

## Repere psihopedagogice în motivarea cadrelor didactice pentru formare continuă - reflecții teoretice și practice.

**Valentina Olaru,**

Lector superior, Catedra de Științe ale Educației a USM

*Motto: „ Meseria de profesor este o mare și frumoasă profesiune, care nu seamănă cu nici o alta, o meserie care nu se părăsește seara, odată cu hainele de lucru. O meserie aspră și plăcută, umilă și mândră, exigentă și liberă, o meserie în care mediocritatea nu e permisă, unde pregătirea excepțională este abia satisfăcătoare, o meserie care epuizează și înviorează, ingrată și plină de farmec »*

(Victor Hugo)

Schimbările produse în societate și prognoza accelerării schimbărilor în etapele ce vor urma impun ca necesară nu numai adaptarea sistemelor educative la noile realități economice, sociale, culturale și științifice, ci și formarea în cadrul acestor sisteme a capacității de reglare continuă și de autoperpetuare a adaptabilității. Din această perspectivă principiile educației permanente devin linii orientative pentru acțiunea educativă în general, iar educația adulților constituie un segment a cărui accentuare poate fi considerată un element prioritar. Trăind într-o societate bazată pe cunoaștere, indivizii sunt puși în situația de a-și structura permanent propriul mod de acces la informație și propria capacitate de selectare a informațiilor. Formarea reprezintă, în acest context, o acțiune de modelare a educatului conformă cu exigențele societății actuale.

Formarea cadrelor didactice constituie o strategie prin care se poate asigura dezvoltarea calității învățământului. Calitatea în educație presupune și puterea acesteia de diferențiere în funcție de nivelul formării, de înzestrarea intelectuală a celor formați, de competențele cerute de piața muncii.[2,p 107 ] Este evident rolul formării continue pentru realizarea calității în educație. Întrucât sistemele educative se caracterizează prin dinamism, formarea devine o pîrghie importantă pentru a asigura reorientările necesare ale educației.

Formarea continuă profesionalizează formatorul educațional încît domeniul să răspundă nevoilor personale ale educaților și obiectivelor educației. Educatorul profesionalizat are puterea de a ameliora calitatea, de a promova schimbarea, de a asigura eficacitatea educației, de a anticipa schimbarea. [4, p.199] Formarea continua este o necesitate permanentă a cadrelor didactice indiferent de domeniul profesional și de nivelul pregătirii fiecăruia, deoarece nici o profesiune nu cere posesorului ei atîta competență, dăruire și umanism ca cea de educator, pentru că în nici una nu se lucrează cu un material mai prețios, mai complicat și mai sensibil decît omul în devenire.

Ancorat în prezent, întrezărind viitorul și sondînd dimensiunile posibile ale personalității, educatorul sau cadrul didactic, instruieste, educă, îndeamnă, dirijează, cultivă și organizează, corectează, perfecționează și evaluează neîncetat procesul formării și desăvîrșirii calităților

necesare omului de maine. Alături de discipoli, el este nevoit să se autoevalueze și perfecționeze neincetat. Cu regret nu întodeauna această necesitate este conștientizată de cadrele didactice și echipele manageriale. Cauza merită a fi căutată în dimensiunea motivației și motivării. Instituția de învățământ deseori este asemuită unui mecanism, funcționarea căruia depinde de buna pregătire a fiecărei piulițe. Atunci când oamenii nu vor și/sau nu pot să realizeze obiectivele instituției de învățământ, adică nu au motivația necesară și pregătirea corespunzătoare, acestea nu vor fi realizate și „mecanismul” va funcționa cu dificultate. Deși salariile constituie o sursă importantă de venit și motivare pentru angajat și totodată o cheltuială destul de mare pentru angajator, în sistemul de învățământ salariile sunt foarte ușor de epuizat, reușind să îi aducă pe oameni la lucru în fiecare zi, dar nu obligatoriu îi fac să și muncească. *Ceea ce îi determină pe oameni să muncească, cu adevărat, este motivația.* [7,p.119]

La moment este necesar de-a diferenția termenii *motivare* – *motivație* în contextul managementului educațional. Motivarea este acțiunea de a motiva pe altcineva, de a oferi un motiv pentru realizarea unei acțiuni; motivația reprezintă *totalitatea mobilurilor care-i determină pe oameni să facă anumite lucruri, să aleagă din mai multe variante un anumit comportament.*[8, p. 45]

Motivarea reprezintă modalitatea prin care se integrează satisfacerea necesităților și intereselor individuale ale cadrelor didactice în realizarea obiectivelor instituției educaționale – stimularea angajaților în vederea îndeplinirii sarcinilor într-un mod satisfăcător; motivația - necesitățile și interesele individuale.

Este nevoie de cunoașterea nevoilor cadrelor didactice pentru a determina influența satisfacerii acestor nevoi asupra antrenării corpului didactic la realizarea obiectivelor propuse în formarea continuă a competenței didactice însă nu trebuie confundați termenii *nevoie* și *motivație*:

- Motivația ( latinescul *movere* – stare interioară care pune în mișcare un individ) este „o forță care acționează asupra unei persoane pentru a o împinge către realizarea unui obiectiv într-o manieră specifică”;
- Nevoia este „o lipsă resimțită la un moment dat de o persoană” [ 8, p.46]

Nevoia poate deveni fundament al motivării cadrului didactic spre creșterea performanței sale profesionale, dacă avem curajul s-o identificăm și să construim pe ea un instrument viabil și autentic ce va contribui la formarea motivației durabile spre formare continuă.

Anume de la acest *fire point* a demarat stagiul de formare „ Motivarea cadrelor didactice spre formare continuă,, în trei instituții preuniversitare din mun. Chișinău, la care au participat 90 de cadre didactice. Rezultatele stagiului reprezintă interesante confirmări și infirmări a celor mai cunoscute teorii motivaționale.

Pentru a determina finalitatea dorită în formarea/autoformarea continuă a fiecărui cadru didactic s-a propus ca fiecare din participanți să contureze portretul profesorului ideal, menționând ce cunoștințe/abilități/atitudini trebuie el să posedă. Sarcina a avut menirea de-a crea un etalon personal pentru fiecare cadru didactic și a servi drept imbold de-ai corespunde cât mai mult. Printre cele mai frecvente caracteristici pe care le-au identificat profesorii în portretul ideal au fost: - să cunoască foarte bine materia de studiu;

- să fie responsabil;
- să iubească copiii;
- să studieze permanent;
- să respecte colegii.

Comparând aceste rezultate cu un sondaj similar realizat de profesorul ieșan Vasile Fetescu [3, pp.28-36.] și N. Mitrofan [6, pp.19-22.] la o distanță de câteva decenii, putem observa că portretul trasat de participanții la stagiul se aseamănă mai mult cu cel din viziunea elevilor, decât al profesorilor de atunci. În acest context apare o întrebare „ Este acesta bine sau rău acest fapt?” Pentru contextul unui învățământ centrat pe parteneriat și calitate în educație considerăm a fi benefic.

Pentru ai oferi cadrului didactic oportunitatea de-a mai reflecta asupra cadrului său profesional, am încercat împreună să mai fixăm o întrebare „**De ce muncesc profesorii?**”, propunându-le să formuleze motivele care-i fac să muncească și să se mențină în profesiunea didactică.

Toate motivele formulate pot fi clasificate în două categorii :

- Motivele extrinseci ;
- Motivele intrinseci;

Motivele extrinseci reprezintă rațiuni de a munci care se află în relație cu sfera muncii, dar privesc munca drept un mijloc de a obține alte satisfacții. Le putem asocia recompenselor materiale.

- pozitive;
- negative.

Motivele pozitive sunt legate de lucruri care pot fi obținute în urma desfășurării procesului de muncă și pentru care omul consideră că trebuie să muncească.[5, p.46] Dintre acestea au fost menționate: salariul, unele beneficii economice suplimentare, aprecierea și respectul celorlalți.

Motivele negative se referă la aspectele care sancționează individul dacă nu muncește sau nu obține rezultate satisfăcătoare.[5, p.47] Dintre acestea au fost menționate mai puțin, dar totuși unii profesori au enumerat: sancțiunile administrative, penalizările socio-profesionale (concedieri, retrogradări), critici din partea membrilor corpului didactic și a managerilor.

În urma analizei motivelor enumerate, putem menționa că în învățământul actual, în condițiile existenței unor salarii considerate mult sub limita normalului (în special în învățământul preuniversitar sau la debutanți), funcționează la cote mai înalte motivația intrinsecă. Motivele intrinseci sunt stimulentele care provin din însăși activitatea de muncă – scop în sine. În acest caz, omul muncește din proprie conștiință sau din plăcere, fără a exista presiuni exterioare. Persoanele motivate intrinsec sunt persoanele care muncesc într-un anumit domeniu pentru că și-au dorit acest lucru, cunoscând din start posibilele dezavantaje economice. Acest fapt poate fi atestat la tinerele cadre didactice care se mențin în învățământ pe parcursul ultimilor cinci ani de studiu.

Este știut faptul că motivația extrinsecă a stabilității financiare are o putere motivatoare destul de mare însă aceasta se poate corela cu motivații intrinseci de tipul autorealizare. Ambele categorii de motive sunt cvasiindependente, dar și unele și altele fac cadrele didactice să se mențină în profesie, pentru a -și satisface necesitățile. În acest context vom menționa teoria lui Abraham Maslow care a identificat următoarea ierarhie a trebuințelor / nevoilor:

1. Nevoi fiziologice – aer, apă, somn, hrană, sex, adăpost, eliberare de durere etc.;
2. Nevoi legate de securitate – siguranță fizică și psihică;
3. Nevoia de apartenență – la un grup social sau altul, de prietenie, dragoste, tandrețe etc.;
4. Nevoia de stimă și recunoaștere – stimă față de sine dar și din partea celorlalți, de independență și libertate, dar și de proprietate;
5. Nevoia de autorealizare – creștere, împlinire de sine, dezvoltare, creație. [1, p.178]

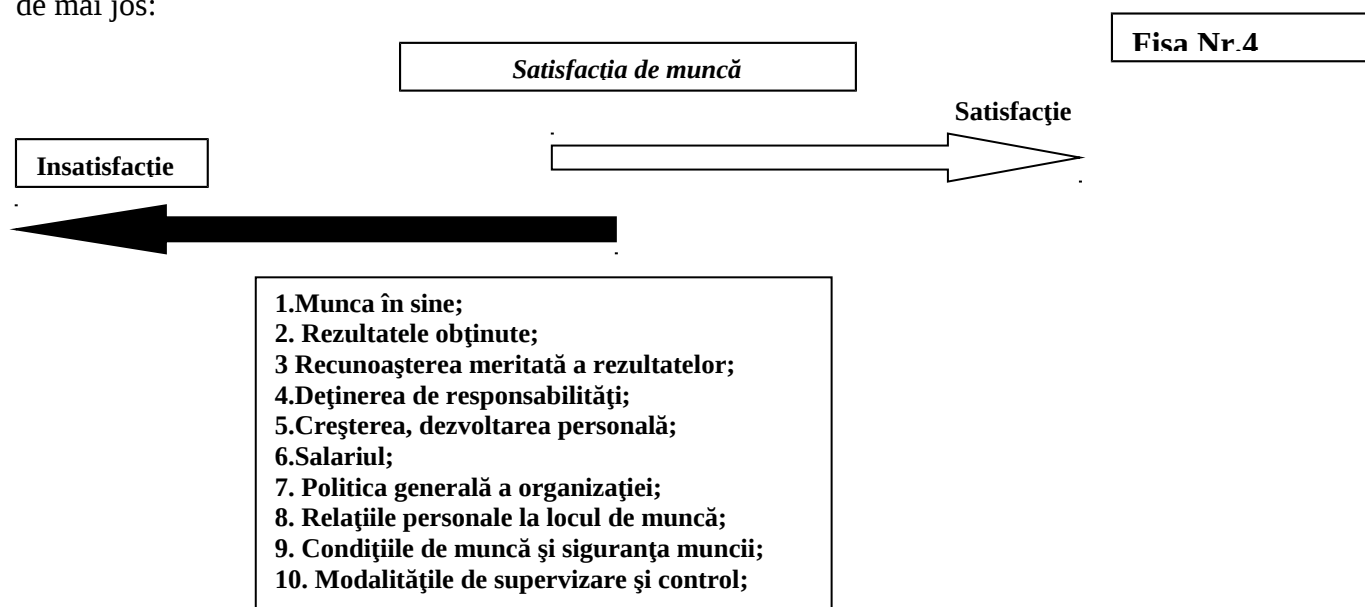
Această ierarhie a fost imaginată de Maslow sub forma unei piramide a nevoilor, al cărei vârf (nevoia de autorealizare) se bazează în primul rând pe satisfacerea nevoilor fiziologice și apoi pe treptele intermediare. Noi am ilustrat-o intuitiv, în cadrul stagiului, sub forma unei scări, care părea a fi mai sugestivă, și le-am propus participanților să analizeze schema și să indice până la ce treaptă au urcat, iar apoi să expună care ar fi/sunt beneficiile personale după situarea pe ultimile două trepte. Majoritatea profesorilor (80%) participanți la stagiul au menționat că relativ au urcat pe toate treptele, dar la fiecare ar dori să revină și să amplifice rezultatele.

Pare a nu exista o regulă care să guverneze apariția unui anumit tip de nevoi după satisfacerea celor fiziologice, dar satisfacerea unei nevoi poate avea un caracter provizoriu după care individul dorește un alt nivel de satisfacere a nevoii (de exemplu - nevoia de hrană – individul dorește să mănânce din ce în ce mai bine, și el va reveni asupra nevoii), totodată indiferent la ce treaptă nu s-ar identifica cadrul didactic, trebuie încurajat să înainteze, deoarece fiecare treaptă urcată contribuie la amplificarea oportunităților de satisfacere a necesităților inferioare. Din explicațiile oferite vis-a-vis de beneficiile ultimilor două trepte, cadrele didactice au menționat:

-ascensiunea spre un grad didactic, care le-a oferit încredere în forțele sale profesionale dar și beneficiu material ;

- respectul colegilor și aprecierea managerilor ;
- dorința de-a face ceva mai mult in cariera didactică.

Pentru a descoperi adevăratele dominante motivaționale, care pot fi folosite în motivarea cadrului didactic spre formarea continuă, ne-am întrebat: “ Ce aduce cea mai mare satisfacție în muncă unui profesor școlar?” In acest scop am formulat un șir de factori pe care profesorii au fost puși în situația de-ai plasa fie pe axa satisfacției, fie pe cea a insatisfacției, conform schemei de mai jos:



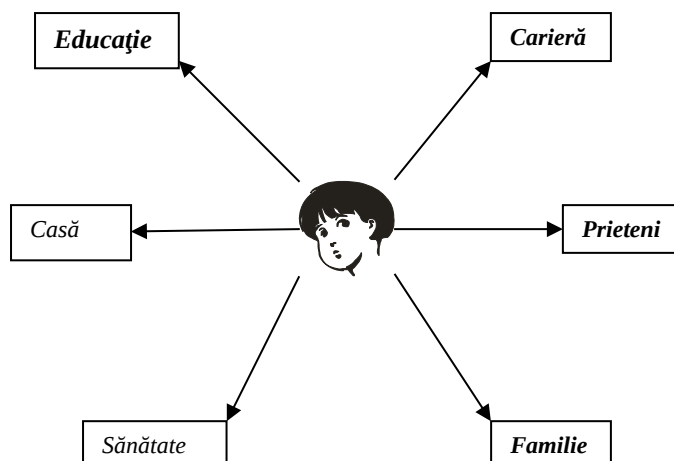
Printre factorii care produc maximum de satisfacție au fost menționate de regulă primii cinci, iar ceilalți factori plasându-se pe axa insatisfacției, dar au fost observate și unele devieri de la regulă. Astfel *munca în sine* nu totdeauna a fost plasată pe axa satisfacției, în schimb deseori a apărut pe această axă *modalitățile de supervizare și control*. După completarea axelor, participanții la stagiul au fost rugați să formuleze 3-4 idei care i-ar ajuta să amplifice satisfacția de muncă. Majoritatea au propus idei constructive cum ar putea orienta unii factori spre axa satisfacției, sugestiile au fost în mare predistinate echipelor manageriale.

Exercițiul analizat mai sus are la baza sa „ Teoria celor doi factori” a lui Frederick Herzberg , care a ajuns la următoarele concluzii:

- oamenii depun în procesul muncii 75 % din capacitatea totală de efort;
- există factori pe care autorul îi numește „igienici” sau „de întreținere” care contribuie la menținerea unui nivel mediu de efort , a căror absență produce insatisfacție;
- există factori numiți de Hertzberg „motivatori” care determină depășirea nivelului mediu de efort, a căror prezență produce satisfacție. [5, p. 51] Pentru a obține o îndeplinire satisfăcătoare a sarcinilor, cadrul didactic trebuie să diminueze factorii care produc insatisfacție. Munca este

prin ea însăși motivatoare dacă angajatul muncește într-un domeniu preferat de acesta, nu într-un domeniu de conveniență sau oferit de împrejurări. Totodată, dacă privim axa satisfacției, este important să respectăm succesiunea „pașilor” 1-2-3-4-5 , în obținerea sentimentului autoîmplinirii. Pentru că nu putem obține rezultate deosebite, decât dacă ne place ceea ce facem și nici nu putem „recunoaște” niște rezultate inexistente. „Saltul” peste etapele firești ale procesului motivațional are efecte contrare: lipsa oricărei satisfacții în muncă și complacere în mediocritate. Cadrul didactic trebuie să înțeleagă că este direct responsabil de propria dezvoltare, sentimentul autoîmplinirii ar trebui să fie suficient pentru a motiva spre dezvoltare.

Totodată este bine să realizăm motivarea cadrului didactic spre formare continuă și dezvoltare profesională nu unidirecțional, ci în contextul evoluției sale complexe ca personalitate, deoarece următoarea treaptă a motivării din cadrul stagiului a avut în vizorul ei întreg universul personal al participanților. Participanții au fost puși în situația să formuleze 20 de dorințe care ar vrea să se realizeze în următorii 2-3 ani și să plaseze aceste dorințe pe axele corespunzătoare ale schemei:



După completarea schemei ne-am propus să analizăm mai atent axele *educație și carieră* și să fixăm pe acestea 3-4 dorințe suplimentare, care pot ajuta în dezvoltarea personală, acestea constituind de fapt fundamentul viitoarelor obiective de formare continuă. Ceea ce a surprins cel mai mult în urma analizei schemelor completate inițial, a fost constatarea că cadrele noastre didactice nu prea doresc multe de la viață și dacă pe axa carieră au mai apărut câteva dorințe, pe cea a educației ele au fost aproape lipsă. Statutul social actual al cadrului didactic atât de mult ne-a influențat, că am început a ne mulțumi cu puținul, ne-am dezobișnuit a dori ceva. Majoritatea participanților ajungând la a cincea dorință nu-și închipuiau ce ar putea scrie mai departe. Este o constatare alarmantă, deoarece pornind de la această situație este foarte greu de-a aștepta o formare continuă și o dezvoltare profesională autentică de la personalul didactic al unei instituții preuniversitare. Pentru a stimula motivația spre domeniul care ne interesează a fost nevoie de a propune acele 3-4 dorințe suplimentare pe axa *carieră și educație*. Totodată conform

cercetărilor psihologului rus Sergei Cronin, dezvoltarea personală are loc doar în momentul în care toate axele sunt completate. Mișcarea nu trebuie să fie unidirecțională, ci în spirală astfel noi acumulăm energie, ce ne permite să ne realizăm toate dorințele/scopurile. [9,p.30] Acest raționament, a servit și el ca strategie de motivare, oferind posibilitate tuturor participanților ca în scrierile reflexive finale cu tema ” *Cariera mea didactică: realizări, probleme, perspective.*” să identifice binevol cel puțin trei obiective de formare continuă.

Potrivit lui McClelland [1,p 183] (*teoria achiziției succeselor*) *nivelul de aspirație al unui om îi determină comportamentul*, individul manifestând trei categorii de nevoi : de afiliere, de putere și de realizare. Autorul consideră că *nevoia de realizare nu este ereditară iar oamenii pot fi învățați să-și dezvolte o motivație puternică în acest sens*. Stagiul de formare realizat și analizat în cele expuse mai sus a fost o modestă încercare de-a confirma teoria amintită.

### **Bibliografie**

1. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*, Polirom, 2004. 450p.
2. CRISTEA, S. *Dicționar de pedagogie*. Chișinău-București: Grupul Editorial Litera, 2000. 382 p.
3. FETESCU, V. *Educatorul ideal în viziunea elevilor*. În revista „Univers didactic”, nr.3, Iași, 1994, 150 p.
4. Ghid metodologic pentru formarea formatorilor. Management educațional. București, 2001. 254 p.
5. IOSIFESCU, Ș. (coord) *Managementul educațional*. Partea I, București, 2001. 363 p.
6. MITROFAN, N. *Personalitatea și comportamentul eficient al educatorului*. În „Revista de pedagogie” nr.4, 1981, 130 p.
7. NECULAU, A. *Educația adulților. Experiențe românești*. Iași: Editura Polirom, 2004. 219 p.
8. STANCIU, Ș. IONESCU, M. – *Gestionarea resurselor umane în școli* – suport de curs. 120 p.
9. КРОНИН, С. *Мышление победителя*, Москва, 2004. 349 p.

### **Rezumat**

Schimbările produse în societate și prognoza accelerării schimbărilor în etapele ce vor urma impun ca necesară nu numai adaptarea sistemelor educative la noile realități economice, sociale, culturale și științifice, ci și formarea în cadrul acestor sisteme a capacității de reglare continuă și de autoperpetuare a adaptabilității. Trăind într-o societate bazată pe cunoaștere,

indivizii sunt puși în situația de a-și structura permanent propriul mod de acces la informație și propria capacitate de selectare a informațiilor. Formarea reprezintă, în acest context, o acțiune de modelare a educatului conformă cu exigențele societății actuale.

Este evident rolul formării continue pentru realizarea calității în educație. Întrucât sistemele educative se caracterizează prin dinamism, formarea devine o pîrghie importantă pentru a asigura reorientările necesare ale educației.

Formarea continuă profesionalizează formatorul educațional încît domeniul să răspundă nevoilor personale ale educaților și obiectivelor educației. Educatorul profesionalizat are puterea de a ameliora calitatea, de a promova schimbarea, de a asigura eficacitatea educației, de a anticipa schimbarea.

Cu regret nu întodeauna această necesitate este conștientizată de cadrele didactice și echipele manageriale. Cauza merită a fi căutată în dimensiunea motivației și motivării. Instituția de învățămînt deseori este asemuită unui mecanism, funcționarea căruia depinde de buna pregătire a fiecărei piulițe. Atunci cînd oamenii nu vor și/sau nu pot să realizeze obiectivele instituției de învățămînt, adică nu au motivația necesară și pregătirea corespunzătoare, acestea nu vor fi realizate și „mecanismul” va funcționa cu dificultate. Deși salariile constituie o sursă importantă de venit și motivare pentru angajat și totodată o cheltuială destul de mare pentru angajator, în sistemul de învățămînt salariile sunt foarte ușor de epuizat, reușind să îi aducă pe oameni la lucru în fiecare zi, dar nu obligatoriu îi fac să și muncească. *Ceea ce îi determină pe oameni să muncească, cu adevărat, este motivația.*

Anume de la acest *fire point* a demarat stagiul de formare „Motivarea cadrelor didactice spre formare continuă”, în trei instituții preuniversitare din mun. Chișinău, la care au participat 90 de cadre didactice. Rezultatele stagiului reprezintă interesante confirmări și infirmări a celor mai cunoscute teorii motivaționale.

Este bine să realizăm motivarea cadrului didactic spre formare continuă și dezvoltare profesională nu unidirecțional, ci în contextul evoluției sale complexe ca personalitate, avînd în vizorul ei întreg universul personal al individului.



