Motivarea cadrelor didactice este un proces complex, gradual, corelat cu rezultatele obținute, specific fiecărei instituții, în urma analizei variabilelor individuale și organizaționale și a raporturilor dintre ele. În acest context, se ține cont de specificul activității din sistem și intangibilitatea produsului actului educațional, ce implică dezvoltarea și constanța nivelului motivării intrinseci. Date fiind aceste condiții, motivarea este direct proporțională cu nevoile persoanei, dar și cu instituția educațională.

Se recomandă conceperea unei strategii de motivare și formarea unui mediu motivant de activitate, o strategie stimulantă pentru angajații cu potențial, prin asigurarea unui climat corespunzător pentru atingerea obiectivelor strategice.

În concluzie, actul managerial, ca parte a procesului complex de conducere poate fi adaptat conform nevoilor de motivare identificate în rândul membrilor personalului, ținând cont de tipurile de motivare și de resursele necesare pentru valorificarea membrilor și obținerea performanțelor organizaționale. Managementul poate îmbrăca haina leadership-ului, asigurând un stil de conducere superior, la nivel de artă, devenind un management al motivării.

### **Bibliografie**

1. CALVERT, L. *Moving from compliance to agency: What teachers need to make professional learning work*. Oxford, OH: Learning Forward et NCTAF, 2016.
2. CHIRIBOGA, M.C.; PINTO HARO, J. *Reforma de la carrera docente en Ecuador*. Paris: IPE-UNESCO, 2019.
3. CREHAN, L. *Structurer les carrières pour motiver les enseignants*. Paris: IPE-UNESCO, 2016.
4. CREHAN, L.; TOURINIER, B.; CHIMIER, C. *Teacher career pathways in New York City*. Paris: IPE-UNESCO, 2019.
5. DOLTON, P.; MARCENARO, O.; DE VRIES, R.; SHE, P.-W. *Global teacher status index 2018*. London: Varkey Foundation, 2018.
6. IOSIFESCU, Ș. Abordarea managerială în educație, echivalențe funcționale. In: *Revista de pedagogie*, 1993. 8/12, pp. 45-48.
7. MARTIN, J. *Putting the spotlight on teacher performance*. UNICEF Think Piece Series: Teacher Performance. Nairobi: UNICEF, 2018.
8. OLARU, V. Repere psihopedagogice în formarea continuă a personalului didactic în cadrul instituțional. Teză de doctor în pedagogie. Chișinău, 2013. 287 p.

### **Sitografie**

9. <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/teacher-motivation-and-learning-outcomes>
10. <https://www.eduform.snsr.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-pentru-dezvoltarea-unui-management-institutional-antreprenorial-de-calitate-in-scoli-defavorizate/managementul-educational>