

LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

CAZAN PAULA IOANA
PETCU IASMINA MIRUNA
POTRA DIANA ESTERA
SAS ILINCA



Introducere

Este cunoscut faptul că există mai multe tipuri de lideri. Ce ar trebui să facă un lider? Motivează, încurajează și contribuie la dezvoltarea angajaților săi. Stilurile lor diferite pot duce la rezultate diferite, motiv pentru care ne punem întrebarea, ce tip de lider este cel potrivit pentru a stimula dezvoltarea și eficiența în muncă?

Evidențe științifice

Burns (1978) a fost primul autor care a vorbit despre conceptul de leadership transformățional, urmând ca expertul în schimbări organizaționale și dezvoltarea leadership-ului, Ford și Tucker (2014), să dezvolte trei stiluri eficiente de leadership:

Liderii tactici

se concentrează pe rezolvarea problemelor simple cu expertiză orientată pe operațiuni.

Liderii strategici

sunt foarte concentrați pe viitor, având capacitatea de a menține o viziune specifică în timp ce anticipează tendințele industriei și pieței muncii.

Liderii transformăționali

au un focus mai mic în luarea deciziilor sau stabilirea planurilor strategice și mai mult pe facilitarea colaborării organizaționale care poate ajuta la promovarea viziunii.

Leadership integrat

Un lider bun înțelege că nu trebuie să se rezume la un singur stil de leadership, dacă își dorește să fie facilitator al schimbării. De cele mai multe ori, prin combinarea mai multor abordări de conducere (leadership integrat), cum ar fi leadershipul transformațional și leadershipul tranzacțional, un lider răspunde cel mai bine nevoilor angajaților și ale organizației.

Direcție	Leadership tranzacțional	Leadership transformațional
Viziune și inspirație	se bazează pe un sistem de recompense și pedepse, pentru a motiva extrinsec adeptii să atingă obiective specifice (Den Hartog și colab., 1997)	inspiră și motivează membrii , cu o viziune orientată pe viitor, încurajându-i să depună eforturi pentru atingerea unor obiective și rezultate mai înalte (Ceri-Booms și colab., 2017)
Implicarea angajaților	finalizarea sarcinilor și respectarea acestora , poate să nu conducă neapărat la același nivel de implicare și dedicare (Bush, 2018)	promovează niveluri ridicate de implicare și angajament prin apelare la emoții, valori, identificarea unui scop și a semnificației în munca lor (Stone, Russell și Patterson, 2004)
Inovare și creativitate	limitează inovarea , deoarece se concentrează în primul rând pe menținerea status quo-ului și aderarea la procedurile și orientările stabilite (Antonakis și colab., 2003)	încurajează inovarea și creativitatea prin capacitatea colegilor pentru a gândi nonconformist, de a-și asuma riscuri și de a explora noi idei pentru a atinge obiectivele organizaționale (Zhou și colab., 2021)
Impactul în timp	produce rezultate pe termen scurt prin recompense contingente, dar este posibil să nu creeze schimbări de durată sau să inspire o creștere durabilă (Bush, 2018)	impact pe termen lung asupra culturii și performanței organizaționale (viziune comună, dezvoltarea viitorilor lideri, promovarea creșterii și dezvoltării continue) (Cetin și Kinik, 2015)

Leadership Transformațional

Elemente principale

Conform Avolio (1999),
leadershipul
transformațional este
compus din patru elemente:



- **Considerația individualizată** implică ascultarea preocupărilor și nevoilor angajaților pentru a oferi sprijin personalizat, recunoscând că indivizii sunt motivați diferit.

- **Influența idealizată** presupune modelarea unui comportament etic pentru a câștiga respect și încredere, orientând luarea deciziilor în beneficiul organizației.

- **Motivația inspirațională** presupune articularea unei viziuni unificate care încurajează membrii echipei să lucreze urmând un scop și să depășească așteptările liderului.

- **Stimularea intelectuală** implică asumarea de riscuri și încurajarea contribuțiilor și a creativității, favorizând un mediu în care angajații se simt împuterniciți să inoveze și să practice autonomia.



Bune practici indetificate în literatura de specialitate (van de Grift și colab., 2024)

- **Coaching educațional:**

Utilizarea de „antrenori educaționali” care lucrează îndeaproape cu profesorii pentru a oferi feedback și sprijin pe baza observațiilor la clasă.

- **Pregătirea în funcție de zona de dezvoltare proximală (ZPD):** adaptarea pregătirii la ZPD a fiecărui profesor, ceea ce permite o dezvoltare profesională direcționată, care vine în întâmpinarea profesorilor și îi ajută să se dezvolte eficient.

- **Mecanisme de feedback:**

Stabilirea unor sisteme de feedback regulat din partea colegilor, antrenorilor și elevilor pentru a ajuta profesorii să identifice domeniile de îmbunătățire și să sărbătorească succesele .

- **Programe structurate de formare a profesorilor:**

Implementarea unor programe de formare cuprinzătoare care includ atât componente teoretice, cât și practice.

- **Focus pe implicarea elevilor:**

Formarea profesorilor aplicarea unor strategii care implică în mod activ elevii în procesul de învățare, cum ar fi metodele de predare interactive și instruirea diferențiată pentru a răspunde nevoilor diverse de învățare.

- **Dezvoltarea profesională**

colaborativă: Încurajarea cadrelor didactice să lucreze împreună în comunități de învățare profesională în care pot împărtăși experiențe, strategii și resurse.

Implicații pentru practici pedagogice

(Velarde și colab.,
2024)



Programe de leadership:

instituirea de programe de leadership de către ministerele educației, care să se concentreze atât pe dezvoltarea leadershipului transformativ, cât și a inteligenței culturale.

Astfel de programe ar putea include ateliere, oportunități de mentorat și experiențe de învățare în colaborare care să sublinieze importanța conștientizării culturale în practicile de conducere.

Recomandări privind politicile educaționale:

acestea ar trebui să reflecte nevoia de leadership eficient în contexte multiculturale, incluzând integrarea inteligenței culturale și a leadershipului transformativ în criteriile de selecție și formare a liderilor școlari, asigurându-se că aceștia sunt pregătiți să promoveze un climat școlar sănătos.

bring fresh perspective to our

Concentrarea pe sănătatea organizațională:

Recunoscând rolul de mediator al leadershipului transformativ în îmbunătățirea sănătății organizaționale, liderii școlari și factorii de decizie sunt încurajați să acorde prioritate inițiativelor care promovează un climat școlar pozitiv. Aceasta ar putea implica punerea în aplicare a strategiilor care sprijină colaborarea profesorilor, implicarea elevilor și bunăstarea generală în cadrul comunității școlare .

Strategii de implementare

Strategiile cheie includ programe de dezvoltare a leadershipului, care oferă oportunități de formare și dezvoltare pentru liderii actuali și viitori, pentru a-și îmbunătăți abilitățile de leadership transformațional prin ateliere, conducere și mentorat (Antonakis și colab., 2003).

EXEMPLU

Academia de Leadership și Management Școlar oferă un program ce include mentorat alături de un specialist în domeniu, personalizat în funcție de obiectivele de formare și transformare a școlii. Participanții beneficiază de expunere la practici educaționale, precum și de experiența partenerilor Asociației Valori în Educație. De asemenea, participanții vor interacționa cu o comunitate de directori care împărtășesc misiuni similare.

INSTRUMENT

Chestionarul LTT (Leadership Tranzacțional – Transformațional) evaluează poziția unui manager sau lider pe o scală de zece trepte, de la un stil de leadership tranzacțional la unul transformațional. Bazat pe modelul lui Burns (1978) și dezvoltat de Bass (1985, Bass și Riggio, 2006), chestionarul, validat pentru populația românească, include 41 de itemi cu două variante de răspuns (alegere forțată) și o opțiune intermediară ("?"). Chestionarul poate fi folosit prin intermediul platformei PsihoProfile.



Concluzii – Cum recunoști un lider bun?

- ✓ **Oferă modele, demonstrând autenticitate**, empatie și un angajament față de îmbunătățirea continuă, inspirând astfel echipele lor să adopte atitudini și comportamente similare (Aldoory și Toth, 2004);
- ✓ **Oferă și solicită feedback regulat**, pentru a oferi coordonarea potrivită, rafinând abordarea liderului și dezvoltând abilitățile de leadership transformațional (Cetin și Kinik, 2015);
- ✓ **Liderii articulează un scop și o direcție comună** care motivează angajații, subliniind valorile și obiectivele care rezonază cu aceștia.
- ✓ Promovează un **mediu de sprijin** bazat pe încredere, colaborare și învățare continuă (Cetin și Kinik, 2015);
- ✓ Sistemele de recunoaștere și recompensare recunosc și celebrează **gândirea creativă** (Koh et al., 2019), **inovația, colaborarea și angajamentul** față de viziunea organizației (Ceri-Booms și colab., 2017).
- ✓ **Oferă oportunități de formare și dezvoltare** prin ateliere, conducere și mentorat (Antonakis și colab., 2003).

Bibliografie

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public Relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *the Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883–887. <https://doi.org/10.1177/1741143218795731>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Ceri-Booms, M., Curșeu, P. L., & Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.010>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). *Journal of Occupational Psychology*, 70, 19–34.
- Ford, K., & Tucker, K. (2014). *The Leadership Triangle: The Three Options That Will Make You a Stronger Leader*. Morgan James Publishing.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Stone, A.G., Robert F. Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss.4 pp. 349 – 361. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410538671>
- van de Grift, W. J., Chun, S., Lee, O., & Kim, D. (2024). Quality of teaching at secondary schools in Nicaragua, South Korea, and the Netherlands. *School Effectiveness and School Improvement*, 35(1), 73–93.
- Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D., & Cheah, J. (2020). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163–184. <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the Relationship between Despotic Leadership and Job Satisfaction: The Role of Self Efficacy and Leader–Member Exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5307. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>