

## Human Resource Management by Motivating the Staff in Education

Vasile GARBUZ, Veronica GARBUZ,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din  
Bălți

**Rezumat:** În ultimele două decenii ale reformei învățământului, profesorii au fost privite ca parte centrală în ambele problemele ale educației și soluțiile lor. Cercetători științifici și directorii de școli s-au confruntat cu provocarea de a motiva cadrele didactice la niveluri ridicate de performanță. Potrivit sociologilor, mediile școlare actuale sînt o setare de recompensare pentru activitatea profesională și de multe ori pare de a funcționa împotriva eforturilor celor mai bune ale cadrelor didactice de a se dezvolta profesional și de a îmbunătăți procesul de învățare.

**Cuvinte-cheie:** reforma învățământului, sistem educațional, motivarea profesorilor, învățămînt școlar, activitate profesională, educație calitativă, interesul elevilor, eforturile profesorilor.

**Abstract:** In the last two decades of education reform, teachers have been viewed as central to both the problems of education and their solutions. Education researchers and school leaders have faced the challenge of motivating teachers to high levels of performance. According to sociologists, current school environments are a reward-scarce setting for professional work and often seem to work against teachers' best efforts to grow professionally and improve student learning.

**Key-words:** education reform, educational system, motivating teachers, school education, professional activity, qualitative education, student's interest, teacher's efforts.

„Conducătorul eficient are darul miraculos de a face productive propriile calități,  
ca și ale subalternilor, colegilor și ale superiorilor”  
Peter F. Drucker

Învățămîntul reprezintă acea ramură de însemnătate strategică ce asigură dezvoltarea continuă a fiecărei țări. Politica Republicii Moldova la etapa actuală vizează tendințele de integrare europeană și anume racordarea procesului și managementului educațional la standardele europene.

Noile obiective educaționale urmărite în cadrul reformei învățămîntului solicită un management modern, autentic, participativ, care poate fi implementat printr-un nou mod de gîndire și de acțiune al managerilor de toate nivelurile, îndeosebi al celor din unitățile școlare, prin promovarea unei culturi manageriale corespunzătoare exigențelor timpului și în contextul social dat.

St. Covey, unul din liderii științei managementului contemporan, susține în prestigioasa sa lucrare „Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii” (București, Editura Alfa, 2001) că „dacă vrei să îmbunătățești radical, în mod dramatic, revoluționar, transformator, dacă vrei să faci îmbunătățiri în salturi, ca individ sau ca organizație, trebuie să-ți schimbi sistemul de referință. Adică felul în care vezi lumea, în care gîndești despre oameni, în care privești managementul și conducerea”.

Scopurile manageriale generale la nivel de sistem și unitate școlară corelează cu noile orientări și realități, acestea vizează sistemul de valori și exprimă direcția dezvoltării învățămîntului, în general, și a evoluției personalității, în particular, valori ce asigură progresul socio-uman. Obiectivele manageriale vizează schimbarea paradigmatelor și atitudinilor, formarea profesională managerială și implementarea unor noi tehnologii de conducere, modalități de motivare, implicare/participare, asigurarea echității și a calității în educație.

Datele statistice confirmă că profesia de învățător, profesor sau educator nu mai este demult una atractivă nici pentru tineri, nici pentru cei cu experiență. Principalul motiv care se conturează este, bineînțeles, salariul foarte mic în comparație cu volumul de muncă destul de mare. La fel, sînt enumerate condițiile de muncă și formele de stimulare ale activității profesionale.

Potrivit unei modificări a Legii învățămîntului, tinerii pedagogi care merg să muncească în școlile din sate beneficiază de o indemnizație unică din partea guvernului, în sumă de 30.000 de lei pentru cei cu studii superioare și 24.000 de lei pentru cei cu studii de specialitate. Conform aceleiași prevederi, tinerii pedagogi primesc această indemnizație în trei tranșe, pe parcursul a trei ani.

Este necesar să ne punem următoarea întrebare: „Oare acest suport „eșalonat” este capabil să motiveze tînărul specialist și să-l determine să activeze în calitate de pedagog?” Pe lîngă caracteristica științifică și tehnică procesul managerial are și o mare încărcătură psihosocio-umană. Motivația personalului și comportamentul managerial în sine este studiat de mai mulți cercetători îndeosebi din occident și din SUA. Primele idei inovative au fost propuse de reprezentanții teoriei motivației în anii 1950 și 1960, dintre care Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Chris Argyris și D.C. B.F. Skinner. Studiile motivației umane încearcă să descopere ce anume declanșează și susține comportamentul uman. Cole (1995) definește *motivația* prin „termenul folosit pentru a descrie acele procese, instinctuale și raționale, prin care oamenii caută să-și satisfacă dorințele de bază, nevoile simțite și scopurile personale, care declanșează comportamentul uman. „Însă nu toți teoreticienii insistă pe procesul motivațional. Aceștia erau interesați de pornirile și/sau nevoile oamenilor la locul de muncă, adică de aspectele de conținut ale motivației. (2)

Gry Johns aprecia că motivația este una dintre problemele tradiționale de studiu ale comportamentului organizațional, în ultimii ani ajungînd și mai important. Acesta consideră că performanța angajaților depinde mult de nivelul motivației intrinseci și extrinseci, de abilitatea managerului de a monitoriza și a realiza nivelul optim motivațional al angajaților săi.

G. Allport expune ideea că „motivația” reprezintă acea parte a comportamentului ce determină punerea și menținerea în relație a „sistemului viu”, ca „model subiectiv al cauzalității obiective, cauzalitate reproducătoare psihic, acumulată în timp, transformată și transpusă prin învățare și educație în sfera internă a persoanei”. (3)

Putem observa că o bună parte a investigațiilor în sfera motivațională vizează aspectul economic și de mărire a productivității și doar o mică parte din cercetări este axată asupra studiului motivației personalului și comportamentului managerial în mediul educațional.

Astfel, putem înțeli anumite tangențe și interese în domeniul motivațional al activității cadrelor didactice și managerului în lucrarea autorilor români Cerchez N., Mateescu E. „Elemente de management școlar. Ghidul directorului de școală”. Această lucrare prezintă un interes deosebit pentru cadrele didactice, directori prin angajarea cititorului în problematica contemporană a managementului în sfera educațională.

În lucrarea sa, Coste Valeriu ușurează înțelegerea fenomenului managerial, în diversitatea manifestării sale. Autorul face o analiză și racordare amplă a managerului și managementul în școală, ne vorbește și prezintă rezultate asupra modalității de motivare în cadrul instituției de învățămînt atît a elevului, cît și a cadrului didactic. Managerii sînt tratați ca persoane în general pragmatice. Ei sînt interesați în a acumula experiență.

Pentru îmbunătățirea rezultatului trebuie analizat comportamentul managerului, după care se elaborează ipoteze de schimbare a comportamentului. Adoptarea ipotezei prin care se poate obține un rezultat mai bun conduce implicit la un nou comportament.

Arta managerului de a obține performanța se concretizează în abilitatea de a-și valorifica elementele psihosociale, într-un cuvînt, comportamentul managerial.

Resursele motivaționale reprezintă componența energetic-direcțională a potențialului cadrelor didactice, alcătuită din trebuințe, motive, interese, disponibilități de efort voluntar și calități ale voinței, avînd conexiuni cu formațiunile complexe ale personalității elevilor (nivelul de aspirații și sistemul de atitudine). Aceste resurse sînt cele care imprimă o anumită direcție mobilizărilor energetice a profesorilor, care generează atitudinea sa selectivă, preferențială față de diferite obiective ale activității sale care se propagă decisiv în performanțele activității. Ma-

nagerul trebuie să devină o personalitate capabilă să înțeleagă înainte de a fi înțeles, să acționeze proactiv, cu gândul la finalitatea activității ce urmează a fi efectuată, să sesizeze prioritățile și să-și motiveze adecvat personalul/corpul didactic.

Comportamentul managerului include în sine un ansamblu de acțiuni orientate spre satisfacerea trebuințelor cadrelor didactice spre realizarea unor scopuri ce vizează managementul organizațional. Se pune problema determinării comportamentului managerial ce determină motivația și succesul activității cadrului didactic și asigurarea gradului de satisfacție psihologică a acestuia.

Acest domeniu de cercetare acumulează o importanță și mai mare în contextul factorilor nefavorabili unde profesia de pedagog devine tot mai neatractivă.

Eficiența activității manageriale în mediul educațional depinde în mare măsură de cunoașterea personalului, precum și de gradul de utilizare a factorilor motivaționali externi și interni de care dispune. Asigurarea acestora, competența profesională și comportamentul său orientat spre cadrul didactic atenuază, în mare măsură, dezavantajele sistemului și activității educaționale.

Este știut faptul că unii manageri utilizează sistematic formele de stimulare negativă, care, de fapt, atenuază imboldurile colaboratorilor de a se implica activ și productiv în activitatea profesională. Totodată, impactul motivației negative se resimte la nivel de personalitate și la nivelul de satisfacție psihologică a colaboratorilor. Astfel, managerul trebuie să-și dezvolte abilitățile de motivare eficientă, ceea ce va contribui la mărirea gradului de satisfacție psihologică și motivație a personalului didactic.

### **Bibliografie:**

1. Peterson, Kenneth D. 1995. Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide to New Directions and Practices. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
2. Stog Larisa. Psihologia managerială: Chișinău, Editura „Cartier”, 2002 – 290 pag.
3. Tabachiu Ion. Psihologie managerială: București, Editura „Humanitas”, 2001 – 275 pag.
4. Verboncu Ion. Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri: București, Editura „Tehnica”, 1999 – 384 pag.
5. Ellis, Thomas I. Motivating Teachers for Excellence. ERIC Clearinghouse on Educational Management: ERIC Digest, Number Six. <http://www.ericdigests.org/pre-921/motivating.htm>
6. <http://www.proeducation.md/art.php3?f=%2Ffiles%2FManagement%2FBiblioteca%2FManagementul%20strategic.htm&ad=iloeamngri00000.stf&display=4&page=0>