

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2023.2.06>
CZU: 37.011.31:159.947.5

DETERMINANTE MOTIVAȚIONALE ALE CADRELOR DIDACTICE ÎN IMPLEMENTAREA INOVAȚIILOR PEDAGOGICE

Aurelia BALAN,
doctorandă,

Școala Doctorală Științe ale Educației,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID iD: 0009-0008-8060-7203

Rezumat. *Articolul elucidează problematica motivării cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice. Sunt evidențiați factorii care influențează motivația pentru implementarea inovațiilor pedagogice; sunt descrise motivele implementării inovațiilor pedagogice și etapele de motivare a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor prin corelare cu reacțiile la inovații și comportamentul specific cadrelor didactice. De asemenea, sunt specificate formele de influență și condițiile de bază în vederea stimulării motivației cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice.*

Cuvinte-cheie: *motivație, motive, factori motivaționali, inovații pedagogice.*

MOTIVATIONAL DETERMINANTS IN THE IMPLEMENTATION OF PEDAGOGICAL INNOVATIONS

Abstract. *The article considers the issue of motivating teachers for the implementation of pedagogical innovations. The factors that influence the motivation for the implementation of pedagogical innovations are highlighted; the reasons for implementing pedagogical innovations and the stages of motivating teachers to implement innovations are described by correlation with the reactions to innovations and the specific behavior of teachers. Also, the forms of influence and the basic conditions are specified in order to stimulate the motivation of teaching staff for the implementation of pedagogical innovations.*

Keywords: *motivation, motives, motivational factors, pedagogical innovations.*

În sistemul educațional mondial, inclusiv în cel național, permanent au loc schimbări referitoare la finalitățile educației, conținuturile curriculare, strategiile didactice, tehnologiile informaționale etc. Acest fapt solicită cadrelor didactice erudiție, flexibilitate în gândire, creativitate, inteligență, obiectivitate, simțul umorului, autoanaliză, autoperfecționare, autoactualizare și, desigur, renunțarea la anumite stereotipuri ale activității didactice, la anumite deprinderi și obiceiuri învechite. Din aceste raționamente se conturează contradicția dintre particularitățile individuale ale persoanei și cerințele mediului profesional, soluțiile căreia sunt destul de diverse. Mai mult decât atât, orientarea statului spre crearea și implementarea inovațiilor în educație presupune proiectarea și realizarea diverselor acțiuni orientate spre impulsivitatea motivației și a potențialului inovator al cadrului didactic, spre menținerea și stimularea sănătății psihice, fizice și emoționale a acestuia.

Este demonstrat faptul că cea mai înaltă productivitate la locul de muncă și perioada optimă de creștere și menținere în carieră este vârsta de 35-45 ani. Totodată, conform studiilor, la această vârstă se atestă cel mai frecvent arderea emoțională cauzată de multitudinea de roluri profesionale atribuite cadrului didactic și de rapiditatea schimbărilor ce trebuie realizate în practica educațională. Acestea sunt doar câteva dintre argumentele ce susțin ideea de acordare de către managerii instituțiilor de învățământ a suportului emoțional la timp cadrelor didactice prin motivarea acestora pentru autodezvoltare profesională. De motivație depinde direcția activității de implementare a inovațiilor pedagogice, precum și activismul cadrelor didactice. Un nivel înalt al motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice este condiționat de valorile autorealizării și autodezvoltării profesionale [6, p. 63-78].

De asemenea, motivația explică interdependența unor acțiuni precum selectarea inovațiilor pedago-

gice ce trebuie implementate, intensitatea și perseverența implementării și modalitățile de realizare a finalităților. Termenul motivație este interpretată în moduri diferite: (1) ca o combinație de factori care determină comportamentul; (2) ca un set de motive; (3) ca un impuls ce stimulează activitatea organismului și determină direcția acestuia. Menționăm că, de cele mai dese ori, motivația este interpretată ca proces de stimulare a sinelui și a altor persoane pentru activitate în vederea atingerii obiectivelor personale și organizaționale [4, p. 229-246].

În același timp, această activitate nu presupune neapărat implementarea a ceva complet nou, ci poate fi modernizat sau îmbunătățit produsul deja existent. Astfel, cadrele didactice trebuie motivate să perfecționeze întreg procesul educațional sau doar unele elemente separate. Sfera motivațională este, în mod tradițional, evidențiată ca o verigă în activitatea profesională, care determină natura intenționată, conștientă a acțiunilor umane și determină potențialul individului.

Întrucât activitatea de implementare a inovațiilor este asociată cu nevoia de schimbare, cadrele didactice se confruntă cu obstacole serioase în implementarea motivelor, aspirațiilor, orientărilor valorice ale acestora. Specialiștii în domeniu, tradițional, împart factorii care influențează implementarea inovațiilor pedagogice în două mari categorii:

- 1) *Factorii externi* – salariu, condiții de muncă și su-praveghere, politicile organizaționale etc.
- 2) *Factorii interni* – temperament, caracter, valori, nivel de anxietate, autoactualizare etc. [9, p. 69-77].

Ambelor categorii de factori sunt importanți în contextul formării continue a disponibilității cadrelor didactice pentru transferul inovațiilor pedagogice, dar primordiali, totuși, rămân a fi factorii interni, inclusiv, motivația. Or, după cum arată experiența de viață și chiar cea profesională, o persoană poate lua decizii sau acționa în dependență de factorii externi doar în cazul când acești factori devin importanți pentru persoana respectivă și satisfac necesitățile și dorințele acesteia. Astfel, în procesul de motivare a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice factorii de ordin externi se transformă în factori de ordin intern.

Pornind de la ierarhia motivelor profesionale ce influențează transferul inovațiilor pedagogice, trebuie de menționat că unele motive sunt dominate în anumite condiții. Uneori motivul de bază poate fi axat pe necesitatea existențială, în alte cazuri – pe tendința de autoafirmare și creștere profesională, și chiar cel mai interesant – se poate axa pe interesul științific al cadrului didactic pentru o anumită problemă pedagogică. Deci, conform teoriei lui A. Maslow, o persoană

lucrează pentru a-și satisface nevoile de auto-exprimare, recunoaștere și respect, apartenența la un grup social, inclusiv, nevoile fiziologice și de securitate [3, p. 167-179.]

Referindu-ne la motivele pentru care cadrele didactice decid să implementeze inovațiile pedagogice, autorii Iu. Zincenco și I. Volodarscaia (2007) propun o clasificare a acestora în figura alăturată [8, p. 65-66].

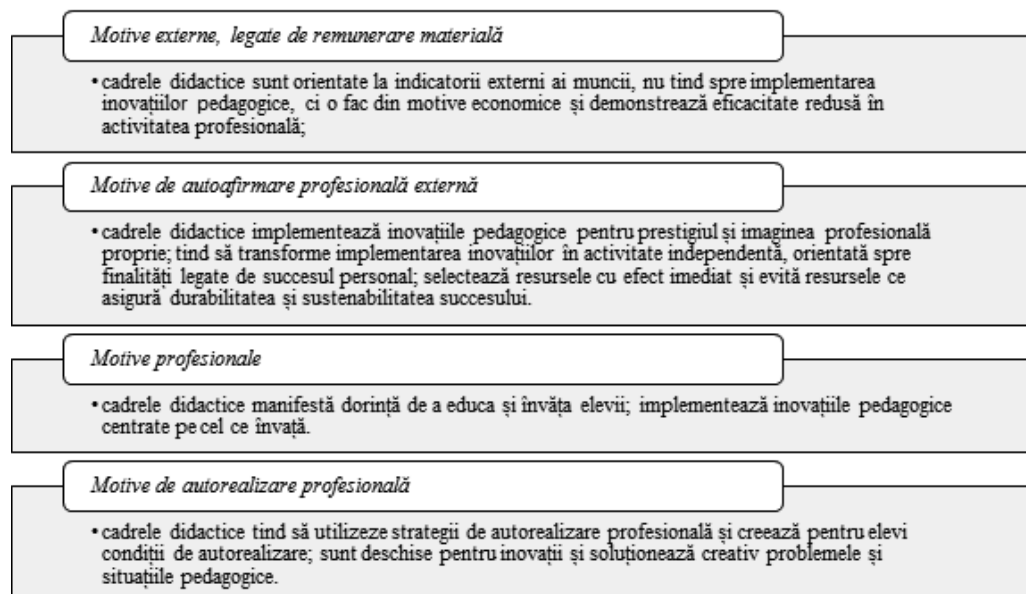


Figura 1. Tipologia motivelor implementării inovațiilor pedagogice [8, p. 65-66]

În condițiile implementării inovațiilor pedagogice optimal ar fi ca managerii să creeze condiții de comasare și combinare a motivelor de către cadrele didactice prin care motivele interne ar domina motivele externe și nu invers.

Din cele menționate se desprinde ideea că implementarea inovațiilor pedagogice va avea impact dacă cadrul didactic va fi motivat, procesul de motivare fiind unul complex, holistic, determinat de orientarea adecvată a cadrelor didactice, de conștientizarea de către aceștia a sensului în această activitate, de atitudinile profesionale față de inovații ale cadrului didactic. În dependență de atitudinea față de inovații, autorul rus A. Hutorșoi (2005) evidențiază două tipuri de persoane: *conservatorii* – persoane maturizate profesional, dure în decizii și stabile în acțiuni; *inovatorii* – persoane sociabile, active, independente, cu capacitate mare de adaptabilitate socială și încredute în forțele proprii [10, p. 15].

De aceeași părere este și autoarea B. Avachian (2018), care fiind preocupată de problematica pregătirii cadrelor didactice universitare pentru implementarea tehnologiilor inovative, a evidențiat *conservatismul pedagogic și pregătirea științifico-metodică insuficientă* printre caracteristicile cadrelor didactice ce opun rezistență transferului de inovații pedagogice [6, p. 63-78].

Trebuie de remarcat faptul că reacțiile cadrelor didactice la solicitările managerilor de a implementa inovațiile pedagogice pot fi destul de contradictorii: la unele persoane – negative, în același timp la altele – pozitive. Cele mai frecvente reacții sunt:

- *Negarea* – respingerea și îndoiala profundă în necesitatea implementării inovațiilor generate de lipsa sau insuficiența informării cadrelor didactice cu referire la caracterul inovației, de aceea este recomandabilă orientarea cadrelor didactice către viitor, oferindu-le timp pentru adaptare.
- *Rezistența* – opunerea și respingerea ideilor referitoare la inovații, manifestate prin iritare, depresie și sentimentul inevitabilității schimbării.
- *Cercetarea* – implicare în procesul de studiere a caracteristicilor inovațiilor și concentrare pe fenomene noi.
- *Angajamentul* – obligație asumată benevol și conștient, condiționată de acceptarea inovațiilor și de conștientizarea necesității schimbărilor.

- *Tradiționalizarea* – sedimentarea inovației pe o perioadă îndelungată de timp cu achiziționarea modelelor de comportament în situații similare [1, p. 624-667].

În contextul reacțiilor descrise, autoarea A. Vernaleken (2006) susține că profesorul motivat pentru implementarea inovațiilor întrunește *trei caracteristici de bază*: acceptarea noului, deschiderea spre schimbare și vocația profesională [5, p. 7].

De gradul de motivare pentru implementarea inovațiilor pedagogice depinde funcționalitatea și eficiența întregii instituții de învățământ. Cercetătorul german H. Kullman (2009) evidențiază profesionalismul pedagogic și stabilitatea emoțională a cadrelor didactice, precum și cultura organizațională promovată de managerul instituției de învățământ drept cele mai importante condiții pentru implementarea cu succes a inovațiilor pedagogice [2, p. 15-30].

Printre simptomele cele mai pronunțate ale motivației scăzute pentru implementarea inovațiilor pedagogice se înregistrează scăderea autoaprecierii, simțul singurătății la locul de muncă și epuizarea emoțională. Efectele acestor stări se răsfrâng nu doar asupra cadrului didactic, ci influențează calitatea relațiilor cu elevii, părinții, colegii de serviciu, administrația instituției.

Formele de influență care și-au demonstrat eficiența în vederea motivării cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice pot fi împărțite în 3 grupe mari, reflectate în figura alăturată.

Referindu-ne la *formele de influență din prima grupă*, menționăm că *rugămintea, sugestia și convingerea* vor fi eficiente dacă sunt formulate clar, argumentat și expuse într-o manieră politicoasă.

- *Rugămintea* – cerere insistentă, stăruitoare adresată cadrului didactic prin care se solicită implementarea inovațiilor pedagogice.
- *Sugestia* – influență exercitată asupra voinței cadrelor didactice de a implementa inovațiile pedagogice.
- *Convingerea* – formarea la cadrele didactice a unei păreri ferme asupra necesității implementării inovațiilor pedagogice.

Tot în cazul formelor de influență din prima grupă se recomandă de oferit cadrelor didactice posibilitatea de a spune „nu”, iar managerul trebuie să manifeste atitudine respectuoasă față de refuzul acestora.

Formele de influență din grupa a doua – ordinul, solicitarea și constrângerea, sunt percepute ca manifestare a puterii, ceea ce provoacă opunerea de către pedagogii a rezistenței.

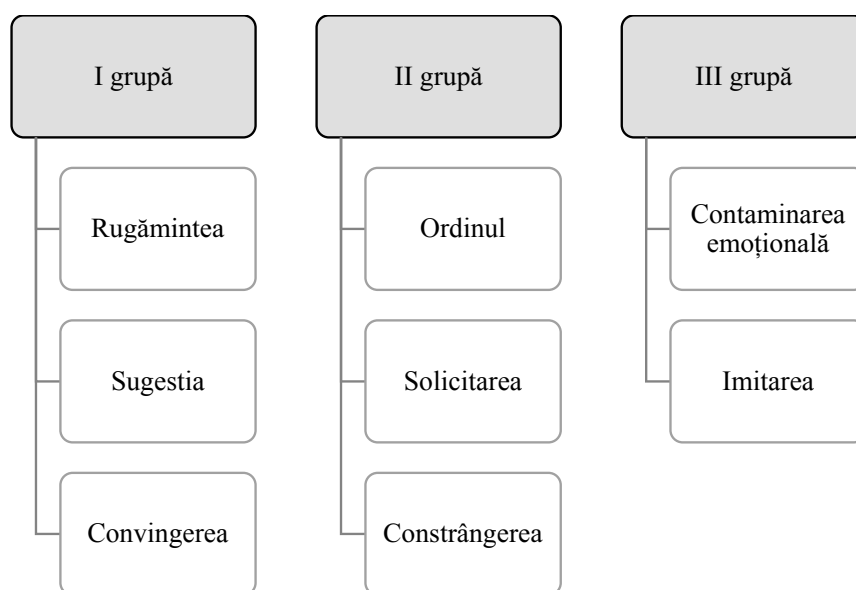


Figura 2. Forme de influență în vederea stimulării motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice

- *Ordinul* – dispoziție obligatorie, scrisă sau verbală, dată de managerul instituției de învățământ prin care se solicită cadrelor didactice implementarea inovațiilor pedagogice.
- *Solicitarea* – cererea cu insistență a implementării inovațiilor pedagogice de către cadrele didactice.
- *Constrângerea* – silirea cadrelor didactice de a implementa inovațiile pedagogice.

Diminuarea sau excluderea reacției negative la formele de influență din grupa a doua poate fi realizată prin argumentarea logică a cerinței și ca rezultat rezistența la implementarea inovațiilor pedagogice se va transforma din factor extern în factor intern. Aspectul pozitiv al constrângerii constă în faptul că poate reduce o situație de conflict pentru o anumită perioadă de timp, iar cadrul didactic poate să îndeplinească anumite acțiuni/ ordine solicitate, aceasta fiind una dintre modalitățile de cultivare a simțului datoriei.

Formele de influență din grupa a treia – contaminarea emoțională și imitarea, sunt eficiente cel mai frecvent în cazul cadrelor didactice debutante, care la începutul carierei pedagogice lucrează cu mult entuziasm și au alături mentori care îi ghidează și de la care preiau anumite comportamente profesionale.

- *Contaminarea emoțională* – transmiterea emoțiilor pozitive generate de procesul de implementare a inovațiilor de la managerii instituției de învățământ la cadrele didactice și invers.

- *Imitarea* – adoptarea întocmai a felului de gândire, a comportamentului sau a experienței pozitive de implementare a inovațiilor pedagogice.

Cu toate acestea, fiecare dintre *formele de influență în vederea stimulării motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice* poate avea efecte diverse asupra cadrelor didactice. De exemplu, pentru profesorii care lucrează creativ – formele de influență sunt un stimul motivator în implementarea inovațiilor; iar în cazul celor conservatori – un stimul demotivator (poate apărea retragerea, deziluzionarea profesională, atitudinea negativă, subestimarea stimei de sine și a autocontrolului profesional). Din această perspectivă, printre modalitățile tradiționale de motivare a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice se înscriu stimularea materială (premiu, diplome, spor de performanță, spor specific), concediul, îmbunătățirea bazei tehnico-materiale, conferirea/ confirmarea gradelor didactice, concursurile, activitățile științifico-metodice, orele publice etc.

De aici putem concluziona că stimularea motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice necesită cultivarea la cadrele didactice a sentimentului de a fi parte dintr-un întreg, conștientizarea de către aceștia a necesității și a importanței oricărei activități profesionale, precum și a respectului pentru succesul personal și organizațional.

Pornind de la ideea că formarea cadrelor didactice pentru activitatea de implementare a inovațiilor pedagogice începe în timpul studiilor universitare

și continuă în activitatea profesională, deducem caracterul polimotivant al activității de implementare a inovațiilor. Deseori motivele activității de implementare a inovațiilor nu sunt pe deplin conștientizate de cadrele didactice, de aceea este important de monitorizat direcțiile, acțiunile, resursele utilizate de cadrele didactice pentru implementarea inovațiilor. În acest sens, se recomandă de format cadrelor didactice următoarele caracteristici:

- încrederea în fezabilitatea inovației;
- nevoia de dezvoltare și autodezvoltare profesională;
- convingerea că rezultatele implementării inovațiilor vor fi recunoscute și apreciate de manageri [7].

Caracteristicile enunțate pot fi formate prin parcurgerea următoarelor etape de motivare a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor.

Motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice este direct proporțională cu motivația în muncă a cadrelor didactice. În această ordine de idei, J. Foster (2000) sugerează șapte practici care pot duce la creșterea motivației angajaților:

- locul de muncă trebuie să fie potrivit cu valorile și nevoile angajaților;
- stabilirea unor obiective de lucru clare, atrăgătoare și realizabile;
- asigurarea necesarului de resurse;
- crearea unui climat social suportiv;
- reîntărirea performanței;

- armonizarea tuturor acestor elemente într-un sistem sociocentric [1, p. 624-667].

În baza analizei teoriei și practicii transferului de inovații, cercetătorul A. S. Iliin (2012) evidențiază *trei condiții de bază în stimularea motivației pentru implementarea inovațiilor pedagogice*:

1) *Actualizarea potențialului inovativ al profesorului prin includerea acestuia în activități colective de proiectare a formării/ dezvoltării etapizate a imaginii profesionale a cadrelor didactice din instituție.*

Această condiție poate fi realizată prin organizarea seminarelor organizatorice în cadrul cărora se vor forma reprezentările cadrelor didactice despre etapele transferului de inovații pedagogice. Pentru aceasta vor fi identificate așteptările colectivului, în general, și ale fiecărui cadru didactic, în special; vor fi planificate în comun planuri instituționale și individuale de implementare a inovațiilor pedagogice. Realizarea acestei condiții permite analiza problemelor și identificarea soluțiilor reale pentru fiecare dintre etapele transferului de inovații pedagogice, oferă posibilitatea fiecărui cadru didactic de a acționa în măsura competențelor profesionale deținute și de a influența reprezentările altor persoane, precum și de a-și planifica și gestiona viitorul profesional.

2) *Organizarea formării profesionale a cadrelor didactice, în baza problemelor experienței profesionale identificate în timpul reflecției și a feedbackului.*

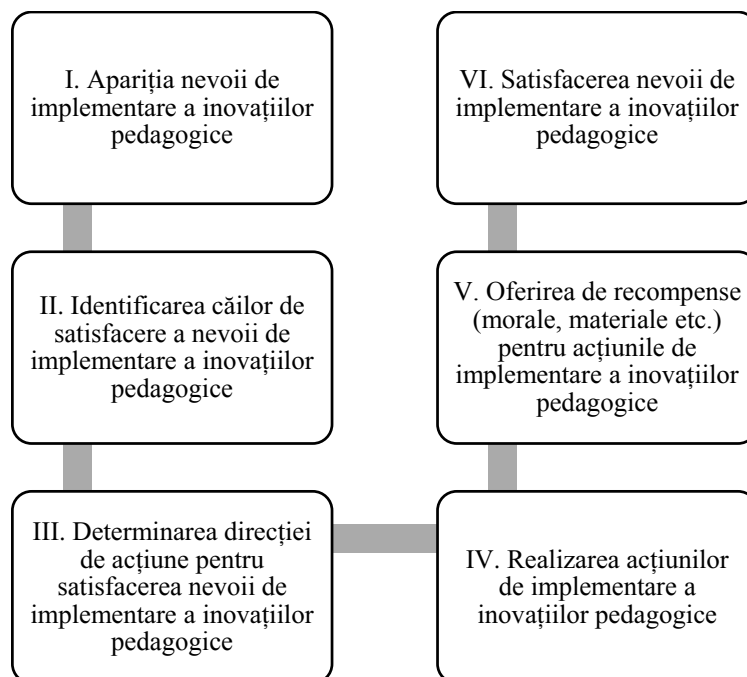


Figura 3. Etape de motivare a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor [7]

Condiția respectivă constă în satisfacerea nevoilor profesionale individuale prin activități de formare continuă. Acest proces presupune dezvoltarea competențelor profesionale (cunoștințe, capacități, atitudini) necesare pentru implementarea inovațiilor pedagogice ca rezultat al reflecției pedagogice. Astfel, cadrul didactic face o autoanaliză detaliată a succeselor și insucceselor profesionale obținute, identifică cauzele, problemele și planifică finalități de stimulare a succeselor și de reducere a insucceselor. În baza acestor finalități, sunt elaborate planuri individuale de acțiuni, care sunt coordonate cu colegii și cu administrația instituției.

3) *Stimularea morală și materială a cadrelor didactice reieșind din rezultatele implementării inovațiilor pedagogice* [9, p. 73-74].

Îndeplinirea acestei condiții este posibilă în baza actelor normative naționale și instituționale. Astfel, cadrelor didactice li se pot oferi sporuri de performanță, sporuri specifice, premii, diplome, laude, ordine, medalii etc. De asemenea, cadrele didactice pot solicita conferirea/ confirmarea gradelor didactice și/sau manageriale.

Realizarea condițiilor enunțate are impact semnificativ asupra motivației cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice, dar și creează premise pentru inițierea schimbărilor în mana-

gementul instituției de învățământ, în conținutul, metodele și formele de organizare a formării profesionale a pedagogilor. Continuând ideea efectelor pozitive ale motivării cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice, menționăm că crește angajamentul în activitatea profesională; se observă o dedicație sporită pentru înțelegerea și aplicarea noilor metode sau tehnici; sporește receptivitatea la schimbare și la explorarea unor abordări noi și diferite în procesul didactic. De asemenea, implementarea inovațiilor pedagogice prin intermediul cadrelor didactice motivate poate duce la îmbunătățirea rezultatelor elevilor, ceea ce conduce la performanțe academice mai bune. Motivarea pentru implementarea inovațiilor pedagogice oferă oportunități de dezvoltare profesională pentru cadrele didactice, poate stimula colaborarea și schimbul de experiență între profesori.

Este important de menționat că motivarea cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor pedagogice poate întâmpina și provocări. Acestea pot include rezistența la schimbare, lipsa de resurse sau suport instituțional și obstacole practice. Cu toate acestea, prin adoptarea unor strategii adecvate de motivare și prin oferirea de sprijin și resurse, se pot maximiza efectele pozitive ale implementării inovațiilor pedagogice în sala de clasă și în procesul de învățare al elevilor.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. FOSTER, J. J. Motivation in the workplace. In: *CHMIEL, N. An Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. 518 p., pp. 624-667. ISBN 978-0631-206-76-7.
2. KULLMAN, H. *Lehrerkooperation an Gymnasien – Eine explorative Untersuchung zu Ausprägung und Wirkungen am Beispiel des naturwissenschaftlichen Unterrichts*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil. Duisburg, 2009. 485 s. Disponibil: https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00022359/Dissertation_Kullmann.pdf
3. MASLOW, A. *Motivație și personalitate*. București: Trei, 2013. ISBN 978-973-707-159-0.
4. POPESCU, C. Motivația pentru muncă. În: *BOGATHY, Z. (coord.). Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007, pp. 229-246. ISBN 978-973-46-0428-9
5. VERNALEKEN, A. *Zur Passung zwischen beruflichen Orientierungen von Lehrkräften und Schulprofil: Ihre Bedeutung für Arbeitserleben und Schulklima* In: Vom Fachbereich für Geistes- und Erziehungswissenschaften der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig zur Erlangung des Grades Doktorin der Philosophie (Dr.phil.), genehmigte Dissertation. Braunschweig, 2006. Disponibil: <https://d-nb.info/980555752/34>
6. АВАКЯН, И. Б. *Оценка готовности преподавателя высшей школы к применению инновационных технологий*. В: *Научный*

- журнал „Вестник Пермского университета”. Философия. Психология. Социология, 2018. Вып. 1. с. 63–78. ISSN 2078-7898. Disponibil: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/222436833.pdf>
7. ЕЛАГИНА, В. С., НЕМУДРАЯ, Е. Ю. *Мотивация инновационной деятельности будущего учителя*. В: *Концепт. Научно-методический журнал*, 2013. № 01 (январь). ART 13002. 0,3 п. л. УЛК 378.14:159.947.5. Disponibil: <http://e-koncept.ru/2013/13002.htm> Гос. рег. Эл № ФС 77- 49965. ISSN 2304-120X.
 8. ЗИНЧЕНКО, Ю. П., ВОЛОДАРСКАЯ, И. А. *Психолого-педагогическое сопровождение реализации инновационных образовательных программ*. Москва: Издательство Московского университета, 2007. ISBN 978-5-211-05483-7.
 9. ИЛЬИН, А. С. *Мотивация педагога к инновационной деятельности: эрзац или реальность*. В: *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров*. 2012. № 2 (11). с. 69-74. УДК 379.091.398. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-pedagoga-k-innovatsionnoy-deyatelnosti-erzats-ili-realnost>
 10. ХУТОРСКОЙ, А. В. *Типологии педагогических нововведений*. В: *Школьные технологии*. Научно-практический журнал, № 5/2005. с. 10–24. ISSN 2220-2641.