

CZU: 371.12/.13:159.923.2

## CONDIȚII PSIHOPEDAGOGICE DE DEZVOLTARE A ANGAJAMENTULUI PROFESIONAL LA CADRELE DIDACTICE

*Maia ȘEVCIUC, Renata MEREUȚĂ\**

*Universitatea de Stat din Moldova*

*\*Gimnaziul din Inești din Telenești*

În articol este analizat un aspect esențial în ceea ce privește profesia de cadru didactic – angajamentul profesional, care asigură menținerea în sistemul educațional. Profesia de cadru didactic implică o serie de responsabilități, roluri, deziderate, calități, competențe, care o fac să se distingă de multe alte profesii al căror „obiect” al muncii este omul. Accentul este pus pe stabilirea conexiunilor dintre factorii psihologici și pedagogici în dezvoltarea angajamentului profesional la cadrele didactice.

*Cuvinte-cheie: angajament, angajament profesional, motivație, satisfacție în muncă.*

### PSYCHO-PEDAGOGICAL CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL COMMITMENT OF THE TEACHERS

Present article approaches the essential part that is regarding the profession of a teacher – the professional commitment, which ensures the maintaining of the educational system. The profession of a teacher, involves a lot of responsibilities, roles, goals, qualities, skills, that makes it different from many other professions that also deal with the man. The focus is on the connection of the psychological factors and the educational ones, in the formation of the development of the professional commitment of the teachers.

*Keywords: commitment, professional commitment, motivation, work satisfaction.*

### Introducere

Într-o economie contemporană, potențialul uman reprezintă un domeniu de maximă importanță, de actualitate și cu o dinamică accentuată, din care se vor putea desprinde aspecte noi și de interes pentru cei care studiază problematica utilizării eficiente a resurselor umane și practica de luare a deciziilor concrete. Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea mai importantă, deoarece de aceasta depinde cât de bine este realizat procesul într-o organizație. Având în vedere că resursele umane au devenit un factor strategic, devastând chiar și resursele financiare, acestea au devenit totodată și componenta principală a performanței în toate domeniile și la toate nivelurile de organizare [1, p.3].

Actualmente se vorbește tot mai mult de angajamentul angajaților față de locul lor de muncă, care reprezintă unul dintre aspectele critice ce influențează calitatea, succesul, dar și loialitatea beneficiarilor educaționali.

Angajamentul profesional în educație este o valoare a cadrelor didactice ce înseamnă mobilizarea la cea mai bună capacitate a cunoștințelor, ansamblul informațiilor individuale și formarea profesională continuă.

Conceptul de „angajament profesional” a devenit un subiect fierbinte în domeniul educației în ultimii ani. Fenomenul de abandon profesional în masă a cadrelor didactice în Republica Moldova a prins amploare. Acest fenomen s-a conturat, printre altele, din cauza declinului statutului profesorului în societate, salariilor mici și suprasolicitării la locul de muncă prin majorarea funcțiilor deținute. Astfel, mulți profesori tineri renunță la profesia pedagogică după doar câțiva ani de lucru, cauza fiind dificultățile întâlnite în adaptarea la sistem, remunerarea, condițiile de muncă, slaba stimulare din partea managerului școlar.

Profesia de cadru didactic este percepută ca o activitate ce necesită cunoștințe, calificare, competențe și experiență, care sunt obținute în mare parte la locul de muncă. Pentru ca un profesor debutant să devină profesor expert este nevoie de mulți ani de muncă asiduă în domeniu, combinați cu stagii de formare profesională continuă adecvate. Cercetările în domeniu au demonstrat că persistența angajaților la locul de muncă este determinată în mare parte de nivelul lor de angajament și satisfacție profesională în raport cu ocupația lor.

Asumarea responsabilității se află în legătură directă cu a fi capabil să obții performanțe și satisfacție la locul de muncă. Angajamentul reflectă situația pe care majoritatea tinerilor noștri profesori o vor întâlni în activitate, întrucât ansamblul activităților realizate la nivel de unitate școlară sunt menite să asigure, dezvolte,

motiveze și să mențină resursele umane în cadrul școlii. Resursele umane sunt singura resursă din cadrul instituției de învățământ care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, de aceea dezvoltarea lor este un proces inevitabil.

Conceptul de angajament are patru implicații importante:

1. Angajații văd locul lor de muncă ca fiind în concordanță cu imaginea lor de sine – ei se simt bine cu ei înșiși atunci când sunt la locul de muncă;
2. Angajaților le place locul de muncă în sine;
3. Angajații muncesc cu pasiune la locul de muncă;
4. Locul de muncă le oferă angajaților sens și scop.

Impactul angajamentului asupra angajaților, dar și asupra instituțiilor este unul extrem de important: membrii echipei cu un nivel ridicat de angajament vor lucra pentru atingerea obiectivelor echipei, își iau rolurile și responsabilitățile în serios, aderă la normele de echipă și fac ceea ce este necesar pentru a ajuta echipa lor să câștige sau să obțină succesul; membrii echipei cu un nivel scăzut de angajament pot conveni și adera public la decizii, dar în particular le ignoră, fără a manifesta vreo preocupare față de atingerea obiectivelor școlii. Totodată, se vor concentra pe propriile agende și dau vina pe alții atunci când lucrurile nu merg bine. Locul de muncă va fi privit strict ca o sursă de venit.

Angajamentul reflectă modul în care angajații sunt tratați de către șefii lor direcți. Într-o proporție foarte mare, managerii existenți nu înțeleg importanța leadershipului în instituții, alienându-și astfel subordonații. Deraierile manageriale prin care înțelegem comportamente interpersonale necorespunzătoare sunt principala cauză de alienare a angajaților.

Pe lângă leadership, un impact deosebit asupra angajamentului are și cultura organizațională. Astfel, cultura organizațională care încurajează încrederea în leadership și responsabilizarea angajaților creează angajament; cultura organizațională care se concentrează exclusiv pe profit tinde să erodeze angajamentul.

Există trei pași pentru dezvoltarea angajamentului, acționând mai ales asupra cauzelor și având un impact substanțial în mediul organizațional:

1. Efectuarea unui studiu de angajament pentru a „lua pulsul” stării de fapt.
2. Identificarea angajamentului și formarea acestuia în primul rând prin conștientizarea factorilor deraiianți. Evaluarea poate identifica, de asemenea, și angajații care au o predispoziție spre dezvoltarea unor relații de angajament, precum și angajații care sunt, conform construcției lor psihologice, înstrăinați.
3. Anunțarea cadrelor didactice care distrug angajamentul propriu și al celor din jur că vor fi evaluați în funcție de capacitatea lor de a crea angajament.

Angajamentul este legătura dintre angajat și instituție și se reflectă prin mai multe tipuri:

1. *Angajamentul organizațional afectiv* – este angajamentul emoțional pe care angajatul îl are față de instituție. Acesta se manifestă prin: sentimentul de apartenență față de instituție și plăcerea cu care angajații se implică în rezolvarea problemelor sau în activitatea zilnică. Acest tip de angajament este bazat pe dorință, emoții, sentimente.

2. *Angajamentul organizațional normativ* – îl înțelegem prin prisma angajamentului bazat pe normele sociale. Cu alte cuvinte, angajatul rămâne în instituție pentru că se simte obligat să facă acest lucru, conform setului personal de credințe și valori; consideră că nu este etic să își tot schimbe angajatorul, considerând că trebuie să fie loial instituției. Acest tip de angajament este bazat pe loialitate.

3. *Angajamentul organizațional de continuitate* – este influențat de pachetele de beneficii pe care instituția le oferă angajaților și de care aceștia se simt atrași; discutăm despre un cumul de interese, recunoscute și îndeplinite de instituție. Mai concret, angajații rămân în instituție deoarece consideră că următorul angajator nu ar putea să ofere aceleași beneficii. Acest tip de angajament este bazat pe costuri/beneficii.

Este benefic pentru instituție ca angajații săi să fie atașați, deoarece:

- ✓ Angajații atașați vor lucra mai mult și vor fi mai determinați în atingerea obiectivelor instituției (în special cei atrași afectiv și normativ);
- ✓ munca lor este orientată spre performanță;
- ✓ înțeleg mult mai bine cultura organizațională și se identifică cu aceasta.

Angajamentul este o stare ideală, care rareori este pe deplin realizată sau întâlnită, însă care este dezideratul tuturor managerilor care își doresc echipe performante și implicate. Experiența și dăruirea profesorilor trebuie să fie combinate cu condiții bune de muncă. Angajamentul înalt este o consecință a unei conectări emoționale

pe care angajații o au față de instituție și obiectivele sale. Atunci când în activitatea instituției există un angajament înalt al cadrelor didactice, rezultatul este vizibil în modul prin care angajații colaborează și contribuie cu idei care îmbunătățesc procesul instructiv-educativ și rezultatele obținute, se simt împuterniciți să vină cu idei inovatoare și au nivel crescut de vitalitate, care îi face să fie productivi.

### **Condiții psihologice ale dezvoltării angajamentului profesional la cadrele didactice**

Sistemul educațional se confruntă permanent cu noi provocări, adaptându-se permanent la universul dinamic care evoluează. Profesorii, în calitate de personaje-cheie ale sistemului educațional, sunt puși în situația de a se adapta la noile realități, apelând la noi modalități de autodezvoltare pentru realizarea lor profesională și pentru racordarea la necesitățile elevilor.

Orice aspect din activitatea unei instituții de învățământ este determinat de competență, motivație și eficiență în organizarea cadrelor didactice. Epuizarea profesională ca fenomen relațional este în raport cu descăderea graduală a motivației, rezultată în exprimarea dezamăgirii simțite în momentul în care profesorul se află în situația realizării diferenței dintre așteptările inițiale în ceea ce privește succesul profesional și ciocnirea directă cu contextele concrete ale culturii organizaționale educaționale [2].

Motivația pentru muncă a unui individ este determinată de o serie de factori motivaționali: intrinseci (individuali) și extrinseci (organizaționali). La factori individuali atribuim: nevoi, atitudini, interese, sistem de valori, percepția sarcinilor. Factorii organizaționali includ: salariul, precizarea sarcinilor, grupul de muncă, comunicare, sisteme de control. Astfel, combinarea acestor factori va duce la obținerea unui comportament motivat, a satisfacției muncii și la dezvoltarea angajamentului profesional.

Pentru o motivare eficientă este necesar, în cadrul instituției, să se facă apel la aspecte de natură formală, cele care sunt stabilite prin politica și strategia de motivare a instituției și pentru care se face uz de anumite metode și tehnici manageriale; nu trebuie subestimat însă și potențialul motivațional al aspectelor informale, mai ales al celor moral-spirituale. Specificul activității didactice solicită a se pune accent nu atât pe obligațiunile stipulate în fișa postului, cât pe îndatoririle asumate profesional [3].

Oamenii preferă să lucreze împreună cu acei pe care îi apreciază și cu care au dezvoltat atașamente afective. Așadar, îmbunătățirea relațiilor interpersonale în cadrul catedrelor și al întregului colectiv, prin analiza detaliată a naturii relațiilor interpersonale, devine o acțiune managerială propice. În același context, proiectarea și desfășurarea unor traininguri, cu invitarea unui specialist în domeniu, în vederea dezvoltării coeziunii grupurilor și a abilităților angajaților de soluționare a conflictelor, dezvoltării stimei de sine, a imaginii de sine a angajaților apare ca o activitate relevantă sub aspectul motivării [4].

În cadrul instituției de învățământ pot exista diverse condiții de muncă ce influențează negativ activitatea cadrelor didactice, cum ar fi: volum mare de lucru; condiții grele de muncă (copii cu comportament deviant, implicare slabă a familiilor – deseori incomplete – în educația copiilor). Programul de muncă peste normă sporește oboseala, suprasolicitarea în diverse activități educaționale. Așadar, un mediu de muncă sănătos în care își desfășoară activitatea cadrele didactice este acela care creează o stare de bine fizică și mentală și face posibilă lipsa accidentelor de muncă. A fi profesor înseamnă un risc asumat, deoarece pregătirea pentru a preda, pentru a-i învăța pe alții cum să învețe este o opera niciodată încheiată și care implică multă răbdare, multe momente de incertitudine, de descurajare și multe ore de studiu, iar rezultatele nu pot fi măsurate nici cantitativ și nici imediat [5].

Respectarea caracteristicilor etapei carierei în care se află cadrele didactice devine o altă oportunitate *pentru angajații aflați la debutul carierei*: oferirea posibilităților de acțiune, a oportunităților de dezvoltare ca specialiști, încurajare, activități de competiție, acordarea de recompense pentru a oferi perspective motivaționale și profesionale salariiilor pe termen lung, bazate pe așteptări rezonabile și accesibile; instituirea la nivelul direcțiilor de învățământ/școlii a unor centre de sprijin pentru integrarea debutanților care să ofere întâlniri periodice pentru împărtășirea experiențelor și sprijin managerial și psihologic activ constituie o modalitate eficientă de motivare a specialiștilor tineri [6].

Mulți autori corelează satisfacția cu motivația ajungând să le identifice. S-a ajuns la concluzia că satisfacția este un indicator al motivației, dar nu și cauza acesteia. Totuși, aspirațiile și așteptările diferențiază motivația de satisfacție. Motivația precede satisfacția, dându-i acesteia semnificația și rațiunea de a exista. În ceea ce privește relația dintre motivație și satisfacție, nu există un acord deplin între părerile autorilor.

M.Zlate consideră că relațiile dintre motivație și satisfacție pot fi surprinse în următoarele enunțuri:

- Starea de satisfacție/ insatisfacție este un indicator al motivației, al modului ei eficient sau ineficient de realizare. Din acest punct de vedere starea de satisfacție echivalează cu îndeplinirea motivației, realizarea activității propuse, a scopului, iar insatisfacția – cu nerealizarea motivației.

- Motivarea și satisfacția apar într-o dublă calitate, atât de cauză, cât și de efect. Motivația este o cauză, iar satisfacția – o stare finală. Sunt însă și cazuri când satisfacția trăită intens, durabil se poate transforma într-o sursă motivațională. Satisfacția obținută de individ este posibilă să motiveze individul pentru a continua activitatea și a obține astfel noi satisfacții.

- Atât motivația, cât și satisfacția se raportează împreună la performanța activității, pe care o pot influența fie pozitiv, fie negativ [7].

Asadar, elementele de apropiere dintre motivare și satisfacție sunt următoarele:

- se bazează pe aceleași teorii;
- încearcă să explice performanța;
- au condus la numeroase demersuri de management care au vizat creșterea nivelului de satisfacție sau

de motivare [8].

Ioan Bontaș definește satisfacția în muncă ca fiind atitudinea generală față de muncă [9].

Din perspectivă psihologică, satisfacția în muncă este rezultatul diferenței dintre ceea ce indivizii obțin ca recompensă a muncii și ceea ce estimează ei că ar trebui să obțină. Satisfacția este pusă într-o relație matematică cu ceea ce estimează individul că ar trebui să obțină (așteptări, obiective proiectate) și ceea ce obține în mod obiectiv în activitatea de muncă (obiective realizate) [10].

Satisfacția în munca pedagogică este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Ea este determinată prin evaluarea muncii desfășurate din perspectiva mai multor dimensiuni. Unele includ satisfacția muncii prin ea însăși, altele includ salariile, recunoașterea, raportul cu managerii și colegii, cultura organizațională, rezultatele elevilor. Starea de satisfacție a cadrelor didactice este legată și de modul în care sunt evaluate de către autorități, de către familii atât profesional, cât și social. Daruirea și pasiunea cu care își îndeplinesc obligațiunile cadrele didactice aduc o notă maximă de satisfacție. Asadar, satisfacția în muncă este direct corelată cu angajamentul profesional, întrucât un angajat satisfăcut va putea fi mai performant. De asemenea, există o legătură directă între insatisfacția la locul de muncă și absenteism, deoarece angajații nemulțumiți acuză mai des simptome fizice sau psihologice de oboseală și tind să nu realizeze eficient sarcinile [11, p.8].

### **Condiții pedagogice ale dezvoltării angajamentului profesional la cadrele didactice**

Profesia de cadru didactic nu este una atractivă și solicitată. Lipsa unor politici de stat eficiente pentru atragerea, pregătirea și menținerea în sistem a cadrelor didactice afectează considerabil calitatea procesului educațional din instituțiile de învățământ general. Lipsa unui pachet salarial atractiv raportat la performanțe, insuficiența mecanismelor de protecție socială, lipsa spațiului locativ contribuie la plecarea din sistem a cadrelor didactice, atât a celor debutante, cât și a celor performante. Experiența și dăruirea profesorilor trebuie să fie combinate cu condiții bune de muncă. Luând în considerare că o parte din cadrele didactice consideră condițiile de muncă adecvate drept recompensă oferită din partea școlii, obiectivul strategic al managerului este de a asigura condiții de muncă cât mai bune cadrelor didactice, atât din punct de vedere fizic, cât și emoțional.

Cariera profesională reprezintă recompensa nonfinanciară exprimată printr-o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le ocupă angajatul pentru a obține mai mult prestigiu. Dezvoltarea carierei profesionale a cadrelor didactice presupune realizarea anumitor activități: promovarea, satisfacerea nevoilor de dezvoltare, menținerea celor mai buni angajați, îndrumarea și susținerea angajaților, asigurarea pregătirii, revitalizarea angajaților ce manifestă o anumită stagnare în carieră, oferirea posturilor în ascensiune. Promovarea cadrelor didactice trebuie să se realizeze pe criterii de competență, precum și pe crearea de condiții pentru orientarea în carieră în raport cu posibilitățile oferite de școală, ținând seama de calitățile lor profesionale și nu pe baza vârstei și a vechimii în muncă [12].

Pornind de la ideea că un bun pedagog, pe lângă stăpânirea conținutului disciplinei pe care o predă și a tehnicilor de lucru specifice profesiei didactice, are nevoie și de o cultură generală bogată, care să-i ofere posibilități de intervenție educativă adecvată în situații diverse, este nevoie și importantă formarea și perfecționarea cadrelor didactice.

Formarea și perfecționarea cadrelor didactice sunt un pilon de structură în formarea și dezvoltarea angajamentului profesional al cadrelor didactice. Fiind o noțiune cu aspecte multiple, angajamentul poate fi îmbunătățit printr-un sistem de activități ce se referă la formările continue. Deși toate aceste activități sunt importante și interdependente, se poate afirma cu certitudine că punctul de start în asigurarea dezvoltării angajamentului îl constituie angajarea în câmpul muncii după absolvirea instituției. Formarea continuă este o necesitate permanentă a cadrelor didactice indiferent de domeniul profesional și de nivelul pregătirii fiecăruia, deoarece nicio profesiune nu cere posesorului ei atâta competență, dăruire și umanism ca cea de profesor, pentru că în niciuna nu se lucrează cu un material mai prețios, mai complicat și mai sensibil decât omul în devenire [13].

Dat fiind că transformările ce se produc continuu în domeniul educației generează noi noțiuni, concepte, orientări care pot fi și trebuie valorificate prin acțiuni bine orientate, formarea profesională continuă facilitează accesul către ele, astfel asigurându-se implicarea cadrelor didactice cât mai deplină în asigurarea eficacității activității educaționale, prin dezvoltarea continuă a competențelor și abilităților profesionale [14].

Prin participarea la formări cadrul didactic cu statutul și rolul profesional deținut își dezvoltă domeniile de competență: competența de specialitate, competența tehnologiilor informaționale, competența psihopedagogică, competența socială și managerială, competența de formare continuă [15, p.57].

În acest context, obiectivul major al formării continue a cadrelor didactice reprezintă dezvoltarea resurselor interne ale cadrului didactic ca personalitate creatoare de cultură intelectuală și asigurarea cadrului autentic pentru obținerea de performanțe, pentru realizare și împlinire profesională, pentru dezvoltarea angajamentului profesional. Odată ce performanța unei instituții depinde în mod direct de performanța cadrelor didactice, managerii sunt chemați să-și asume responsabilități specifice în raport cu dezvoltarea lor, să adopte politici și mecanisme de formare a personalului didactic. Aceasta va conferi relevanță acțiunilor de formare continuă, va spori motivația și interesul cadrelor didactice pentru propria formare [16].

### Concluzii

Relațiile dintre angajat și organizația în care activează sunt reciproce, motivația angajaților afectează realizarea scopurilor organizaționale și viceversa, angajatul este afectat de mediul său de muncă. Ideea acestei relații este că există o forță în mediul activităților profesionale, care contribuie atât pentru organizație, cât și pentru angajați. Aceasta ar semnifica că un mediu de lucru, care oferă factorii motivaționali necesari pentru angajați, condiționează apariția unui nivel înalt al motivației, situație care și conduce spre realizarea scopurilor organizaționale. Înțelegerea faptului că crearea unui mediu de lucru pozitiv și de susținere în școală, urmată de o atitudine de simpatie sinceră față de profesori, este practic cheia pentru dezvoltarea treptată a potențialului lor. Aceasta le permite satisfacerea necesităților ascunse pentru a ajunge la realizări și pentru a-și asuma responsabilitatea, iar în cele din urmă – pentru a-și exprima aprecierea față de capacitatea de a avea un succes.

### Referințe:

1. POSTOLACHI, V. *Managementul resurselor umane*. Suport de curs. Chișinău, 2016.
2. DANDARA, O. Particularități ale managementului carierei cadrelor didactice. În: *Resursele umane în educație*. Sesiune Internațională de Comunicări Științifice, București 7-8 mai, 2009. București: Editura ASE, 2009, p.28-31.
3. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012, 288 p.
4. Ibidem.
5. NECULAU, A. *Statutul și rolul profesorului în activitatea școlară*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1978. 186 p.
6. ANDRIȚCHI V., GALEMBA, S. Repere metodologice ale managementului motivării cadrelor didactice. În: *Revista Științifico-practică. Psihologie*, 2011.
7. ZLATE, M. *Psihologia muncii-relații interumane*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 385 p.
8. DANDARA, O. *Op.cit.*
9. ZLATE, M. *Op.cit.*
10. ZAMFIR, C. *Dezvoltarea umană a întreprinderii*. București: Editura Academiei, 1980. 231 p.
11. GOGU, N. *Satisfacția în muncă a angajaților*. Iași: Polirom, 2007.
12. SÎRBU, M. Satisfacția în muncă. În: *Probleme actuale ale științelor umanistice și modernizării învățământului*. Conferința științifică anuală, Chișinău, 05.04.2012. Vol.1. Chișinău: CEP UPS „Ion Creangă”, 2012, p.161-164.
13. ANDRIȚCHI, V. Motivarea cadrelor didactice în învățământul preuniversitar. În: *Univers Pedagogic*, 2011, nr.4.

14. ANDRIȚCHI, V. *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar*: Teză de doctor habilitat. Chișinău, 2012. 333 p.
15. ANDRIȚCHI, V. Repere metodologice pentru perfecționarea cadrelor didactice la nivel de instituție școlară. În: *Revista de Științe Socioumanistice*, UPS „I. Creangă”, 2011, nr.3, p.47-58.
16. ANDRIȚCHI, V. *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar*: Teză de doctor habilitat. Chișinău, 2012. 333 p.

**Date despre autori:**

**Maia ȘEVCIUC**, doctor, conferențiar universitar, șef al Departamentului Științe ale Educației, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Științe ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** maia.sevciuc@gmail.com

**Renata MEREUȚĂ**, director-adjunct al Gimnaziului Inești, Telenești.

**E-mail:** enata.mereuta@mail.ru

*Prezentat la 27.10.2018*