



VOLUMUL ANUAL DE STUDII ȘTIINȚIFICE AL AESI 2022

Autori

Marius Cătălin MITREA

Alice Alexandra PAPUC

Ionica Claudia PETRE

Editura Asociației Europene de
Studii Internaționale- AESI

Redactor: Marius Cătălin MITREA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Volumul Anual de Studii Științifice al AESI 2022, București, 2022.

Editura Asociației Europene de Studii Internaționale – AESI

Conține bibliografie

ISBN 978-606-94313-3-7

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Asociației Europene de Studii Internaționale – AESI.

Copyright © 2022

Editura Asociației Europene de Studii Internaționale - AESI

Editor: Marius Cătălin MITREA

Intr. Cernișoara nr. 7, sector 6, București, România

<https://aesi.org.ro>

e-mail: secretariat@aesi.org.ro

CUPRINS

Marius Cătălin MITREA: Statul Cetății Vaticanului și UNESCO.....	4
Alice Alexandra PAPUC: De la diplomația tradițională la diplomația publică modernă	10
Ionica Claudia PETRE: Management educațional performant în unitățile de învățământ: Dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului	21
Listă de tabele	23
Listă de figuri.....	23
Introducere.....	24
Capitolul I: Managementul clasei, factorii favorizanți ai unui proces educațional centrat pe formabil	25
1.1 Influența culturii organizaționale în optimizarea climatului educațional din unitatea de învățământ	25
1.1.1 Cultura organizațională a instituției de învățământ.....	25
1.1.2 Managementul grupei de copii - influența stilurilor de predare în crearea climatului educațional al grupei/clasei	26
1.1.3 Interdependența dintre cultura organizațională a instituției și climatul educațional al grupei/clasei.....	27
1.2 Motivația în cariera didactică	28
1.2.1 Definierea conceptelor (motivație, motivare, carieră didactică)	28
1.2.2 Motivația alegerii unei cariere didactice	30
1.2.3 Profesorul debutant – situații și provocări.....	31
1.2.4 Motivație și performanță – corelații	34
1.2.5 Strategii de formare continuă pentru dezvoltarea performanțelor manageriale.....	35
Capitolul 2: Metodologia cercetării – studii de caz și cercetări aplicate.....	37
2.1 Prezentarea metodelor de cercetare și a instrumentelor folosite.....	37
2.2 Parte aplicativă (studii de caz și fișa de observare a activității)	53
2.2.1 Studii de caz	53
2.2.2 Corelații – Analiza comparativă a studiilor de caz	55
2.2.3 Fișa de observare a activității	56
Capitolul 3: Rezultatele cercetării, interpretare, concluzii	58
3.1 Analiza și interpretarea datelor	58
3.2 Concluzii.....	66
Capitolul 4: dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului.....	68
4.1 Propunere plan de măsuri în vederea optimizării motivației pentru un act educațional de calitate	68
4.2 Plan de dezvoltare personalizat	69
BIBLIOGRAFIE	76
ANEXE	78

Statul Cetății Vaticanului și UNESCO¹

Drd. Marius Cătălin Mitrea

Institutul de Cercetări Juridice al Academiei Române

ABSTRACT

Both the Holy See and UNESCO are two entities perceived to be true guardians of culture despite their different operating parameters. In addition to its traditional policies in education, science and culture, the Holy See has two major interests within UNESCO. The first is to increase the influence of the Church, more particularly of the Catholic Church, while the second is related to the security of its properties, namely the Vatican City State and the extraterritorial objectives included in the World Heritage and sponsored by the United Nations through UNESCO.

KEY WORDS: Holy See, UNESCO, World Heritage List.

II. Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură

Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO) a fost înființată pe data de 16 noiembrie 1945 cu rolul de a contribui la pacea și securitatea lumii prin colaborarea între civilizații, culturi și popoare². UNESCO contribuie la construirea păcii, eradicarea sărăciei, dezvoltarea durabilă și dialogul intercultural prin educație, științele, cultură, comunicare și informare³, toate acestea bazate pe respectul pentru valorile împărtășite. Pe 16 noiembrie 1972, Conferința Generală a UNESCO a fost adoptat Convenția privind Protecția Patrimoniului Mondial Cultural și Natural, oferind astfel o perspectivă internațională asupra patrimoniului mondial. Statele membre au fost invitate să prezinte un inventar al proprietăților care fac parte din patrimoniul național cultural și natural pentru a fi incluse în lista Patrimoniului Mondial UNESCO⁴.

UNESCO își are sediul la Paris, în Republica Franceză.

¹ O variantă a studiului a fost susținut în cadrul programului masteral Tehnici Diplomatice din cadrul Facultății de Istorie, Universitatea din București.

² *L'UNESCO en bref - Mission et Mandat*, <https://www.unesco.org>, accesat ultima dată pe 6 noiembrie 2015, la URL: <https://www.unesco.org/fr/bref>.

³ *Ibidem*.

⁴ Teodora Poiata, *1972 - Convenția privind protecția Patrimoniului Mondial Cultural și Natural*, <http://acs.org.ro/>, publicat pe 22 noiembrie 2009, accesat ultima dată pe 9 noiembrie 2015, la URL: <https://acs.org.ro/ro/legislatie/87-1972-convenia-privind-protectia-patrimoniului-mondial-cultural-i-natural>

III. Politicile Sfântului Scaun în cadrul UNESCO

Pe lângă politicile sale tradiționale în domeniul educației, științei și culturii, Sfântul Scaun are două interese majore în cadrul UNESCO. Primul este *creșterea influenței Bisericii, în special a influenței catolice*, în cadrul UNESCO, în timp ce al doilea este legat de *securizarea proprietăților sale*, anume Statul Cetății Vaticanului și obiectivele extrateritoriale, prin includerea acestora în Patrimoniul Mondial patronat de către Națiunile Unite prin UNESCO.

IV. Relațiile Sfântului Scaun în cadrul UNESCO în perioada 1982 – 1991

Dacă până la începutul anului 1964 Sfântul Scaun a participat la Adunarea Generală a Națiunile Unite la invitația Secretarului General, în circumstanțe particulare⁵, din luna martie a aceluiași an, a stabilit relații permanente cu Organizația Națiunilor Unite și a obținut statutul de observator permanent. Colaborarea în cadrul sistemului ONU a favorizat aderarea la Convenția privind Protecția Patrimoniului Mondial Cultural și Natural, pe data de 7 octombrie 1982⁶.

În cadrul celei de-a VIII-a Sesiuni Ordinare desfășurate între 29 octombrie – 2 noiembrie 1984 la Buenos – Aires, în Argentina, Comitetul Patrimoniului Mondial a decis înscrierea Cetății Vaticanului în lista Patrimoniul Mondial – în urma propunerii Sfântului Scaun - alături de alte 27 de obiective propuse de alte state⁷. Argumentele sunt deosebit de puternice. Vaticanul este unul dintre cele mai sacre locuri ale creștinătății. Are o colecție unică de opere artistice și arhitecturale, iar în centrul său se află cea mai mare construcție religioasă din lume, Basilica pontificală Sfântul Petru.

Actualul edificiu, ridicat între 1513 și 1626⁸ în locul vechii basilici constantiniene⁹ aflate pe mormântul Sfântului Apostolul Petru, este rodul geniilor artistice Donato Bramante,

⁵ Șerban Turcuș, *Sfântul Scaun în relațiile internaționale: între societatea perfectă și poporul lui Dumnezeu*, Editura România Press, București, 2008, p. 170.

⁶ *Holy See*, <http://whc.unesco.org/>, accesat ultima dată pe 9 noiembrie 2015, la URL: <https://whc.unesco.org/en/statesparties/va>.

⁷ *SC/84/CONF0004/*, *Decision Code: CONF 004 IX.A*, World Heritage Committee Eighth Ordinary Session Buenos Aires, Argentina, 29 October - 2 November 1984.

⁸ Paul Poupard, *Vaticanul*, Editura Galaxia Gutenberg, traducere din limba franceză de către Marius Boldor, Târgul Lăpuș, 2007, p. 13

⁹ Cea dintâi piatră a basilicii constantiniene a fost pusă de către papa Silvestru, pe data de 18 noiembrie 326. De-a lungul secolelor a suferit o serie de modificări, a fost înzestrată cu numeroase bogății, ca mai apoi să fie jefuită de către vizigoți și vandali. Cu toate acestea, Basilica a fost restaurată de fiecare dată de către pontifi, mai ales de către Pelagius al II-lea, Grigorie cel Mare, Leon al IV-lea, Calist al II-lea și Inocențiu al III-lea.

Raphael Sanzio, Michelangelo Buonarroti, Giacomo della Porta, Gian Lorenzo Bernini și Carlo Maderno¹⁰.

Fațada Basilicii este în stil baroc și este dominată de statuile Mântuitorului, ale Sfântului Ioan Botezătorul și ale celor unsprezece apostoli (cea a Sfântului Petru se găsește în interior). Deasupra intrării principale se regăsește opera lui Giotto di Bondone, „Navicella”, care înfățișează celebra scenă evanghelică a bărcii Sfântului Petru¹¹. Poarta centrală de bronz este o operă a lui Antonio di Pietro Averlino - Filaret, care a fost concepută în 1445 pentru vechea Bazilică¹².

În fața Basilicii se află cele 284 de coloane ale lui Bernini, care îl primesc pe pelerin cu o imensă maiestate, invitându-l să urce pe treptele celui mai grandios sanctuar al lumii¹³.

Valorile Statului Cetății Vaticanului au fost încadrate în categoriile:

- I (capodopere ale geniului creator uman),
- II (schimburi importante ale valorilor umane într-o perioadă de timp sau într-o zonă culturală a lumii, cu privire la evoluțiile din arhitectură sau tehnologie, arte monumentale, urbanism sau design peisagistic),
- IV (exemple remarcabile de clădiri, ansambluri arhitecturale sau peisaje care ilustrează etape semnificative din istoria omenirii) și
- VI (valori patrimoniale care sunt asociate în mod direct sau în mod concret cu evenimente sau tradiții vii, cu idei sau convingeri și cu opere literare de semnificație universală excepțională)¹⁴. În urma înregistrării, Cetatea Vaticanului a primit numărul de identificare 286¹⁵.

În anul 1990, ca răspuns la invitația formulată în cadrul sesiunii a XII-a a Comitetului Patrimoniului Mondial, Sfântul Scaun și Republica Italia au depus o cerere comună pentru includerea proprietăților extrateritoriale ale Sfântului Scaun situate în centrul istoria al Romei. Obiectivele vizate erau: Complesso dei San Giovanni in Laterano (Basilica, Palazzo Apostolico Lateranense, edifici annessi, Scala Santa); Complesso di Santa Maria Maggiore (Basilica, edifici annessi); Palazzo di San Callisto, in Trastevere; Palazzo della Cancelleria; Palazzo di Propaganda Fide situat în Piazza di Spagna; Palazzo Maffei (Palazzo della Pigna); Palazzo del

¹⁰ *Vatican City*, <http://whc.unesco.org>, accesat ultima dată pe 10 noiembrie 2015, la URL: <http://whc.unesco.org/en/list/286>.

¹¹ Paul Poupard, *op. cit.*, p. 12.

¹² *Basilica Sfântul Petru din Roma*, <https://ro.wikipedia.org>, modificat ultima dată pe 12 august 2015, accesat ultima dată pe 10 noiembrie 2015, la URL: https://ro.wikipedia.org/wiki/Bazilica_Sf%C3%A2ntul_Petru_din_Roma.

¹³ Paul Poupard, *op. cit.*, p. 14.

¹⁴ *Ibidem*. A se vedea The Criteria for Selection, <http://whc.unesco.org/>, accesat ultima dată pe 9 noiembrie 2015, la URL: <http://whc.unesco.org/en/criteria/>

¹⁵ *Ibidem*.

Sant'Uffizio; Palazzo dei Convertendi; Palazzo detto dei Propilei; Palazzo Pio; Immobili sul Gianicolo; și nu în ultimul rând, Basilica di San Paolo fuori le Mura¹⁶.

În baza criteriilor culturale I, II, IV și VI, Comitetul a hotărât să aprobe cu extinderea cu deosebit entuziasm, în sesiunea desfășurată în orașul canadian Banff, între 7-12 decembrie 1990. Situl a fost extins și înscris ca: Proprietățile extrateritoriale ale Sfântului Scaun situate în Centrul istoric al Romei și Basilica Sfântul Pavel din afara Zidurilor¹⁷.

V. Relațiile Sfântului Scaun în cadrul UNESCO în perioada 1991 – 2015

În perioada 6-10 iulie 1992, în cadrul sesiunii a XVI-a ce s-a desfășurat la Paris, Comitetul Patrimoniului Mondial și-a exprimat preocuparea pentru un proiect de construcție al unei clădiri din beton, de mai multe etaje, ce urma să fie realizată în interiorul Vaticanului. Clădirea avea să înlocuiască vechiul ospiciu Santa Marta dărmat pe 1 iunie 1992. Spărtura care a apărut în Zidul Leonin în timpul lucrărilor constituia un pericol pentru integritatea ansamblului fortificat. Mai mult decât atât, din cauza co-vizibilității sale cu cupola Basilicii Sfântul Petru, înălțimea clădirii planificate ar fi cauzat daune ireparabile pentru peisajul urban al Romei, precum și pentru Vatican¹⁸.

Ținând cont de toate acestea, Biroul Comitetului Patrimoniului Mondial a recomandat Centrului Patrimoniului Mondial să contacteze observatorul permanent al Sfântului Scaun pe lângă UNESCO, cu scopul de a face tot ceea ce este posibil în vederea revizuirii proiectului de construcție, extrem de dăunător pentru două proprietăți emblematice și strâns legate în Lista Patrimoniului Mondial: Roma și Vatican¹⁹.

În anul 1992, observatorul permanent al Sfântului Scaun a informat Comitetul că în ultimii ani, lucrările de conservare extinsă au fost realizate la Basilica Santa Maria Maggiore. Diplomatul pontifical a dat, de asemenea, detalii cu privire la un atac terorist care a prejudiciat Catedrala Romei, San Giovanni in Laterano²⁰. Comitetul și-a exprimat îngrijorarea în legătură

¹⁶ *Extension and Change of Name: Historic Centre of Rome, the properties of the Holy See in that city enjoying its extra-territorial rights and San Paolo Fuori le Mural (Italy/Holy See)*, accesat ultima dată pe 13 noiembrie 2015, la URL: <http://whc.unesco.org/en/decisions/3573>.

¹⁷ *Decizia CONF 004 VII.B (CC-90/CONF.004/2* din 17 octombrie 1990, Banf, Alberta, Canada, p. 6. Documentul poate fi consultat la adresa URL : <http://whc.unesco.org/archive/1990/cc-90-conf004-2e.pdf>.

¹⁸ *Decizia CONF 003 VI.46 (WHC 92/CONF.003/2)*, Paris, 10 iulie 1992, p. 13. Documentul poate fi consultat la adresa URL : <http://whc.unesco.org/archive/1992/clt-92-conf003-12e.pdf>.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Decision : CONF 002 X SOC: Santa Maria Maggiore/San Giovanni Laterano (Holy See)*, <http://whc.unesco.org>, accesat ultima dată pe 15 noiembrie 2016, la URL: <http://whc.unesco.org/en/decisions/3310>.

cu acțiunile teroriste asupra patrimoniul cultural și transmis compasiunea autorităților Sfântului Scaun²¹.

În prima parte a anului 2007, Comitetul Patrimoniului Mondial analizează două propuneri din partea Sfântului Scaun și a Italiei cu privire la *Revizuirii a zonei de tampon a obiectivelor*, respectiv *Declarația de Semnificații a Centrului istoric al Romei, a proprietăților Sfântului Scaun din acest oraș, a proprietăților extrateritoriale și a Basilicii San Paolo din afara Zidurilor*.

În urma celei de-a XXXI-a sesiuni desfășurate la Christchurch din Noua Zeelandă în perioada 23 iunie - 2 iulie 2007, Comitetul Patrimoniului Mondial a decis retragerea atât a *Propunerii de revizuire a zonei de tampon a obiectivelor*, cât și a *Declarației de Semnificații a Centrului istoric al Romei, a proprietăților Sfântului Scaun din acest oraș, a proprietăților extrateritoriale și a Basilicii San Paolo din afara Zidurilor*²².

Un an mai târziu, în 2008, Sfântul Scaun și Italia au declarat perimetrele tuturor obiectivelor înscrise pe Lista Patrimoniului Mondial, iar în cadrul celei de-a XXXIII-a sesiuni Comitetului Patrimoniului Mondial, desfășurate în anul 2009, delegații italieni și pontificali au pus la dispoziția UNESCO o hartă clară a sitului cultural, afișând delimitarea fiecărui obiectiv înscris în Patrimoniul Mondial. Aceste clarificări au fost înregistrate pe data de 1 decembrie 2009²³.

În cadrul celei de-a XXXIX-a sesiuni desfășurate la Bonn, în Germania, Comitetul Patrimoniului Mondial a aprobat modificarea liniilor de demarcare a *Centrului istoric al Romei, a proprietăților Sfântului Scaun din acest oraș, a proprietăților extrateritoriale și a Basilicii San Paolo din afara Zidurilor*. De asemenea, Comitetul a solicitat Sfântului Scaun și Italiei să prezinte Centrului Patrimoniului Mondial, până pe 1 decembrie 2015, o hartă cadastrală actualizată în care Podul Regina Margherita să fie inclus în perimetrul protejat și a încurajat cei doi parteneri să protejeze obiectivele și să finalizeze cât planul de management²⁴. În prezent, aceste demersuri sunt în derulare.

²¹ *Decizia CONF 002 X (WHC-93/CONF.002/5*, Paris, 25 octombrie 1993, Documentul poate fi consultat la adresa URL : <http://whc.unesco.org/archive/1993/whc-93-conf002-5e.pdf>.

²² *Decizia 31 COM 8B.64*, Paris 11 mai 2007. Documentul poate fi consultat la adresa URL: <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-8be.pdf>.

²³ *WHC-10/34.COM/8D*, Paris 31 mai 2010, p. 6. Documentul poate fi consultat la adresa URL: <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-8De.pdf>.

²⁴ *Decizia 39 COM 8B.43 (WHC-15/39.COM/19*, Bonn, 8 iulie 2015. Documentul poate fi consultat la adresa URL: <http://whc.unesco.org/archive/2015/whc15-39com-19-en.pdf>

V. În prezent

Cu toate că UNESCO nu are o delegație sau o reprezentanță pe lângă Sfântul Scaun, după cum se întâlnește adesea în relațiile internaționale, Sfântul Scaun deține o Misiune de Permanentă, cu statut de observator, acreditată pe lângă UNESCO.

Misiunea Sfântului Scaun își are sediul la Paris. În ceea ce privește coordonarea diplomației pontificale în domeniile educației, științei și culturii, aceasta revine în responsabilitatea Cardinalului Secretar de Stat, precum și a Secretarului pentru Relațiile cu Statele.

Relațiile Sfântului Scaun cu UNESCO sunt sănătoase și durabile, grație valorilor pe care se fundamentează ambele entități. După succesul de a include Cetatea Vaticanului și proprietățile sale extrateritoriale pe Lista Patrimoniului Mondial, Sfântul Scaun va căuta să-și fortifice poziția în cadrul UNESCO, precum și să elaboreze și implementeze proiecte în domeniile de competență ale organizației. Sfântul Scaun și UNESCO sunt deja parteneri în numeroase activități, iar împreună, prin mijloacele de care dispun, pot realiza lucruri cu adevărat benefice pentru comunitatea internațională.

De la diplomația tradițională la diplomația publică modernă

Alice Alexandra Papuc

absolventă a Facultății de Științe Politice din cadrul SNSPA
absolventă a programului de masterat Diplomație și Negocieri din cadrul
Departamentului de Relații Internaționale și Integrare Europeană, SNSPA

ABSTRACT

This article seeks to show the role of public diplomacy in the contemporary era. It will provide definitions of the concept of public diplomacy, and it will emphasize its main characteristics. In order to achieve this approach, a parallel with traditional diplomacy is necessary. Then, the present article will examine how and, most importantly, why diplomats choose to communicate with foreign audiences. It will motivate how states and international organizations can benefit from public diplomacy and how important is the support of the target audience in order to achieve foreign policy objectives.

The tools used also play an extremely important role. Because they can differ from those of traditional diplomacy. What are these and how does public diplomacy benefit from the tools of modern technology? How is public diplomacy different from propaganda? Of course, the veracity and sources of information will be debated.

Thus, we can capture the role of public diplomacy, being indispensable to "interests, ideals and the role of leader in the world". Also, public diplomacy is like a "two-way street" that involves both a listening and a talking process. Like that, the goal of public diplomacy can be achieved, namely, to promote a message and strengthen the image of a state or an international organization, while developing long-term relationships.

Cuvinte cheie: diplomație, diplomație publică, diplomație tradițională vs diplomație publică, rolul diplomației publice, soft power

1. Diplomația între teorie și practică

Încă din cele mai vechi timpuri, în relațiile dintre state au existat atât momente de confruntare, cât și de colaborare, atât conflicte militare, cât și relații pașnice, unitate, dar și dezbinare. În acest sens, respectarea normelor diplomatice devine necesară pentru a asigura o mai bună atingere a obiectivelor urmărite. Diplomația este cea care contribuie la construcția ordinii internaționale, rezolvând disputele între state și asigurând buna cooperare.²⁵

Diplomația poate fi definită drept „o activitate oficială a organelor de stat pentru relații externe și în primul rând a diplomaților, desfășurată prin tratative, corespondență și alte mijloace pașnice, pentru îndeplinirea scopurilor și sarcinilor de politică externă a statului, pentru apărarea drepturilor statului respectiv în străinătate. Este cel mai însemnat mijloc de realizare a politicii externe a statelor.”²⁶ Definiția subliniază faptul că diplomația este principalul mijloc de realizare a politicii externe a unui stat, accentuând rolul care îi revine diplomatului. Rolul acestuia constă în înființarea unui proiect menit să promoveze interesele statului pe care îl reprezintă. În privința condițiilor pe care este necesar ca diplomatul de carieră să le îndeplinească, autorul Lucian Petrescu amintește următoarele: „să fie om de relații, să posede un nivel de cultură generală corespunzător, să cunoască minimum trei limbi străine și să-și dedice activitatea patriei sale, să aibă calități remarcabile, înnăscute și benefice, cultivate în timpul studiilor de specialitate, precum și în cursul îndeplinirii misiunilor în străinătate și în Centrala M.A.E.”²⁷

În continuarea studiului, pentru o mai bună înțelegere a termenului de „diplomație”, precum și a implicațiilor sale, vom prezenta funcțiile diplomației, conform clasificării realizate de către Jean Serres. Autorul împarte funcțiile diplomației după cum urmează: funcția de reprezentare, funcția de negociere, funcția de protejare, respectiv funcția de informare.²⁸

Funcția de reprezentare este un element primordial deoarece înglobează toate funcțiile anterior precizate, relațiile dintre două state fiind extrem de variate. Acestea cuprind de la negocieri desfășurate cu scopul încheierii unui tratat, până la acțiuni realizate în numele cetățenilor. Ambasadorul deține autoritatea necesară de a vorbi în numele țării sale, în fața autorităților țării în care a fost trimis. Acestea fiind spuse, reprezentarea constituie una dintre cele mai vechi funcții diplomatice existente, având rolul de a facilita dialogul dintre state.

²⁵ G. R. Berridge, *Diplomacy: Theory and Practice*, Third edition, Published by Palgrave, Basingstoke, 2005, p. 149

²⁶ Alexandrescu, C., Bărbulescu, O., Fotino, N., Iosipescu, A., *Mic dicționar diplomatic român*, Editura Politică, București, 1967, p. 126

²⁷ Petrescu D. Lucian, *Memoriile unui diplomat român pe toate continentele*, Editura Junimea, p. 9

²⁸ Serres, J., *Manuel pratique de protocoles*, Bievre, Lourbevoise, 2005, p. 24.

Funcția de negociere reprezintă esența activității diplomatice. Negocierile sunt principalul mijloc prin care se realizează cooperarea dintre state, fiind necesară armonizarea diferitelor puncte de vedere, cu ajutorul mijloacelor pașnice. Astfel, încrederea pe care ambasadorul a obținut-o joacă un rol esențial.

O altă funcție convențională a diplomației este funcția de a proteja. Datorită dorinței statelor de a-și putea proteja proprii cetățeni de abuzuri și de a putea consolida relații culturale și/sau relații economice, acestea și-au înființat puncte de sprijin pe teritoriul altor state, constând în Ambasade și Consulate.

Funcția de informare reprezintă o activitate care se realizează în mod continuu și bilateral. Cooperarea este condiționată atât de cunoașterea, cât și de înțelegerea situației politice, economice și sociale dintre state.

Funcțiile diplomației coincid, în linii mari, cu funcțiile misiunii diplomatice. Funcțiile misiunii diplomatice se regăsesc în Articolului 3 din cadrul Convenției de la Viena cu privire la relațiile diplomatice din 18 aprilie 1961, acestea fiind, după cum urmează: reprezentarea statului acreditant în statul acreditar; ocrotirea intereselor statului acreditant și ale cetățenilor săi, în limitele impuse de dreptul internațional; negocierea tratatelor cu guvernul statului acreditar; informarea prin intermediul tuturor mijloacelor licite cu privire la evoluția evenimentelor petrecute în cadrul statului acreditar; promovarea relațiilor de prietenie și dezvoltarea relațiilor economice, culturale și științifice.²⁹

Odată cu trecerea timpului au fost înregistrate numeroase schimbări cu privire la modalitatea de desfășurare a misiunilor diplomatice, cele mai multe dintre acestea fiind datorate, în special, evoluțiilor tehnologice. Cu toate acestea, funcțiile de bază ale misiunilor diplomatice au rămas aproape neschimbate. Totuși, lista din cadrul articolului 3 anterior menționată nu are caracter absolut. Astfel, noile forme de cooperare, precum cooperarea polițienească sau judiciară în materie de extrădare, trafic de persoane sau trafic de droguri, pot fi acceptate ca deținând caracter diplomatic.³⁰

2. Diplomația tradițională versus diplomația modernă

În trecut, diplomația era legată de o singură entitate, și anume statul națiune, având reguli clar definite, accentul fiind pus pe cvasimonopolul asupra informației și implicit, pe

²⁹ *Convenția cu privire la relațiile diplomatice, încheiată la Viena la 18 aprilie 1961*, articolul 3: https://www.mae.ro/sites/default/files/file/acte_normative/2006.03.29_viena_1961.pdf.

³⁰ Ivor, Roberts, Ernest, Mason, Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, Seventh Edition, Oxford University Press, 2017, p 78.

caracterul discret al acesteia. Rezultatele obținute erau măsurate prin intermediul acordurilor semnate, conflictelor rezolvate sau chiar evitate, și, de asemenea, a contactelor realizate între diplomați.³¹

Procesul în diplomația modernă, pe de altă parte, este unul mai complex, aceasta incluzând atât diplomația bilaterală, cât și diplomația multilaterală. Diplomația multilaterală este realizată prin intermediul conferințelor internaționale, instituțiilor globale, cât și printr-o varietate de instituții regionale și pan-regionale.

Mai mult decât atât, există noi sfere ale diplomației moderne, reprezentate prin termeni precum „*diplomația resurselor*”, „*diplomația petrolieră*”, „*guvernanță globală*” etc. Astfel, agenda diplomatică presupune noi problematici: economice, sociale, de bunăstare, etc. Totodată, putem observa implicarea diplomației moderne în reconstrucția politico-instituțională internă, alături de zone tradiționale, precum: ajutorul umanitar, refugiații, încetarea focului și medierea conflictelor.

În continuare, raportându-ne la funcțiile diplomației prezentate anterior, putem susține că, în prezent, diplomații de carieră nu mai dețin monopolul activității. Reprezentarea nu mai este o funcție destinată exclusiv diplomaților, diplomația modernă fiind realizată prin intermediul rețelelor, al conexiunilor și al publicului.³² Acestea fiind spuse, putem observa următoare diferență: dacă diplomația tradițională face referire la state și la contactele între guverne, diplomația modernă prezintă un număr mai mare de actori: ONG-uri, societate civilă, lideri de opinie, academicieni, cercetători, etc. Astfel, în prezent, practica diplomației prezintă mai mulți parteneri decât în trecut. Statele nu mai sunt unicii actori implicați, diplomația devenind mult mai accesibilă de către public, prin transparență și control.

În ceea ce privește funcția de informare, diplomația modernă nu presupune doar informațiile obținute de diplomați, ci oferă o importanță deosebită în vederea promovării unei imagini favorabile a statului și punerea în valoare a cetățenilor și a stilului de viață.

Cu toate acestea, Andrew Cooper este de părere că „*diplomația bilaterală, exercitată prin intermediul Ministerelor de Afaceri Externe, al Ambasadelor și al Consulatelor, continuă să fie cel mai bun instrument în vederea promovării intereselor unei țări.*”³³ Conform argumentelor prezentate de către autor, noile tehnologii dezvoltate pot fi implementate cu succes pentru a promova imaginea unei țări în afara granițelor sale, cultura sa, cetățenii, pentru a încuraja comerțul și investițiile, pentru a comunica cu diaspora, sau chiar pentru a începe procesul de negociere. Pentru utilizarea acestor oportunități sunt necesare grupuri de sprijin și

³¹ Cooper, Andrew, Heine, Jorge, Thakur, Ramesh, *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, Oxford University Press, 2013, p 205.

³² Ibidem, p 206.

³³ Idem.

aliați. Astfel, parlamentele devin aliați esențiali ai diplomaților în vederea exercitării activităților de lobby. Mai mult decât atât, putem observa un rol consolidat al șefului de stat sau de guvern. Implicarea sa directă sau indirectă în chestiuni de politică externă poate reduce, în multe cazuri, rolul și influența miniștrilor de externe.

În continuare, Convenția de la Viena din 1961 cu privire la relațiile diplomatice rămâne cadrul pentru exercitarea activității diplomatice, ținând cont însă că domeniul de acțiune diplomatică s-a extins. Acestea fiind spuse, diplomatul „tradițional” se va ocupa, prioritar, de reprezentarea statului acreditant și de informarea Ministerului de Externe cu tot ceea ce este necesar pentru ca statul său să-și poată atinge obiectivele de politică externă. În diplomația modernă, pe de altă parte, profesioniștii mută accentul pe înțelegerea politicii statului lor, a culturii și a societății, în urmărirea obiectivelor. Aceste demersuri pot fi realizate cu succes prin intermediul diplomației publice, care urmează să fie prezentată în continuarea acestui studiu.

3. Definierea diplomației publice

Diplomația publică poate fi definită drept „încercarea unui actor internațional de a gestiona mediul internațional prin intermediul interacțiunii cu un public străin.”³⁴ Conceptul de diplomație publică a fost instituționalizat în anul 1965, de către cercetătorul și diplomatul de carieră american Edmund Gullion, definindu-l drept „influența atitudinii publice în formarea și executarea politicilor externe”.³⁵

De-a lungul timpului, definiția conceptului a evoluat, prezentând diferite variațiuni. Pentru a exemplifica, Hans Tuch susține că diplomația publică reprezintă „procesul guvernamental de comunicare cu publicul străin, în încercarea de a face înțelese și acceptate ideile și idealurile națiunii proprii, instituțiile, cultura, precum și obiectivele politicilor naționale”.³⁶ Se poate observa faptul că interesele naționale sunt comunicate unui public străin, guvernele utilizând diferite mijloace: evenimente culturale, schimburi educaționale, mass media internațională, conferințe etc.

Gifford Malone extinde conceptul de diplomație publică, mutând accentul pe necesitatea înțelegerii mediului extern : “Dacă dorim să avem succes în eforturile noastre de a crea înțelegere pentru societatea noastră și pentru politicile noastre, întâi trebuie să înțelegem lătmotivele, cultura, istoria și psihologia popoarelor cu care dorim să comunicăm,

³⁴ Cull, Nicholas J. , *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Los Angeles, Figueroa Press, 2009, p 12.

³⁵ Ivor, Roberts, Ernest, Mason, Satow, *op.cit.*, p 555.

³⁶ Tuch, Hans, *Communicating With the World: US Public Diplomacy Overseas*, St Martin’s Press, New York, 1990, p. 3.

și cu siguranță și limba lor”.³⁷ Toate aceste demersuri sunt menite să asigure, conform autorului, succesul eforturilor diplomatice.

Pentru Michael McClellan diplomația publică reprezintă „*planificarea strategică și exercitarea programei informaționale, culturale și educaționale de către o țară pentru a crea un mediu de opinie publică într-o țară sau mai multe țări țintă, care să permită liderilor politici din țara țintă să ia decizii care susțin obiectivele de politică externă ale țării care realizează acțiunea.*”³⁸. Acestea fiind spuse, rolul diplomației publice este de a crea un mediu favorabil pentru atingerea obiectivelor de politică externă prin informarea și influențarea opiniei publice.

În continuare, nu putem defini conceptul de diplomație publică fără să amintim că aceasta este modalitatea principală de realizare a acțiunilor de „*soft power*”, prin intermediul comunicării cu publicul străin și atragerea acestuia.

4. Conceptul de soft power

Conform lui Joseph Nye, conceptul de *soft power* (puterea blândă) utilizează tehnici de tip „pull”, prin atractivitatea sa, prin legitimitate, folosindu-se de resurse precum instituții, cultură și valori.³⁹ Autorul definește această putere blândă drept „*capacitatea de a-i afecta pe alții prin mijloace de cooptare, inclusiv modelarea agendei, persuasiunea și generarea atracției pozitive cu scopul de a obține rezultatele dorite.*”⁴⁰ La polul opus se situează conceptul de „*hard power*”, care este reprezentat de acele tehnici de tip „push”, de împingere, ilustrate prin resurse de putere precum potențialul militar și economic al statului.

În ceea ce privește resursele de putere, Joseph Nye atrage atenția asupra contextului în care acestea sunt utilizate și a comportamentelor generate, atât în cazul resurselor puterii *hard*, cât și resurselor puterii *soft*. În acest sens, autorul ilustrează exemplul tancurilor: „*deținerea unui număr mare de tancuri poate să genereze victoria dacă lupta se duce într-un deșert, dar nu și dacă se duce într-un teren mlăștinos.*”⁴¹

Puterea dură nu este întotdeauna strategia necesară sau de dorit în vederea atingerii unui scop. Un stat sau o organizație își poate realiza scopul și prin intermediul unui model „demn de urmat”, celelalte state admirând valorile și dorind să preia modelul de prosperitate. Astfel,

³⁷ Malone, Gifford D., *Political Advocacy and Cultural Communication: Organizing the Nation's Public Diplomacy*, Lanham, Md., University Press of America, 1988, p 100.

³⁸ McClellan, Michael, *'Public Diplomacy in the Context of Traditional Diplomacy'*, Gerhard Reiweger, Public Diplomacy, Favorita Papers, 01/2004, Vienna, Diplomatische Akademie, 2004, p 3.

³⁹ Nye, Joseph, *Viitorul puterii*, Polirom, Iași, 2012, pag 37.

⁴⁰ Idem.

⁴¹ *Ibidem*, p 39.

puterea blândă cooptează publicul străin. Chiar dacă puterea blândă și diplomația publică nu sunt unul și același lucru, diplomația publică contribuie la menținerea și promovarea puterii blânde. Mai exact, diplomația publică promovează interesele naționale și obiectivele politicii externe prin intermediul puterii blânde, fapt ce amplifică puterea blândă datorită creșterii gradului de influență și de credibilitate. Modul în care un stat este perceput în mediul internațional reprezintă un factor deosebit de important în procesul de negociere și în acțiunile decidenților. De asemenea, diplomația publică încurajează implicarea cetățenilor în procesul decizional, iar în contextul actual al valorilor democratice, implicarea cetățenilor oferă legitimitate acțiunii exercitate.

5. Diplomația publică versus propaganda

Introducerea în uz a termenului de diplomație publică a fost necesară pentru că activitățile realizate de către guverne erau atribuite unei noțiuni ce deține conotații negative, și anume propaganda. Principala distincție dintre acestea constă în faptul că diplomația publică presupune fapte veridice, în timp ce propaganda poate consta într-o combinare faptelor reale cu falsuri.

Autorul G.R. Berridge, în lucrarea sa „*Modern diplomacy*” susține că diplomația publică poate fi privită drept o „propagandă albă”.⁴² Reputația negativă a termenului de propagandă derivă din consecințele Primul Război Mondial și ale regimurilor totalitare, propaganda fiind atribuită unor acțiuni de manipulare și de înșelăciune. Propaganda constă într-un conținut încărcat de emoții, care folosește mijloace de convingere în masă pentru a atinge obiectivele scontate. Utilizarea acesteia nu are implicații negative sau pozitive propriu-zise, fiind frecvent întâlnită atât în activitatea realizată de către guverne, instituții sau chiar de către societatea civilă.

Conform unui articol realizat de către Nancy Snow, întrebările etice asociate propagandei implică mijloacele și scopurile acesteia, acordul sau lipsa acestuia și schimbul asimetric de informații menit să favorizeze sursa propagandei.⁴³ Autoarea susține faptul că în cel mai bun caz, propaganda presupune *cauze pro-sociale*, astfel că nu se îndepărtează prea mult de adevăr. Pe de altă parte, în cel mai rău caz, propaganda este exclusiv o *funcție pro-sursă*, care utilizează orice mijloace necesare pentru a-și atinge cu succes obiectivele.

⁴² G. R. Berridge, *op.cit.*, p 198.

⁴³ Snow, Nancy, *Public Diplomacy and Propaganda: Rethinking Diplomacy in the Age of Persuasion*, 2012: <https://www.e-ir.info/2012/12/04/public-diplomacy-and-propaganda-rethinking-diplomacy-in-the-age-of-persuasion/> accesat la 25.04.2020

În ceea ce privește diplomația publică, aceasta reprezintă „*cel mai reușit mod de a crea o legătură de încredere între guverne și națiuni printr-o comunicare onestă și deschisă, bazată pe obiectivele politicii externe.*”⁴⁴ Definiția subliniază faptul că dialogul reprezintă o componentă esențială a activității de diplomație publică. În continuare, autoarea Nancy Snow argumentează faptul că diplomația publică mută accentul pe interacțiunea umană și utilizează moduri mult mai puțin manipulative decât propaganda. Într-un caz ideal, publicul țintă este un *consumator proactiv*. Mai exact, acesta consumă mesaje de la expeditor (organizații non-guvernamentale, instituții etc), dar este și proactiv, răspunzând și persuadând, la rândul său, într-un schimb de idei realizat în două sensuri.

Totodată, este important să amintim faptul că diferența dintre propagandă și diplomația publică se diminuează odată cu avansarea unei situații de criză. Mai exact, raportat la context, diplomația publică poate fi percepută drept un mijloc de propagandă. Asemenea, propaganda poate deveni unul dintre mijloacele de realizare ale diplomației publice.⁴⁵

6. Principii și dimensiuni ale diplomației publice

Potrivit lui Christopher Ross, fost diplomat american și consilier al Departamentului de Stat pentru Diplomație Publică, există șapte principii de bază ale diplomației publice. În primul rând, diplomația publică trebuie să asigure înțelegerea politicii în forma sa reală, de către publicul extern. În al doilea rând, este necesar ca politica să fie explicată și justificată. În continuare, diplomația publică este responsabilă de înaintarea unor apeluri veridice și convingătoare adresate comunităților internaționale. Acest demers presupune abilitatea de adaptare a apelurilor către publicul țintă. Este important însă ca diplomația publică să nu se limiteze la publicul țintă, ci să utilizeze și mijloacele mass-media tipărite și electronice, orientându-se astfel spre masele largi. Mai mult decât atât, este necesară cooperarea cu diverși parteneri, astfel încât să cuprindă noi reprezentanți din partea publicului țintă. Nu în ultimul rând, diplomația publică face referire la comunicarea internațională activă și la programele de schimb (educație, cercetare, cultura etc).⁴⁶

În acest sens, Joseph Nye recomandă guvernelor să țină cont de cele trei dimensiuni ale diplomației publice. Argumentul autorului constă în faptul că informația reprezintă putere, iar

⁴⁴ Guceac, Ion, Porcescu, Sergiu, *Diplomația publică – componentă esențială a discursului extern în condițiile globalizării*, Akademos, nr. 1(16), martie 2010, p 8.

⁴⁵ *Ibidem*, p 9.

⁴⁶ Ross, Christopher, *Pillars of public diplomacy: grappling with international public opinion (Perspectives)*, Harvard International Review, 2003: <http://www.harvardir.org/articles/1117/1/>.

în zilele noastre majoritatea populației deține această putere.⁴⁷ Cele trei dimensiuni ale diplomației publice identificate sunt, după cum urmează: prima și cea mai întâlnită este comunicarea „*de zi cu zi*”, cunoscută și sub denumirea de comunicare tradițională. Aceasta presupune explicarea contextului și a deciziilor de politică internă și externă, fapt întâlnit cu precădere în regimurile democratice.⁴⁸ În general, se poate observa o mai mare atenție oferită de către decidenți mass mediei naționale, prin intermediul conferințelor de presă realizate, dar și o frecventă neglijare a presei internaționale. În continuare, cea de-a doua dimensiune face referire la *comunicarea strategică*, aceasta fiind asemănată cu o campanie publicitară. Aceasta planifică evenimente și comunicări simbolice pe parcursul unei perioade determinate, rolul său fiind fie acela de a consolida temele centrale, fie de a promova o anumită politică guvernamentală. În final, cea de-a treia etapă face referire la dezvoltarea unor relații pe termen lung cu personalități sau structuri cheie. Aceste relații pe termen lung pot fi consolidate prin utilizarea unor mijloace precum burse, schimburi de experiențe, colaborări între instituțiile culturale, conferințe, seminarii, cât și prin intermediul diverselor canale de media.

7. Instrumentele diplomației publice

Instrumentele folosite în desfășurarea demersurilor de diplomație publică sunt reprezentate de: discursuri, conferințe, training-uri în diverse domenii, organizarea evenimentelor și a expozițiilor, schimburi educaționale și culturale, radio, televiziune și, bineînțeles, noile media.⁴⁹

Evoluția rapidă a noilor tehnologii informaționale și implicit, a modului de comunicare, nu reprezintă doar un rezultat al procesului de globalizare, ci reprezintă chiar și unul dintre factorii cheie ai acesteia.

Noile tehnologii utilizate facilitează accesul unui public larg la informație, facilitând distribuirea conținutului nu doar de către utilizatorii ce dețin competențe tehnice specifice în domeniul digital. Diplomația publică având la dispoziție mai multe canale de diseminarea a mesajelor de promovare și de consolidare a imaginii, în special prin intermediul rețelelor sociale online. Acest fapt a fost denumit de către specialiști drept *twiplomacy*.⁵⁰ Rețelele sociale online prezintă o serie de avantaje pentru diplomația publică, cele mai importante fiind: crearea

⁴⁷ Nye, Joseph, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004, p. 104.

⁴⁸ Ibidem, p 108.

⁴⁹ Hunt, Alan, *Public diplomacy. What it is and how to do it*, Geneva, UNITAR, 2015, p 62.

⁵⁰ Dumčiuvienė Aušra, *Twiplomacy: the meaning of social media to public diplomacy and foreign policy of Lithuania*, Lithuanian Foreign Policy Review, vol. 35, 2016, p 97.

unui spațiu de comunicare între oficialii guvernului unui stat și publicul străin, distribuirea mult mai rapidă a informației, dar și a feedback-ului din partea publicului. Feedback-ul reprezintă o sursă excelentă pentru a determina care este opinia audienței cu privire la o politică pe care o implementează un stat, precum și a motivației din spatele acesteia. Mai mult decât atât, prin acest feedback, se reduce deficitul democratic, publicul simțind că deține un mecanism de control.

În această eră digitală, o importantă declarație a unui ministru de externe poate fi distribuită cu doar o apăsare de buton, iar realizarea unei dezbateri pe Facebook sau Twitter poate determina modul în care o politică este percepută. *Twiplomacy* poate fi utilizată pentru interacțiunea online cu publicul: conversații, dezbateri, clarificarea anumitor probleme, dezvoltarea unor relații cu publicul străin, evaluarea opiniilor acestui public străin. Astfel, *twiplomacy* promovează transparența și accesibilitatea publică, consolidând un nivel mai înalt de încredere în liderii statelor și în instituții. În general, obiectivele urmărite sunt: comunicarea cu publicul străin, consolidarea unei anumite imagini și exprimarea priorităților de politică externă. Acestor avantaje se adaugă, bineînțeles, scăderea substanțială a costurilor pentru procesarea și diseminarea informației.

În ceea ce privește cele trei dimensiuni ale diplomației publice identificate de Joseph Nye, *twiplomacy* corespunde primelor două: comunicarea de zi cu zi, respectiv comunicarea strategică. Mai exact, comunicarea de zi cu zi corespunde reacțiilor la anumite evenimente, în timp ce comunicarea strategică reprezintă atingerea obiectivelor stabilite: influențarea opiniei publice, întocmai prin gestionarea reacțiilor la anumite evenimente.⁵¹

Toate acestea pot prezenta însă și dezavantaje: diplomatul nu mai este responsabil doar de contactele sale și de aparițiile în mass media, ci și de gestionarea imaginii sale în mediul online. Astfel, diplomatul capătă o nouă responsabilitate: să își separe viața personală de cea profesională, inclusiv în mediul online. Mai mult decât atât, Sir Ivor Roberts atrage atenția asupra faptului că diplomații nu trebuie să se abată de la scopul final, și anume asigurarea securității mediului internațional: „*Dezbaterile transnaționale pot fi fascinante, iar alianțele vor deveni mai bazate pe probleme, mai fluide. Dar diplomații nu ar trebui să piardă din vedere obiectivul principal al politicii externe: contribuirea la crearea și menținerea unui mediu internațional sigur și prosper*”.⁵²

De asemenea, dată fiind viteza de propagare a informației, se creează așteptarea publicului ca reacția decidenților să fie tot la fel de rapidă, chiar și atunci când informațiile sunt

⁵¹ Idem.

⁵² Ivor, Roberts, Ernest, Mason, Satow, *op.cit.*, p 560.

incomplete sau neprocesate.⁵³ Totodată, această viteză de răspândire a informației face ca mediul digital să prezinte o lipsă de control asupra știrilor ce apar pe diferite platforme online, fapt ce poate genera o imagine negativă. Informațiile pot fi eronate, contradictorii și pot crea confuzie publicului. Actorii din societatea civilă, sectorul privat, grupurile activiste și militante, organizațiile criminale și chiar teroriste profită de noile tehnologii media pentru răspândirea opiniilor, politicilor și propagandei proprii.

8. Concluzii

Diplomația modernă prezintă o serie de diferențe față de diplomația tradițională, cele mai importante fiind accesibilitatea și transparența. Aceasta deține noi moduri de realizare a obiectivelor diplomatice, prezentând avantaje precum viteza diseminării informației, interacțiunea cu publicul străin și scăderea costurilor, toate acestea fiind realizabile cu ajutorul mediului digital.

⁵³ Idem.

Management educațional performant în unitățile de învățământ: Dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului⁵⁴

Ionica Claudia PETRE

Absolventă a Facultății de Psihologie și Științele Educației a Universității din București

ABSTRACT

The issue of motivation from a managerial perspective has always been an intensely studied subject in Romanian society. Lately, the emphasis has been on the long-term motivation of teachers and the motivation of teachers in primary and preschool institutions represents one of the most important features, starting from the responsibilities they have regarding the managerial impact. The managerial performance occupies a central place as well, in terms of impacting on the educational development of the child/student, especially within the educational development of a new generation.

This research paper aims to identify those motivational needs of teachers and to demonstrate that they lead to the development of managerial performance from a group or class, in a preschool or primary school.

This paper is structured in four chapters, the way of the presentation is being made from the general mode, to the concrete one.

In the first chapter there are presented aspects of theoretical level regarding the favourable factors of the educational process focused on the formable, in the context of class management. This chapter corresponds to two subchapters, closely related to facilitating a good understanding of specialized terminology, in terms of two major factors, namely the influence of organizational culture and motivation in teaching.

The second chapter aims the research methodology by presenting the research method (questionnaire) and two case studies as an integrated part of the research tool. The first case study concerns a personal experience from a state institution where I worked a few years ago, and the second one is based on a survey conducted by a company specialized in research, in the educational institution where I currently activate (starting from the classic questionnaire of teachers' needs in order to identify the needs at the level of organizational culture and the improvement of the identified aspects, it was noticed the necessity of more research).

The third chapter and probably the most important in this paper are the presentation of research results (questionnaire), their interpretation and formulation of conclusions, but also the presentation of a personalized development plan with impact on the implementation of a modern educational climate, adapted to the policy requirements of the preschool and primary institution.

In the last chapter I will propose and present a plan of measurements aimed to improve teachers' motivation in order for them to implement a qualitative educational act.

Cuvinte cheie : management, educație, performanțe, profesor, clasă.

⁵⁴ Prezenta lucrare a fost susținută în cadrul Facultății de Psihologie și Științele Educației a Universității din București (Studii universitare de licență, Program de studii: Pedagogia învățământului primar și preșcolar).

Problematika motivației din perspectivă managerială a fost și este un subiect intens studiat în societatea românească. În ultima perioadă se pune accent pe motivația de lungă durată a cadrelor didactice, iar motivația personalului didactic din instituțiile de învățământ primar și preșcolar, este una dintre cele mai importante aspecte, pornind de la responsabilitățile pe care le au aceștia cu privire la impactul managerial. Performanța managerială ocupă și ea un loc central din punct de vedere al impactării asupra dezvoltării educaționale a copilului/elevului, cu precădere în dezvoltarea educațională a unei noi generații.

Această lucrare de cercetare își propune să identifice acele nevoi motivaționale ale cadrelor didactice și să demonstreze că ele conduc la dezvoltarea performanțelor manageriale de la o grupă sau clasă într-o unitate de învățământ preșcolar sau primar.

Lucrarea de față este structurată pe trei capitole, modul de expunere al prezentării realizându-se de la modul general, la modul concret.

În primul capitol sunt prezentate aspecte de nivel teoretic cu privire la factorii favorizanți ai procesului educațional centrat pe formabil, în contextul managementului clasei. Acestui capitol îi corespund două subcapitole aflate în strânsă legătură, pentru facilitarea unei bune înțelegeri a terminologiei de specialitate, prin prisma a doi mari factori și anume influența culturii organizaționale și motivația în cariera didactică.

Cel de-al doilea capitol, vizează metodologia cercetării prin prezentarea metodei de cercetare (ancheta pe bază de chestionar) și două studii de caz ca parte integrată a instrumentului de cercetare. Primul studiu de caz vizează o experiență personală de la o instituție de stat unde am activat în urmă cu câțiva ani, iar cel de-al doilea are în vedere prezentarea unei anchete realizate de către o firmă specializată în cercetare, în instituția de învățământ în care sunt cadru didactic (pornind de la chestionarul clasic de nevoi al cadrelor didactice pentru identificarea nevoilor la nivelul culturii organizaționale și îmbunătățirea aspectelor constatate, s-a observat necesitatea unei cercetări mai ample).

Capitolul al treilea, și poate cel mai important din această lucrare, este cel în care fac prezentarea rezultatelor cercetării (chestionarul), interpretarea acestora și formularea concluziilor, dar și prezentarea unui plan de dezvoltare personalizat cu impact asupra climatului educațional adaptat cerințelor politicii instituției preșcolare și primare.

În ultimul capitol, voi prezenta o propunere de plan de măsuri în vederea optimizării motivației pentru un act educațional de calitate.

Listă de tabele

Tabel 1: Comparație variabilă vârstă și variabila motivației pentru profesie	59
Tabel 2: Comparație variabila vechime în învățământ și variabila motivației pentru profesie	60
Tabel 3: Comparație variabila grad didactic și variabila motivația ca impact asupra managementului educațional	61
Tabel 4: Comparație variabila tip de învățământ și variabila motivația ca impact asupra managementului educațional	62
Tabel 5: Comparație variabila mediul de desfășurare al activității și variabila grad didactic .	63
Tabel 6: Comparație variabila tip de învățământ și gradul de motivație la locul de muncă	64
Tabel 7: Ținta strategică 1: Formare continuă	71
Tabel 8: Ținta strategică 2: Dezvoltarea bazei materiale și crearea unui climat educațional modern	71
Tabel 9: Ținta strategică 3: Creșterea calității activităților prin stimularea cu beneficii a cadrelor didactice.....	72

Listă de figuri

Figură 1: Vârsta respondenților	40
Figură 2: Ultima instituție de învățământ absolvită.....	40
Figură 3: Vechime efectivă în învățământ	41
Figură 4: Ultimul grad didactic obținut	42
Figură 5: Mediul în care vă desfășurați activitatea	42
Figură 6: Sunteți cadru didactic în învățământul	43
Figură 7: Gradul de motivație la locul de muncă.....	44
Figură 8: Efectivul grupei/clasei de copii/elevi	45
Figură 9: Alegerea profesiei de cadru didactic	47
Figură 10: Percepția despre motivația colegilor	48
Figură 11: Gradul de importanță ai unor factori considerați motivanți pentru un cadru didactic	49
Figură 12: Motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional.....	51
Figură 13: Cauze ale demotivării cadrelor didactice	70
Figură 14: Sesiune de wellbeing - Karaoke în port popular	74
Figură 15: Sesiune de wellbeing - De-a v-ați ascunselea în pădure.....	75
Figură 16: Sesiune de wellbeing - Drive in Movie Night.....	75
Figură 17: Sesiune de wellbeing – Luna trăznită!	75

Introducere

Această lucrare își propune să evidențieze importanța implicării cadrului didactic, cât și aplicarea unor metode ce stau la baza aplicării unui management educațional, dintr-o perspectivă motivațională, luând în considerare rolul pe care motivația profesorilor îl are în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei și implicit asupra formării comportamentelor dezirabile ale formabilului. Mai precis se va prezenta modul în care anumiți factori contextuali influențează profesorii și modul în care impresiile lor legate de satisfacția sau insatisfacția la locul de muncă (motivația pentru predare, motivația generală și rezultatele atitudinale și comportamentale) au un impact asupra mediului educațional.

Literatura de specialitate din domeniul managementului educațional abordează cu predilecție teoria asupra domeniului. Din documentarea pe care am făcut-o am regăsit în puține situații cu exemple de bune practici, situație ce m-a determinat să identific informații referitoare la acest aspect prin cercetarea pe care o voi realiza pe eșantioane din unitatea unde lucrez și din unitatea unde am lucrat, dar și din țară.

În redactarea lucrării, cât și a cercetării, am plecat de la experiența oferită de o instituție de învățământ de stat, când în același an, din efectivul total de 23 de cadre didactice, 14 dintre ele au demisionat, alegând fie o altă carieră, fie făcând o pauză de câțiva ani. Această situație vizează în special comportamentul motivant al unui cadru didactic, dar și măsura în care au fost satisfăcute nevoile de bază caracteristice acestei profesii. Un alt aspect definitoriu în conceperea lucrării, pornește de la chestionarul clasic de identificare a nevoilor cadrelor didactice și demonstrarea necesității întocmirii unei cercetări de specialitate, realizate la nivel de instituție de învățământ, ținând cont de particularitățile culturii organizaționale.

Ipoteza de la care am pornit în realizarea prezentei lucrări și pe care am dorit să o demonstrez este:

Dacă un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional modern, adaptat nivelului grupei/ clasei, atunci actul educațional va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate.

Capitolul I: Managementul clasei, factorii favorizanți ai unui proces educațional centrat pe formabil

1.1 Influența culturii organizaționale în optimizarea climatului educațional din unitatea de învățământ

1.1.1 Cultura organizațională a instituției de învățământ

În concepția domnului profesor E. Păun, organizația este definită ca un „sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților”⁵⁵. De asemenea, tot el menționează și faptul că dezvoltarea școlii se realizează pe două planuri și anume dezvoltarea școlii ca instituție școlară și dezvoltarea personalului.

Cultura organizațională joacă un rol decisiv în cadrul oricărei instituții de învățământ, deoarece ea poate să susțină sau, dimpotrivă, să afecteze eficiența activității și îndeplinirea scopurilor instituției⁵⁶. Cultura organizațională a instituției de învățământ este un fenomen cheie ce a fost investigat în foarte multe moduri comparative demonstrând influențele mecanismului managementului educațional.

Literatura de specialitate oferă noțiuni și concepte relevante referitoare la rolul culturii organizaționale în îmbunătățirea performanței și a productivității în organizare. Sintezele literaturii existente în domeniul culturii organizaționale a unei instituții de învățământ includ o fundație care să demonstreze cunoașterea stării actuale a culturii organizaționale. În studiul realizat de Hoy, Bayne-Jardine și Wood (2005)⁵⁷, se aduc în prim plan următorii indicatori de natură organizațională ai unui învățământ de calitate: managementul eficient al instituției de învățământ, încrederea angajaților, elevilor, părinților, autorităților și partenerilor instituționali în echipa de management a școlii, angajamentul organizațional din partea tuturor angajaților, ratele scăzute de absenteism și fluctuația redusă de personal, administrarea eficientă a resurselor materiale și financiare, profesionalismul cadrelor didactice.

Pentru a avea o instituție de învățământ de succes este nevoie de cultură bazată pe un set de credințe și valori împărtășite la nivel organizațional, iar acestea trebuie să fie construite pe o fundație strategică și structurală. Când o instituție de învățământ are o cultură puternică,

⁵⁵ Păun, E. (1999). *Școala. O abordare sociopedagogică*. Iași: Editura Polirom, p. 8.

⁵⁶ Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*. București: Editura Economică, p. 7.

⁵⁷ Colin C Bayne-Jardine. Charles Hoy. Margaret Wood. (2005). *Improving Quality in Education*. UK: Routledge, p. 43.

se întâmplă trei lucruri: angajații sunt conștienți de modul în care conducerea dorește ca ei să răspundă diferitelor situații, au încredere că răspunsul așteptat este cel adecvat, apoi ei au certitudinea că vor fi răsplătiți pentru aplicarea valorilor organizației.

Pe de altă parte o cultură organizațională inefficientă, poate avea un impact negativ pe linia personalului didactic și în mod evident, va impacta asupra climatului educațional din instituția de învățământ. Lipsa unei culturi organizaționale eficiente sau o integrare culturală slabă în cadrul unei instituții de învățământ afectează performanța organizațională și scade randamentul practicienilor.

1.1.2 Managementul grupei de copii - influența stilurilor de predare în crearea climatului educațional al grupei/clasei

Domnul profesor R. Iucu, definește managementul clasei de elevi ca fiind *„domeniul de cercetare în științele educației care studiază atât perspectivele teoretice de abordare ale clasei de elevi, cât și structurile dimensional-practice ale acesteia (ergonomică, psihologică, psihosocială, normativă, relațională, operațională și creativă), în scopul facilitării intervențiilor cadrelor didactice în situațiile educaționale concrete, prin exercițiul microdeciziilor educaționale.”*⁵⁸

Pornind de la această definiție, putem spune că managementul grupei/clasei de copii/elevi este un set complex metode de organizare stabilite de cadrul didactic cu scopul atingerii obiectivelor educaționale, dar mai ales pentru crearea și păstrarea unui climat educațional propice situațiilor de învățare.

Managementul clasei constituie o componentă esențială pentru structurarea unui mediu educațional eficient. Mulți dintre profesori se centrează mai mult pe predarea unui volum cât mai mare de informație fără a lua în calcul mediul și ambianța în care sunt pregătite și derulate aceste activități.

Pentru un management educațional al grupei/clasei optim, bazat pe formabil, în cadrul lui trebuie să existe flexibilitate, libertate, disciplină și bază materială adecvată, el putând fi desfășurat și într-un cadru formal, dar și informal. Un management educațional de succes va avea un impact major asupra climatului educațional. Aprofundând această idee, putem spune că un climat educațional este *„inima și sufletul școlii și esența care îi determină pe profesori și elevi să iubească școala și să își dorească să fie parte din ea.”*⁵⁹

⁵⁸ Iucu, Romiță. (2005). *Managementul clasei de elevi*. Ministerul Educației și Cercetării, p. 3.

⁵⁹ Freiberg, H. Jerome. (1999). *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. Routledge Falmer, p. 8.

Dacă inima și sufletul unei instituții de învățământ este climatul educațional, atunci cine se face responsabil de crearea unui climat educațional propice și centrat pe copil? Răspunsul este unul evident și anume cadrul didactic. Măiestria de care acesta dispune în contextul unui proces instructiv-educativ de calitate este la rândul ei determinată de stilul de predare al profesorului.

În ultimii ani s-au realizat numeroase cercetări cu privire la influența stilurilor de predare asupra climatului educațional. Printre primele astfel de cercetări realizate asupra stilurilor de predare, cel care încă s-a păstrat și este folosit în continuare, este cel realizat de Lewin, Lippitt și White (1939)⁶⁰. În urma acestei cercetări au reieșit următoarele stiluri de predare: **stilul autoritar, stilul democratic și stilul laissez-faire**.

Relația dintre profesor și elevi, determinată de stilul de predare al cadrului didactic, se manifestă de la formal la informal sau de la greu la ușor. La fel cum elevii au diferite stiluri de învățare ce depind de modul în care achiziționează și prelucrează informațiile la fel diferă și stilurile de predare. Având în vedere caracteristicile stilurilor de predare, R. M. Felder și R. Brent, (2005)⁶¹, au formulat o ipoteză conform căreia, elevii al căror stil de învățare se potrivește cu stilul de predare al cadrului didactic, nu numai că performează mai bine la teste, ci și înțeleg mai bine subiectul predat.

Concluzionând, se poate afirma faptul că între stilurile de predare și climatul educațional există o serie de interacțiuni, iar aceste interacțiuni sunt dinamice și reciproce. Astfel că ele pot fi interdependente și pot produce efecte vizibile la nivelul actului educațional.

1.1.3 Interdependența dintre cultura organizațională a instituției și climatul educațional al grupei/clasei

Faptul că oamenii nu pot îndeplini unele lucruri singuri și faptul că ei aparțin unui anumit tip de cultură (socială, economică etc.), face ca existența unei culturi organizaționale educaționale să aibă ca scop orientarea comună către anumite obiective, pentru a realiza ceva împreună ca grup. Grupa de copii sau clasa de elevi este un tot unitar ce se formează în cadrul unui climat educațional dezirabil.

În învățământul preșcolar cercetările au arătat că jocul este principala formă de învățare a copiilor, iar facilitatorii au roluri importante în implementarea acestor jocuri. Pentru a putea

⁶⁰ Lewin, K., Lippitt, R., și White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, Journal of Social Psychology, pp. 271-299.

⁶¹ Felder, Richard M. și Brent, R. (2005). *Understanding Student Differences*. Journal of Engineering. Journal Of Business & Economics Research, pp. 52-57.

beneficia de potențialul de dezvoltare prin joc copiii au nevoie de un climat educațional optim, iar pentru acest tip de climat, responsabilitatea îi revine în mod direct profesorului. Pe lângă calificările, concepțiile, atitudinile sau stilurile de predare ale profesorilor, implementarea jocului ca metodă instructiv-educativă, poate fi afectat în primul rând de climatul educațional. Climatul educațional este după cum am evidențiat mai sus, creat de cadrul didactic, însă acesta la rândul său, este determinat de cultura organizațională.

Implicațiile sunt prezentate împreună cu ipoteza și variabilele propuse pentru cercetare, în vederea identificării modului/modurilor în care efectul jocului nu va avea un impact asupra copiilor în timp și pentru a investiga modul în care jocul va avea impact asupra calității actului educațional, prin comportamentul motivat al cadrului didactic.

1.2 Motivația în cariera didactică

1.2.1 Definirea conceptelor (motivație, motivare, carieră didactică)

De-a lungul timpului motivația a fost subiectul unor cercetări ample, iar acest fapt a condus la mai multe definiții ale sale. Una dintre aceste definiții este oferită de către doamna profesor Tinca Crețu, care spunea că *“motivația reprezintă totalitatea imboldurilor interne ale conduitei, fie innăscute sau dobândite, fie conștiente sau inconștiente, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte care-l stimulează și îl determină pe om să acționeze pentru a le satisface.”*⁶²

În anul 1947 A. Maslow spunea că *„ființele umane tânjesc într-o oarecare măsură după țeluri, scopurile și obiectivele lor, în loc să fie conduse de impulsuri și instincte oarbe”*.⁶³ Tot el încerca să definească motivația ca fiind: *„constantă, infinită, fluctuantă și complexă”* și că *„reprezintă o caracteristică aproape universală a tuturor stărilor de fapt ce caracterizează organismul”*. În concepția domnului profesor M. Zlate, *“motivația reprezintă un ansamblu de factori interni care determină comportamentul”*⁶⁴. Toate aceste definiții ajută la conturarea unor criterii care se pot grupa astfel: *“motivația pozitivă și negativă, intrinsecă și extrinsecă, afectivă și cognitivă.”*⁶⁵

Rolul motivației este acela de a implica funcții biologice, emoționale, sociale sau cognitive cu scopul activării comportamentului. În limbaj uzual, termenul de motivație se

⁶² Crețu, Tinca. (2005). *Fundamentele psihologiei*. Ministerul Educației și Cercetării, p. 85.

⁶³ Maslow, A. H. (2007). *Motivație și personalitate*. București: Editura Trei, p. 337.

⁶⁴ Zlate, Mielu. (2009). *Fundamentele psihologiei*. București: Editura Polirom, p. 152.

⁶⁵ Crețu, Tinca. (2005). *Fundamentele psihologiei*. Ministerul Educației și Cercetării, p. 93.

folosește pentru a arăta de ce face ceva o anumită persoană, fiind caracterizată prin acțiuni umane concrete.

Pe de altă parte motivarea este descrisă ca fiind mai degrabă, un proces de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman față de motivație, care este privită ca un proces în care oamenii au puterea de alegere a comportamentelor în atingerea scopurilor personale. În contextul societății actuale, motivarea poate fi privită prin prisma acțiunilor unor manageri care urmăresc influențarea membrilor organizației pe care o conduc cu scopul realizării obiectivelor. Managerul trebuie să se asigure că personalul avut în subordine este motivat, că nevoile oamenilor sunt satisfăcute, iar climatul organizațional este bazat pe motivația acestora, astfel încât această motivare să se manifeste pe termen mediu și lung. De asemenea motivația mai reprezintă și ansamblul motivelor unei persoane.

Motivarea unei persoane este diferită de motivație, întrucât ea derivă din automotivare și capacitatea managerului de a crea acel climat organizațional optim pentru a întruni cele trei caracteristici fundamentale la locul de muncă: capacitatea de muncă, dorința de muncă și recompensele.

Alegerea carierei este deosebit de importantă și este axată atât pe motivație, cât și pe motivare. Această problemă este una de actualitate, iar societatea contemporană, aflată în plină dezvoltare, impune noi cerințe de la un an la altul. Cu atât mai dificil poate părea alegerea unei cariere didactice, în contextul în care un cadru didactic trebuie să se adapteze în mod constant și regulat, pentru a pregăti integrarea elevilor într-o societate a cărei dezvoltare și schimbare profesionale nu o putem prezice. Pentru a înțelege mai bine termenul de carieră didactică trebuie să definim înaintea câțiva termeni și anume: carieră, profesie și ocupație.

Cariera unui individ este materializată de rolurile profesionale deținute de acesta de-a lungul întregii sale vieți, iar succesiunea acestor roluri poate urma diferite traiectorii.

Profesia înglobează totalitatea studiilor ce presupun a fi urmate pentru a dobândi o anumită specializare/calificare de către o anumită persoană.

Ocupația reprezintă acea activitate specifică desfășurată de către o persoană, în urma dobândirii calificării, într-o unitate organizațională .

Făcând o corelație între toți acești termeni, putem spune că o carieră didactică este acea carieră care presupune un proces lung și bine definit de formare a unui set de capacități și competențe educaționale în vederea instruirii indivizilor din societate.

1.2.2 Motivația alegerii unei cariere didactice

Care sunt situațiile care îi motivează pe oameni să aleagă o anumită carieră? Mai exact, care este principiul motivațional care stă la baza alegerii carierei didactice?

Pornind de la aceste întrebări, în literatura de specialitate s-au putut observa de-a lungul vremii numeroși factori, atât pozitivi, cât și negativi în ceea ce privește influențarea deciziilor de a alege o carieră didactică. Factorii motivaționali pot diferi de la persoană la persoană însă în general au putut fi identificați trei factori decizionali: *motivația extrinsecă* (legată de siguranța locului de muncă, remunerație, vacanțe, statut social etc.), *motivația intrinsecă* (legată de interese și satisfacție personală, devotamentul și iubirea față de această carieră etc.) și nu în ultimul rând *motivația altruistă* (pentru a putea contribui la dezvoltarea comunității și pentru a ajuta oamenii din comunitate).

La Conferința Națională *Educația azi*⁶⁶, ediția a IV-a, desfășurată la Timișoara în anul 2018 (18 – 19 mai) s-a avut în vedere dezbaterea carierei didactice și a perspectivelor de după anul 1918. Domnul prof. dr. Ion-Ovidiu Pânișoară de la Universitatea din București, în prezentarea sa *“Cariera didactică: redefinire și priorități”*, specifică faptul că unul dintre factorii ce se evidențiază în problematica referitoare la competitivitatea dintre profesia didactică și alte profesii, este în primul rând *“atractivitatea inițială pentru profesia didactică (condiționată de procesul de selecție și apoi de formare a viitoarelor cadre didactice)”*.

Comparând atractivitatea față de această profesie cu motivația intrinsecă se naște întrebarea dacă acestea sunt suficiente pentru cadrul didactic pe termen lung?

Studii de specialitate au arătat că pentru a avea o motivație de lungă durată, cu trimitere către performanță, este necesar un echilibru între cele două tipuri de motivație (intrinsecă și extrinsecă). Acestea (motivația intrinsecă și extrinsecă) sunt în relație de interdependență încă de la început (când un individ pune în balanță aspectele pozitive și negative ale acestei cariere) și se pot valorifica în rezultatul alegerii unei cariere didactice.

Motivația alegerii unei cariere didactice este dată de cel puțin două variabile: tipurile de comportament (pasiv, agresiv, pasiv-agresiv și asertiv) și procesele psihice (percepția, reprezentarea, gândirea, imaginația etc.).

Însă în această lucrare, poate cel mai mult ne interesează persistența motivației și existența acesteia pe termen lung. În acest sens, studiile de specialitate au demonstrat existența a opt factori ce condiționează această persistență: efortul, încrederea, organizarea,

⁶⁶ <http://carieradidactica.dppd.uvt.ro/nationala/wp-content/uploads/2014/07/VolumCoferinta-15.05.pdf>, accesat la data de 26.03.2020.

concentrarea, obstacolul, scopul, perseverența și ambiția. Dacă luăm în calcul și implicarea motivațională, atunci vom constata că aceasta determină dispoziția unui individ în ceea ce privește atracția și intenția de orientare către cariera didactică.

Așa cum am putut observa până acum alegerea unei cariere didactice este influențată atât de factori psihosociali (sarcina de muncă, conținutul și caracteristicile ei, mediul de lucru, practicile la nivel de conducere, condițiile de promovare sau menținere pe post, relațiile interpersonale), cât și individuali (capacitățile, nevoile, aspirațiile, nivelul de educație, cultura, abilitățile unui individ etc). Însă în ultima perioadă se poate observa o tendință de scădere a numărului de persoane care aleg să devină cadre didactice, iar acest lucru a dus la cercetare mai amplă la nivel global, cu scopul de a examina factorii acestei decizii.

Conform unui studiu realizat de către Comisia Europeană în 2019 și publicat în Monitorul educației și formării din România⁶⁷, s-a constatat că atractivitatea față de această profesie este destul de scăzută atât la nivel național, cât și la nivel european. Tot în Monitorul educației și formării din România sunt prezentate și rezultatele anchetei internaționale privind predarea și învățarea, realizate de OCDE (OCDE, 2019a), care arată că doar 40,9 % dintre cadrele didactice din România consideră că profesia lor este apreciată de societate. În acest context, putem spune că motivația extrinsecă are și ea un rol foarte important în influențarea deciziei alegerii unei cariere didactice, definită astfel de statutul social al acestei profesii.

Deși problema continuă să fie dezbătută, iar cercetările dezvoltate în acest sens nu sunt încă suficiente și definitive, putem concluziona că motivația fiecărei persoane în alegerea unei cariere didactice este diferită, însă au mai multe puncte în comun: altruismul, empatia, dorința de a lucra cu copiii, statutul social, vacanțele, autonomia muncii etc.

1.2.3 Profesorul debutant – situații și provocări

Înainte de a practica profesia ca și cadru didactic, o persoană se află în fața unor investigații reflectiv specifice, referitoare la posibilele dimensiuni morale ale actului didactic, cât și la modalitățile de obținere a unor rezultate vizibile și eficiente. Evident acestea sunt doar câteva dintre instrumentele cu care operează un student înainte de a deveni profesor. Ulterior, când ajunge în fața copiilor/elevilor, studentul devine debutant, iar odată cu acest statut descoperă și alte situații necunoscute ale acestei profesii.

⁶⁷ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_ro.pdf, accesat la data de 27.03.2020.

În primă fază un profesor debutant se axează pe experiențele trăite, practicile întâlnite, internalizând astfel toate acele situații necunoscute de care aminteam anterior. Înainte de a deveni cadru didactic în învățământul preșcolar experiențele trăite de acesta (de natură personală) pot influența modul în care poate percepe această profesie.

Un exemplu se referă chiar la mitul jocului cu copiii. Din experiența personală, la răspunsul întrebării *“Ce profesie ai?”*, replica imediat întâlnită, în majoritatea cazurilor, este *“Ca educatoare te joci toată ziua cu copiii.”*, răspuns ce denotă percepția societății despre această profesie. Acest mit este regăsit cel mai mult în mediul online, unde unii părinți nu consideră necesară etapa preșcolară, întrucât percepția generală despre învățământul preșcolar este că aici copiii se joacă, iar învățarea se face abia începând cu învățământul primar. Aceste mituri și percepții pot avea o influență negativă asupra motivației unui cadru didactic.

Un alt exemplu posibil demotivant pentru cadrul didactic se referă chiar la studenții care se specializează în acest domeniu și care nu își doresc o carieră în învățământul preșcolar, întrucât percepția generală este că au de făcut foarte multe materiale.

În cea de-a doua fază (imediat după inserția socioprofesională) prin internalizare profesorul debutant începe să analizeze și să își formeze propria viziune despre ceea ce înseamnă aceste experiențe pentru el și emite judecăți asupra a ceea ce ar putea el îmbunătăți.

Domnul profesor Emil Păun afirmă faptul că *“inserția socioprofesională a profesorului reprezintă un proces de afiliere instituțională, socială, profesională și emoțională, o trecere de la naivitatea inițială a contactului prim cu școala în care va lucra la afirmarea de sine.”*⁶⁸ Pornind de la această remarcă, ne putem da seama de faptul că un profesor debutant trece prin anumite etape menite să îi formeze conduita didactică.

Dacă pe parcursul acestor etape cadrul didactic nu primește sprijin, nivelul lui de motivație poate să scadă, afectând astfel randamentul și performanța la clasă, iar actul educațional centrat pe copil nu va mai putea fi condus la standarde ridicate de calitate.

Provocările privind cariera didactică din sistemul educațional românesc se diversifică de la an la an și putem afirma astfel că este de bun augur pentru un profesor debutant să poată beneficia de sprijin concret (consiliere, mentorat, formare continuă etc.), mai ales în contextul introducerii unui curriculum centrat pe competențe.

⁶⁸ Păun, E. (2017). *Pedagogie: provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. București: Polirom, p. 168.

În conformitate cu Legea Educației Naționale (Legea 1/2011)⁶⁹, în Monitorul Oficial au fost publicate două acte normative ce vizează reglementarea constituirii corpului de profesori mentori, pentru coordonarea efectuării stagiului practic în vederea ocupării unei funcții didactice, precum și introducerea profilului ocupațional de profesor mentor pentru inserția profesională a cadrelor didactice și a mentoratului de stagiatură. În Ordinul nr. 5485/2011⁷⁰ ce a intrat în vigoare cu data de 20 octombrie 2011, se aprobă Metodologia⁷¹ privind constituirea corpului profesorilor mentori pentru coordonarea efectuării stagiului practic în vederea ocupării unei funcții didactice (din 29.09.2011).

În cadrul Universității din București, la Facultatea de Psihologie și Științele Educației există la nivel de formare profesională continuă, programul de masterat „Mentoratul în educație”⁷². Așa cum este specificat și pe site-ul facultății acest program contribuie la procesul de dezvoltare și de consolidare a sistemului național de formare a următoarelor categorii de mentori: mentori pentru debutul în carieră, mentori de stagiatură, mentori de practică profesională/ pedagogică.

Deși există cadrul legislativ, metodologia de aplicare și o instituție abilitată în acest sens, din păcate în practică nu se aplică la momentul actual.

În ultimii ani totuși, unele instituții de învățământ au considerat necesară instituirea unui program premergător inserției profesionale a cadrelor didactice debutante, pornind de la situațiile și provocările acestei profesii. Astfel că, unele instituții de învățământ oferă posibilitatea unui mentorat ce are în vedere pregătirea profesorului debutant și care facilitează o inserție armonioasă, în vederea atingerii unor scopuri comune, însă aceste instituții de învățământ sunt private, cum este și cazul instituției de învățământ unde lucrez.

După o pregătire profesională riguroasă și promovarea examenului de titularizare, profesorul debutant, cu ajutorul unui profesor experimentat, va întocmi o analiză SWOT (un instrument absolut necesar pentru reflecție) pentru a putea identifica acele aspecte ce pot fi valorificate și îmbunătățite pentru dezvoltarea profesională. Odată identificate nevoile fiecărui cadru didactic debutant, acesta va putea elabora un plan de acțiune profesională și de formare continuă.

⁶⁹

https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf accesat la data de 5.05.2020.

⁷⁰ <https://lege5.ro/Gratuit/gi3denrxge/ordinul-nr-5485-2011-pentru-aprobarea-metodologiei-privind-constituirea-corpului-profesorilor-mentori-pentru-coordonarea-efectuarii-stagiului-practic-in-vederea-ocuparii-unei-functii-didactice> accesat la data de 5.05.2020.

⁷¹ <https://lege5.ro/Gratuit/gi3denrxga/metodologia-privind-constituirea-corpului-profesorilor-mentori-pentru-coordonarea-efectuarii-stagiului-practic-in-vederea-ocuparii-unei-functii-didactice-din-29092011>.

⁷² <http://fpse.unibuc.ro/contact/28-masterat/450-mentoratul-in-educatie> accesat la data de 5.05.2020.

Pornind de la premisa că foarte multe cadre didactice se confruntă din ce în ce mai des cu situații neplăcute venite din deprecierea statutului social al acestei profesii, pentru un profesor debutant va fi cu atât mai dificil să își păstreze motivația, cu cât el nu va avea parte de sprijin în instituția de învățământ unde lucrează. Niciodată această profesie nu a fost ușoară, însă impactul emoțional manifestat asupra unui cadru didactic debutant se va amplifica în egală măsură cu experiențele la care este expus.

1.2.4 Motivație și performanță – corelații

În cadrul unei instituții de învățământ este foarte important să se ia în considerare ce fac cadrele didactice, performanța educațională și modul cum acționează din perspectiva randamentului. Totodată este necesar o privire de ansamblu pentru a putea observa dacă este doar un obicei sau la bază sunt și implicații motivaționale.

Deși termenul de “performanță” a fost definit în literatura de specialitate din diferite domenii, domnul profesor Paul Popescu-Neveanu definește performanța din perspectivă psihologică că fiind o „*acțiune cu un efect ce depășește nivelul comun, este superior, poate constitui chiar un record*”⁷³. Referindu-se la motivație, domnul profesor Popescu-Neveanu afirmă faptul că aceasta reprezintă un ansamblu de “*modalități fundamentale de mobilizare, activare sau autodeterminare*”.

Făcând o corelație între cele două definiții, putem spune că motivația este modalitatea prin care se manifestă acțional performanța, prin prisma unor abilități. În același timp, între motivație și performanță se poate observa și o relație de subordonare, întrucât performanța poate fi determinată de factori subiectivi precum motivația, dar și de factori obiectivi precum condițiile de muncă. Dat fiind cadrul explicativ al celor doi termeni, se impune cercetarea în amănunt a relației dintre motivație și performanță în cadrul educațional.

În contextul diferitelor cercetări asupra motivației s-a demonstrat că în cariera didactică motivația joacă un rol foarte important în eficientizarea actului instructiv-educativ și creșterea nivelului de performanță școlară. Motivația este considerată o variabilă critică în instituțiile de învățământ, deoarece îmbunătățește calitatea muncii cadrului didactic, având impact la nivelul efectului produs de educație.

Absența motivației însă, are un efect negativ la nivel de management educațional al grupe/clasei, cu o rată de eficiență scăzută. În studiul UNESCO, intitulat *Teacher motivation*

⁷³ Popescu-Neveanu, Paul. (1978). *Dicționar de psihologie*, București: Editura Albatros, p. 531.

*and incentives*⁷⁴, din 2018, se atrage atenția asupra faptului că motivația scăzută a cadrelor didactice poate afecta calitatea candidaților care intră în profesie. Iar când luăm în considerare un act calitativ generat de motivația unui profesor, trebuie să avem în vedere și aspectul performanței. Performanța înseamnă calitate și mai puțin sau chiar deloc cantitate.

Prin interdependența dintre motivație și performanță se ajunge la un management educațional calitativ al grupei/clasei în unitatea de învățământ, iar prin îmbunătățirea motivației profesorilor, se îmbunătățește considerabil calitatea generală a educației din unitatea de învățământ.

1.2.5 Strategii de formare continuă pentru dezvoltarea performanțelor manageriale

Așa cum am arătat și în subcapitolul dedicat profesorului debutant, învățarea unui profesor nu se termină odată cu finalizarea studiilor de calificare. Adevărata învățare începe în momentul în care acesta intră în sistemul de învățământ și continuă să se dezvolte prin activități sau studii de perfecționare. Așadar, putem spune că formarea continuă nu este altceva decât un proces continuu de informare și formare în vederea dezvoltării profesionale.

În cariera didactică se pune accent și pe formele de manifestare ale performanțelor manageriale, respectiv pe indicatorii de performanță referitori la managementul metodologic, decizional, informațional și organizatoric. Din perspectiva centrării formării inițiale pe competențe profesionale în România evoluția în cariera didactică se realizează prin participarea la examenele de obținere a gradelor didactice, cu mențiunea că singurul grad obligatoriu este definitivatul, iar restul țin de alegerea fiecărui cadru didactic.

Formarea continuă a cadrelor didactice din învățământul preșcolar și primar, se realizează cu ajutorul unui sistem de instituții, organizații și structuri ale acestora. Între aceste organizații se stabilesc relații ierarhice și relații funcționale cu scopul de a asigura coerența, compatibilitatea și respectarea standardelor de calitate în proiectarea, realizarea și evaluarea programelor de formare continuă la nivel local.

Strategiile de formare continuă au în vedere dezvoltarea profesională a personalului didactic, iar acestea intră în sistemul de evaluare/echivalare prin credite profesionale transferabile, obligativitatea constând în acumularea de către cadrul didactic a 90 de credite într-o perioadă de 5 ani. Programele de formare continuă a personalului didactic sunt organizate

⁷⁴ <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/teachers-and-pedagogy/teacher-motivation-and-incentives> accesat la data de 15.04.2020.

modular pe următoarele domenii principale: specialitate, pedagogie, psihologia educației, didactica specialității, TIC, management educațional.

Sistemul de național de formare continuă prevede următoarele două categorii:

1. Instituțiile și structurile cu funcții de reglementare, coordonare, finanțare, evaluare, acreditare și monitorizare a programelor de formare continuă;
2. Instituții, organizații și structuri ale acestora cu funcții de organizare și realizare a programelor și activităților de formare continuă, având statutul de furnizori de programe de formare continuă a personalului didactic.

Unele dintre cele mai importante instituții de la noi din țară sunt reprezentate de către Casele Corpului Didactic. Acestea sunt centre de resurse având drept scop formarea și dezvoltarea profesională și personală a angajaților sistemului de învățământ preuniversitar din România.⁷⁵

Metodologia privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, aprobată prin ORDINUL Nr. 5561 din 7 octombrie 2011⁷⁶, precizează că „*formarea continuă se realizează în principal prin:*

- a) programe și activități de perfecționare a pregătirii științifice, psihopedagogice și didactice;*
- b) programe de formare în domeniile conducerii, îndrumării și evaluării învățământului;*
- c) cursuri de pregătire și susținerea examenelor de obținere a gradelor didactice II și I; gradele didactice pot fi obținute la una dintre specializările înscrise pe diploma/diplomele pe care candidatul o/le deține sau la una dintre disciplinele pe care cadrul didactic le poate preda conform Centralizatorului privind disciplinele de învățământ, domeniile și specializările, precum și probele de concurs valabile pentru încadrarea personalului didactic din învățământul preuniversitar, denumit în continuare Centralizator;*
- d) programe de conversie profesională;*
- e) studii corespunzătoare unei specializări din alt domeniu de licență.”*

⁷⁵ <https://www.edu.ro/casele-corpului-didactic> accesat la data de 16.04.2020.

⁷⁶ https://www.edu.ro/sites/default/files/ fi% C8% 99iere/Invatamant-Preuniversitar/2016/resurse% 20umane/formarea% 20continua/OM% 205561_2011% 20Metodologie% 20privind% 20formarea% 20continuu% C4% 83% 20a% 20personalului% 20din% 20% C3% AEnv% 20preuniv.pdf accesat la data de 16.04.2020.

Capitolul 2: Metodologia cercetării – studii de caz și cercetări aplicate

2.1 Prezentarea metodelor de cercetare și a instrumentelor folosite

Domnul profesor S. Chelcea spune despre cercetarea sociologică că aceasta „se referă la obținerea și prelucrarea informațiilor obiectiv verificate, în vederea construirii explicațiilor științifice ale faptelor, fenomenelor și proceselor sociale.”⁷⁷ Tot domnul profesor Chelcea spune că trebuie să se facă o diferență între cercetarea sociologică teoretică și cercetarea sociologică empirică, întrucât cea din urmă “presupune observarea directă a realității, aplicarea unor metode și tehnici specifice de recoltare a informațiilor (ancheta, experimentul, chestionarul etc.), de prelucrare a lor (corelații, teste de semnificație statistică etc.).”

Pornind de la această premisă, în realizarea acestei lucrări de cercetare am folosit metoda anchetei pe bază de chestionar, metodă ce are în vedere motivația cadrelor didactice și impactul adus de către aceasta unui management educațional performant în unitatea de învățământ, dar și studiul de caz.

Obiectivele cercetării au avut ca puncte de referință:

1. Identificarea gradului de motivație actuală a cadrelor didactice din învățământul primar și preșcolar;
2. Identificarea impactului pe care comportamentul motivat al cadrului didactic îl poate avea în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei.

Ipoteza de la care am pornit în realizarea studiului și pe care am dorit să o testez a fost definită de impactul pe care motivația o poate avea asupra dezvoltării performanțelor manageriale. Astfel că, *dacă un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional modern, adaptat nivelului grupei/clasei, atunci actul educațional va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate.*

Pentru a putea verifica această ipoteză și a identifica direcțiile de definire, am aplicat un chestionar (Anexa 1) ce cuprinde un număr de 15 itemi, dintre care 9 itemi tip cu întrebare închisă, 3 itemi tip cu întrebare semi-închisă și 3 itemi tip cu întrebare deschisă.

⁷⁷ Chelcea, S.. (2001). *Tehnici de cercetare sociologică*, București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative, p. 60.

Realizarea chestionarului a presupus următoarele faze⁷⁸:

1. Faza de determinare a întrebărilor – pornind de la ipoteză și ținând către teoria pe care am dorit să o demonstrez;
2. Faza de elaborare a itemilor din chestionar – bazată pe noțiunile de metodologie a cercetării;
3. Faza de determinare a secțiunilor chestionarului și organizarea itemilor – succesiune logică, coerență etc.;
4. Faza de design și stabilire a formatului;
5. Faza de realizare a pretestării;
6. Faza de revizuire;
7. Faza de dezvoltare a unei strategii de colectare și analiză a datelor;
8. Faza de raportare.

Lotul cercetării

În urma aplicării chestionarului și obținerea datelor, am observat că grupul de respondenți nu este unul omogen, acesta având particularități diferite legate de vârstă, mediul de proveniență/activare în învățământ (rural sau urban), tipul de învățământ (privat sau de stat), grade didactice obținute, vechime în învățământ etc. Aplicarea chestionarului s-a realizat în perioada 15.04.2020 – 15.05.2020 pe un grup de 85 de cadre didactice (atât din învățământul preșcolar, cât și primar) din toată țara, iar datele colectate au avut un caracter de confidențialitate (conform regulamentului GDPR din România).

În funcție de ipoteză, în întocmirea chestionarului am ținut cont de factori de vârstă, vechime, grade didactice, mediul de desfășurare al activității didactice sau tip de învățământ. În faza de realizare a pretestării chestionarului am ales tehnica cognitivă și l-am aplicat în cadrul unității de învățământ unde activez, prin realizarea unui studiu pilot. Respondenții au fost rugați să contribuie prin comentarii la adresa întrebărilor din chestionar. Acest lucru m-a ajutat în identificarea problemelor legate de modul de formulare al întrebărilor și am analizat volumul informațional al întrebărilor pentru a putea încadra chestionarul într-o limită de timp.

Chestionarul a cuprins următorii itemi:

1. Vârsta respondenților
2. Ultima instituție de învățământ absolvită

⁷⁸ Ciolan, Lucian. (2008). *Metodologia cercetării educaționale*. Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, p. 58.

3. Vechime efectivă în învățământ
4. Ultimul grad didactic obținut
5. Mediul în care vă desfășurați activitatea
6. Sunteți cadru didactic în învățământul
7. Pe o scară de la 1 la 5, alegeți cât de satisfăcut/ă sunteți la locul de muncă, unde 1 este nivelul cel mai scăzut, iar 5 este nivelul cel mai ridicat al motivației
8. Efectivul grupei de copii
9. Enumerați trei lucruri care vă motivează să fiți cadru didactic
10. Enumerați trei lucruri care vă demotivează în profesia de cadru didactic
11. Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege meseria de profesor?
12. În general colegii dumneavoastră din instituția de învățământ sunt motivați ca și cadre didactice?
13. Pe o scară de la 1 la 5, indicați gradul de importanță ai următorilor factori, unde 1 este considerat foarte puțin motivant, iar 5 este considerat motivant pentru profesori
14. Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional?
15. În opinia dumneavoastră, care sunt acele nevoi ale cadrului didactic pentru eficientizarea managementului educațional?

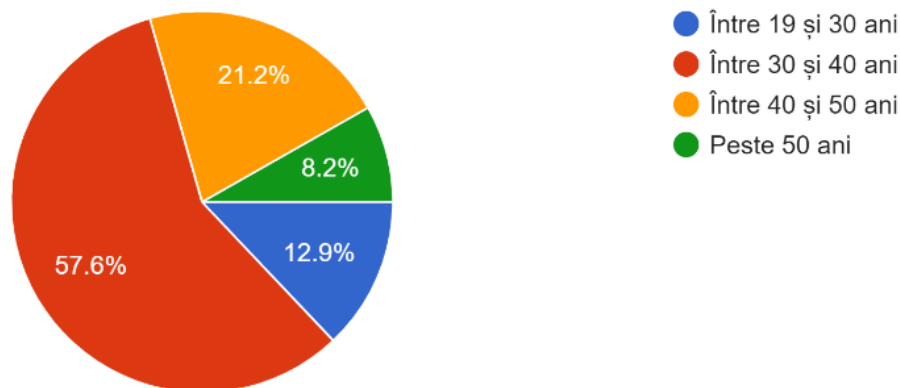
Chestionarul a fost realizat online, cu ajutorul Google Forms, iar pentru a micșora rata de refuz, chestionarul a fost gândit în așa fel încât, să nu depășească un timp mai mare de 5 minute.

Mai jos sunt prezentați itemii din chestionar, o primă analiză statistică și câteva explicații referitoare la datele identificate, pentru a putea face o analiză comparativă și demonstra ipoteza în capitolul următor. Fiecărui item îi corespunde o figură (mai puțin itemilor cu întrebare deschisă) generată automat de Google Forms, în urma obținerii tuturor răspunsurilor.

1. Vârsta respondenților.

Vârsta:

85 responses



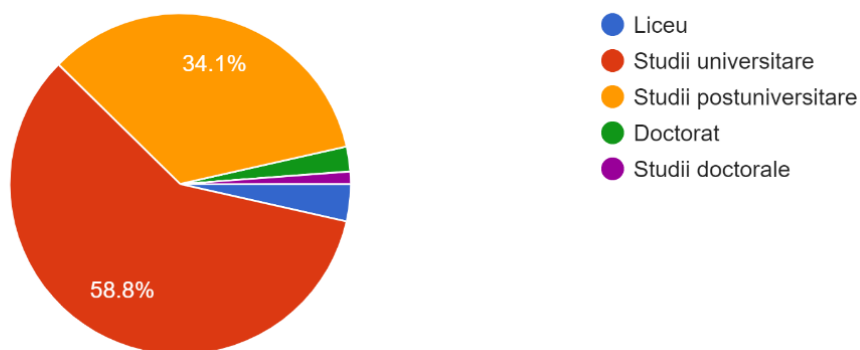
Figură 1: Vârsta respondenților

Acest item a avut scopul de a identifica vârsta respondenților, aceasta fiind considerată o variabilă foarte importantă în realizarea cercetării. Din figura 1 se poate observa că nivelul cel mai ridicat de vârstă al cadrelor didactice care au răspuns se situează între 30 și 40 de ani (49 cadre didactice) într-un procentaj de 57,6%, urmat de un nivel cuprins între 40 și 50 de ani (18 cadre didactice) într-un procentaj de 21,2%, între 19 și 30 de ani (11 cadre didactice) într-un procentaj de 12,9% și cel mai scăzut nivel de vârstă fiind cel de peste 50 de ani (7 cadre didactice) într-un procentaj de 8,2%.

2. Ultima instituție de învățământ absolvită:

Ultima instituție de învățământ absolvită:

85 responses



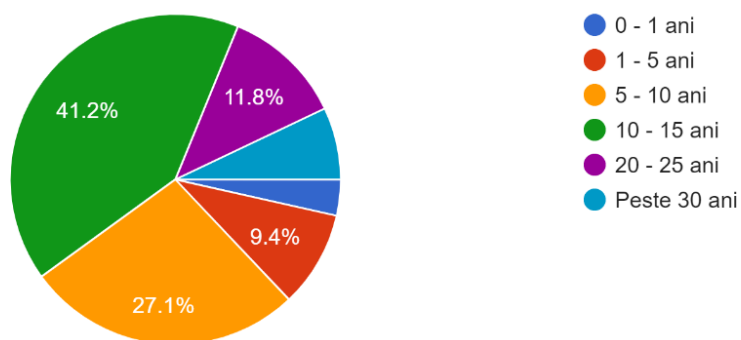
Figură 2: Ultima instituție de învățământ absolvită

O altă variabilă importantă a vizat ultima instituție de învățământ absolvită de către respondenți. Ponderea cea mai mare, după cum se poate observa în figura 2, este reprezentată de cadre didactice absolvente de studii universitare (50 de cadre didactice) cu un procentaj 58,8%, urmate de o categorie de cadre didactice absolvente de studii postuniversitare (29 de cadre didactice) într-un procentaj de 34,1%, la care se adaugă într-o pondere mai mică, categoria absolvenților de studii de doctorat (3 cadre didactice) cu un procentaj de 3,6% și liceu (3 cadre didactice) cu un procentaj de 3,5%.

3. Vechime efectivă în învățământ:

Vechime efectivă în învățământ:

85 responses



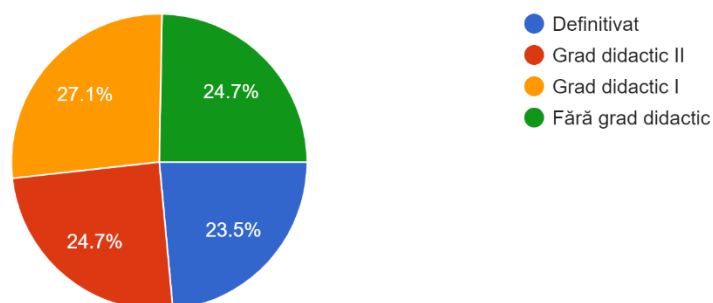
Figură 3: Vechime efectivă în învățământ

Răspunsurile acestui item (figura 3) sunt reprezentate de o paletă largă în contextul vechimii în învățământ, și anume 3 cadre didactice cu o vechime de 0-1 ani (un procentaj de 3,5%), 8 cadre didactice cu o vechime de 1-5 ani (un procentaj de 9,4%), 23 cadre didactice cu o vechime de 5-10 ani (un procentaj de 27,1%), 35 cadre didactice cu o vechime de 10-15 ani (un procentaj de 41,2%), 10 cadre didactice cu o vechime de 20-25 ani (un procentaj de 11,8%) și 6 cadre didactice cu o vechime de peste 30 de ani (un procentaj de 7,1%).

4. Ultimul grad didactic obținut:

Ultimul grad didactic obținut:

85 responses



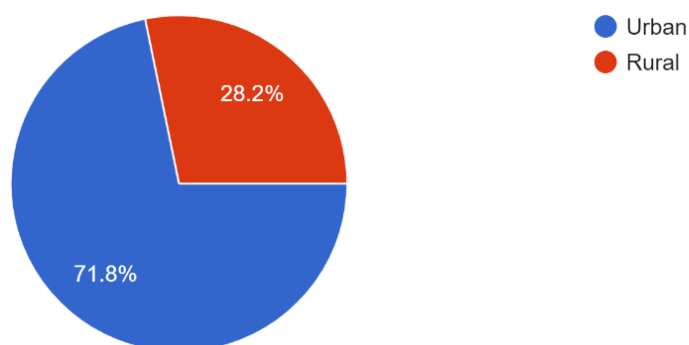
Figură 4: Ultimul grad didactic obținut

În termeni de formare continuă, se poate observa la figura 4, aproape o egalitate între cele patru răspunsuri. Astfel că 20 de subiecți au obținut definitivatul (un procentaj de 23,5 %), 21 gradul didactic II (un procentaj de 24,7%), 23 gradul didactic I (un procentaj de 27,1%) și 21 de subiecți nu au obținut nici un grad didactic până acum (un procentaj de 24,7%). Acest item ne poate oferi răspunsuri în ceea ce privește gradul de motivație al cadrelor didactice pentru evoluția în carieră și implicit asupra modului cum va impacta ea la nivel de management educațional performant al grupei/clasei.

5. Mediul în care vă desfășurați activitatea:

Mediul în care vă desfășurați activitatea:

85 responses



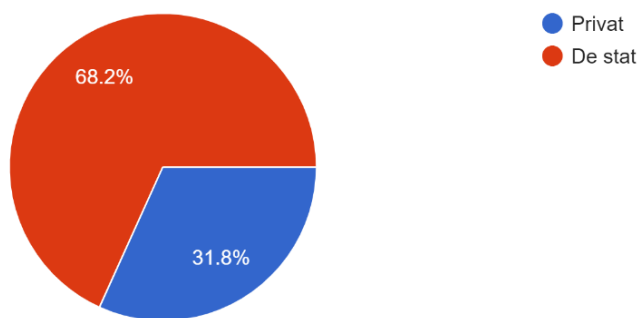
Figură 5: Mediul în care vă desfășurați activitatea

Din răspunsurile acestui item (figura 5) se poate constata un nivel mai ridicat al cadrelor didactice care lucrează în mediul urban într-un procentaj de 71,8% (61 respondenți) și un nivel mai scăzut al celor din mediul rural într-un procentaj de 28,2% (24 respondenți). Acest item, prin corelație cu alte variabile, oferă o imagine de ansamblu asupra mai multor factori decizionali ce pot determina comportamentul motivant al cadrului didactic și va ajuta la interpretarea ipotezei pe cele două segmente ale ei: motivația și motivarea în conceperea și realizarea unui proces educațional modern adaptat nivelului grupei/clasei, dar și gradul de calitate al actului educațional centrat pe copil.

6. Sunteți cadru didactic în învățământul:

Sunteți cadru didactic în învățământul:

85 responses



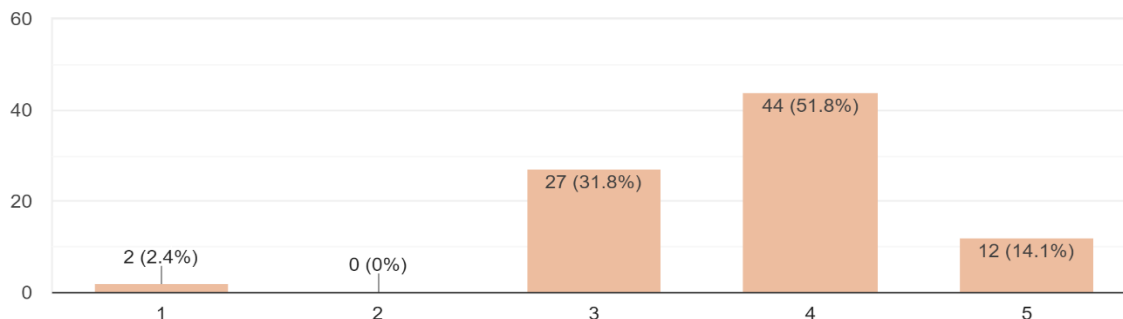
Figură 6: Sunteți cadru didactic în învățământul

La fel ca și la itemul precedent, răspunsurile atribuite acestui item (figura 6) conduc la o departajare din punct de vedere al tipului de instituție de învățământ și anume 58 de cadre didactice (un procentaj de 68,2%) activează în sistemul de învățământ de stat, iar restul de 27 de cadre didactice activează în sistemul de învățământ privat (un procentaj de 31,8%). Pentru a afirma sau infirma ipoteza acestei lucrări de cercetare, acest item se axează atât pe nivelul de motivare oferită de instituția de învățământ unde un cadru didactic activează, dar și tipul de motivație (intrinsecă sau extrinsecă) a acestuia pentru eficientizarea actului educațional și implementarea unui management educațional performant al grupei/clasei.

7. Pe o scară de la 1 la 5, alegeți cât de satisfăcut/ă sunteți la locul de muncă, unde 1 este nivelul cel mai scăzut, iar 5 este nivelul cel mai ridicat al motivației.

Pe o scară de la 1 la 5, alegeți cât de satisfăcut/ă sunteți la locul de muncă, unde 1 este nivelul cel mai scăzut, iar 5 este nivelul cel mai ridicat al motivației.

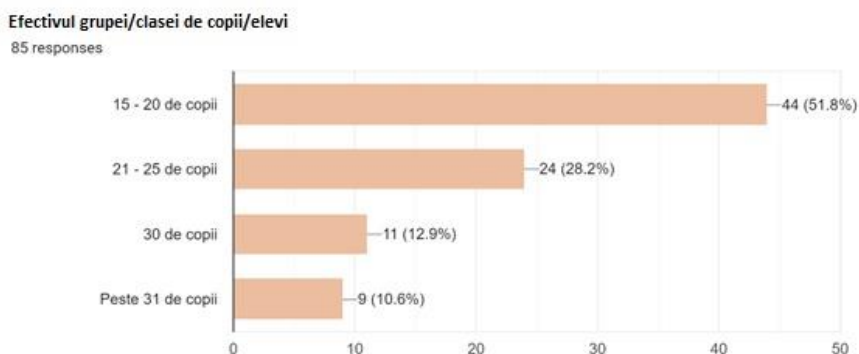
85 responses



Figură 7: Gradul de motivație la locul de muncă

Din punct de vedere al motivației la locul de muncă, conform răspunsurilor oferite de către respondenți (figura 7), 12 cadre didactice au ales gradul cel mai înalt de satisfacție (într-un procentaj de 14,1%), și doar 2 gradul cel mai scăzut (într-un procentaj de 2,4%). Cei mai mulți respondenți însă, au acordat o notă medie (27 de cadre didactice și un procentaj de 31,8%) și peste medie (44 de cadre didactice și un procentaj de 51,8%). Răspunsurile acestui item oferă deja o viziune asupra nivelului de motivație actuală al cadrelor didactice la locul de muncă. După cum se poate observa și în figura 7 un număr foarte mic de respondenți se simt nemotivați, iar restul au un nivel mediu spre mare de motivație. Dacă vom lua în calcul și alte variabile (vechime, mediul sau tipul de învățământ, gradul didactic obținut etc.), prin prisma acestor răspunsuri, se pot evidenția aspecte definitorii în afirmarea sau infirmarea celui de-al doilea segment al ipotezei și anume cum influențează acest nivel de motivație actul educațional centrat pe formabil.

8. Efectivul grupei/clasei de copii/elevi:



Figură 8: Efectivul grupei/clasei de copii/elevi

Din răspunsurile acestui item (figura 8) se poate observa o tendință a descreșterii efectivului de copii la clasă. Astfel că, doar 9 cadre didactice au un efectiv de peste 31 de copii (cu un procentaj de 10,6%), 11 cadre didactice au un efectiv de 30 de copii (cu un procentaj de 12,9%), 24 de cadre didactice cu un efectiv de 21 - 25 de copii (cu un procentaj de 28,2%), iar restul de 44 de cadre didactice au un efectiv cuprins între 15 și 20 de copii (în procentaj de 51,8%). Ținând cont de faptul că până de curând efectivele grupelor/claselor erau constituite dintr-un număr foarte mare de copii/elevi, cu un singur cadru didactic, acest lucru ducea la dificultăți în eficientizarea managementul grupei/clasei, fiind considerat un factor demotivant în formarea unui comportament dezirabil al cadrului didactic, centrat pe calitate.

Putem spune deci, că acest item oferă răspunsuri relevante pentru ambele paliere ale ipotezei, motivație și performanță.

9. Enumerați trei lucruri care vă motivează să fiți cadru didactic.

Printre lucrurile care îi motivează, la itemul 9, cadrele didactice au oferit următoarele răspunsuri: dragostea pentru copii, programul de lucru, vacanțele, rezultatele muncii, entuziasmul, curiozitatea, satisfacția personală, neprevăzutul, diversitatea activităților, mediul de lucru, posibilitatea de perfecționare, creativitatea, progresul, salariul, satisfacția reușitei, recunoașterea profesională, relația cu colegii, autonomia muncii etc. La acest item subiecții au oferit chiar mai mult de trei răspunsuri. Dintr-un număr total de 275 de răspunsuri, cel mai mare număr este atribuit *dragostei pentru copii* (79 de răspunsuri) cu un procentaj de 28,7%. Un alt procentaj mare s-a putut observa la variabila *statut*, și anume 25, 8% (71 de răspunsuri), dar și la variabila *vacanțe* cu un procentaj de 17% (44 de răspunsuri).

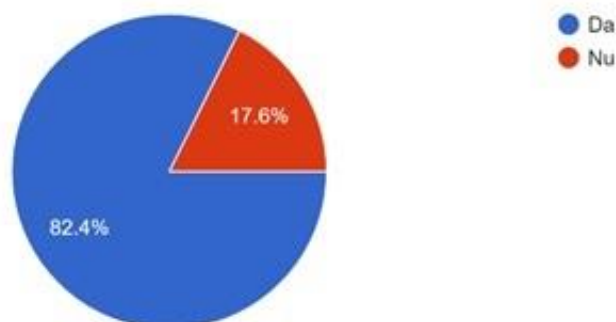
Putem deduce din această statistică faptul că, lucrurile cele mai motivante pentru cadrele didactice sunt atât de natură intrinsecă, cât și extrinsecă, păstrându-se un echilibru destul de puternic între cele două. Acest aspect putem spune că înclină balanța către validarea ipotezei, întrucât, așa cum am arătat și în subcapitolul *Motivația alegerii unei cariere didactice*, pentru a avea o motivație de lungă durată, cu trimitere către performanță, este nevoie de un echilibru între cele două tipuri de motivație.

10. Enumerați trei lucruri care vă demotivează în profesia de cadru didactic.

Printre lucrurile care sunt considerate demotivante în profesia de cadru didactic, la itemul 10 au fost identificate următoarele răspunsuri: lipsa materialelor, salariul, birocrația, faptul că învățământul este politizat și nu se fac investiții în funcție de nevoile reale ale comunităților, lipsa de respect de care au parte cadrele didactice, pretențiile, comisiile numeroase, părinții neînțelegători, stresul, oboseala, dezorganizarea, superficialitatea, dezinteresul, colegi neimplicați, nepotismul, cerințele eronate ale sistemului de învățământ, nerespectarea legii învățământului, numărul mare de copii, lipsa personalului auxiliar, lipsa de consiliere, neconcordanțe între cerințele directorilor și ale inspectorilor, neclaritatea, corupția, lipsa viziunii conducerii, Ministerul Educației, suprasolicitarea, programa încărcată etc. Din perspectivă statistică, acest item a înregistrat un număr total de 412 răspunsuri, un număr semnificativ mai mare față de numărul înregistrat pentru lucrurile care îi motivează în profesia de cadru didactic. Acest lucru ridică un semn de întrebare în ceea ce privește numărul mare de nemulțumiri ale cadrelor didactice, astfel că am ales să cercetez în amănunt, întocmind astfel un procentaj și pentru această variabilă. Din cele 412 răspunsuri, cel mai mare număr înregistrat este cel oferit de *întocmirea unui număr foarte mare de documente* (73 de răspunsuri) cu un procentaj de 17,7%, urmat de *salariu* (59 de răspunsuri) cu un procentaj de 14,3% și *stresul* (44 de răspunsuri) cu un procentaj de 10,6%. Toate aceste lucruri care îi demotivează în profesia de cadru didactic, au un impact asupra modului de realizare a actului educațional, cu valori transpuse evident comportamental asupra calității acestuia.

11. Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege profesia de cadru didactic?

Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege profesia de cadru didactic?
85 responses

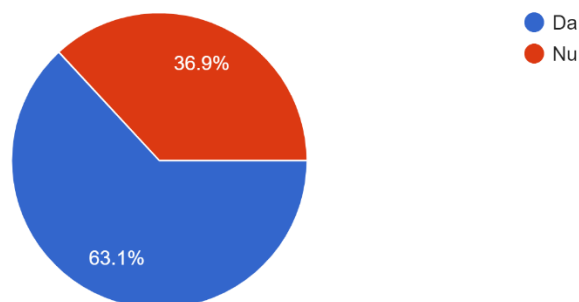


Figură 9: Alegerea profesiei de cadru didactic

În urma răspunsurilor oferite de respondenți acestui item (figura 9) este foarte simplu de observat faptul că, un număr de 70 de cadre didactice, într-un procentaj de 82,4%, ar mai alege această profesie și doar un număr mic de 15 cadre didactice, într-un procentaj de 17,6% s-ar reorienta către alte profesii. În mod paradoxal, deși sunt supuși unui număr mare de lucruri demotivante, profesorii găsesc surse de motivație chiar și în contexte mai neplăcute, iar marea majoritate nu și-ar schimba profesia, chiar dacă ar avea această oportunitate. Din punctul meu de vedere, motivația pentru alegerea unei profesii de cadru didactic transcende contextului științific tocmai prin prisma naturii acestei profesii, și anume conexiunea cu umanul și dorința de a oferi ceva mai bun generațiilor viitoare. Din această dorință, cadrele didactice se vor orienta întotdeauna către îmbunătățirea actului educațional și se vor orienta către calitate și mai puțin pe cantitate.

12. În general colegii dumneavoastră din instituția de învățământ sunt motivați ca și cadre didactice?

În general colegii dumneavoastră din instituția de învățământ sunt motivați ca și cadre didactice?
84 responses

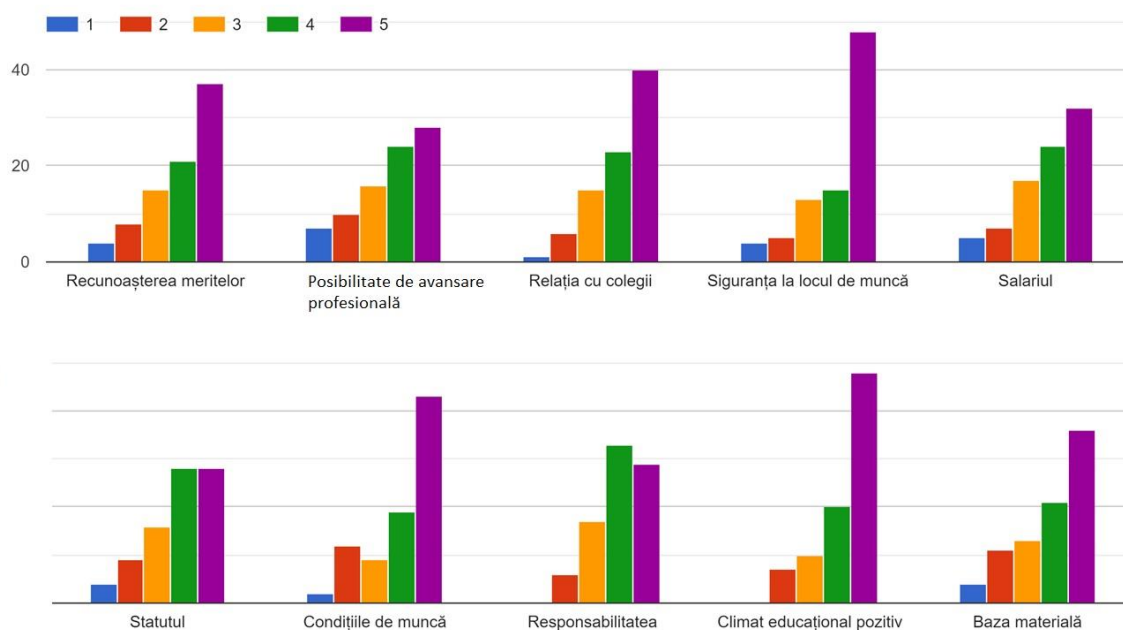


Figură 10: Percepția despre motivația colegilor

În contextul percepției generale asupra gradului de motivație pe care îl pot observa la colegii lor, 53 de cadre didactice își consideră colegii motivați (în procentaj de 63,1%), iar restul de 31 de cadre didactice consideră au răspuns negativ (în procentaj de 36.9%). Aducând în vedere studiul realizat de Hoy, Bayne-Jardine și Wood (2005), prezentat în capitolul 1, referitor la indicatorii de natură organizațională ai unui învățământ de calitate și în care un factor foarte important este reprezentat de angajamentul organizațional din partea tuturor angajaților, putem spune percepția despre motivația colegilor, poate determina gradul de motivație personală a unui cadru didactic. Astfel că, atunci când un cadru didactic crede despre colegii lui că sunt nemotivați, chiar ei își vor pierde motivația în urma discuțiilor cu aceștia sau a sesizării lipsei celorlalți de implicare în actul educațional.

13. Pe o scară de la 1 la 5, indicați gradul de importanță ai următorilor factori, unde 1 este considerat foarte puțin motivant, iar 5 este considerat motivant pentru profesori.

Pe o scară de la 1 la 5, indicați gradul de importanță ai următorilor factori, unde 1 este considerat foarte puțin motivant, iar 5 este considerat motivant pentru profesori.



Figură 11: Gradul de importanță ai unor factori considerați motivați pentru un cadru didactic

La itemul 13 (figura 11), respondenții au considerat recunoașterea meritelor, posibilitatea de avansare, profesională, relația cu colegii, siguranța la locul de muncă, salariul, statutul, condițiile de muncă, responsabilitatea, climatul educațional pozitiv și baza materială atribute esențiale motivării în profesia didactică. În termeni de date obținute (număr de respondenți și procentaje), se constată următoarele date, pe care le voi detalia mai jos.

- **Recunoașterea meritelor** a fost încadrată astfel: un număr de 4 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 4,7%), 8 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 9,4%), 15 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 17,6%), 21 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 24,7%), iar 37 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (43,5%);
- **Posibilitate de avansare profesională** a fost încadrată astfel: un număr de 7 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 8,2%), 10 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 11,7%), 16 respondenți au apreciat cu o notă

de 3 (un procentaj de 18,8%), 24 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 28,72%), iar 28 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (32,9%);

- **Relația cu colegii** a fost încadrată astfel: un număr de 1 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 1,1%), 6 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 7%), 15 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 17,6%), 23 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 27%), iar 40 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (47%);
- **Siguranța la locul de muncă** a fost încadrată astfel: un număr de 4 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 4,7%), 5 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 5,8%), 13 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 15,2%), 15 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 17,6%), iar 48 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (56,4%);
- **Salariul** a fost încadrat astfel: un număr de 5 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 5,8%), 7 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 8,2%), 17 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 20%), 24 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 28,2%), iar 32 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (37,6%);
- **Statutul** a fost încadrat astfel: un număr de 4 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 4,7%), 9 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 10,5%), 16 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 18,8%), 28 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 32,9%), iar alți 28 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (32,9%);
- **Condițiile de muncă** au fost încadrate astfel: un număr de 2 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 2,3%), 12 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 14,1%), 9 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 10,5%), 19 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 22,3%), iar 43 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (50,5%);
- **Responsabilitatea** a fost încadrată astfel: niciun respondent nu a acordat nota 1, 6 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 7%), 17 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 20%), 33 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 38,8%), iar 29 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (34,1%);
- **Climatul educațional pozitiv** a fost încadrat astfel: niciun respondent nu a acordat nota 1, 7 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 8,2%), 10 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 11,7%), 20 respondenți au

apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 23,5%), iar alți 48 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (56,4%);

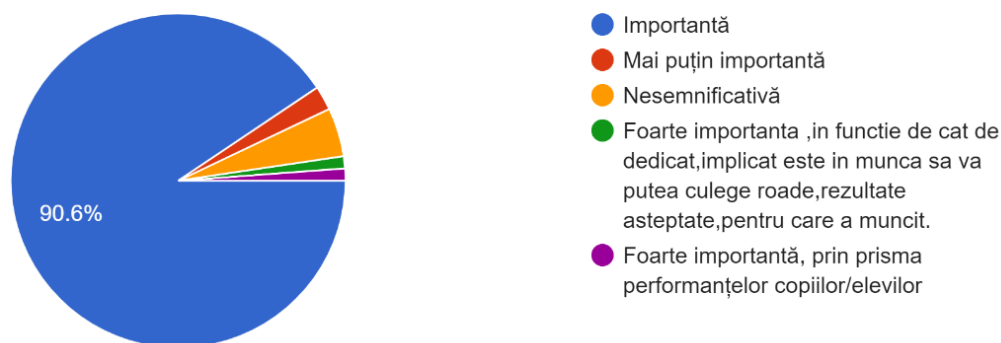
- **Baza materială** a fost încadrată astfel: un număr de 4 respondenți au apreciat cu o notă de 1 (un procentaj de 4,7%), 11 respondenți au apreciat cu o notă de 2 (un procentaj de 12,9%), 13 respondenți au apreciat cu o notă de 3 (un procentaj de 15,2%), 21 respondenți au apreciat cu o notă de 4 (un procentaj de 24,7%), iar 36 respondenți au apreciat cu o notă de 5 (42,3%).

După cum se observă și în grafic, majoritatea respondenților au apreciat aceste atribute cu note de 5. Climatul educațional și responsabilitatea sunt atributele care nu numai că nu au primit nici o notă de 1, ci chiar au fost cotate față de celelalte atribute cu nota 5 de un număr foarte mare de respondenți.

Acest lucru denotă faptul că toate aceste atribute au un grad ridicat de importanță din perspectiva dezvoltării unui management educațional performant la grupă/clasă cu implicații directe asupra impactului pe care comportamentul motivat al cadrului didactic îl poate avea în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei.

14. Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional?

Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional?
85 responses



Figură 12: Motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional

Din punct de vedere al motivației cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional, așa cum reiese din figura 12, un număr covârșitor de cadre didactice au răspuns importantă (77 cadre didactice) însumând un procentaj de 90,6% și foarte importantă (2 cadre

didactice) cu un procentaj de 2,4%. Restul cadrelor didactice au apreciat această întrebare mai puțin importantă (2 cadre didactice) cu un procentaj obținut în valoare de 2,4% și nesemnificativă (4 cadre didactice) cu un procentaj de 4,7%.

Pornind de la premisa că, raportat la nivelul managementului grupei/clasei, motivația constituie o componentă esențială pentru dezvoltarea unui mediu educațional eficient, aceste date oferă o idee asupra ipotezei pe care o testez. Ele afirmă, prin răspunsurile oferite chiar de către cadrele didactice, faptul că atunci când un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional bazat pe formabil, acest lucru va conduce la standarde ridicate de calitate din perspectiva managementului educațional.

15. În opinia dumneavoastră, care sunt acele nevoi ale cadrului didactic pentru eficientizarea managementului educațional?

La această întrebare, subiecții au răspuns astfel: baza materială, pregătirea profesională, respectarea LEN nr. 1/2011., salariul mai mare, focusul mai mare pe calitate și mai puțin pe cantitate, ore mai puține de lucru pe zi, o bună pregătire practică și teoretică a celor care vor să îmbrățișeze o carieră didactică, renunțarea la nenumăratele comisii care nu au nicio importanță ci aduce multă muncă și timp pierdut, asigurarea unui climat educațional pozitiv, recunoașterea meritelor, climatul colegial pozitiv, desființarea comisiilor și a inspectoratelor școlare, o mai bună relaționare pe linia angajator - salariat, susținerea liberii exprimări, promovarea ideilor inovative, salarizarea diferențiată în funcție de performanțe, axarea pe comportamente practice, resurse IT, recunoașterea meritelor, recunoașterea statutului. Printre cel mai des menționate se regăsesc: recunoașterea meritelor cu un număr de 31 de răspunsuri (32,4%), salariul mai mare cu un număr de 23 de răspunsuri (25,7%) și asigurarea unui climat educațional pozitiv cu un număr de 15 de răspunsuri (17,8%).

2.2 Parte aplicativă (studii de caz și fișa de observare a activității)

2.2.1 Studii de caz

Studiu de caz 1

Din considerente legate motivația cadrului didactic, primul studiu de caz pe care am ales să îl prezint, se referă la modul cum percep profesorii importanța aspectelor personale în paralel cu aspectele profesionale.

În anul 2013 în instituția de învățământ în care lucram (grădiniță de stat cu program prelungit) s-a declanșat o situație de nemulțumire generală cu impact asupra motivației cadrelor didactice, cu privire la baza materială existentă, neimplicarea echipei de management și petrecerea multor ore peste program. La momentul respectiv, echipa educațională era alcătuită dintr-un număr de 23 de cadre didactice calificate și titulare. În ședințele comisiilor metodice, tot personalul didactic prezenta situația nevoilor de la grupă, motivând totodată necesitatea impunerii unor măsuri de ameliorare cu privire la timpul foarte mare petrecut peste program în așteptarea schimbului, materialele de lucru și timpul petrecut la muncă pentru realizarea acestora din resurse proprii. Echipa de management motiva existența unui număr de solicitări și note informative către primărie și inspectoratul școlar, însă acestea nu aveau nici o finalitate.

Un alt aspect important de menționat are în vedere diferitele comisii din grădiniță, ai căror membri (cadrele didactice cu vechime) primeau sarcini de lucru nerealizabile venite din partea inspectoratului, cu un termen de întocmire foarte scurt sau nerealist, iar din această cauză se petrecea foarte mult timp peste program. Grădinița își desfășura activitatea în două corpuri separate, aflate la o distanță semnificativă unul de celălalt, ambele corpuri cu un program prelungit. Cadrele didactice aflate în tura de dimineață (majoritatea cadre didactice debutante) petreceau foarte multe ore peste program în așteptarea schimbului (cadrele didactice cu experiența care făceau parte din diferite comisii și care se aflau în celălalt corp al grădiniței pentru întocmirea diferitelor documente).

Înainte de sfârșitul anului școlar, în luna mai, motivația cadrelor didactice debutante, dar și a celor cu experiența a scăzut semnificativ pe fondul fenomenului de burnout, iar acest lucru a afectat inclusiv calitatea actului educațional. Acest lucru se putea observa prin faptul că materialele și metodele folosite la începutul anului, acum nu mai erau la fel de variate sau nu mai existau deloc, calitatea și cantitatea actului educațional se împuțina, cadrele didactice preferând să scoată copiii în curtea grădiniței și să îi lase să se joace, atât în tura de dimineață, cât și în tura de după-amiază. Chiar dacă la nivel instituțional directorul trebuia să asiste la

activitățile susținute de către cadrele didactice, acest lucru nu se realiza în practică, dat fiind faptul că și acesta era depășit de situația existentă.

Nu s-au aplicat măsuri de ameliorare și nici nu exista un plan organizațional care să vizeze acest aspect, ci doar cele din anii anteriori cărora nu li s-au mai adus actualizări. După terminarea anului școlar, 14 cadre didactice au înaintat cererile de demisie către directorul instituției, motivând toate aspectele de mai sus. Situația a fost una neplăcută, dar deloc neașteptată în condițiile demotivării și a nereușirii de îndeplinire a nevoilor de bază a cadrelor didactice. Ulterior, 10 cadre didactice au părăsit definitiv sistemul de învățământ, iar restul de 4 s-au reîntors abia după o pauză de minim doi ani.

Studiu de caz 2

Pentru acest studiu de caz am ales să prezint situația instituției de învățământ în care activez la momentul actual și măsurile dezvoltate în direcția culturii organizaționale, din punct de vedere ar identificării, ameliorării și ulterior, a creșterii nivelului de performanță educațională.

Până de curând, școala noastră aplica un chestionar de satisfacție clasic pentru identificarea nevoilor cadrelor didactice la sfârșitul fiecărui an școlar. Acest instrument era considerat o metodă eficientă de evaluare a situației educaționale din perspectiva cadrului didactic, dar ineficient pentru satisfacerea nevoilor organizaționale la nivel de ansamblu al comunității (părinți, elevi, cadre didactice). Astfel că, după mai multe încercări de a perfecționa la nivel educațional, lucrurile nu decurgeau în direcția scontată. Anul trecut, la nivel de management educațional, cu contribuția echipei responsabile pentru resurse umane, s-a luat decizia aplicării unei anchete realizate de o firmă specializată în cercetare.

Procesul parcurs de școală de la începutul demarării acestei anchete și până la finalizarea ei, a fost unul relativ scurt, dar cu variații cantitative și calitative. La acest studiu au participat un număr de 17 elevi, 45 de părinți și 10 cadre didactice. Studiul viza realizarea unei imagini de ansamblu a școlii ideale, iar unul dintre instrumente a fost utilizarea unei hărți motivaționale. Apoi s-a lucrat la analiza gradului de satisfacție al elevilor, părinților și cadrelor didactice, realizându-se o scară numerică de la 1 la 5.

Cercetarea a arătat că la nivel de cultură organizațională, satisfacția generală raportată și la nivel de motivație este una puțin peste medie, dar favorabilă dezvoltării și obținerii performanțelor educaționale. Din punctul de vedere al gradului de motivație și motivare a cadrelor didactice oferit în interviu de cele 10 cadre didactice, scorul obținut a fost unul peste

medie, și anume 3,7 cu mențiunea că nemulțumirile vizau în principal volumul de muncă prestat ca fiind foarte mare, raportat la timpul necesar de realizare. Un alt aspect important oferit de această cercetare a fost identificarea acelor factori motivanți pentru cadrele didactice și aplicarea unui plan de îmbunătățire începând cu anul următor, pentru a putea crește nivelul de motivație în raport cu dezvoltarea unui act educațional centrat pe copil și care implicit va conduce la standarde ridicate de calitate. Dintre lucrurile considerate importante pentru motivația profesională, cadrele didactice din instituția noastră au oferit următoarele răspunsuri: timp mai mult pentru planificare și întocmire de materiale, mai multe activități de mentorat și formare și introducerea unor activități de relaxare doar pentru cadrele didactice.

În urma acestor constatări s-au luat măsuri de ameliorare a situației existente privind motivația cadrelor didactice, în primul rând prin motivarea lor la nivel organizațional (cadrelor didactice le-au fost oferite mai multe ore pentru planificare și pregătirea materialelor prin excluderea unor extrarresponsabilități sau cluburi care au continuat să fie plătite) dar și de creștere a motivației ce vizează dezvoltarea unui comportament motivat în sensul implementării unui management al grupei calitativ, centrat pe copil (activități de mentorat sau relaxare). Un instrument eficient de identificare a modului cum s-a îmbunătățit calitatea actului educațional și implicit calitatea managementului la grupă, a fost fișa de observare a activității, întocmită de către director în urma asistențelor la clasă. Acest instrument a fost și pilonul întocmirii unui plan de dezvoltare instituțională cu impact în implementarea unui climat educațional modern.

2.2.2 Corelații – Analiza comparativă a studiilor de caz

Făcând o paralelă între cele două studii de caz, putem constata faptul că pentru a răspunde nevoilor profesionale ale cadrelor didactice, se impune necesitatea cercetării atât sub aspect organizațional a factorilor ce țin de motivarea acestora (salariul, beneficii etc.), dar și al motivației pentru dezvoltarea unui cadru educațional bazat pe formabil.

În primul studiu de caz, deși cadrele didactice au semnalat în nenumărate rânduri motive îngrijorătoare de țin de nevoile de bază ale fiecărei instituții de învățământ, acest lucru nu s-a concretizat în niciun rezultat ameliorativ, ba chiar mai mult cadrelor didactice le-a scăzut motivația în mod semnificativ pe de-o parte, iar pe de altă parte performanța managerială la nivelul grupei de copii. Un alt aspect relevant are în vedere diferența dintre motivare (cum a reușit grădinița ca instituție de învățământ să motiveze cadrul didactic) și motivație (totalitatea imboldurilor interne ale cadrului didactic pentru a putea continua implementarea calitativă a

actului educațional). În acest studiu de caz putem spune că nici motivația, nici motivarea nu au fost suficient de satisfăcătoare pentru acele cadre didactice care în ultimă instanță, au ales să părăsească sistemul educațional definitiv sau măcar pentru o vreme.

În cel de-al doilea caz, putem spune că deși se utiliza anual un instrument de cercetare, acesta s-a demonstrat insuficient pentru o privire de ansamblu, întrucât comportamentul motivant al cadrului didactic se manifestă și în raport cu comunitatea din care acesta face parte, iar cultura organizațională a instituției joacă un rol important în ceea ce privește implementarea și dezvoltarea unui management educațional al performant al grupei/clasei în unitatea de învățământ. Acțiunile de ameliorare s-au realizat de la general la concret, de la anchetă la implementarea unui sistem motivant pentru cadrele didactice și pentru motivația necesară unui aport calitativ la nivelul implementării unui management al grupei performant.

2.2.3 Fișa de observare a activității

După cum am menționat și mai sus, un instrument foarte util pentru evidența evoluției cadrului didactic și a impactului adus climatului educațional, a fost fișa de observare a activității, întocmită de către director în urma asistențelor la clasă.

Având în vedere motivația cadrului didactic la începutul carierei și nevoia de demonstrare a faptului că aceasta influențează climatul educațional, voi prezenta rezultatele fișelor de observare a activității realizate de directorul unității de învățământ (Anexa 2) pentru două cadre didactice, prin comparație. Aceste fișe de observare au fost întocmite semestrial (la începutul primului semestru și spre sfârșitul celui de-al doilea semestru), iar în urma constatărilor s-au făcut recomandări pentru fiecare cadru didactic, ținând cont de nevoile particulare ale fiecăruia.

În primul caz, cadrul didactic debutant motivat de salariul mare, în cadrul primei activități observate de către directorul instituției s-a constatat faptul că impactul calitativ asupra managementul clasei de copii trebuia îmbunătățit. Cel de-al doilea caz, cadrul didactic cu vechime motivat de statutul oferit de această profesie, a avut în vedere creșterea nivelului de motivație pentru continuarea susținerii unui act educațional bazat pe inovație.

Observațiile făcute de către director în urma asistenței activității cadrului didactic debutant de la începutul primului semestru, vizau măsurile ameliorative prin implicarea acestuia în orele demonstrative susținute de către cadrele didactice cu experiență în cadrul ședințelor comisiei metodice, participarea în mod regulat la ședințele de mentorat, dar și participarea la sesiunile de Wellbeing dedicate profesorilor desfășurate în instituția de

învățământ. Observațiile în urma asistenței activității celui de-al doilea cadru didactic cu vechime realizate tot la începutul primului semestru, privind măsurile ameliorative, directorul recomanda: participarea la orele de mentorat ale cadrelor didactice pentru schimb de bune practici, participarea la workshop-urile de inovație, creativitate și managementul timpului ce vor avea loc în grădiniță, aprofundarea curriculumului centrat pe competențe, participarea la sesiunile de Wellbeing dedicate profesorilor desfășurate în instituția de învățământ.

Cea de-a doua asistență a fost realizată spre sfârșitul semestrului al doi-lea, iar observațiile pentru cadrul didactic debutant au fost cu privire la managementul educațional la grupă, unde actul instructiv-educativ a fost unul inovativ, de interes actual și cu impact pe utilizarea diferitelor mijloace și metode de învățare, remarcându-se astfel o îmbunătățire în urma măsurilor ameliorative. Pentru cadrul didactic cu vechime s-a constatat o motivație semnificativ ridicată pentru introducerea metodelor moderne în activitățile de Cunoașterea Mediului pentru dezvoltarea competențelor de gândire critică și analitică a copiilor de nivel preșcolar.

Putem spune așadar că un comportament motivat al cadrului didactic va avea un impact pozitiv asupra managementului educațional al clasei prin:

- diferențierea pe interesele și abilitățile copilului a sarcinilor didactice din cadrul unei activități;
- concentrarea pe oferirea de suport copiilor în momentul în care întâmpină dificultăți în învățare prin setarea unor acțiuni în planificarea săptămânală;
- evidențierea următorilor pași în învățare pe care copilul are nevoie să îi urmeze pentru a-și îmbunătăți/dezvolta abilitățile existente;
- stabilirea de obiective personale ale cadrului didactic în planul de acțiune propriu centrate pe învățarea eficientă la copil.

Capitolul 3: Rezultatele cercetării, interpretare, concluzii

3.1 Analiza și interpretarea datelor

În prezentarea chestionarului din capitolul anterior, se poate observa direcția vizată (motivația cadrelor didactice pentru un management educațional al grupei/clasei de calitate), răspunsurile lotului cercetării și procentajul obținut în urma aplicării acestuia. Însă pentru a putea afirma sau infirma ipoteza de la care am plecat în realizarea prezentei cercetări, se impune o analiză a răspunsurilor sub aspectul integrării comparate, astfel că voi relua datele, le voi compara și le voi analiza.

În cele ce urmează, voi încerca să stabilesc valoarea de adevăr a ipotezei (dacă un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional modern, adaptat nivelului grupei/ clasei, atunci actul educațional va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate), dar și să aduc argumente valide pentru obiectivele cercetării (identificarea gradului de motivație actuală a cadrelor didactice din învățământul primar și preșcolar; identificarea impactului pe care comportamentul motivat al cadrului didactic îl poate avea în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei).

Pentru a cunoaște modul în care un cadru didactic poate fi motivat, în primul rând trebuie să clasificăm variabilele folosite în interpretarea datelor.

Așadar, **variabila vârstă** are un impact major asupra motivației pentru profesia a unui individ. Dintre cei 85 de subiecți chestionați, 49 se încadrează în categoria 30 – 40 de ani. La întrebarea nr. 11 (Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege profesia de cadru didactic?) se poate observa că majoritatea celor care au răspuns cu da, fac parte din categoria 30 – 40 de ani. Făcând o paralelă între cele două și pornind de la premisa că “uzura psihică” este mai mare în acest domeniu după o anumită vârstă, se poate constata că nivelul de motivație pentru re alegerea acestei profesii, scade odată cu înaintarea în vârstă. În tabelul de mai jos (Tabel 1), se poate observa cu ușurință faptul ca doar 6 subiecți din categoria de vârstă de peste 50 de ani, au răspuns afirmativ la această întrebare, iar ponderea cea mai mare de răspunsuri afirmative este reprezentată de categorii de vârstă 30 – 40 de ani.

Chiar și așa, nu putem afirma faptul că relația dintre cele două variabile este strict decisivă în ceea ce privește factorul motivațional per ansamblu, ci doar în acest caz.

11. Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege meseria de profesor?		
1. Vârsta	Da	Nu
Între 19 și 30 ani	10	1
Între 30 și 40 ani	41	8
Între 40 și 50 ani	13	5
Peste 50 ani	6	1

Tabel 1: Comparație variabilă vârstă și variabila motivației pentru profesie

Desigur, acest lucru nu este singurul factor de determinare al gradului de motivație, întrucât, așa cum am arătat și în capitolul 1, motivația își pune bazele solide sau poate fi demontată încă din perioada în care se realizează inserția socioprofesională și devine cadru didactic debutant, depinzând în mare măsură și de vârsta la care un individ se află atunci când alege să devină cadru didactic.

Când ne referim de vechimea în învățământ, lucrurile se schimbă din perspectivă statistică. Așa cum se poate observa în tabelul de mai jos (Tabel 2), atunci când avem în vedere **variabila vechime în învățământ** corelată cu **variabila motivația pentru profesie**, se poate distinge faptul că la începutul carierei, cadrele didactice nu au suficientă motivație. O pondere semnificativă referitoare la motivație se regăsește în segmentul 10 – 15 ani, urmând să scadă din nou după aceasta treaptă.

O concluzie referitoare la motivația alegerii profesiei didactice la nivelul țării, se poate transpune astfel: excluzând segmentul 10 – 15 ani, nici la începutul, nici spre sfârșitul carierei, cadrele didactice nu se simt suficient de motivate pentru a face o alegere în domeniul didactic sau pentru a susține un act educațional de calitate prin utilizarea unor strategii interesante la grupă/clasă.

11. Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege meseria de profesor?		
3. Vechime în învățământ	Da	Nu
0 – 1 ani	3	0
1 – 5 ani	7	1
5 – 10 ani	19	4
10 – 15 ani	26	9

15 – 20 ani	0	0
20 – 25 ani	9	1
Peste 30 ani	6	0

Tabel 2: Comparație variabila vechime în învățământ și variabila motivației pentru profesie

Această comparație între variabile este justă și semnificativă, însă luată în context individual, nu poate reprezenta nici ea un factor decisiv în afirmarea ipotezei cercetării, întrucât comportamentul motivațional al cadrului didactic trebuie să se dezvolte pe mai multe paliere.

Așa cum multe studii de specialitate au arătat, între motivație și vechimea efectivă în învățământ există sinergie, aceste două variabile completându-se reciproc datorită motivării aduse de către sistemul de educație prin instituția învățământ (evoluția în cariera didactică se realizează în timp, iar acest lucru îi permite cadrului didactic să dobândească noi trepte de salarizare sau bonusuri). Pentru a înțelege legătura dintre ele și pentru a pune accent pe performanță, personalul didactic trebuie să întreprindă activități de formare continuă sau cursuri de perfecționare profesională. În tabelul de mai jos (Tabel 3) se poate observa legătura dintre gradul didactic obținut (formarea continuă a cadrelor didactice) și percepția lor asupra nivelului de importanță a motivației în contextul managementului educațional. Putem spune despre cadrele didactice care au beneficiat de formare continuă că au apreciat această legătură ca fiind una importantă. Întrucât la această întrebare subiecții a avut și opțiunea de a completa cu un răspuns propriu, se poate observa ca două dintre cadrele didactice au apreciat cu „Foarte importantă”, motivând totodată răspunsul (“foarte importantă, în funcție de cât de dedicat, implicat este în munca sa, va putea culege roade, rezultate așteptate pentru care a muncit”; „foarte importantă, prin prisma performanțelor copiilor/elevilor”).

14. Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional?				
4. Gradul didactic	Importantă	Mai puțin importantă	Nesemnificativă	Opțional: Foarte importantă
Definitivat	18	1	0	1
Grad didactic II	19	1	1	0
Grad didactic I	20	0	2	1
Fără grad didactic	20	0	1	0

Tabel 3: Comparație variabila grad didactic și variabila motivația ca impact asupra managementului educațional

Chiar și cadrele didactice fără grade, au ales opțiunea „Importantă”, într-un număr semnificativ. Acest lucru poate demonstra faptul că, pe lângă beneficiile de formare continuă de după inserția socioprofesională, motivația intrinsecă și extrinsecă joacă un rol decisiv pentru impactul managementului educațional la clasă/ grupă.

De la această comparație între variabile, se observă începutul unei conturări a ipotezei, pornind mai exact de la cele două opțiuni „Foarte importantă”, una dintre ele specificată prin folosirea sintagmei „prin prisma performanțelor copiilor/elevilor”. Dacă luăm în calcul figura 7 (Gradul de motivație la locul de muncă), care a evidențiat faptul că un număr foarte mic de respondenți se simt nemotivați, iar restul au un nivel mediu spre mare de motivație și corelăm cu variabile precum vechime, mediul sau tipul de învățământ, gradul didactic obținut etc., putem observa deja o întărire a afirmării ipotezei.

Prin fișa de observare a activității la grupă din Anexa 2, prezentată ca instrument de evidențiere a standardelor ridicate în dezvoltarea motivației cadrelor didactice este demonstrat cel de-al doilea obiectiv al cercetării, și anume *identificarea impactului pe care comportamentul motivat al cadrului didactic îl poate avea în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei.*

O altă concluzie care se desprinde în urma acestei comparații (chiar dacă statistic numărul este unul relativ mic) este faptul că motivația are un impact asupra actului educațional centrat pe copil și poate duce la standarde ridicate de calitate în contextul în care se conștientizează importanța formării continue.

Este bine cunoscut faptul că tipul de învățământ în care un cadru didactic își poate desfășura activitatea, influențează motivația extrinsecă a acestuia, prin prisma factorilor precum remunerație sau bază materială. În tabelul de mai jos (Tabel 4), am încercat să identific gradul de adevăr al ipotezei și după cum se poate observa, subiecții care activează în sistemul de stat au răspuns în număr mai mare cu „Importantă”, în comparație cu cei care activează în sistemul privat.

14. Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional?				
6. Tip învățământ:	Importantă	Mai puțin importantă	Nesemnificativă	Foarte importantă
Privat	26	0	1	0
De stat	51	2	3	2

Tabel 4: Comparație variabila tip de învățământ și variabila motivația ca impact asupra managementului educațional

Acest lucru poate fi considerat un paradox, însă doar dacă luăm în calcul motivația extrinsecă. Putem afirma așadar că uneori, motivația intrinsecă, are un rol semnificativ mai mare asupra cadrelor didactice din sistemul de stat, însă pentru acest lucru se impune o cercetare separată.

Punând în legătură cele două variabile se poate observa un lucru foarte important în definirea ipotezei, și anume faptul că atât cei din sistemul privat, cât și cei din sistemul de stat au o viziune comună. Din punct de vedere statistic, un număr foarte mare de respondenți au apreciat ca fiind importantă motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional.

Cel de-al doilea obiectiv al cercetării, identificarea impactului pe care comportamentul motivat al cadrului didactic îl poate avea în dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, poate fi demonstrat cu ajutorul celor două variabile de mai sus, însă nu poate fi considerat încă un temei justificativ în totalitate.

Făcând o comparație între **variabila gradul didactic** și **variabila mediul de desfășurare al activității (urban sau rural)**, am avut în vedere identificarea posibilităților de formare continuă a cadrelor didactice. Se poate observa în tabelul de mai jos (Tabel 5) faptul că cei din mediul rural au o pondere mai scăzută în ceea ce privește gradul de formare continuă, comparativ cu cei din mediul urban, dar pe de altă parte în mediul urban există și foarte multe cadre didactice fără grad. Așa cum am observat în comparația dintre variabilele tabelului nr. 3 (formarea continuă a cadrelor didactice și percepția lor asupra nivelului de importanță a motivației în contextul managementului educațional) faptul că într-o mică măsură, impactul motivației se manifestă asupra managementului educațional, am dorit aprofundez legătura dintre gradul de formare continuă mediul de mediul de desfășurare al activității în influențarea motivației. Pornind de la ideea că nevoile cadrelor didactice și posibilitățile de satisfacere a acestora sunt diferite în urban față de rural, după cum se poate observa în tabelul nr. 5, se

constată un interes mai scăzut pentru formarea continuă în mediul rural, poate și din cauza neajunsurilor din mediile defavorizate. Chiar și în aceste condiții, la nivel general se poate constata o influență majoră a motivației extrinseci, manifestată la nivel educațional.

5. Mediul în care vă desfășurați activitatea	4. Ultimul grad didactic obținut:			
	Definitivat	Grad didactic II	Grad didactic I	Fără grad didactic
Urban	15	11	14	21
Rural	5	10	9	0

Tabel 5: Comparație variabila mediul de desfășurare al activității și variabila grad didactic

Un alt factor important din perspectiva motivației asupra managementului educațional, este reprezentat de tipul de învățământ unde un cadru didactic își desfășoară activitatea (privat sau de stat). În funcție de nevoile și gradele didactice obținute putem observa în tabelul de mai jos (Tabel 6), că în mediul privat din cei 27 (în procentaj de 31,8%) de respondenți, 5 sunt satisfăcuți din perspectiva motivației la locul de muncă (cu un procentaj de 18,5%), 19 sunt foarte satisfăcuți (cu un procentaj de 70,3%), iar 3 dintre ei sunt extrem de satisfăcuți (cu un procentaj de 11,11%). La stat sunt doar două cadre didactice extrem de nesatisfăcute (cu un procentaj de 3,4%), 22 sunt satisfăcute (cu un procentaj de 37,9%), 25 sunt foarte satisfăcute (cu un procentaj de 43,1%), iar 9 sunt extrem de satisfăcute (cu un procentaj de 15,5%), dintr-un total de 58 (în procentaj de 68,2%). Făcând o comparație între procentaje putem spune că se desființează astfel mitul conform căruia, mediul privat oferă o satisfacție mai mare din punct de vedere motivațional.

Ceea ce este vizibil și important în argumentarea favorabilă a ipotezei cercetării în această comparație dintre variabile, este tocmai aprecierea colectivă, și anume faptul că un număr foarte mare de respondenți atât din mediul privat, cât și din mediul de stat au un nivel peste medie de motivație la locul de muncă.

7. Pe o scară de la 1 la 5, alegeți cât de satisfăcut/ă sunteți la locul de muncă, unde 1 este nivelul cel mai scăzut, iar 5 este nivelul cel mai ridicat al motivației.					
6. Tip învățământ:	1	2	3	4	5
Privat	0	0	5	19	3
De stat	2	0	22	25	9

Tabel 6: Comparație variabila tip de învățământ și gradul de motivație la locul de muncă

Trasând o paralelă între acest tabel și întrebarea nr. 14 (figura 12), putem afirma că motivația joacă un rol definitoriu pentru asigurarea unui climat educațional pozitiv. Un loc de muncă motivant este factorul declanșator pentru motivația educațională a unui cadru didactic. Cu cât instituția de învățământ este mai atentă la nevoile personalului didactic și implementează măsuri ameliorative, cu atât motivația cadrului didactic va crește, iar acesta se va putea concentra pe facilitarea unui management educațional al grupei/clasei de calitate.

La întrebarea nr. 8 (figura 8) referitoare la efectivul colectivului de copii/elevi, răspunsurile subiecților arată o tendință de normalizare a numărului de copii dintr-o grupă/clasă. În învățământul românesc, până de curând, colectivul unei clase era în general format din peste 30 de copii/elevi, cu un singur cadru didactic, ceea ce făcea imposibil de multe ori orientarea către climat educațional armonios și performant. Acest lucru are un grad ridicat de însemnătate în ceea ce privește ipoteza cercetării astfel că, un număr optim de copii/elevi reprezintă un alt factor de motivație al cadrului didactic, întrucât acesta va putea gestiona mai ușor situațiile apărute la nivel de management educațional al grupei/clasei.

Percepția cadrelor didactice cu privire la motivația colegilor de întrebarea nr. 12 (figura 10), s-a evidențiat prin răspunsuri pozitive în proporție de 63,1%, un procent relativ mare. Demotivarea cadrelor didactice se produce și atunci când în colectivul de muncă starea generală este una nemulțumitoare. Însă, în cazul cercetării de față se poate demonstra contrariul, și anume motivația generală este una satisfăcătoare. Pentru a întări ipoteza de la care am plecat, putem spune că motivația unui cadru didactic în context de management educațional al grupei/clasei, se formează și cu ajutorul motivației colegilor, ceea ce conduce la un climat general pozitiv, esențial pentru dezvoltarea performanțelor.

Printre lucrurile enunțate de către subiecți la întrebarea nr. 9, se poate observa că cele mai des menționate au în vedere motivația extrinsecă: dragostea pentru copii, programul de

lucru, vacanțele, rezultatele muncii, entuziasmul, curiozitatea, satisfacția personală, neprevăzutul, diversitatea activităților, mediul de lucru, posibilitatea de perfecționare, creativitatea, progresul, salariul, satisfacția reușitei, recunoașterea profesională, relația cu colegii, autonomia muncii etc.

La întrebarea nr. 10, factorii demotivanți sunt mai mult de natură intrinsecă: lipsa materialelor, salariul, birocrăția, faptul că învățământul este politizat și nu se fac investiții în funcție de nevoile reale ale comunităților, lipsa de respect de care au parte cadrele didactice, pretențiile, comisiile numeroase, părinții neînțelegători, stresul, oboseala, dezorganizarea, superficialitatea, dezinteresul, colegi neimplicați, nepotismul, cerințele eronate ale sistemului de învățământ, nerespectarea legii învățământului, numărul mare de copii, lipsa personalului auxiliar, lipsa de consiliere, neconcordanțe între cerințele directorilor și ale inspectorilor, neclaritatea, corupția, lipsa viziunii conducerii, Ministerul Educației, suprasolicitarea, programa încărcată etc.

Făcând o paralelă între cele două întrebări (nr. 9 și nr. 10) se poate observa că mulți dintre factori se afla într-o relație de antiteză, astfel încât dacă am inversa factorii demotivanți vom obține o variabilă ajutătoare în înțelegerea motivației la nivel managerial. Concret toți acei factori motivanți, ar avea un impact deosebit în ceea ce privește dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului, argument pentru demonstrarea ipotezei cercetării.

La întrebarea nr. 15 obiectivul cercetării a fost îndreptat către identificarea nevoilor cadrelor didactice. Baza materială, pregătirea profesională, respectarea LEN nr. 1/2011., salariul mai mare, focusul mai mare pe calitate și mai puțin pe cantitate, ore mai puține de lucru pe zi, o bună pregătire practică și teoretică a celor care vor să îmbrățișeze o carieră didactică, renunțarea la nenumăratele comisii care nu au nicio importanță ci aduc multă muncă și timp pierdut, asigurarea unui climat pozitiv, recunoașterea meritelor, climatul colegial pozitiv, desființarea comisiilor și a inspectoratelor școlare, o mai bună relaționare pe linia angajator - salariat, susținerea liberii exprimări, promovarea ideilor inovative, salarizarea diferențiată în funcție de performanțe, axarea pe comportamente practice, resurse IT, recunoașterea meritelor, recunoașterea statutului, sunt doar câteva din sugestiile subiecților chestionați.

Ținând cont de faptul că nevoile cadrelor didactice sunt totodată considerate factori ai motivației pentru eficientizarea managementului educațional, putem extrapola această idee în sensul afirmării ipotezei cercetării astfel: având acces la toate aceste resurse motivaționale, atunci actul educațional realizat de către un cadru didactic va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate.

3.2 Concluzii

Pentru a concluziona rezultatele acestei cercetări doresc să reamintesc ipoteza de la care am plecat, și pe care am enunțat-o la începutul capitolului al II-lea: ***“Dacă un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional modern, adaptat nivelului grupei/ clasei, atunci actul educațional va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate”.***

Datorită valorilor majore evidențiate atât din punct de vedere cantitativ, dar și calitativ se poate observa faptul că indiferent de tipul de motivație pe care îl posedă un cadru didactic, comportamentul motivant al acestuia va avea un impact pozitiv asupra managementului educațional al clasei prin:

- diferențierea pe interesele și abilitățile copilului a sarcinilor didactice din cadrul unei activități;
- concentrarea pe oferirea de suport copiilor în momentul în care întâmpină dificultăți în învățare prin setarea unor acțiuni în planificarea săptămânală;
- evidențierea următorilor pași în învățare pe care copilul are nevoie să îi urmeze pentru a-și îmbunătăți/dezvolta abilitățile existente;
- stabilirea de obiective personale ale cadrului didactic în planul de acțiune propriu centrate pe învățarea eficientă la copil.

Din fișele de observare a activității aplicate de director la începutul și la sfârșitul anului școlar celor două cadre didactice din unitatea de învățământ (cadrul didactic debutant și cadrul didactic cu vechime) se poate observa impactul motivației asupra calității actului educațional. Dacă la începutul anului cele două cadre didactice nu erau suficient de motivate, rezultate evidențiate de calificativele obținute (unele satisfăcătoare sau slabe), spre sfârșitul anului, în urma aplicării unui plan de ameliorare personalizat, s-a constatat o îmbunătățire semnificativă a motivației (calificativele obținute fiind F. Bine și Bine), aspect definitoriu pentru realizarea unui act educațional performant.

Putem spune astfel că la fel cum demotivarea are un efect negativ asupra modului de implementare a calității în procesul educațional, orice acțiune de motivare a cadrului didactic are un efect invers și anume pozitiv în ceea ce privește aplicarea metodelor moderne centrate pe copil/elev, cu scopul de a realiza un demers instructiv-educativ centrat pe formabil și calitativ. Toate aceste dovezi ale unui act educațional de calitate se pot regăsi menționate și în fișa de observare a activității la grupă din Anexa 2.

Luând în considerare comparațiile dintre variabilele precum *mediul de desfășurare al activității și gradul didactic, tipul de învățământ și motivația ca impact asupra managementului educațional, vechimea în învățământ și motivația pentru profesie, mediul de desfășurare al activității și gradul didactic sau tipul de învățământ și gradul de motivație la locul de muncă*, putem observa cum toate acestea influențează în mod direct demersul cadrului didactic, de la conceperea până la aplicarea unui act educațional optim pentru copii/elevi cu scopul de a ridica standardele de calitate. Dacă toate aceste variabile se întrepătrund într-un mod armonios, atunci putem afirma faptul că un profesor motivat este un profesor performant, atent la toate nevoile copiilor/elevilor și la pregătirea integrării acestora într-o societate modernă, bazată pe competențe.

Factori precum motivația și motivarea la locul de muncă, alegerea acestei profesii și dorința de continuitate sau nevoia de perfecționare și evoluție în carieră sunt foarte importanți atunci când se dorește dezvoltarea unor performanțe la nivelul managementului grupei/clasei, iar deciziile luate de către cadrele didactice prin prisma motivației determină în ultimă instanță implementarea unui act educațional centrat pe copil/elev.

În urma tuturor acestor analize, comparații și interpretări se poate spune în mod clar și precis că **ipoteza** de la care am pornit această lucrare de cercetare și pe care am dorit să o demonstrez **se validează: dacă un profesor este motivat în conceperea și realizarea unui proces educațional modern, adaptat nivelului grupei/ clasei, atunci actul educațional va fi centrat pe copil, ducând la standarde ridicate de calitate.**

Atunci când motivația unui cadru didactic este la un nivel ridicat, acesta se va axa pe îmbunătățirea actului educațional prin aplicarea unor metode moderne, încercând astfel să ridice acest proces la rang de performanță. O abordare educațională care se bazează pe inovație, poate fi considerată motivantă atât pentru copii/elevi, cât și pentru profesori.

Un rol foarte important în realizarea motivației unui cadru didactic îi revine și instituției de învățământ. O mare parte din viața personalului didactic este petrecută la locul de muncă, iar motivația în context educațional, atitudinea pozitivă față de muncă, influențează în mod direct performanțele manageriale și implicit, climatul educațional. Astfel, actul educațional va fi centrat pe formabil, cu impact asupra dezvoltării competențelor educaționale ale copiilor/elevilor.

Un aspect mai puțin fericit are în vedere faptul că *“România a obținut cel mai slab punctaj din ultimii 9 ani la PISA și că avem un analfabetism funcțional raportat de OECD de*

44%, așadar o creștere mare față de 2015 când indicatorul era la 39%.”⁷⁹ Bazându-ne pe aceste statistici, putem afirma faptul ca educația de calitate este baza pentru dezvoltarea oricărei țări. Educația este o condiție fundamentală și primordială pentru transferul de cunoștințe și abilități, dar și pentru dezvoltarea unei conștiințe civice care contribuie la dezvoltarea deplină a indivizilor în societate. Dar pentru a face calitate, este nevoie de cadre didactice motivate.

În urma realizării acestei lucrări de cercetare legat de dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului, îmi doresc să repet studiul peste câțiva ani, iar cercetarea ulterioară să demonstreze un nivel mai ridicat de motivație.

Pentru a încheia concluziile acestui studiu am ales să prezint în subcapitolul următor un plan de îmbunătățire a motivației cadrului didactic pentru a stimula la acesta implementarea un act educațional bazat pe calitate.

Capitolul 4: dezvoltarea performanțelor manageriale la nivelul clasei, prin comportamentul motivat al profesorului

4.1 Propunere plan de măsuri în vederea optimizării motivației pentru un act educațional de calitate

În cele ce urmează voi prezenta viziunea mea despre cum ar trebui întocmit un plan de dezvoltare personalizat cu impact în implementarea unui climat educațional modern. Pornind de la sugestiile cadrelor didactice care au răspuns chestionarului (Anexa 1), voi prezenta câteva idei pentru un plan operațional bazat pe motivație și nevoi.

Acest plan are scopul de a oferi o perspectivă cuprinzătoare pentru întreaga unitate de învățământ asupra bunăstării și asigurării faptului că procesul educațional este susținut de relații pozitive și armonie între toți membrii comunității. Concret starea de bine include următoarele categorii: formarea continuă, dezvoltarea bazei materiale și crearea unui climat educațional modern, programe de mentorat, alte beneficii, cu ajutorul ținutelor strategice.

Școala este o instituție care se dezvoltă în permanență, iar necesitatea și rolul strategiei pentru resursele umane este esențială pentru implementarea unui climat educațional pozitiv. Studiile efectuate la nivel internațional cunoscut o evoluție semnificativă, iar teoria și

⁷⁹ <https://www.edu.ro/rezultatele-elevilor-din-rom%C3%A2nia-la-evaluarea-interna%C8%9Bional%C4%83-pisa-2018> accesat la data de 13.05.2020

practica în domeniul resurselor umane reprezintă un instrument util pentru eficientizarea oricărei instituții de învățământ.

Un management strategic al resurselor umane este o practică de atragere, dezvoltare, recompensare și păstrare în organizație a angajaților, iar scopul este de a aduce beneficii atât angajaților, cât organizației în ansamblu.

Pentru implementarea unor strategii viabile de motivare a resursei umane care activează în sistemul educațional, se impune în primul rând instituirea unei echipe ce va trebui să parcurgă câteva etape esențiale pentru dezvoltarea unui plan personalizat de motivare a cadrelor didactice, și anume:

- parcurgerea unor modalități de acțiune;
- elaborarea unei abordări unitare a situațiilor specifice de management al resurselor umane;
- identificarea și adoptarea celor mai bune metode, care să permită dezvoltarea resursei umane de care dispune instituția, la o capacitate maximă;
- întocmirea unor programe personalizate de acțiuni pentru rezolvarea concretă a situațiilor intervenite;
- evaluarea continuă, asigurarea consecvenței și evitarea riscului deciziilor de moment.

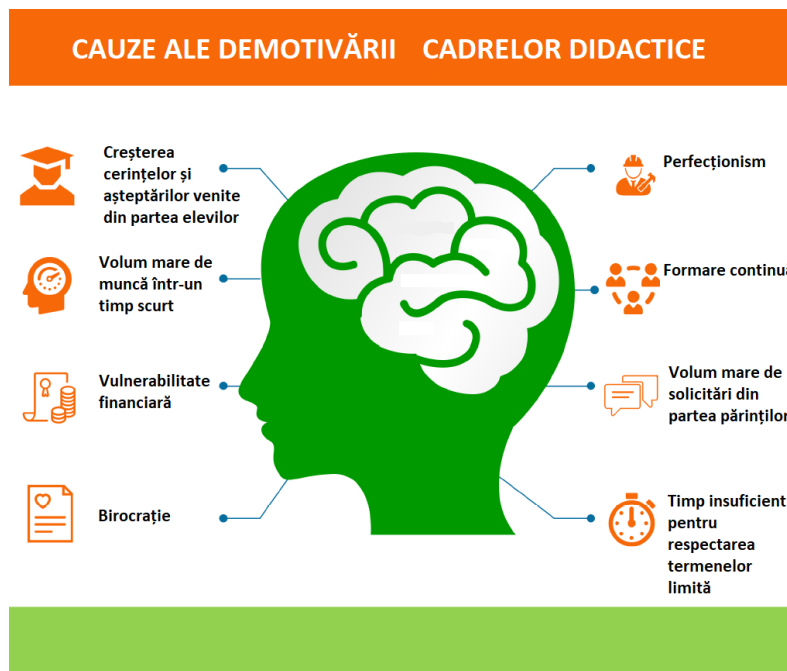
Departamentele de resurse umane care practică managementul strategic al resurselor umane nu funcționează în mod independent, ci ele interacționează și cu alte departamente din cadrul unei organizații pentru a înțelege în primă fază obiectivele, apoi creează strategii care să se alinieze obiectivelor respective. Un management strategic al resurselor umane este mai degrabă un partener în succesul fiecărei instituții, decât o necesitate legală și pentru a fi de folos se impune o planificare ce ține cont în primul rând de cultura organizațională.

Planificarea nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a modalităților de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de succesiune și a alternativelor viabile în situații de criza financiară sau de resurse umane.

4.2 Plan de dezvoltare personalizat

În cercetarea realizată am putut identifica un număr foarte mare de factori considerați demotivanți în cariera didactică de către respondenți, iar mai jos am realizat o imagine sugestivă ce înglobează toți acești factori.

Această imagine m-a determinat să conceput un plan de continuare a stării de bine prin activități extra-curriculare ce pot aduce o contribuție la ameliorarea factorului de stres în cadrul unei instituții de învățământ. Consider totodată că aceste măsuri ameliorative se pot valorifica cu succes dacă ele ar fi introduse în oferta de formare continuă a cadrelor didactice.



Figură 13: Cauze ale demotivării cadrelor didactice

Din perspectiva motivației cadrelor didactice, la nivel de unitate de învățământ este nevoie în primul rând de conceperea unui plan operațional, plan ce derivă din planul de dezvoltare instituțională. Planul de dezvoltare instituțională este fundamentat pe o analiză SWOT, are o viziune realistă, o misiune bine formulată, ținte și opțiuni strategice formulate pe baza viziunii și misiunii.

Ținta strategică 1: Formare continuă

Program	Activități	Obiective	Resurse	Termen	Indicatori de realizare
Participarea cadrelor didactice la sesiuni de formare continuă	Identificarea sesiunilor de comunicări științifice organizate la nivelul tuturor instituțiilor de învățământ	Perfecționarea pregătirii personalului didactic prin acces la toate studiile de specialitate domeniu	Cadrele didactice	Anual	Prezentarea lucrărilor în cadrul ședințelor

Participarea cadrelor didactice la cursuri de perfecționare în funcție de nevoi	Analiza individuală a necesităților de perfecționare și formare continuă a cadrelor didactice	Organizarea și desfășurarea activităților didactice de calitate	Cadrele didactice	Anual	Diplome și grade didactice
Consilierea cadrelor didactice debutante	Întocmirea unei echipe de mentorat	Organizarea și desfășurarea activităților didactice de calitate	Cadrele didactice	Permanent	Sesiuni individuale de bune practici
Finanțarea formării profesionale continue	Crearea unei baze de investiții educaționale finanțate de minister și consilii locale	Crearea de oferte educaționale pentru profesori	Cadrele didactice	Anual	Diplome și grade didactice

Tabel 7: Ținta strategică 1: Formare continuă

Ținta strategică 2: Dezvoltarea bazei materiale și crearea unui climat educațional modern

Program	Activități	Obiective	Resurse	Termen	Indicatori de realizare
Atragere de fonduri și donații	Târguri de donații	Îmbunătățirea bazei materiale a instituției	Cadrele didactice Comunitatea	Anual	Existența bazei materiale
Creare de evenimente caritabile sau de licitație	Evenimente cu produse realizate de copii/ elevi	Îmbunătățirea bazei tehnologice a instituției	Cadrele didactice Comunitatea	Anual	Existența bazei tehnologice
Reamenajarea sălilor de clasă/grupă după un design modern	Participare la cursuri de design interior	Îmbunătățirea cadrului educațional (sala de grupă/ clasa)	Cadrele didactice Designer	Anual	Executarea lucrărilor

Tabel 8: Ținta strategică 2: Dezvoltarea bazei materiale și crearea unui climat educațional modern

Ținta strategică 3: Creșterea calității activităților prin stimularea cu beneficii a cadrelor didactice.

Program	Activități	Obiective	Resurse	Termen	Indicatori de realizare
Asigurare medicală privată gratuită	Implementarea unui program de asigurări finanțate de minister	Identificarea nevoilor de sănătate a cadrelor didactice	Cadrele didactice	Anual	Dovada consultațiilor medicale
Fond de pensii special	Atragerea de beneficii suplimentare	Implementarea unui sistem de economii separat	Cadrele didactice	Anual	Cont bancar
Bonificații în funcție de performanță	Atragerea de beneficii suplimentare	Stimularea cadrelor didactice cu ajutorul unor prime sau bonusuri în funcție de nivelul de performanță în domeniul managementului clasei	Cadrele didactice	Anual	Vouchere, Bonuri de masă, Tichete de vacanță

Tabel 9: Ținta strategică 3: Creșterea calității activităților prin stimularea cu beneficii a cadrelor didactice.

Un plan similar este aplicat în instituția de învățământ unde activez și deși este un program nou implementat, rezultatele nu au ezitat să apară, astfel că toate cadrele didactice participă cu plăcere la aceste sesiuni de Wellbeing și găsesc soluții împreună într-un mediu prietenos.

Finalitatea acestor sesiuni de Wellbeing au avut impact asupra motivației cadrelor didactice, iar țintele s-au dezvoltat la nivel de climat educațional și performanță managerială.

Când	Unde	Ce	Cine
Octombrie	Curtea școlii	Să cântăm, să ne bucurăm! – Sesiune de karaoke în port popular	Toate cadrele didactice
Noiembrie	Pădurea Băneasa	De-a v-ați ascunselea în pădure – Cine este pregătit să se întâlnească cu porcul mistreț? Suntem mulți, în vânăm și îl mâncăm.	Toate cadrele didactice
Decembrie	Biblioteca școlii	Să-l furăm pe Moș Crăciun! – Sau mai bine să furăm startul Crăciunului. Secret Santa	Toate cadrele didactice
Ianuarie	Biblioteca școlii	Drive in Movie Night – Seară de filme, popcorn și discuții.	Toate cadrele didactice
Februarie	Culoarul școlii	Brrr, e frig! În cort cu noi! – Să ne ascundem în corturi și să spunem povești cu zahăr.	Toate cadrele didactice
Martie	Cantina școlii	Să ne distrăm gătind – Împreună vom pregăti preparate fistichii sau tradiționale. Nu uitați de șort!	Toate cadrele didactice Bucătar șef
Aprilie		Luna trăznită! – Să ne costumăm și să îl întrecem pe Dr. Seuss	Toate cadrele didactice
Mai	Terenul de sport	Săritura în lungime – Cine are cel mai mare avânt? Haideți să aflăm în nisip. Dacă nu vom reuși, vom construi castele de nisip.	Toate cadrele didactice

În primul rând accentul cade pe starea de bine a cadrelor didactice din instituția de învățământ, pornind de la viziunea de ansamblu. În urma implementării acestui program, un prim rezultat ce s-a putut remarca a fost o îmbunătățire a relațiilor dintre colegi, aceștia fiind mult mai dispuși să își ofere feedback și să caute idei la comun pentru eficientizarea actului instructiv-educativ. Un alt rezultat a fost creșterea nivelului de motivație pentru formare

continuă și evoluție în carieră, multe dintre cadrele didactice înscriindu-se fie la cursuri de perfecționare profesională, fie la examenele de obținere a gradelor didactice.

Cadrele didactice s-au arătat dornice de a veni cu idei inovative, metode de lucru interactiv și au creat materiale unice și adaptate caracteristicilor propriilor grupe, dezvoltând astfel performanțele manageriale la nivelul clasei, dar și a instituției de învățământ. Mai jos puteți regăsi câteva fotografii surprinse în cadrul sesiunilor de Wellbeing.



Figură 14: Sesiune de Wellbeing - Karaoke în port popular



Figură 15: Sesiune de Wellbeing - De-a v-ați ascunselea în pădure



Figură 16: Sesiune de Wellbeing - Drive in Movie Night



Figură 17: Sesiune de Wellbeing – Luna trăznită!

BIBLIOGRAFIE

1. Preluat de pe https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_ro.pdf
2. Preluat de pe https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_ro
3. Preluat de pe https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf
4. Preluat de pe https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf
5. <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/teachers-and-pedagogy/teacher-motivation-and-incentives>
6. Chelcea, S.. (2001). Tehnici de cercetare sociologică, București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative, pg. 60.
7. Ciolan, Lucian. (2008). Metodologia cercetării educaționale. (pg. 58). Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului.
8. Colin C Bayne-Jardine. Charles Hoy. Margaret Wood. (2005). Improving Quality in Education. (pg. 43). UK: Routledge.
9. Crețu, Tincea. (2005). Fundamentele psihologiei (pg. 85). Ministerul Educației și Cercetării.
10. Felder, Richard M. și Brent, R. (2005). Understanding Student Differences. Journal of Engineering. (pg. 52-57). Journal Of Business & Economics Research.
11. Freiberg, H. Jerome. (1999). School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments. Routledge Falmer.
12. <http://carieradidactica.dppd.uvt.ro/nationala/wp-content/uploads/2014/07/VolumCoferinta-15.05.pdf>
13. <http://fpse.unibuc.ro/contact/28-masterat/450-mentoratul-in-educatie>. (fără an).
14. <http://oldsite.edu.ro/index.php/pressrel/21799>.
15. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/continuing-professional-development-teachers-working-early-childhood-and-school-education-61_ro European Commission. (2019, Ianuarie 22).
16. https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_ro.pdf.
17. https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_ro.pdf.

18. <https://lege5.ro/Gratuit/gi3denrxga/metodologia-privind-constituirea-corpului-profesorilor-mentori-pentru-coordonarea-efectuarii-stagiului-practic-in-vederea-ocuparii-unei-functii-didactice-din-29092011>.
19. <https://lege5.ro/Gratuit/gi3denrxga/metodologia-privind-constituirea-corpului-profesorilor-mentori-pentru-coordonarea-efectuarii-stagiului-practic-in-vederea-ocuparii-unei-functii-didactice-din-29092011>.
20. <https://lege5.ro/Gratuit/gi3denrxge/ordinul-nr-5485-2011-pentru-aprobarea-metodologiei-privind-constituirea-corpului-profesorilor-mentori-pentru-coordonarea-efectuarii-stagiului-practic-in-vederea-ocuparii-unei-functii-didactice>.
21. <https://www.edu.ro/casele-corpului-didactic>. (2016).
22. <https://www.edu.ro/rezultatele-elevilor-din-rom%C3%A2nia-la-evaluarea-interna%C8%9Bional%C4%83-pisa-2018>. (2019).
23. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Invatamant-Preuniversitar/2016/resurse%20umane/formarea%20continua/OM%205561_2011%20Metodologie%20privind%20formarea%20continuu%C4%83%20a%20personalului%20din%20C3%AEEnv%20preuniv.pdf.
24. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf.
25. Iucu, Romița. (2005). Managementul clasei de elevi. (pg. 3). Ministerul Educației și Cercetării.
26. Johns, G. (1998). Comportament organizațional. (pg. 7). București: Editura Economică.
27. Lewin, K., Lippitt, R., și White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates.". (pg. 271-299). Journal of Social Psychology.
28. Maslow, A. H., (2007). Motivație și personalitate. (pg. 337). București: Editura Trei.
29. Ministerul Educației și Cercetării. Preluat de pe https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2017/legislatie%20MEN/Legea%20nr.%201_2011_actualizata2018.pdf
30. Păun E., apud 4.
31. Păun, E. (1999). Școala. O abordare sociopedagogică. (pg. 8). Iași: Editura Polirom.
32. Păun, Emil. (2017). Pedagogie: provocări și dileme privind școala și profesia didactică. (pg. 168). București: Polirom.
33. Popescu-Neveanu, Paul. (1978). Dicționar de psihologie (pg. 531). București: Editura Albatros.
34. Tîrcă, Anca. (2007). Management Educațional. Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului.
35. Zlate, Mielu. (2009). Fundamentele psihologiei, București: Editura Polirom.

ANEXE

Anexa 1 – Chestionar – Motivația cadrelor didactice pentru un management educațional de calitate

Chestionar – Motivația cadrelor didactice pentru un management educațional de calitate

Bună ziua. Numele meu este Ionica Claudia Petre și sunt studentă la Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației. Am nevoie de sprijinul vostru pentru partea de cercetare a lucrării mele de licență, care presupune un studiu asupra motivației cadrelor didactice și impactul adus managementului educațional performant. Pentru aceasta, am rugămintea să completați acest scurt chestionar, timpul de completare fiind de aproximativ 5 minute. Precizez că răspunsurile dumneavoastră rămân confidențiale și sunt destinate exclusiv cercetării. Vă mulțumesc!

* Required

1. Vârsta: *

Mark only one oval.

Între 19 și 30 ani

Între 30 și 40 ani

Între 40 și 50 ani

Peste 50 ani

Other: _____

2. Ultima instituție de învățământ absolvită: *

Mark only one oval.

Liceu

Studii universitare

Studii postuniversitare

Other: _____

3. Vechime efectivă în învățământ: *

Mark only one oval.

- 0 - 1 ani
 1 - 5 ani
 5 - 10 ani
 10 - 15 ani
 20 - 25 ani
 Peste 30 ani

4. Ultimul grad didactic obținut: *

Mark only one oval.

- Definitivat
 Grad didactic II
 Grad didactic I
 Fără grad didactic

5. Mediul în care vă desfășurați activitatea: *

Mark only one oval.

- Urban
 Rural

6. Sunteți cadru didactic în învățământul: *

Mark only one oval.

- Privat
 De stat

7. Pe o scară de la 1 la 5, alegeți cât de satisfăcut/ă sunteți la locul de muncă, unde 1 este nivelul cel mai scăzut, iar 5 este nivelul cel mai ridicat al motivației. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Efectivul grupei de copii: *

Check all that apply.

- 15 - 20 de copii
- 21 - 25 de copii
- 30 de copii
- Peste 31 de copii

9. Enumerați trei lucruri care vă motivează să fiți cadru didactic. *

10. Enumerați trei lucruri care vă demotivează în profesia de cadru didactic. *

11. Dacă ați avea oportunitatea să începeți o nouă carieră, ați mai alege meseria de profesor? *

Mark only one oval.

Da

Nu

12. În general colegii dumneavoastră din instituția de învățământ sunt motivați ca și cadre didactice?

Mark only one oval.

Da

Nu

13. Pe o scară de la 1 la 5, indicați gradul de importanță ai următorilor factori, unde 1 este considerat foarte puțin motivant, iar 5 este considerat motivant pentru profesori. *

Mark only one oval per row.

15. În opinia dumneavoastră, care sunt acele nevoi ale cadrului didactic pentru eficientizarea managementului educațional? *

	1	2	3	4	5
Recunoașterea meritelor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilitate de avansare profesională	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relația cu colegii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siguranța la locul de muncă	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salariul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statutul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condițiile de muncă	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilitatea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climat educațional pozitiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baza materială	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Cum apreciați motivația cadrului didactic ca impact asupra managementului educațional? *

Mark only one oval.

Importantă

Mai puțin importantă

Ne semnificativă

Other: _____

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Anexa 2 – Fișa de observare a activității

FIȘA DE OBSERVARE A ACTIVITĂȚII

Sem I

Cadrul didactic asistat: Simona Stîngă

Disciplina: Educație plastică

Tema lecției: Culorile Toamnei

Data: 3.10.2018

Grupa: Mare Albastră

Nr. copii prezenți: 19

1. Proiectarea și conținutul activității

Indicatori	DA	NU
Corelarea lecției cu planificarea calendaristică	•	
Exprimarea corectă (în limba maternă)	•	
Corelarea intra – și interdisciplinară a cunoștințelor		•

2. Desfășurarea activității

Indicatori	Aprecieri				
	F. Bine	Bine	Satisf	Slab	F. Slab
Aspectul sălii de grupă	•				
Crearea cadrului afectiv propice desfășurării activității			•		
Ținuta cadrului didactic, tonul, gestică		•			
Reactualizarea cunoștințelor		•			
Organizarea conținutului (sistematizare, accesibilizare)			•		
Claritatea explicațiilor			•		
Folosirea exemplurilor			•		
Utilizarea diferitelor mijloace de învățământ	•				
Aplicarea cunoștințelor în situații diverse		•			
Utilizarea diferitelor forme de organizare a grupei de copii (individual, pe grupe, colectiv)	•				
Strategii de diferențiere				•	
Gradul de solicitare al copiilor				•	
Interacțiunile prof.-copil, copil-copil, copil-prof.			•		

Modul de corectare al greșelilor		•			
Densitatea lecției, încadrarea în timp a activității			•		
Realizarea feedback-ului activității		•			
Adaptarea desfășurării activității la reacțiile copiilor		•			
Modul de evaluare			•		

3. Activitatea copiilor

Indicatori	DA	NU
Utilizarea materialelor	•	
Comportamentul dezirabil în timpul activității	•	
Rezolvarea sarcinilor de lucru	•	

Observații / recomandări:

Dra. Simona Stîngă este cadru didactic titular aflat în primul an de activitate. În cadrul activității de Cunoașterea Mediului, dra. Simona Stîngă s-a evidențiat prin aspectul sălii de grupă, utilizarea diferitelor mijloace de învățământ, dar și utilizarea diferitelor forme de organizare a grupei de copii (individual, pe grupe, colectiv), unde a și obținut calificativul foarte bine. Se recomandă revizuirea aspectelor de natură satisfăcătoare și slabe prin participarea la orele demonstrative susținute de către cadrele didactice cu experiență susținute în cadrul ședințelor Comisiei Metodice, participarea în mod regulat la ședințele de mentorat, dar și participarea la sesiunile de Wellbeing dedicate profesorilor desfășurate în instituția de învățământ.

Director:

Cadru didactic:

FIȘA DE OBSERVARE A ACTIVITĂȚII

Sem II

Cadrul didactic asistat: Simona Stîngă

Disciplina: Educație plastică

Tema lecției: Tehnici de pictură – Tehnica Pollock

Data: 22.05.2019

Grupa: Mare Albastră

Nr. copii prezenți: 19

1. Proiectarea și conținutul activității

Indicatori	DA	NU
Corelarea lecției cu planificarea calendaristică	•	
Exprimarea corectă (în limba maternă)	•	
Corelarea intra – și interdisciplinară a cunoștințelor	•	

2. Desfășurarea activității

Indicatori	Aprecieri				
	F. Bine	Bine	Satisf	Slab	F. Slab
Aspectul sălii de grupă	•				
Crearea cadrului afectiv propice desfășurării activității	•				
Ținuta cadrului didactic, tonul, gestică		•			
Reactualizarea cunoștințelor		•			
Organizarea conținutului (sistematizare, accesibilizare)	•				
Claritatea explicațiilor	•				
Folosirea exemplilor	•				
Utilizarea diferitelor mijloace de învățământ	•				
Aplicarea cunoștințelor în situații diverse	•				
Utilizarea diferitelor forme de organizare a grupei de copii (individual, pe grupe, colectiv)	•				
Strategii de diferențiere	•				
Gradul de solicitare al copiilor	•				
Interacțiunile prof.-copil, copil-copil, copil-prof.		•			
Modul de corectare al greșelilor		•			

Densitatea lecției, încadrarea în timp a activității	•				
Realizarea feedback-ului activității		•			
Adaptarea desfășurării activității la reacțiile copiilor		•			
Modul de evaluare		•			

3. Activitatea copiilor

Indicatori	DA	NU
Utilizarea materialelor	•	
Comportamentul dezirabil în timpul activității	•	
Rezolvarea sarcinilor de lucru	•	

Observații / recomandări:

În urma activității desfășurate de dra. Simona Stîngă s-a constatat o îmbunătățire generală a calității actului didactic. În urma respectării recomandărilor de pe primul semestru, aspectele de natură satisfăcătoare și slabă au fost ridicate, dra. Simona Stîngă obținând doar calificative de Bine și F. Bine. La nivelul managementului educațional la grupă, actul instructiv-educativ a fost unul inovativ, de interes actual și cu impact pe utilizarea diferitelor mijloace de învățământ. Se recomandă pentru anul viitor alegerea unei arii curriculare pentru aprofundare și continuarea activităților de perfecționare și Wellbeing.

Director:

Cadru didactic:

FIȘA DE OBSERVARE A ACTIVITĂȚII

Sem I

Cadrul didactic asistat: Daniela Stăvaru

Disciplina: Cunoașterea Mediului

Tema lecției: Observare mărul și para

Data: 4.10.2018

Grupa: Mare Verde

Nr. copii prezenți: 19

1. Proiectarea și conținutul activității

Indicatori	DA	NU
Corelarea lecției cu planificarea calendaristică	•	
Exprimarea corectă (în limba maternă)	•	
Corelarea intra – și interdisciplinară a cunoștințelor		•

2. Desfășurarea activității

Indicatori	Aprecieri				
	F. Bine	Bine	Satisf	Slab	F. Slab
Aspectul sălii de grupă	•				
Crearea cadrului afectiv propice desfășurării activității		•			
Ținuta cadrului didactic, tonul, gestică	•				
Reactualizarea cunoștințelor		•			
Organizarea conținutului (sistematizare, accesibilizare)	•				
Claritatea explicațiilor	•				
Folosirea exemplilor		•			
Utilizarea diferitelor mijloace de învățământ				•	
Aplicarea cunoștințelor în situații diverse		•			
Utilizarea diferitelor forme de organizare a grupei de copii (individual, pe grupe, colectiv)			•		
Strategii de diferențiere			•		
Gradul de solicitare al copiilor				•	
Interacțiunile prof.-copil, copil-copil, copil-prof.				•	
Modul de corectare al greșelilor		•			
Densitatea lecției, încadrarea în timp a activității		•			
Realizarea feedback-ului activității		•			

Adaptarea desfășurării activității la reacțiile copiilor		•			
Modul de evaluare			•		

3. Activitatea copiilor

Indicatori	DA	NU
Utilizarea materialelor		•
Comportamentul dezirabil în timpul activității	•	
Rezolvarea sarcinilor de lucru	•	

Observații / recomandări:

Dna. Daniela Stăvaru este cadru didactic titular aflat în al zece-lea an de activitate. În cadrul activității de Cunoașterea Mediului, dna. Daniela Stăvaru s-a evidențiat prin aspectul sălii de grupă, tonul, gestică, organizarea conținutului, dar și claritatea explicațiilor unde a și obținut calificativul foarte bine. Se recomandă revizuirea aspectelor de natură satisfăcătoare și slabe prin participarea la orele de mentorat ale cadrelor didactice pentru schimb de bune practici, participarea la workshop-urile de inovație, creativitate și managementul timpului ce vor avea loc în grădiniță, aprofundarea curriculumului centrat pe competențe, participarea la sesiunile de Wellbeing dedicate profesorilor desfășurate în instituția de învățământ.

Director:

Cadru didactic:

FIȘA DE OBSERVARE A ACTIVITĂȚII

Sem II

Cadrul didactic asistat: Daniela Stăvaru

Disciplina: Cunoașterea Mediului

Tema lecției: Experiment - Vulcanul

Data: 23.05.2019

Grupa: Mare verde

Nr. copii prezenți: 19

1. Proiectarea și conținutul activității

Indicatori	DA	NU
Corelarea lecției cu planificarea calendaristică	•	
Exprimarea corectă (în limba maternă)	•	
Corelarea intra – și interdisciplinară a cunoștințelor	•	

2. Desfășurarea activității

Indicatori	Aprecieri				
	F. Bine	Bine	Satisf	Slab	F. Slab
Aspectul sălii de grupă	•				
Crearea cadrului afectiv propice desfășurării activității	•				
Ținuta cadrului didactic, tonul, gestică	•				
Reactualizarea cunoștințelor	•				
Organizarea conținutului (sistematizare, accesibilizare)	•				
Claritatea explicațiilor	•				
Folosirea exemplilor	•				
Utilizarea diferitelor mijloace de învățământ	•				
Aplicarea cunoștințelor în situații diverse	•				
Utilizarea diferitelor forme de organizare a grupei de copii (individual, pe grupe, colectiv)	•				
Strategii de diferențiere	•				
Gradul de solicitare al copiilor	•				
Interacțiunile prof.-copil, copil-copil, copil-prof.	•				

Modul de corectare al greșelilor	•				
Densitatea lecției, încadrarea în timp a activității		•			
Realizarea feedback-ului activității	•				
Adaptarea desfășurării activității la reacțiile copiilor	•				
Modul de evaluare	•				

3. Activitatea copiilor.

Indicatori	DA	NU
Utilizarea materialelor	•	
Comportamentul dezirabil în timpul activității	•	
Rezolvarea sarcinilor de lucru	•	

Observații / recomandări:

În cadrul activității de Cunoașterea Mediului, dna. Daniela Stăvaru a realizat un experiment cu copiii grupei la nisipar. Desfășurarea activității a ținut cont de toți indicatorii de performanță pentru realizarea unui act educațional centrat pe dezvoltarea competențelor de gândire critică și analitică a copiilor de nivel preșcolar. Materialele au fost pregătite pentru fiecare copil, iar gradul de solicitare a fost unul adecvat atât particularităților de vârstă, cât și a celor individuale. Se recomandă continuarea participării la orele de mentorat ale cadrelor didactice pentru schimb de bune practici, a sesiunilor de Wellbeing și alegerea unei arii curriculare pentru a deveni coordonator.

Director:

Cadru didactic:

ISBN 978-606-94313-3-7

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Asociației Europene de Studii Internaționale – AESI.

Copyright © 2022

Editura Asociației Europene de Studii Internaționale - AESI

Editor: Marius Cătălin MITREA

Intr. Cernișoara nr. 7, sector 6, București, România

<https://aesi.org.ro>

e-mail: secretariat@aesi.org.ro

