

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2023.2.11>
CZU: 37.07:005.95/.96

NECESITATEA FORMĂRII LIDERILOR ȘI DEZVOLTĂRII COMPETENȚELOR DE LEADERSHIP ÎN MANAGEMENTUL MOTIVĂRII

Dumitru PATRAȘCU,

doctor habilitat în științe ale educației, profesor universitar,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID iD: 0000-0001-7153-7727

Monica-Vasilica PLEȘCAN,

doctorandă,
Școala Doctorală Științe ale Educației,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID iD: 0009-0001-0928-9088

Rezumat. Acest studiu propune extinderea perspectivei de înțelegere a importanței liderilor prin prisma analizei nevoii de formare și dezvoltare a competențelor de leadership. Cadrele didactice au roluri centrale în cadrul actului educațional și al întregii activități desfășurate la nivelul instituției educaționale, drept pentru care, în demersurile pe care le inițiază directorii școlari, au nevoie de sprijin pentru a-și dezvolta competențele de leadership pe care le folosesc în scopul obținerii performanțelor. Ca rezultat al acestui management motivant, cadrele didactice devin mai motivate și își asumă rolul de lider cu încredere, contribuind la dezvoltarea culturii organizaționale și obținerea performanțelor.

Cuvinte cheie: leadership, lideri educaționali, cultură organizațională, performanțe, motivare, dezvoltare profesională.

THE NECESSITY OF FORMING LEADERS AND DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCES WITHIN THE MOTIVATING MANAGEMENT

Abstract. This study proposes an extension of the understanding of leaders' importance through the analysis of their leadership competences development needs. Teachers have central roles within the educational process and the entire activity developed in the educational institution, therefore, within the school manager's activity, they need support in order to develop the competences they use in order to achieve performances. As a result of this type of motivating management, teachers become more motivated and they take more responsibility for their roles as leaders, contributing to the organizational culture development and the achievement of organizational performances.

Keywords: leadership, educational leaders, organizational culture, performances, motivation, professional development.

În era globalizării, rolul liderilor educaționali a suferit diverse modificări, în concordanță cu nevoile și așteptările părților implicate în actul educațional și în cel managerial, lucru care a dus la sporirea nevoii de dezvoltare profesională a liderilor din acest domeniu, pentru a îndeplini sarcinile în mod corespunzător. Pentru a contribui la cultura organizațională și pentru obținerea performanțelor, dezvoltarea profesională s-a dovedit a fi necesară, drept un proces continuu, prin participarea cadrelor didactice la programe de dezvoltare profesională, menite să extindă cunoștințele și să îmbunătățească perfor-

manța organizațională, aplicând noi competențe în implementarea celor mai bune practici.

Ne-am propus, prin acest studiu, să extindem perspectiva de înțelegere a responsabilităților și caracteristicilor liderilor din domeniul educațional, contribuind cu idei de dezvoltare profesională, ce le vor fi folos pentru îmbunătățirea practicilor.

Conceptele de manager și lider sunt abstracte, greu de asimilat de cei din afara sistemului. Managementul presupune trasarea sarcinilor, monitorizarea activității și utilizarea eficientă a resurselor de toate tipurile, creativitate și analiză, urmărind

nivelul maxim al rezultatelor. [10] Mielu Zlate evidențiază în cercetările sale faptul că există numeroase teorii ale conducerii. Literatura de specialitate s-a concentrat asupra tipurilor de leadership. În viziunea noastră, leadership-ul este stilul superior de conducere prin care membrii unui grup și liderul sunt motivați să lucreze împreună pentru atingerea obiectivelor organizaționale, determinați fiind de o viziune comună și inspirația asigurată de lider prin implicare și model personal. Prin implicarea și modelul personal, liderul facilitează formarea noilor lideri, fiind preocupat de dezvoltarea lor continuă și făcând abstracție de ierarhizare și birocrație, fără a se abate, însă, de la misiunea sa. Liderul, de cele mai multe ori, se identifică cu directorul, în cadrul instituțiilor educaționale, al căror produs și obiectiv principal este atingerea performanței și chiar a excelenței. Directorul cu competențe de lider are posibilitatea de a monitoriza atent desfășurarea activității din interiorul grupului, devenind un membru care își sprijină colegii și îi motivează, oferindu-le siguranță și posibilitatea de a-și dovedi competențele.

Leadership-ul reprezintă un subiect de interes în diverse domenii, nu doar în cel educațional: afaceri, sănătate, tehnologie etc., întrucât „leadership-ul, ca proces de influență socială, poate maximiza eforturile celorlalți pentru atingerea unui obiectiv.” [5] În instituțiile educaționale, la care facem referire în studiul nostru, liderii sunt aleși pentru funcțiile de conducere în mod formal sau non-formal, în funcție de cei care îi urmează și care împărtășesc aceeași viziune [1]. Obiectivul principal al leadership-ului educațional este obținerea succesului școlar la nivel de performanță, motiv pentru care, cadrele didactice și cercetătorii din acest domeniu caută constant noi modalități de optimizare a activității.

Factorii de decizie politică și cercetătorii, au acordat o atenție deosebită leadership-ului principal, prin numeroase cercetări efectuate asupra școlilor eficiente din anii 1980. Conform lui McEwan [7], leadership-ul pune accentul pe implementarea curriculum-ului, implicând instruirea și învățarea. Conform lui Hallinger și lui Murphy [4, pp.217-248], rolurile instructive ale liderilor sunt următoarele:

1. „Definirea misiunii școlii (încadrarea obiectivelor școlii foarte clar și comunicarea acestora foarte clară);
2. Gestionarea programului instructiv (supravegherea și evaluarea procesului de instruire, coordonarea curriculumului și monitorizarea progresului elevilor);
3. Crearea unui climat școlar pozitiv (protejarea timpului de instruire, promovarea dezvoltării profesionale, menținerea vizibilității, asigurarea

de stimulente pentru învățare și pentru cadrele didactice)” [4].

Leithwood și Jantzi [6] au definit semnificația și dimensiunile leadership-ului educațional de tip transformațional după cum urmează: „leadership-ul transformațional destinat modificărilor de reformă necesară în școli, focusare pe motivație, inspirație și influență asupra cadrelor didactice și a părinților pentru a lucra împreună prin cooperare pe baza unor credințe și valori esențiale” [6].

În cadrul actului educațional, cadrele didactice sunt recunoscute ca părți care dețin poziție centrală în activitatea organizației școlare, în procesul educațional [9, pp.255-316]. Acestea influențează în mod semnificativ practica prin activitatea desfășurată la nivelul colectivului, prin colaborare pentru atingerea unui scop. Cadrele didactice au nevoie de sprijin în acest demers, în ceea ce privește creativitatea, inovația și spiritul de colaborare. Prin asumarea rolului de lider, cadrele didactice devin mai încrezătoare, mai motivate în activitatea desfășurată la nivelul școlii, lucru care duce la creșterea numărului celor care rămân în sistem [8, pp.134-137]. Cooper menționează în studiile sale rolul important al leadership-ului educațional, manifestat în anul 1980, prin contribuția sa la o reformă educațională de succes [2, pp. 85-113].

Acesta evidențiază faptul că obținerea performanței organizaționale depinde de: cultura organizațională, relațiile deschise, bazate pe sprijin și relaționarea pozitivă dintre director, lideri și colegi, comunicare și feedback constant [2, pp.85-113].

Pentru a da încredere în sine și pentru a le sprijini, a pune la dispoziția cadrelor didactice programe de formare și dezvoltare constantă este necesar, luând în considerare tiparele, modalitățile de livrare, nivelul corespunzător, practicile școlare, resursele umane, planificarea strategică și administrarea financiară, pentru a asigura dezvoltarea continuă atât a directorilor, cât și a liderilor din instituțiile educaționale și a culturii organizaționale.

Liderii din instituțiile educaționale au responsabilități clar stabilite de către Ministerul Educației din fiecare țară. Responsabilitățile liderilor educaționali pot fi asemănătoare, dar pot fi și diferite în funcție de instituția educațională și specificul acesteia, dar și țara de proveniență.

În instituția școlară, rolul manager-ului este de a cunoaște și de a aplica toate aspectele legislative, de a administra eficient resursele economice și resursele umane, și de a conduce colectivul de cadre didactice, aspecte care se reflectă în cele patru funcții manageriale: planificare, organizare, coordonare și control. Pe de altă parte, rolul liderilor este de a dez-

volta și de a aplica mecanisme care vor determina membrii colectivului să participe în mod voluntar la atingerea obiectivelor organizaționale propuse, cunoscând și gestionând eficient provocările echipei din care fac parte. Raportul de forță și poziție este diferit în cazul managerilor și al liderilor: managerul conduce echipa prin raportare la funcția pe care o deține, iar liderii exercită influență asupra membrilor echipei. În cadrul organizației școlare, rolurile și responsabilitățile liderilor și ale managerilor educaționali se îmbină, prin punctul comun pe care îl au – componenta pragmatică – ambii confruntându-se cu diversitatea și complexitatea procesului educațional și a activității pe care o coordonează. Rolul liderului este de a crea un climat democratic de conducere, prin valorizarea membrilor echipei, și obținerea performanțelor organizaționale.

Management-ul și leadership-ul educațional implică și conducerea activității didactice, formarea cadrelor didactice prin programe de dezvoltare profesională de management și leadership educațional, ceea ce face acest domeniu o prioritate a zilelor noastre.

Liderii, împreună cu managerii, au în vedere aplicarea unor strategii pentru obținerea performanțelor: modelare, monitorizare și dialog, care vor influența actul educațional.

Obținerea performanței, ca obiectiv suprem al organizației, poate fi realizabilă prin competențele oamenilor, scopul organizației fiind de a-i face pe cei angajați cât mai productivi. Angajații cu abilități deosebite cresc capacitatea organizației de a atinge performanțe și obiectivele, un efect cu adevărat dezirabil. Persoanele care se concentrează asupra competențelor cresc performanța organizației ca întreg. O adevărată provocare pentru directorii școlari este gestionarea acestor persoane, întrucât acestea se pot dovedi persoane dificile, cu cerințe exagerate. Recunoașterea și aprecierea calităților acestora sunt esențiale, deși uneori gestionarea se poate dovedi dificilă. Scopul este de a crește standardele organizației la nivelul performanței angajaților capabili, menținându-i motivați [3].

Pe de altă parte, în cadrul organizațiilor, angajații au oportunitatea de a face tot mai productive calitățile și de a suprima punctele slabe nerelevante. Scopul este de a neutraliza punctele slabe ale celor din jur prin competențele altora. Pentru îmbunătățirea domeniilor de competență și a cunoștințelor, sunt necesare energie și eforturi, pentru a face saltul de la performanță la excelență. Cadrele didactice cu abilități înalte au nevoie de motivație pentru atingerea continuă a obiectivelor, iar directorii școlari tre-

buie să gestioneze cât mai bine performanța organizațională. Acest lucru este posibil prin evaluarea obiectivă a abilităților acestora și manifestarea leadership-ului, punând în evidență exemplul acestora și permițând colegilor să apeleze la ajutor, transformându-i în lideri la nivelul colectivului [3].

Însă împuternicirea pentru preluarea sarcinilor de lider nu este suficientă, întrucât liderii se formează în timp și au nevoie de sprijin constant din partea managerilor pentru a-și dezvolta competențele de leadership, în funcție de tipologia potrivită.

Pentru a dezvolta competențele de leadership, directorii școlari, prin natura funcției lor, evaluează competențele reale ale fiecărui angajat, identificând nevoile de formare ale cadrelor didactice. Nevoile de formare sunt identificate prin chestionare și observare, ore de asistență și discuții deschise, prin implicarea efectivă a angajaților în activitățile de grup. De exemplu, în cadrul Școlii Gimnaziale „Ion Creangă” Gâștești, am aplicat metoda chestionarului la nivelul întregului eșantion de cadre didactice, pentru a evalua cunoștințele legate de leadership și nevoia de formare în acest domeniu. Același chestionar de evaluare a fost aplicat și în rândul directorilor din școlile din județul Iași, tot cu scopul de a evalua cunoștințele de leadership. De menționat este faptul că a fi lider nu este o poziție rezervată doar managerului instituției, diferența fiind evidențiată mai sus în studiul nostru. În urma rezultatelor colectate și analizei răspunsurilor la fiecare întrebare, s-a constatat necesitatea dezvoltării *Programului de formare a cadrelor didactice, desfășurat în scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „Rolul Leadershipului în Managementul Organizației”, acreditat de Ministerul Educației prin OMEN nr. 3937/19.04.2019*, adaptat nevoilor cadrelor didactice, la finalul căruia a urmat o nouă evaluare în care s-a observat creșterea nivelului competențelor în domeniu, la nivel teoretic. Pentru aplicarea acestora la nivel practic, cadrele didactice au fost solicitate să se implice în conceperea și implementarea unui proiect cu finanțare europeană, „PNRAS – Prin Noi Resurse, Asigurăm Succesul”, având ca obiectiv principal reducerea abandonului școlar, o prioritate a școlii, raportată la mediul de proveniență și la Standardele ARACIP [11].

Implicarea cadrelor didactice în stabilirea și desfășurarea unor obiective de performanță măsurabile au stat la baza dezvoltării competențelor practice de manifestare a leadershipului la nivelul colectivului. Circuitul și rezultatul vizat al acestui experiment etapizat este ilustrat în figura următoare:

Tabelul 1. Indicatori de rezultat și indicatori de realizare, în cadrul proiectului

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Valoarea de referință 2020/2021	Valori estimate			
			An școlar* 2021/2022	An școlar 2022/2023	An școlar 2023/2024	An școlar 2024/2025
Indicatori de rezultat						
Rata de abandon școlar în învățământul gimnazial	%	4%	4%	3,75%	3,50%	3%

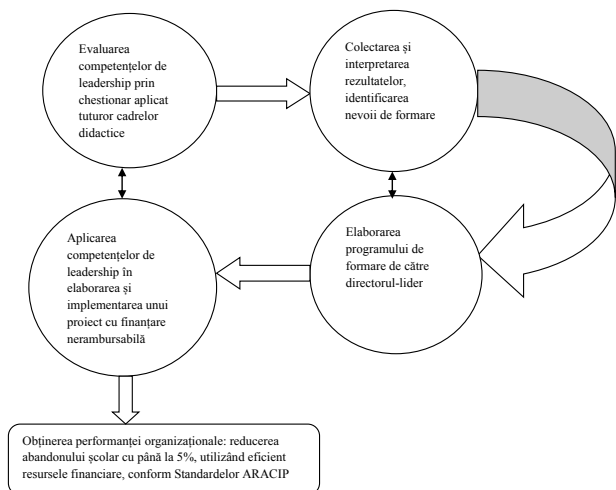


Figura 1. Experiment etapizat de evaluare, dezvoltare și aplicare a competențelor de leadership

Acest experiment etapizat, finalizat prin studiul de caz, se raportează la Standardele de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar [11].

În urma evaluării, atât programul de formare cât și însăși activitatea colectivă vor contribui la dezvoltarea competențelor de leadership și la evoluția colectivă, nu doar individuală, spre atingerea unui obiectiv comun, performanța. Competențele de leadership stau la baza trăsăturilor definitorii ale liderilor, iar pentru acest lucru, ne vom concentra pe piramida competențelor de leadership, urmărind a fi dezvoltate prin programul de formare:

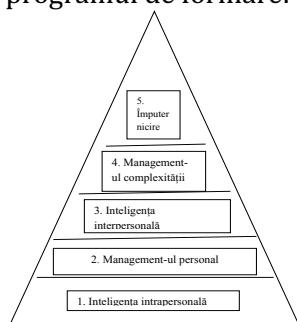


Figura 2. Piramida competențelor de leadership, adaptare [12]

Inteligența intrapersonală cuprinde cunoașterea și valorificarea propriei identități și a propriilor valori, recunoașterea acestora la alt nivel decât cel pur declarativ, acționarea în sensul principiilor proprii și a capacității de autocunoaștere. Management-ul personal face referire la abilitățile unei persoane de a gestiona activitatea spre evoluție, resursele și creativitatea pentru crearea strategiilor potrivite în diverse situații. Inteligența interpersonală are la bază capacitatea fiecăruia de a relaționa, de a comunica și de a interacționa în sensul stabilirii noilor parteneriate, dezvoltând constant abilitatea de a direcționa oamenii, prin comunicare și transparență, dinamizând conexiunile spre atingerea obiectivelor comune, printre care și performanța. Management-ul complexității se referă la abilitățile de a gestiona și de a găsi soluții pentru toate provocările, gândirea strategică și critică, implementarea deciziilor prin strategii eficiente, gestionarea tuturor tipurilor de resurse, rezistență la efort și presiune, inovare și definirea clară a obiectivelor măsurabile/ SMART, susținerea inițiativelor de mentorat și formare continuă. Împuternicirea se referă la capacitatea directorului de a forma noi lideri și de a-și exercita influența prin încredere [12].

În procesul de evaluare și formare a competențelor de leadership, s-a dovedit prin experimentul etapizat prezentat succint mai sus și mai amplu în lucrarea noastră de cercetare, faptul că este necesar și foarte important ca zona teoretică să se îmbine cu cea practică, într-un context de lucru activ, după definirea clară a obiectivelor de performanță. Performanța și toate obiectivele pot fi atinse cu succes numai dacă sunt formulate SMART și expuse clar, membrii grupului având o ghidare atentă din interior [12].

Programul de formare își dovedește eficiența combinând elemente care nu formează doar competențe, ci și aptitudini.

În opinia noastră, în urma programului de formare desfășurat pentru dezvoltarea competențelor de leadership, s-au cuantificat rezultatele și indicatorii necesari pentru crearea ambientului corespunzător

obținerii performanțelor, stabilindu-se criteriile de bază prin care este evaluată performanța. Acestea conferă siguranță, satisfacție și garanție pentru atingerea performanței, aflându-se la baza managementului motivării cadrelor didactice.

Având în vedere experimentul desfășurat, concluzionăm faptul că managementul eficientizat prin leadership este un proces complex, motivant, axat pe eficientizarea resurselor materiale și umane, prin implicarea cadrelor didactice în procesul decizional, iar eficientizarea actului managerial și obținerea

performanțelor organizaționale sunt obiective tangibile, atâta timp cât sunt măsurabile, clar prezente, prin motivarea cadrelor didactice cu competențe de leadership și contribuția la dezvoltarea continuă a acestor competențe.

Având în vedere aspectele menționate, atât manager-ul, cât și liderul trebuie să își dezvolte în timp competențe de ordin științific, practic și aptitudinal, pentru a eficientiza activitatea instituției educaționale și pentru a obține performanțe organizaționale.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. BOTTERY, M. *The Challenges of Educational Leadership*. London: Paul Chapman Publishing, Sage Publication Company; 2004.
2. COOPER, K.S., STANULIS, R.N., BRONDYK, S.K., HAMILTON, E.R., MACALUSO, M., MEIER, J.A. *The teacher leadership process: Attempting change within embedded systems*. In: Journal of Educational Change, 2016, Nr. 17, pp.85-113.
3. DRUCKER, P. *Curs de formare pentru manageri, 52 de săptămâni de coaching pentru un leadership eficient*. București: Litera; ISBN 978-606-33-0622-8.
4. HALLINGER, P., MURPHY, J. *Assessing the instructional leadership behavior of principals*. In: Elementary School Journal, 1985, Nr. 86(2), pp. 217-248.
5. KRUSE, K. *What Is Leadership?* In: *Forbes Magazine*. 2013 <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#773a01b85b90>
6. LEITHWOOD, K., JANTZI, D. *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. In: Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Quebec, April 19-23, 1999.
7. MCEWAN, E.K. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*, California: Corwin Press, 2002.
8. WENNER, J.A., CAMPBELL, T. *The theoretical and empirical basis of teacher leadership*. In: Review of Educational Research. 2016, Nr. 87(1), pp.134-137.
9. YORK-BARR, J., DUKE, K. *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship*. In: Review of educational research. Fall. 2004, Nr. 74(3), pp. 255-316.

Sitografie:

10. <https://ro.wikipedia.org/wiki/Management>
11. <https://aracip.eu/storage/app/media/Documente/Infiintare/Evaluare%20periodica/Standarde/hg%201534-2008%20-%20standarde%20de%20referinta%20a%20indicatorilor%20de%20performanta%20pentru%20evaluarea%20si%20asigurarea%20calitatii%20in%20invatamantul%20preuniversitar.pdf>
12. https://www.linkedin.com/pulse/piramida-competentelor-de-leadership-oana-niculae?trk=public_profile_article_view