

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării
Institutul de Științe ale Educației

VIOLETA VRABII

BRANDING PROFESIONAL
ÎN EDUCAȚIE

Ghid metodologic

Chișinău, 2020

CZU 37.091

V-94

Aprobată spre editare
de *Consiliul Științifico-Didactic* al Institutului de Științe ale Educației

Referenți:

Nina PETROVSCHI, *dr. hab., conf. univ.*, IȘE

Oxana PALADI, *dr., conf. univ.*, IȘE

Aliona PANIȘ, *dr., conf. univ.*, IȘE

Lilia CEBANU, *dr., cerc. șt. coord.*, IȘE

Ion ACHIRI, *dr., conf. univ.*, IȘE

Angela CUCER, *dr., conf. cerc.*, IȘE

Nadejda BARALIUC, *dr., lector univ.*, IȘE

Angela POTÂNG, *dr., conf. univ.*, USM

CUPRINS

PRELIMINARII	4
1. BRANDINGUL PROFESIONAL: IMAGINE PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ	8
§ 1.1. Imaginea personală a cadrului didactic / de conducere în contextul brandingului	8
§ 1.2. Valorificarea imaginii cadrului didactic / de conducere	17
2. DEZVOLTAREA PERSONALĂ ÎN CONTEXT PROFESIONAL	24
§ 2.1. Dezvoltarea personală a cadrului didactic /de conducere prin automotivare și autoeficacitate	24
§ 2.2. Valorizarea automotivării și autoeficacității cadrului didactic / de conducere	31
ÎNCHEIERE	40
BIBLIOGRAFIE	43
ANEXE	46
Anexa 1. Poezia „ <i>Eu sunt</i> ”	46
Anexa 2. Testul <i>Dezvoltarea personală prin nivelurile conștiinței</i>	48
Anexa 3. Schema <i>Profilul psihosocial și profesional al cadrului de conducere</i>	51
Anexa 4. Testul <i>Determinarea trăsăturilor manageriale</i>	52
Anexa 5. Chestionarul pentru cadrele de conducere <i>Teoria X-Y</i>	53
Anexa 6. Testul de examinare a nivelului de automotivare	55
Anexa 7. Scala de măsurare a autoeficacității.....	57
Anexa 8. Povești și povestiri parabolice.....	59
Anexa 9. Test de evaluare la Modulul D <i>Branding profesional</i>	67

PRELIMINARII

Branding profesional reprezintă o parte integrantă a programelor de formare profesională continuă și este menit să asigure formarea durabilă, cumulativă a competențelor profesionale ale cadrelor didactice / de conducere din învățământul superior, general / profesional tehnic. Prin conținuturile sale relevante, cu aplicabilitate sporită în practica educațională și axate pe interdisciplinaritate, în cadrul modului se promovează un sistem de valori *pro-schimbare, pro-active, pro-dezvoltare*, necesare pentru obținerea succesului în activitatea profesională.

Scopul brandingului profesional reprezintă dezvoltarea imaginii profesionale a cadrelor didactice / de conducere din învățământul superior, general / profesional tehnic și motivarea acestora pentru dezvoltare personală și profesională continuă.

Profesionalizarea continuă a cadrelor didactice / de conducere reprezintă cumulul activităților ce dezvoltă competențe profesionale, cât și competențe sociale, civice, personale. Prin urmare, comportamentele fiecărei persoane implică o participare în mod *eficient și constructiv* la viața profesională, socială, personală.

Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general identifică condițiile și determină scopuri de implementare a dezvoltării profesionale: motivarea cadrelor didactice pentru învățarea pe tot parcursul vieții, creșterea responsabilității fiecărui cadru didactic pentru reușita propriei cariere profesionale. *Domeniul 4. Dezvoltarea profesională*, elucidează – cadrul didactic gestionează propria dezvoltare profesională prin indicatorii: realizarea și monitorizarea procesului de dezvoltare personală și profesională, motivare [Apud 27].

La fel, se formulează expres obiectivul specific 4.4. *Eficientizarea și flexibilizarea sistemului de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale*, cu un șir de acțiuni prioritare, printre care: orientarea sistemului de perfecționare a cadrelor didactice și manageriale în conformitate cu cererea și necesarul de noi competențe, prin promovarea inovațiilor din domeniul pedagogiei, psihologiei, didacticii și activităților de consiliere metodică; promovarea activităților de instruire în *managementul educațional* în cadrul programelor de formare continuă a cadrelor didactice și de conducere [Apud 27].

În atare context, Modulul D *Branding profesional* promovează politica educațională a statului și este relevant în raport cu structura și tipologia necesităților/nevoilor actuale și de perspectivă ale beneficiarilor direcți și indirecti ai programului de formare.

Astfel, dezvoltare personală și profesională a cadrului didactic / de conducere reprezintă cumulul activităților ce îmbunătățesc conștientizarea și imaginea. Cadrul didactic / de conducere tinde spre vârf, iar timpul creează premise spre orizonturi de implementare pe scara valorică a dezvoltării sale.

Acțiunea, în acest context, este puterea de a conduce rezultatul, deoarece tot ce facem este determinat de comunicarea cu *noi înșine, alții*, astfel în fiecare efort susținut există o răsplată „înzecită”. Oamenii care au atins desăvârșirea urmează o cale sigură către „succesul suprem” prin adaptare continuă [Apud 26].

Ghidul „*Branding profesional în educație*” reprezintă o lucrare aplicativă constituită din două capitole. Primul capitol este studiul semnificativ pentru imaginea personală/profesională a cadrului didactic / de conducere. Al doilea capitol promovează dezvoltarea personală prin automotivarea și autoeficacitatea cadrului didactic / de conducere.

Ședințele se constituie din 8 etape, iar – în funcție de nevoile de dezvoltare – ele pot fi ajustate: realizate integral sau parțial. În *Tablul 1* expunem semne convenționale și semnificația etapelor.

În consecință, programul formativ va contribui la creșterea personală și profesională prin dezvoltarea convingerii propriei valori, a atitudinilor față de sine, carieră. Astfel – contribuind la o funcționare *optimă profesională și personală, flexibilă și efecace* în scopul promovării imaginii autentice a cadrelor didactice / de conducere.

Intervenția specializată a formatorului în educația adulților, psihologului constă în implicarea, susținerea și încurajarea cursanților prin intermediul unor tehnici, metode și instrumente specifice, în vederea sondării și relevării propriilor capacități, atitudini, resurse personale, profesionale și a conștientizării punctelor forte, dar și celor critice din existența proprie, posibilităților de depășire a situațiilor neconvenabile într-o manieră individualizată [Apud 2; 4; 32; 35].





Astfel, dezvoltarea competențelor profesionale și personale ale cadrelor didactice / de conducere se va realiza prin: crearea, promovarea propriului brand profesional, a imaginii și a valorilor specifice

carierei didactice, dezvoltarea profesională și personală continuă prin automotivare și autoeficacitate.

Ghidul este destinat instituțiilor de formare continuă, formatorilor în educația adulților, psihologilor, cadrelor didactice / de conducere din instituțiile de învățământ superior, general / profesional etnic.

Tabelul 1. Semne convenționale și semnificația lor

Nr. d/o	Denumirea etapei	Descrierea etapei
1.	 Stabilirea contact–relații	Determină relații și atitudini pentru a crea un climat favorabil, este conotația afectivă de început, a primelor impresii, <i>dispoziția formării</i> .
2.	 Identificarea nevoilor prin subiecte de sensibilizare la acțiune	Este etapa prin care identificăm nevoile de dezvoltare ale beneficiarilor atât în formă directă, cât și cea indirectă. Se elucidează perceperea problemei, sensibilizarea asupra ei. Se face o autopercepere, autocunoaștere cu subiectele de formare/ dezvoltare, se stabilesc direcțiile de acțiune.
3.	 Intervenția specializată	Formatorul intervine în subiectul discuției cu concepte, idei ale specialiștilor. Specialistul vine cu studii științifico-practice, propune sugestii, opinii, soluții.
4.	 Implicarea activă	Activitățile de implicare determină relațiile de creștere interpersonală și intrapersonală în care beneficiarii au posibilități de afirmare/ autoafirmare și de adaptare creativă prin exemple personale, studii de caz, fișe de analiză.

5.	 <p>Consolidarea prin strategii de dezvoltare</p>	<p>Reprezintă etapa consolidării competențelor de dezvoltare prin reflecții personale, de grup și a elucidării strategiilor de dezvoltare.</p>
6.	 <p>Evaluarea / autoevaluarea</p>	<p>La această etapă se propun teste psihologice, chestionare, metode de investigație personală, în grup – pentru identificarea caracteristicilor personale, profesionale ale dimensiunii abordate.</p>
7.	 <p>Încheierea sesiunii de dezvoltare</p>	<p>Este pasul de finalitate printr-un ritual original, afectiv-valoric sau cognitiv.</p>
8.	 <p>Follow-up</p>	<p>Se propun sarcini de implicare creativă pentru studiul individual / în grup, în scopul de a urmări evoluția și a monitoriza creșterea personală, profesională, asigurând astfel continuitatea celor dezvoltate. Este etapa de extensie.</p>

1. BRANDINGUL PROFESIONAL: IMAGINE PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ

§ 1.1. Imaginea personală a cadrului didactic / de conducere în contextul brandingului

Problematika dezvoltării personale și profesionale a cadrului didactic / de conducere constituie o prerogativă a domeniului educațional în general și a psihologiei în mod special, deoarece formarea profesională continuă reprezintă procesul ce desemnează o realitate psihosocială de interacțiune prin parcurgerea unor experiențe de educație și învățare.

Brandingul reprezintă o imagine *clară, puternică și convingătoare* despre o persoană/produs/instituție. Brandingul personal se referă la acele atuuri personale care diferențiază și scot din anonim. Cel mai adesea este un *exercițiu de imagine*, dar atenție, căci fără un fond bine argumentat (cunoștințe, abilități, experiență, atitudini) imaginea este greu de susținut.

Nu poți crea o imagine bună, credibilă și durabilă fără un fond. Brandul personal este un element de credibilitate și de încredere. Brandingul profesional reprezintă un cumul al percepțiilor despre brand pe care îl au audiențele cărora te adresezi. Că aceste percepții să fie pozitive, corecte și coerente, imaginea brandului trebuie să reflecte identitatea de brand (logo, slogan, poziționare) și esența brandului (care este menirea lui). Valoarea brandului reflectă valoarea instituției, a produselor și a persoanelor care activează în ea [Apud 15].

Brandul personal/profesional este o sumă de elemente intangibile care *cresc valoarea* percepută în mintea celor care intră în contact cu o persoană/produs/instituție, reprezintă *nucleul de semnificație*, format din legăturile/relațiile fizice, emoționale, de creație, bazat pe *calitate și reputație*. Și sigur, că în peste 90% din cazuri suntem inspirați de brandurile afective, care ne spun o poveste credibilă, autentică și care ne încântă sufletul.

Imaginea cadrului didactic / de conducere reprezintă produsul reflectării despre Sinele propriu într-un grup profesional, condiționat de particularitățile de vârstă și individuale ale persoanei, dependent de competențele personale, profesionale, de factorii de motivare.

Principiile care racordează valoarea cadrului didactic sunt: devotament față de profesia de pedagog; onestitate și integritate; eficiență și eficacitate; obiectivitate și corectitudine [10].

T. Callo susține că viitorul educației depinde de evoluția educației adulților. Numai printr-un studiu continuu și printr-un proces permanent, numai printr-o atitudine de reconsiderare față de sine însuși, față de cunoștințele și experiența proprie, poate cineva să speră să obțină rezultatul dorit [8, p. 137].

Ședința *Imaginea personală a cadrului didactic / de conducere în contextul brandingului*

Scopul: Determinarea elementelor constitutive ale imaginii cadrului didactic / de conducere în contextul brandingului personal și profesional.

Obiectivele:

O1. Identificarea constructelor imaginii personale a cadrului didactic / de conducere;

O2. Stabilirea componentelor *brandingului personal și profesional* al cadrului didactic / de conducere;

O3. Argumentarea praxiologică a Imaginii cadrului didactic / de conducere în contextul dezvoltării personale și profesionale.

Metode, tehnici: Tehnica Asocieri libere, Acrostih, Metoda „7C” al Brandului, Poezia *Eu sunt*, Testul *Dezvoltarea Personală prin nivelurile conștiinței*, Schema *Profilul psihosocial și profesional al cadrului de conducere*, Testul *Determinarea trăsăturilor manageriale*, povești și povestiri parabolice.

Set de materiale: Fișe pentru activitatea în echipe, Poezia *Eu sunt*, Testul *Dezvoltării personale prin nivelurile conștiinței*, Schema *Profilul psihosocial și profesional al cadrului de conducere*, Testul *Determinarea trăsăturilor manageriale*, povești și povestiri parabolice.



DEMERSUL FORMATIV:

Stabilirea contact-relații:

Vă prezentați prin 3 atuuri personale/profesionale care fac distinctă personalitatea Dvs.



Identificarea nevoilor prin subiecte de sensibilizare la acțiune:

Ce reprezintă în viziunea Dvs. un *Brand personal/profesional*?

Care sunt elementele constitutive ale Brandului personal/profesional? _____

Completați mesajul: *Imaginea personală a cadrului didactic se identifică...* _____

Completați mesajul: *Imaginea profesională a cadrului didactic este determinată...* _____

Cele expuse vor fi structurate într-o *Hartă conceptuală* [Apud 9; 17].



Intervenția specializată:

Brandingul personal – repere istorice de referință:

• 1937 → Napoleon Hill introduce pentru prima dată conceptul în cartea motivațională *Think and Grow Rich*.

Cartea oferea o filozofie de viață ce putea ajuta persoana să aibă succes atât în viața personală cât și în cea profesională.

• 1981 → reabordarea ideii de personal branding: În cartea „Positioning: The Battle for Your Mind”, de Al Ries și Jack Trout, în capitoul intitulat *Positioning Yourself and Your Career – You can benefit by using positioning strategy to advance your own career*.

• 1997 → Tom Peter, popularizarea ideii în „The brand called you”: fiecare dintre noi are un brand personal sau „un semn distinctiv”, o propunere unică de prezentare ce dacă nu este clar conturată, exprimată și susținută va crea confuzie în jurul acelei persoane.

• 2001 → dezvoltarea fenomenului de branding personal în SUA prin intermediul lui William Arruda, considerat guru al personal brandingului.

• 2002 → prima metodă concretă de creare a unui brand personal, expusă de Peter Montoya în cărțile „The Brand called you” și „The personal branding phenomenon”.

• Prezent → fenomen tot mai apreciat prin definiția: „Brandul personal reprezintă răspunsul *emoțional la imaginea unei persoane* ce poate avea conotații pozitive la adresa acelei persoane (bucurie,

plăcere, iubire etc.) sau negative (frică, furie, dispreț etc.). Personal branding reprezintă o imagine clară, puternică și convingătoare despre tine” [Apud 15, p. 7].

Alte viziuni asupra brandului personal:

• Roffer (2002) – „brandingul personal înseamnă să-ți găsești cea „big idea”, ce este de bază pentru tine și să o „arunci în univers pentru a se îndeplini!”.

• Montoya (2002) – una dintre regulile-cheie a personal brandingului este aceea ca acesta ar trebui să fie simplu, clar și consistent. El propune „Legea specializării” care vorbește despre nevoia persoanelor de a se concentra pe o singură abilitate și a se realiza în viață în baza aceleia.



Cele 5 obiective universale ale brandingului personal:

1. *Descoperă-ți pasiunea* – pasiunea este fundamentală pentru a putea să-ți atingi scopurile. Rezultatul – odată ce ai descoperit care îți este adevărata pasiune vei putea să-ți îndeplinești scopurile și să te bucuri de ceea ce faci. Este o chestiune de a te asigura că pasiunile și scopurile tale sunt aliniate și se pot obține unele prin intermediul celorlalte.
2. *Fii îndrăzneț* – este bine să vorbești despre tine; NU fi lăudăros însă vorbește despre tine deoarece promovarea personală prin branding personal înseamnă tocmai a-i lăsa pe ceilalți să știe ce se întâmplă în viața ta. Diferența dintre a fi lăudăros și a te promova este dată de motivația din spatele spuselor tale. Personal branding – Laudă.
3. *Vorbește despre povestea ta de viață.* Ea este chiar ceea ce te face pe tine special; nu ezita să vorbești despre oamenii care au contribuit la evoluția ta și despre felul în care aceștia au făcut asta. Vorbește despre locurile pe care le-ai văzut, despre oamenii pe care i-ai întâlnit și felul în care ți-au influențat evoluția.
4. *Creează-ți relații – relațiile conduc la oportunități;*
5. *Acționează – chiar și un pas mic este unul în avantajul tău.*

Promovarea personală (*self promotion*): promovarea ta, a evenimentelor la care participi, a realizărilor tale, a victoriilor tale, și chiar a defectelor tale, a problemelor și a lecțiilor pe care le-ai învățat [Apud 15].

Scopul final al formării brandului: de a te face vizibil, dorit de angajatori, plăcut în grupul de prieteni și în alte grupuri în care acti-

vezi, de a-ți da forță să crești, să te dezvolți și să devii ceea ce ți-ai propus în viață, de a avea acces la oportunitățile pe care le cauți, le meriți cu adevărat.

Fii mai mult decât se așteaptă / aștepti, treci peste „linie/limite” prin Responsabilitate pentru tot ce Faci și Ești, deoarece Ești Proprietarul vieții Tale și Deciziile îți aparțin.

Singura modalitatea ca lumea să te cunoască la adevărata ta valoare este să te construiești în baza a ceea ce Ești.

Brandingul personal este format din conceptele:

1. Percepție socială. 2. Imagine de sine. 3. Stimă de sine.

Percepția socială. Cum ne explicăm comportamentul altora? Dar comportamentul nostru? Sau mai bine spus, cine sunt eu? Cum mă văd eu și cum mă văd ceilalți?

Individualitatea se formează prin apartenența la un grup profesional, social, prin compararea cu alții, imaginea sa despre sine fiind influențată de situațiile sociale pe care le trăiește.

Percepția socială reprezintă ceea ce gândesc ceilalți despre noi, despre modul în care arătam, cum ne purtăm, despre cine suntem și cum suntem:

Cine sunt eu, în ochii celor din jur? Ce vreau de la mine și ce arăt celorlalți despre mine? Ce doresc de la cei din jur? Ce îmi doresc în viață? [Apud 15, p. 11]

Percepția socială trebuie analizată din două perspective: 1. a celui-lalt despre mine. 2. a eului / a mea despre părerea celui-lalt. Ea se materializează în evaluarea personală formată din evaluarea estetică, evaluarea globală, evaluarea capacităților. Percepția socială este dominată de imaginea de sine, este influențată și de nevoia persoanei de a avea validare socială.

Validarea socială reprezintă tendința persoanei, de a cataloga ca fiind corect, ceea ce alții consideră a fi așa. Neîncrederea, lipsa siguranței în ceea ce privește capacitatea noastră decizională, constituie principalul motiv pentru care, de multe ori, acceptăm să urmăm calea altora. Tot ce fac persoanele, fac din nevoia de recunoaștere, de confirmare a valorii pe care o au, dar de care de cele mai multe ori, nu sunt conștienți.

Cum descopăr valoarea pe care o am? Cum îmi transform defectele în oportunități? Descoperind ceea ce ești cu ADEVĂRAT.

Imaginea de sine. Aceasta reprezintă modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoționale, cognitive, sociale și spirituale. Gradul de autostimă, formată din autoapreciere, autorespect, autoacceptare, pe care îl avem este fundamentul încrederii în sine.

Imaginea de sine este capacitatea persoanei de a integra într-un tablou unitar toate impresiile, informațiile și trăirile care se referă la persoana sa, și de a vedea just pe baza acestora locul său între ceilalți.

Factorii care influențează imaginea de sine sunt: valorile și convingerile vieții, obișnuințele emoționale și mentale, tot ceea ce simțim și gândim despre sine în momente diferite ale vieții, sentimentul de apartenență, sentimentul de valoare personală, sentimentul de semnificație.

Imaginea de sine poate îmbrăca următoarele forme:

Sinele pretins: cine pretinzi că ești. Sinele pretins reprezintă imaginea pe care o arăți lumii. De multe ori, această imagine se bazează mai puțin pe cine ești tu în realitate și mai mult pe mascarea celui care ți-e frică că ești.

Răspunde la următoarele întrebări: 1. Cum îți place să fii perceput? 2. Ce aspecte ale personalității tale speră ca oamenii să remarce mai întâi? 3. Care este cel mai important lucru pe care oamenii îl cunosc despre tine?

Sinele autentic: cine ești tu în realitate. Vorbește despre individualitatea celui care se cunoaște cel mai bine pe sine; este reprezentat de ceea ce știe persona ca este în realitate și se formează prin găsirea echilibrului dintre eul fizic, eul social și eul spiritual.

Imaginea de sine este o formă fixă. Încrederea în sine este transformarea în acțiune a imaginii de sine → știu cine sunt (imagine de sine) și încep să „pun în aplicare” (încredere în sine) ceea ce sunt.

Cum știm dacă imaginea de sine e bună sau nu? Prin „vocea interioară”. Astfel, dacă această voce interioară are tendința spre un discurs pesimist, negativ și autocritic cu ambiții neîmplinite spre perfecțiune este clar că imaginea de sine a persoanei respective este preponderent negativă [Apud 15].

Imaginea de sine este influențată din copilărie de părinți, mediul educațional și social în care copilul și mai apoi adultul se dezvoltă, conflictul dintre generații, apartenența la diferite grupuri sociale cu care individul intră în contact pe parcursul vieții sale timpurii.

Formarea imaginii de sine parcurge 3 etape:

1. Construirea eului, a imaginii subiective despre propria persoană, cu ceea ce considerăm că ne este caracteristic. Aici are loc aprecierea proprie asupra imaginii de sine (ne place / nu ne place ceea ce credem despre noi înșine că suntem). Ea depinde de personalitatea individului.
2. CELĂLALT – conștientizarea judecăților făcute de celălalt asupra propriei persoane. → pot sau nu să coincidă cu imaginea construită de noi înșine. Aceste judecăți pot influența imaginea de sine în mod pozitiv sau negativ.
3. Raportarea imaginii proprii la judecata celuilalt → poate determina sentimente pozitive sau negative, de mulțumire sau nemulțumire. → este influențată de grupurile în care trăim: grupuri primare (familie, colegi, prieteni) sau secundare (elevii din același liceu, studenții din aceeași facultate, angajații aceleiași firme). Cele două tipuri de grupuri influențează diferit formarea imaginii de sine. Ele contribuie la socializarea persoanei.

Socializarea este responsabilă pentru construcția imaginii de sine, fiind procesul cel mai amplu și mai complex prin care individul devine ființă socială. Socializarea are la bază două tipuri de evaluări: reflecție și comparative [Apud 15].

Or, imaginea de sine include totalitatea reprezentărilor, ideilor, credințelor despre propria sa persoană [Apud 37].

Astfel, autorul F. Fordham, în studiul „Introducere în psihologia lui C. Jung”, descrie: „C. Jung preferă să vorbească de suflet sau o numește *personalitate individuală*, care se manifestă prin următoarele structuri parcelare: Persoana – este o atitudine exterioară, raportată la lumea din afară, este un fenomen colectiv, o fațetă a personalității, este o necesitate, prin ea ne legăm de lumea noastră, ea operează cu semnificare în contactele noastre, arătându-le ceea ce putem aștepta de la alți oameni; Eul – subiect „al conștiinței individului” mărime ideală care înțelege eul în el însuși; Umbra – un termen metaforic, un fel de alter ego enigmatic, sumbru, compus din refulări, este ființa inferioară din noi înșine, este cea care dorește să facă tot ceea ce ne interzicem, în inconștientul personal” [Apud 14, p. 12]. Percepția realității de către persoană este strâns legată cu percepția persoanei despre sine, cu imaginea pe care o are el cu Eul propriu. Eul orientează tendința de actu-

alizare și aceasta tinde spre îmbogățirea Eului. Dacă persoana însă are o imagine falsă despre sine, Eul nu-și poate îndeplini funcția sa de orientare corectă a actualizării, și în această situație nu mai poate fi vorba de o dezvoltare pozitivă, evolutivă. Deci, putem spune că o imagine incorectă despre sine blochează dezvoltarea persoanei. Pentru ca Eul să corespundă realității, persoana trebuie să depindă de libertate experiențială, libertatea de a-și recunoaște propriile simțuri și gânduri fără distorsiuni sau cenzuri realizate din diverse motive [19, p. 100].

Creșterea personală reprezintă procesul multiaspectual, care este coordonat de o *traiectorie individuală* destul de complicată și complexă din interior. Legea principală a creșterii personale este interpretată de formula lui C. Rogers „*dacă – atunci*”, deci dacă sunt create anumite condiții: *climat și atitudini facilitatoare*, atunci în persoană se actualizează procesele de autodezvoltare, iar schimbările autentice determină maturitatea personală [Apud 38].



Implicarea activă

(activitățile sunt expuse în paragraful 1.2).

Consolidarea prin strategii de dezvoltare:



Strategia 1. Brandul în „7 C”. Brandingul personal este un proces de Autocunoaștere, urmat firesc de exprimarea *unicității prin identitate și valoare*. Crearea unui brand personal, metaforic vorbind, este similară construcției unei clădiri: există o față de *concepție*, una de *construcție*, lucrări de *consolidare*, *credibilitatea* care va putea și dezvolta proiecte avantajoase.

Prin urmare, brandul reprezintă individualitatea unei persoane/instituții ce semnifică originalitatea și forță de convingere.

Consolidăm studiul prin *Fazele Brandului în „7 C”*:

1. Concepția. Stadiul de analiză în care identificăm puncte tari și slabe, domeniul de expertiză cele mai importante elemente cu care „ieși în lume”.

Este o muncă de *autocunoaștere* și va fi diferit la finalul fazei de concepție.

2. Construcția. Stadiul ce determină stagiile de poziționare și canale de comunicare.

Câteva direcții principale de transmitere a mesajelor: internet, scrierea articolelor, participarea la evenimente. Principalul să găsești nu doar canalele de comunicare potrivite ci și doză corectă de informație pe care o transmiți.

3. Consolidarea. Stadiul ce consolidează mediul pentru exprimarea brandului, felul în care te îmbraci, oameni cu care te întâlnești, fac parte din echipa ta, reputația, identitatea ta prin **marcă**. Regula de bază este **coerența**, de exemplu, în felul în care te îmbraci corespunde cu modul cum vorbești, cu locurile pe care le frecvențezi și oamenii cu care petreci majoritatea timpului.

4. Credibilitatea. Stadiul identifică normele și valorile etice, morale ce formează reputația și încrederea.

5. Contextualizarea / Conectarea. Este etapa de a „ieși din cutie”. Îți construiești un brand ce poate fi folosit în diverse contexte. Este stadiul în care oamenii de succes se întreabă: „Ce urmează?”

6. Consacrarea. Stadiul reinventării – Brandului Personal – cum să treci la nivelul următor este trecerea naturală de la stadiul de *discipol* la cel de *maestru*.

7. Contribuția. Stadiul transcenderii brandului, momentul în care devii *independent* de brandul tău și te poți dedica oricărui tip de proiect, întrucât brandul este *puternic și flexibil* „lucrează pentru tine”. Este o reputație a persoanei/instituției/produsului.

Contextualizarea, consacrarea și contribuția nu sunt stadii obligatorii pentru crearea unui brand personal/profesional puternic, în sens că poate începe și fără ele, totuși, dacă ai o viziune pe termen lung este foarte important să le iei în calcul. Pentru unii oameni de mare succes ele par firești când ajung la decizia de a trece la nivelul următor.



Strategia 2. Un manager excelent. În același context pentru a consolida informația privind imaginea cadrului de conducere expunem unele strategii pentru a deveni un manager excelent:

Faptul că ești foarte bun în domeniul tău de activitate nu înseamnă întotdeauna că ești și un bun manager. Este nevoie de foarte multe cunoștințe și pregătire pentru a avea capacitatea de a motiva, de a evalua și de a conduce o echipă de oameni.

Un manager trebuie să dețină cunoștințe puternice legate de conducerea unei afaceri, însă trebuie să aibă și capacitatea de a comunica foarte bine cu ceilalți angajați, o calitate care nu întotdeauna există în mod natural.

Excelența unui manager ține strict de comunicarea și relaționarea cu cei din jur. Managerii buni își rezolvă responsabilitățile doar cu ajutorul și prin dezvoltarea angajaților săi. Cei mai buni manageri cunosc foarte bine care sunt trăsăturile și capacitățile fiecărui angajat în parte și își fac timp întotdeauna pentru a-i cunoaște cât mai bine.

Dacă ești pe cale de a ocupa o funcție managerială sau dacă îți dorești acel lucru pe viitor, trebuie să faci o prospecție în acest domeniu pentru a afla care sunt manevrele unui bun management.



Evaluarea / autoevaluarea:

La această etapă cadrele didactice / de conducere vor integra un Profil personal/profesional de dezvoltare prin următoarele instrumente:

Poezia *Eu sunt* (Anexa 1), Testul *Dezvoltarea personală prin nivelurile conștiinței* (Anexa 2), Schema *Profilul psihosocial și profesional al cadrului de conducere* (Anexa 3), Testul *Determinarea trăsăturilor manageriale* (Anexa 4).



Încheierea ședinței:

Evidențiați 3 caracteristici personale/profesionale ce le-ați redescoperit prin studiul discutat.



Follow-up:

Stabiliți 3 elemente-cheie ale brandului personal/profesional și extindeți conținutul praxiologic prin crearea unui brand al familiei/clasei.

§ 1.2. Valorificarea imaginii cadrului didactic / de conducere

Valorificarea imaginii cadrului didactic / de conducere are menirea de a scoate în evidență aspectele valorice, atitudinale ale acestora, reprezintă setul activităților de implicare activă unde se realizează dezvoltarea prin interacțiune, sensibilizare afectivă, implicare motivațională.

Astfel, brandul personal / al echipei reprezintă o activitate interactivă prin care persoanele își exprimă viziunea și misiunea imaginii de sine sau a grupului de referință prin simboluri reprezentate într-o formă creativă.

Planul de dezvoltare personală/profesională reprezintă o schiță ierarhizată de pași ai traiectorie personale/profesionale de dezvoltare.

Activitățile ce descriu trăsăturile unui cadru de conducere excelent îl caracterizează prin creativitate, verticalitate, intuiție ș.a.

Poveștile și povestirile parabolice reprezintă lecturi meditative, care ajută persoanele să înțeleagă anumite lucruri și să treacă peste anumite traume.

Eficiența implicării active a cadrelor didactice / de conducere va fi facilitată de următoarele *condiții*:

Crearea climatului favorabil pe parcursul actului de dezvoltare. Formatorul va proba empatie și înțelegere pentru a cunoaște cât mai obiectiv realitatea vieții cadrului didactic, experiența individuală a acestuia, îl va motiva pozitiv pentru fiecare acțiune reușită, va susține persoana în depășirea obstacolelor; Formatorul va da dovadă de calm, neutralitate, grijă, răbdare, onestitate, obiectivitate, responsabilitate, perseverență, deschidere, receptivitate, gândire pozitivă, deoarece cadrele didactice / de conducere au nevoie de o relație în care să fie acceptați;

Ascultarea reflexivă, activă identifică esența ascultării, este faptul de a înțelege cât mai exact ceea ce altă persoană spune.

Într-o comunicare dintre două persoane, secvența inițială, adică ceea ce vrea să spună o persoană, parcurge trei etape: *codarea semnificației* de către emițător, *auzirea*, *recodarea* ei de către receptor; *amplificarea* se folosește pentru a scoate în evidență un aspect important al situației; *tehnici de deschidere* prin folosirea expresiilor: „și”, „deci”, „așa dar”, astfel, atunci când persoana se blochează, focalizarea dialogului prin întrebări oferă relevare informației problemă.



Implicarea activă

Activitatea 1. BRANDUL PERSONAL / AL ECHIPEI

◆ *Instrucțiune:* Elaborati într-o formă originală brandul personal / al echipei prin: **siglă** (*denumire, inițiale*), **logo** (*chip*), **motto/deviză**. Comentați elementele constitutive. Stabiliți 3-5 reguli, principii ale brandului Dvs.

**Activitatea 2. TRASEUL PROFESIONAL/PERSONAL
DE DEZVOLTARE [Apud 4]**

Sarcina 1: *Expuneți un plan de acțiuni pentru Traseul profesional după următorul model:*

Date personale:

*Nume, prenume, data nașterii, vârsta
Perioada de implementare*

Planificarea intervențiilor de Dezvoltare profesională

Obiective	Acțiuni, activități	Perioada desfășurării	Observații

Sarcina 2: *Completați Planul de Dezvoltare Personală, identificând o problemă personală și realizați pașii de intervenție după modelul:*

Date personale:

*Nume, prenume, data nașterii, vârsta
Data nașterii, vârsta
Stagiul profesional*

Planificarea intervențiilor de Dezvoltare personală

Obiective	Acțiuni, activități	Perioada desfășurării	Observații

Sarcina 3: *Expuneți 3 modalități prin care realizați principiile de conduită etică: onestitate și integritate.*

Sarcina 4: *Expuneți 3 modalități prin care realizați principiile de conduită etică: eficiență și eficacitate.*

Activitatea 3. CALITĂȚILE UNUI MANAGER EXCELENT, de Jim Rohn

Dacă dorești să fii un lider care atrage oameni de valoare, soluția este ca tu însuși să devii o persoană vrednică de apreciere. Managementul reprezintă capacitatea de a atrage oameni prin ceea ce ai tu de dăruit, prin calitățile tale și oportunitățile pe care le ai de oferit în calitate de proprietar, manager sau părinte. Consider managementul ca fiind o mare provocare a vieții. Important este să-ți perfecționezi propriile calități. Un manager excelent observă abilitățile, talentele cele mai profund ascunse dintr-o persoană și încearcă să le scoată în evidență pentru a face pe fiecare să își depășească limitele. Un manager remarcabil vede posibilitățile în ceilalți. Toți liderii remarcabili continuă să se desăvârșească pe ei înșiși înainte de a deveni eficienți. Iată câteva aspecte:

Echipa 1. Sarcina: *Analizați trăsăturile unui manager excelent și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea DVS.*

1. Creativitatea.

Creativitatea este cea care face diferența dintre competent și excelent. Creativitatea este acea scânteie care propulsează proiectele și care atrage atenția oamenilor. Creativitatea este acel ingredient care reușește să unească piese diferite, astfel încât să devină un întreg, adăugând farmec și atracție întregului proces.

2. Structurarea.

Conținutul și structura în care lucrăm au întotdeauna stabiliți parametri, limite și reguli de referință. Un bun manager știe cum să lucreze în cadrul acestor structuri și nu lasă ca aceste limite prestabilite să influențeze procesul activităților sau proiectele. Va cunoaște structura atât de bine, încât va putea oricând să îi ghideze pe ceilalți, astfel încât munca lor să fie eficientă în parametrii dați. Știe întotdeauna să extindă linii limitatoare.

3. Intuiția.

Intuiția reprezintă capacitatea de a ști fără a folosi procesul rațional de gândire, este piatra fundamentală a inteligenței emoționale. Există persoane care sunt capabile să simtă trăirile celorlalți și să știe ceea ce gândesc. Astfel, în mod consecvent, sunt capabili să răspundă perfect datorită capacității de înțelegere profunde pe care o au. Cu cât intuiția este mai dezvoltată, cu atât managerul este mai puternic.

Echipa 2. Sarcina: *Analizați trăsăturile unui manager excelent și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea DVS.*

4. Cunoștințele.

Cunoștințele de bază sunt esențiale pentru oricine. Pentru un manager, cunoștințele de bază referitoare la afacere trebuie să fie atât de bine integrate, astfel încât să devină o parte a ființei lor. Astfel, managerul se poate concentra pe nevoile angajatului și pe posibilitățile de dezvoltare ale acestuia pentru a ajunge la același nivel de înțelegere a procesului. Un manager excelent trăiește prin prisma cunoștințelor, dar nu își lasă niciodată atenția să îi fie captată de acestea.

5. Angajamentul.

Un manager își asumă angajamentul de a finaliza cu succes un proiect sau de a asigura succesul întregii echipe. El este cel care deține viziunea asupra proiectului și coordonează întreaga echipă către rezultat. Angajamentul și pasiunea managerului sunt cele care susțin și împing echipa înainte în momentele dificile.

6. Umanitatea.

Angajații apreciază liderii care sunt umani, apropiați de ei, care nu se ascund în spatele autorității pe care o dețin. Cei mai buni lideri sunt aceia care nu se feresc să fie înșiși în fața celorlalți. Managerii care res-

pectă și creează o relație la un nivel apropiat/prietenesc cu angajatul vor obține ca răspuns loialitatea acestora.

Echipe 3. Sarcina: *Analizați trăsăturile unui manager excelent și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea DVS.*

7. Versatilitatea.

Flexibilitatea și versatilitatea sunt calități valoroase pentru un manager. În spatele acestora se află abilitatea de a fi nonreactiv, cât și nu foarte atașată de ideea „așa trebuie lucrurile făcute și atât”. Versatilitatea implică multă deschidere. Aceasta deschidere îi oferă managerului capacitatea de a se adapta rapid atunci când este nevoie. Flexibilitatea și versatilitatea sunt căile către o capacitatea de reacție rapidă.

8. Relaxarea.

Un excelent manager nu doar produce rezultate excelente pentru companie, instituție, dar are și parte de distracție pe parcursul procesului. O stare lipsită de prea multe conflicte, relaxantă, nu împiedică lipsa rezultatelor, ci ajută echipa să meargă înainte.

9. Disciplina.

Disciplina este abilitatea de a alege și a trăi din lucrurile cărora le dăm atenție. Disciplina ca autoinducerea poate fi distractivă, dar este una dintre cele mai importante trăsături ale unui lider.

Echipe 4. Sarcina: *Analizați trăsăturile unui manager excelent și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea Dvs.*

10. Privire de ansamblu, detalii.

Un manager excelent va avea întotdeauna o privire de ansamblu foarte bună, dar, în același timp, va fi capabil să execute și micile deta-

lii ale unui proiect. Micile detalii de fapt creează întreaga imagine. Managerul va fi capabil să le facă pe ambele: să gândească pentru viitor, dar să fie atent și la detaliile din prezent.

11. Învață să asculți și să înțelegi pe ceilalți.

Secretul pentru a avea succes în orice poziție managerială este să știi cum să relaționezi, cum să comunici și cum să îți evaluezi corect angajații. Specialiștii consideră că această parte a managementului este și cea mai provocatoare pentru profesioniștii care au ajuns de pe poziția de prieteni ai colegilor lor de serviciu într-o funcție de conducere. Atunci când trebuie să stabilești o anumită relație cu echipa nouă de oameni, este foarte important să fii deschis și sincer. Pe de altă parte, trebuie să faci o evaluare reală a activității prestate de cei din echipa ta și să comunici cu ei despre calitatea muncii lor. Acest lucru înseamnă că nu trebuie să le ceri doar să-și finalizeze obligațiile, ci să obțină cele mai bune rezultate cu putință.

12. Dă prioritate angajaților tăi.

Cel mai important lucru pentru activitatea unui bun manager este acesta: dacă angajații tăi nu-și fac treaba bine, înseamnă că nici tu nu faci ceea ce trebuie. Fiecare manager bun trebuie să învețe cum să-și conducă, să-și motiveze și să-și sprijine angajații. Dacă nu vei acorda suficient timp ajutorii echipei tale și dacă nu îi vei asigura ca dorințele și nevoile lor sunt ascultate, toată munca ta va fi zadarnică. Dacă nu vei reuși să dezvolți capacitățile oamenilor tăi, nu vei reuși nimic.

Activitatea 4. POVEȘTI ȘI POVESTIRI PARABOLICE

- ◆ **Instrucțiune:** Analizați parabola și stabiliți morală, expuneți reflecții personale/profesionale cu privire la conținut și morală.

Fiecare echipă analizează câte o parabolă: *Povestea vulturului*, *Regele și poarta*, *Morală unui prieten adevărat*, *Cartofii din rucsac* (Anexa 8, nr. 1-4).

2. DEZVOLTAREA PERSONALĂ ÎN CONTEXT PROFESIONAL

§ 2.1. Dezvoltarea personală a cadrului didactic / de conducere prin automotivare și autoeficacitate

Dezvoltarea profesională prin promovarea cursurilor de formare continuă este necesară pentru ca cadrul didactic / de conducere să-și formeze o imagine asupra lumii științifice contemporane și să își însușească maniere eficiente de interacțiune cu sine, cu colegii, elevii, părinții.

De aceea, R. Gherghinescu afirma, întotdeauna când se lucrează asupra competenței profesorului în scopul măsurării, predicției, ameliorării se pune problema *unui criteriu de eficacitate*. Conceptul de criteriu de eficacitate implică *valori sociale și educative*, iar prin eficacitatea profesorului se înțelege uzual *realizarea unei valori* care ia forma unui obiectiv educativ definit în termeni de comportamente dorite de la subiecții educaționali, aptitudini, obișnuințe sau caracteristici [Apud 17].

După A. Maslow condiția *personalității eficiente*, a sănătății ei psihice, reprezintă *autorealizarea*, îndeplinirea *metanevoilor*, îndeosebi a ultimei trebuințe din celebra sa „piramida a trebuințelor” [Apud 37, p. 230].

Modelul Integrativ al motivației pentru cariera didactică are ca dimensiuni teoretice de sprijin modelul neajutorării învățate, reformularea atribuirii motivaționale și modelul așteptare – valoare sau modelul discrepanței motivaționale. Pe lângă acestea, în acest model mai există două aspecte: autoeficacitatea (A. Bandura) și motivația intrinsecă (Deci și Ryan).

Autorii explică că autoeficacitatea rezultă din atribuirile pe care le facem personal, iar puterea convingerii formează baza pentru așteptările legate de performanțe. Motivația intrinsecă a profesorilor are rădăcini în autodeterminarea și orientarea lor spre profesia aleasă. Cu cât este mai mare dorința personală să continue cariera didactică, cu atât va fi mai crescută motivația intrinsecă și autoeficacitatea [Apud 16, p. 125].

Dezvoltarea personală a cadrului didactic din perspectiva psihosocială este formațiunea complexă de evoluție a Eului, creștere personală prin organizarea cunoașterii și autocunoașterii, reglării afectiv-motivaționale a comportamentului, influențată de particularitățile de vârstă, profesionale, sociale de dezvoltare a persoanei, ce determină schimbarea intrapersonală și eficientizarea relațiilor interpersonale a cadrului didactic în învățarea pe tot parcursul vieții a educației adulților [35].

Ședința Dezvoltarea personală a cadrului didactic / de conducere prin automotivare și autoeficacitate

Scopul: Determinarea surselor și dimensiunilor autoeficacității subiecților educaționali și implementarea practică a acestora.

Obiective:

O1. Argumentarea teoretico-aplicativă a conceptelor dezvoltare personală, dezvoltare profesională.

O2. Dezvoltarea condițiilor pentru automotivare și autoeficacitate;

O3. Autoevaluarea/evaluarea autoeficacității și automotivației cadrelor didactice / de conducere;

O4. Aplicarea metodei „7 C” ai încrederii.

Metode, tehnici: Tehnica *Asocieri libere*, Acrostih; Metoda „7C” ai încrederii, Chestionarul *Teoria X-Y*, Scala de măsurare a autoeficacității, Testul *Examinarea nivelului de automotivare*, Povești și povestiri parabolice, Test de evaluare la Modulul D *Branding profesional*.

Set de materiale: Fișe pentru activitatea în echipe, Chestionarul *Teoria X-Y*, Scala de măsurare a autoeficacității, Testul *Examinarea nivelului de automotivare*, Povești și povestiri parabolice, Test de evaluare la Modulul D *Branding profesional*.

DEMERSUL FORMATIV:

Stabilirea contact-relații:

Expuneți 3 caracteristici ce vă identifică cu o persoană eficientă/motivantă.





Identificarea nevoilor de dezvoltare prin subiecte de sensibilizare la acțiune:

Tehnica Subiecte de sensibilizare la acțiune formată din 3 întrebări-cheie:

Ce este? De ce? Cum se implementează?

Utilizând această tehnică răspundeți la următoarele subiecte:

1. Ce caracteristici (asemănări, deosebiri) au conceptele *dezvoltare personală – dezvoltare profesională*? Expuneți conținutul într-o *Hartă conceptuală*.

2. Care nevoi/trebuințe sunt necesare pentru realizarea dezvoltării personale/profesionale? Ierarhizați conținutul într-un *Lanț al nevoilor*.

3. Ce elemente constitutive (asemănări, deosebiri) au conceptele *automotivare și autoeficacitate*?

4. Cum se implementează în cariera didactică dezvoltarea personală/profesională prin automotivare și autoeficacitate? Identificați 3-5 modalități de realizare.

Cele expuse de beneficiari, prin răspunsuri individuale sau de grup, vor fi fixate într-o *Hartă mentală*, formă liberă [Apud 9; 17].



Intervenția specializată:

Examinând literatura de specialitate, Sinclair, Dawson, McInerney (2006) observă că printre motivele pentru care este urmată o carieră didactică se află: „iubirea” față de copii ori dorința de a lucra cu copiii și adolescenții; valoarea percepută a meseriei de dascăl, de a-i învăța pe alții; dorința de a îi ajuta pe ceilalți; insatisfacții în alte cariere avute anterior; beneficii colaterale percepute ce derivă din meseria de cadru didactic (cum ar

fi programul flexibil și vacanțele); faptul că intrarea în profesia didactică este percepută ca fiind mai ușoară în comparație cu accesul în alte meserii; motivații de factură „intelectuală” cum ar fi dragostea pentru domeniul care urmează a fi predat perspectivă relaționată cu dorința de a împărtăși altora din aceste cunoștințe; influențe provenite de la alte persoane (cum ar fi familia, prietenii, cadre didactice, membrii ai comunității de proveniență etc.) în alegerea carierei; statutul profesiei didactice; plăcerea de a practica o profesie care cere frecvente interacțiuni cu ceilalți (motivație de afiliere) [Apud 24, p. 12].

Salarizarea cadrelor didactice peste tot în lume este un puternic demotivator al carierei. Chiar și în ipoteza îmbunătățirii acestei perspective în viitor, foarte posibil credem că – prin comparație cu alte domenii de dezvoltare profesională – învățământul să rămână tot un domeniu puțin atractiv din punct de vedere financiar. Iată de ce, loialitatea pragmatică nu trebuie considerată un deziderat al managementului școlar. Dar remunerația financiară nu este neapărat un motivator, cum am putea crede dacă urmărim dezbaterea publică în care legătura dintre banii pe care îi primește un profesor sunt considerați un predictor al prestației/performanței acestuia, chiar dacă lipsa, ori insuficiența acesteia este cu siguranță un demotivator.

Frederik Herzberg a organizat un studiu interesant în care a cerut unui număr de 203 contabili și ingineri să identifice ce aspecte ale unui post ocupat – în prezent sau în trecut – le-au oferit cele mai mari satisfacții și ce aspecte le-au cauzat cele mai mari insatisfacții. Răspunsurile subiecților erau libere și trebuiau să fie detaliate, autorul a decantat aceste informații, obținând două mari categorii: factori de menținere sau „igienici” și factori de dezvoltare (care acționează drept motivatori).

Teoria lui Herzberg (intitulată „teoria celor doi factori”) include în rândul *factorilor igienici*: salariul, statutul deținut, securitatea postului, condițiile de lucru, nivelul și calitatea controlului, politica și procedurile companiei și relațiile interpersonale. Autorul consideră că acești *factori nu conduc la motivare în sine*, ci servesc drept suport pentru a evita apariția insatisfacției.

La rândul lor, *factorii de dezvoltare, care conduc la motivare și satisfacție, sunt*: natura muncii în sine, realizările, recunoașterea, responsabilitatea, dezvoltarea personală și avansarea [Apud 24, p. 31].

Teoria X și Teoria Y a lui Douglas McGregor a prezentat două seturi de presupuneri despre motivația în muncă a oamenilor, care au fost luate în considerare de cei mai mulți manageri. Unul din seturi a fost denumit Teoria X, iar celălalt poartă denumirea de Teoria Y. Acesta argumentează că oamenii sunt mai curând atrași de Teoria Y, decât de Teoria X.

- ✦ **Teoria Y:** Persoanele doresc securitate la serviciu, muncesc cu plăcere, lor nu le place să fie controlați și supravegheați, oamenii nu resping responsabilitățile, doresc securitate, dar au și alte nevoi – de autoactualizare sau stimă.
- ✦ **Teoria X:** Oamenilor nu le place munca și vor trebui sancționați pentru a o face, va trebui utilizată constrângerea pentru atingerea obiectivelor organizației, lor le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități.

Prin urmare, ceea ce pare deseori o critică a teoriei este problema existenței în același timp, la marea majoritate a indivizilor, a mai multor tipuri de nevoi operaționale, acest fapt contrazice ierarhia fixată într-o anumită ordine.

În acest context, *calea proprie* a dezvoltării unei persoane presupune două componente, preciza C. Jung: *motivația cauzală* – nevoia și *decizia moral conștientă*. Dacă ar lipsi prima *nevoia*, atunci dezvoltarea ar fi o acrobație a voinței, dacă ar lipsi *decizia moral conștientă*, atunci dezvoltarea ar fi un automatism inconștient. De aceea natura, chiar și cea umană, e pusă în mișcare numai de *constrângerea* care acționează cauzal. Deci, fără să fie *nevoie nu se schimbă nimic* [18, p. 17].



Termenul „autoeficacitate” ar putea fi explicat prin *puterea de a gândi pozitiv*. Autoeficacitatea este, de fapt, ceea ce psihologii descriu prin „*încrederea în propriile forțe*” și „*prezența convingerii de reușită*”, este aprecierea unei persoane asupra propriilor capacități de a organiza și duce la împlinire acțiuni necesare pentru atingerea unei performanțe. Abordat din asemenea perspective, acest termen poate fi aplicat cu maximă relevanță motivației [Apud 13].

Conceptul de **autoeficacitate** a fost introdus în literatura psihopedagogică de Albert Bandura (1988). El explică de ce uneori subiecții nu se comportă optim, chiar dacă știu ce trebuie să facă. Savantul are

meritul de a fi adus în prim-planul cunoașterii și cercetării abordarea integrată a cunoștințelor, aptitudinilor subiectului și performanța.

Prin urmare, autoeficacitatea desemnează convingerea unei persoane de capacitățile sale de a-și mobiliza resursele cognitive și motivaționale necesare pentru îndeplinirea cu succes a anumitor sarcini. Convingerile influențează efortul depus, iar efortul condiționează calitatea rezultatelor. Mai mult, judecățile subiecților despre propriile lor capacități influențează modul în care gândesc și reacțiile emoționale atât în momentul în care ei anticipează sarcina, cât și în momentul angajării efective în interacțiune cu mediul [Apud 13].



Implicarea activă

(activitățile sunt expuse în paragraful 2.2).



Consolidarea prin strategii de dezvoltare:

Strategia 1. Vizionarea filmului Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente, după S. Covey [Apud 12].



Strategia 2. Teoria X-Y. Un manager aparținând teoriei Y va tinde să creadă că: oferindu-le condițiile necesare, efortul fizic și psihic depus de angajați va fi la fel de natural ca și relaxarea sau joacă. Munca reprezintă o joacă, ce oferă satisfacții și sens vieții. Există și alte alternative cum ar fi controlul extern, îndemnul forțat și amenințările – subînțelese sau reale. Acestea nu sunt singurele mijloace de corelare a efortului individual cu obiectivele organizatorice. Dacă oamenii au sentimentul că sunt implicați, atunci se vor auto-direcționa și auto-controla pentru atingerea obiectivelor firmei. Obiectivele lor vor completa pe cele ale firmei, iar angajamentul reprezintă o funcție a premierilor „intrinseci” asociate rezultatelor lor, adică nu doar premii/pedepse extrinseci.

Managerii aparținând teoriei Y recunosc influența învățării. Ei consideră că dacă sunt create condițiile necesare, orice angajat poate învăța să nu accepte și să caute responsabilitățile. Imaginația, ingeniozitatea și creativitatea în soluționarea problemelor este larg distribuită în rândul angajaților. În organizațiile moderne, potențialul intelectual al angajaților este doar parțial utilizat. Oamenii sunt capabili să facă față la probleme mult mai complexe.

Un manager aparținând Teoriei X va fi înclinat să creadă și să considere că:

În general, subalternii mei nu doresc să muncească. Dacă ar avea de ales, nu ar dori să lucreze pentru angajator, evitând acest lucru ori-când este posibil. Ei preferă timpul liber, distracția decât să lucreze pentru altcineva. Din această cauză, sarcinile trebuie bine structurate și specificate. Chiar și atunci când, mulți au nevoie să fie împinși de la spate și controlați pentru a depune efortul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor. Chiar dacă li se oferă recompense corespunzătoare, mulți dintre angajați evită să depună efortul de care organizația are nevoie. Majoritatea oamenilor preferă să fie conduși. Ei nu doresc să poarte povara responsabilității, ci o evită. Ei au ambiții scăzute și prefera o viață sigură, constantă.



Evaluarea / autoevaluarea:

Este etapa prin care beneficiarii se vor aprecia abilitățile și calitățile analizate: Chestionarul pentru cadrele de conducere *Teoria X-Y* (Anexa 5), Testul de examinare a nivelului de automotivare (Anexa 6), Scala de măsurare a autoeficacității (Anexa 7), Test de evaluare la Modulul D *Branding profesional* (Anexa 9).



Încheierea ședinței:

Analizați SURSELE personale/profesionale ale motivației și eficacității în profesia didactică și generalizați caracteristicile de inspirație.



Follow-up:

Fiecare formabil alege o lege după care se va ghida pe parcursul anului din lista expusă:

15 legi ale DEZVOLTĂRII PERSONALE [Apud 20]

1. **Legea Intenției.** Dezvoltarea nu apare pur și simplu de la sine.
2. **Legea Conștientizării.** Ca să te dezvolți, trebuie să te cunoști pe tine însuși.
3. **Legea Oglinzii.** Trebuie să vezi în tine valoarea ca să îți conferi valoare ție însuși.

4. **Legea Momentelor de reflecție.** Pauzele îți permit să te dezvolti.
5. **Legea Consecvenței.** Motivația te face să mergi mai departe – disciplina te ajută să te dezvolti.
6. **Legea Mediului corespunzător.** Dezvoltarea personală se produce într-un mediu propice.
7. **Legea Designului.** Pentru a amplifica dezvoltarea, dezvoltă strategii.
8. **Legea Suferinței.** Gestionarea corectă a experiențelor neplăcute duce la o dezvoltare extraordinară.
9. **Legea Scării.** Dezvoltarea caracterului determină anvergura dezvoltării tale personale.
10. **Legea Elasticului de cauciuc.** Dezvoltarea se oprește atunci când nu mai există nici o legătură între locul în care te afli și cel în care ai putea fi.
11. **Legea Schimbului.** Trebuie să renunți la ceva ca să te dezvolti.
12. **Legea Curiozității.** Dezvoltarea personală este stimulată atunci când ne întrebăm „de ce?”
13. **Legea Modelării.** Este greu să progresezi când nu ai pe cine să urmezi.
14. **Legea Expansiunii.** Dezvoltarea personală îți sporește întotdeauna capacitatea.
15. **Legea Contribuției.** Dacă te dezvolti pe plan personal, îi poți ajuta și pe ceilalți să se dezvolte.

§ 2.2. Valorizarea automotivării și autoeficacității cadrului didactic / de conducere

A recunoaște valoarea carierei didactice reprezintă astăzi un moment foarte important, deoarece mai des ne lovim de situații prin care atitudinea pentru acest dar, meserie este diminuată. Valorizarea automotivării și autoeficacității cadrului didactic / de conducere în procesul de dezvoltare personală/profesională determină recunoașterea valorică a acestora în procesul educațional.

În acest context, motivarea în profesia didactică este promovată de acțiunile și exercițiile de imaginație, percepție, conștientizare a propriei valori/imagini personale și profesionale. La fel, reprezintă reflecții privind experiențele pozitive, schițate într-un *Jurnal de succes*, legi

și reguli ale cadrului didactic / de conducere eficace. Strategiile de funcționare ale acestora reprezintă activitățile ce direcționează modalitățile eficace prin putere, îndrăzneală, încredere.

Activitatea 7 „C” ai *Încrederii* – constituie fundația de încredere într-o relație ce este formată din: Caracter, Competență, Conștientizarea propriilor valori, Congruență, Credibilitate, Consecvență, Completitudine.

Terapia prin Povești și povestiri parabolice reprezintă elemente forte ale educației, care trece prin două „filtre”: *conștiința*, care operează cu vorbirea și subconștiința, *modelul descris*. Povestea/povestirea este o ordine a lumii care ne ajută să descifrăm problema, să ne regăsim laturile ascunse.

În scopul eficientizării implicării active a cursanților ne vom ghida după următoarele principii: *Principiul dezvoltării prin interacțiune*. Interacțiunea reprezintă condiționarea reciprocă între fapte, relații realizate în activitățile de comunicare cu sine, ceilalți;

Principiul unei comunicări eficace empatic. Modul de a discuta empatic asigură echilibrul psiho-emoțional al relaționării, ceea ce implică deschidere în comunicarea interpersonală de succes ce va permite schimb de la suflet la suflet. Comunicarea, în acest sens, servește ca un instrument ce facilitează dezvoltarea;

Principiul cooperării creative. Activitățile în grup vor crea premise prin care persoanele își vor manifesta laturile ascunse prin ideile creatoare, divergențe de interpretare, realizarea sarcinilor; *Principiul implicării active*. Persoanele proactive sunt cele responsabile, oneste, integre; *Principiul conștientizării*. Creșterea personală se manifestă prin evoluția conștientă a valorii personale, profesionale, sociale [Apud 29, p. 87].



Implicare activă

Activitatea 1. MOTIVAREA ÎN PROFESIA DIDACTICĂ

Cu scopul de a sensibiliza cadrele didactice către subiectele legate de motivarea în profesia didactică propunem un set de exerciții individuale [Apud 4; 24].

Exercițiul 1. Sarcina: Încercați un exercițiu de imaginație: dacă acum ați fi un proaspăt absolvent (în cazul în care aveți mai multă experiență la catedră) ați mai alege o carieră didactică? Dacă răspunsul este *DA*, atunci cu siguranță motivarea dumneavoastră pentru cariera didactică există însă trebuie reîmprospătată.

Sarcina: Expuneți reflecții ce va motivat să alegeți profesia didactică:

Exercițiul 2. Unele lucruri sunt evidente și s-ar putea obiecta că știți foarte bine lucrurile necesare ca să fiți mai motivați. În general, așa este, însă acest lucru se petrece doar la nivelul general al motivelor fundamentale. Însă profilul dumneavoastră de motivare este departe de a fi compus doar din două, trei aspecte. Vorbim mai degrabă de o rețea complexă de elemente; cele principale sunt mai greu de rezolvat pentru că situarea lor în zona conștientă demonstrează faptul că deși știți ce vă demotivează nu ați avut până în acest moment ocazia de a trece peste această stare de lucruri. În schimb, motivele mai puțin evidente, neconștientizate ca atare au mai multe șanse de a fi rezolvate. Gândiți-vă la următoarea analogie: cazul adunării generale a acționarilor la o firmă. Vreți să convingeți adunarea de un lucru, dar aveți puține șanse să o faceți la nivelul acționarilor principali. Totuși, acționarii „mărunți”, cu putere puțină fiecare luat individual pot înclina balanța votului pentru propunerea dumneavoastră dacă sunt convinși în totalitate. Tot așa, chiar dacă motivatorii principali nu pot fi rezolvați există șansa să vă susțineți motivația prin soluționarea unei liste mai cuprinzătoare de atractori pentru cariera didactică.

Pasul 1. Sarcina: Enumerați 10 lucruri care vă motivează ca cadru didactic / de conducere:

Pasul 2. Sarcina: Alegeți, dintre acestea zece, trei pe care le puteți schimba Dvs. (vă stă în putere să aduceți o schimbare).

Pasul 3. Sarcina: Alegeți, dintre cele trei, *unul singur pe care îl puteți schimba astăzi!* Descrieți pe scurt cum o să faceți acest lucru și apucați-vă de treabă. Nu uitați, este esențial ca acțiunea dumneavoastră să înceapă chiar în acest moment. Nu amânați acest demers pentru că pe măsură ce timpul trece scad și șansele de a încerca să faceți ceva cu cariera dumneavoastră.

Exercițiul 3. *Sarcina:* Alcătuiți un jurnal cu toate experiențele pozitive din viața de profesor (la moment o schiță).

Încercați să scrieți acest jurnal ca și cum ați concepe o carte: explicați pe larg, încercați să descrieți sentimentele pe care le-ați încercat cu această ocazie etc. Apoi, din când în când recitiți. Reactualizarea tuturor acestor experiențe și retrăirea acestor sentimente vă va oferi ocazia să vă „încărcați bateriile” pentru ca merge mai departe și pentru a aprecia ceea ce faceți chiar și în momentele mai dificile din cariera dumneavoastră de profesor.

Încercați chiar la moment JURNALUL MEU.

Exercițiul 4. *Sarcina:* Bazându-vă pe experiența dumneavoastră de cadru didactic / de conducere (dar și pe aceea de beneficiar al activității instructiv-educative – elev/student) încercați să alcătuiți un decalog al cadrului didactic / de conducere eficient și un altul – al cadrului didactic / de conducere ineficient.

Cele 10 legi ale unui cadru didactic / de conducere EFICIENT:

Cele 10 caracteristici ale unui cadru didactic / de conducere ineficient:

Încercați să completați rubricile fără să vă gândiți la dumneavoastră. Când veți termina de completat afișați-le undeva în biroul dumneavoastră și actualizați-le permanent.

Când vi se pare că ați găsit o lege ori o caracteristică nouă introduceți-o (dar eliminați o alta care pare mai puțin importantă). După

ce considerați că ați găsit o formulare consistentă și corectă pentru ambele tabele introduceți între ele un indicator care vă privește pe dumneavoastră în calitatea pe care o aveți de cadru didactic / de conducere. Remarcați câte dintre ele vă definesc ca și profesor. Încercați să eliminați elementele din spațiul caracteristicilor profesorului inefficient și să le consolidați pe cele ale profesorului de succes. Cu cât această reprezentare grafică a evoluției dumneavoastră profesionale va reliefa aspectele pozitive, cu atât va crește *încrederea în propriile forțe și motivarea dumneavoastră pentru o carieră pe care o îndepliniți cu succes.*

Activitatea 2. STRATEGIILE UNUI MANAGER EFICACE

Echipa 1. Sarcina: Analizați strategiile unui manager eficient și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea Dvs.

1. *Învăț să fi puternic, dar nu grosolan.*

Trebuie să mai urci o treaptă ca să ajungi un manager puternic, capabil, cu o mulțime de calități. Unii confundă brutalitatea, grosolană cu puterea. Deși nici măcar nu sunt substituibile.

2. *Învăț să fi amabil, dar nu influențabil.*

Nu trebuie să confundăm amabilitatea cu lipsa de feminitate. A fi binevoitor nu înseamnă a fi slab. Dimpotrivă, amabilitatea este o formă a puterii. Trebuie să fim suficient de amabil ca să spunem cuiva adevărul. Trebuie să fim suficient de binevoitori și politicoși ca să spunem lucrurilor pe nume, să spunem exact cum stăm și să nu cădem pradă iluziilor.

3. *Învăț să fi îndrăzneț, dar nu tiran.*

Îți trebuie curaj ca să învingi în ziua de astăzi. Pentru a-ți mări autoritatea trebuie să te impui în cadrul grupului tău. Să iei inițiativa, să abordezi tu primul problema, să descoperi tu primul neregula.

Echipa 2. Sarcina: Analizați strategiile unui manager eficient și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea Dvs.

4. *Învăț să fi umil, dar nu timid.*

Nu poți ajunge departe dacă ești timid. Unii confundă timiditatea cu umilința, smerenia. Umilința este parcă un cuvânt dat de Dumnezeu. O formă de evlavie, venerație. O conștientizare a sufletului și spiritului uman. O înțelegere a caracterului unic al umanului – a dra-

matismului vieții. Umilința reprezintă conștientizarea distanței dintre noi și stele, dar în același timp și senzația că aparținem acestora. Așa încât umilința este o virtute, dar timiditatea o boală. Timiditatea este o pacoste. Poate fi vindecată, dar constituie o problemă.

5. Învață să fii demn, dar nu arogant.

Trebuie să fii mândru ca să învingi. Trebuie să fii mândru ca să-ți realizezi dorințele. Demnitatea este necesară în cadrul comunității, pentru a-ți susține cauza, în realizările tale. Dar cel mai important lucru într-un manager bun este să fii demn fără să fii arogant. De fapt cea mai rea formă a aroganței este cea rezultată din ignoranță. Atunci când nu știi că tu nu știi. Această formă de aroganță este intolerabilă. Dacă cineva este deștept și arogant, atunci putem tolera acest lucru. Dar dacă cineva este ignorant și arogant în același timp, este insuportabil.

6. Dezvoltă-ți simțul umorului, dar nu fi ridicol.

Este important să fii lider. În management este bine să fii spiritual, dar nu caraghios. Este bine să fii amuzant dar nu ridicol.

Echipa 3. Sarcina: *Analizați strategiile unui manager eficient și expuneți 3 modalități prin care le valorificați în activitatea Dvs.*

7. Acceptă realitatea, acceptă adevărul.

Ascunde-ți frământările sufletești. Acceptă viața așa cum e. Ea e unică. Unii o consideră tragică, dar credem că este excepțională. Întreaga dramă a vieții este unică, fascinantă.

Dar strategiile de bază ale managementului pot fi adaptate astfel încât să se potrivească pentru toți: în cadrul serviciului, comunității sau chiar și acasă.

Activitatea 3. „7 C” AI ÎNCREDERII

Practic, pentru a inspira încredere cuiva (a ne prezenta credibil), avem nevoie să combinăm 7 elemente esențiale. Ele constituie cei „7 C” ai încrederii care formează fundația de încredere de care avem nevoie pentru a construi relații, activități de succes pe termen lung, fiind motivați activ. Conform DEX, *Încrederea* este un sentiment de siguranță față de *cinstea, buna-credință sau sinceritatea cuiva*. Ea reprezintă convingerea fermă că o persoană sau un lucru își păstrează *integritatea, calitățile sau caracterul* pentru un interval de timp predictibil.

„7 C” ai **încrederii**: *Caracterul, Competența, Conștientizarea propriei valori, Congruența, Credibilitatea, Consecvența, Completitudinea.* [Apud 29, p. 44]

În contextul dezvoltării încrederii, expunem realizarea metodei prin implicarea beneficiarilor în echipe.

Echipa 1. Sarcina: *Sistematizați 3-5 modalități principale ce vă valorifică încrederea în activitatea Dvs. prin:*

1. Caracter. Conform DEX, *caracterul* reprezintă însușirea morală care se manifestă prin *perseverență, voință fermă și corectitudine.* Acestea sunt elementele esențiale necesare pentru ca cineva să devină „demn de încredere”. Una dintre cele mai bune modalități prin care poți să arăți că ești o persoană de caracter este să accepți că ai greșit. Cei din jur apreciază de regulă foarte mult curajul de a admite propria imperfecțiune și se simt mai în largul lor. Caracterul este componenta cel mai greu de falsificat.

Echipa 2. Sarcina: *Sistematizați 3-5 modalități principale ce vă valorifică încrederea în activitatea Dvs. prin:*

2. Competență. Poți avea multe alte calități, dar dacă nu ești competent în domeniul tău, cei din jur își vor da seama mai devreme sau mai târziu. Este important să petreci un timp semnificativ din viața ta dezvoltându-ți competența, citind în domeniul tău măcar o jumătate de ora pe zi.

Echipa 3. Sarcina: *Sistematizați 3-5 modalități principale ce vă valorifică încrederea în activitatea Dvs. prin:*

3. Conștientizarea propriei valori. Acest aspect este foarte important pentru că este unul dintre primele lucruri pe care cei din jur îl remarcă. Este dificil să recuperezi după ce ai creat o primă impresie proastă, cauzată de lipsa de încredere în sine. Cei din jur își creează de obicei o percepție despre tine în primele minute. Restul timpului

îl petrec căutând în subconștient indicii care să le valideze această primă impresie. Dacă nu ești convins de propria valoare, se creează un efect de domino al reacțiilor negative pe tot parcursul conversației.

4. Congruență. Încrederea crește de fiecare dată când cei din jurul tău constată că acțiunile tale corespund cuvintelor tale. Practic vorbim despre armonia dintre mesajele tale verbale și cele nonverbale. În lipsa acestei armonii, interlocutorul nu îți va oferi întreaga sa încredere. Congruența este similară cu îmbrăcămintea. Dacă hainele pe care le porți sunt bine asortate, nimeni nu face prea mult haz din asta. Dacă însa hainele tale nu se potrivesc, acest lucru sare în ochi. Modalitatea cea mai bună pentru a câștiga congruența este să faci ceea ce te pasionează.

Echipa 4. Sarcina: *Sistematizați 3-5 modalități principale ce vă valorifică încrederea în activitatea Dvs. prin:*

5. Credibilitate. Credibilitatea reprezintă capacitatea sau puterea de a stimula încrederea celorlalți în persoana ta. În esență, credibilitatea înseamnă să-i lași pe cei din fața ta să înțeleagă că știi foarte bine despre ce vorbești.

6. Consecvență. O persoană consecventă câștigă ușor încrederea celorlalți prin fapte sigure.

7. Completitudine. Oamenii au în general o dorință foarte puternică de a închide procesele începute. Această „închidere” elimină stresul. Explicația este dată de un mecanism psihologic subtil, care arată că valoarea stresului este direct proporțională cu numărul de procese neterminate. Pe acest principiu, preferăm să nu ne angajăm în activități care nu par să aibă o finalitate clară și predictibilă.

Activitatea 4. POVEȘTI ȘI POVESTIRI PARABOLICE

- ◆ **Instrucțiune:** Analizați Parabola și stabiliți morala, expuneți reflecții personale/profesionale cu privire la conținut și morală.

Se vor analiza parabolele: *Să-i mulțumim pe toți*, *Poveste cu tâlc*, *Plata pentru ajutor*, *Cele cinci lecții ale cocorilor* (Anexa 8).

ÎNCHEIERE

Raportarea continuă a procesului de dezvoltare personală și profesională în educația și învățarea pe tot parcursul vieții la diversele niveluri de manifestare a trăsăturilor validate ca *criterii eficiente* ai competenței cadrului didactic / de conducere reprezintă o profitabilă cale de dezvoltare a conduitei prin cunoaștere/autocunoaștere, schimbare intrapersonală/interpersonală.

„*Branding profesional în educație*” reprezintă studiul prin care cadrul didactic / de conducere va parcurge o traiectorie de dezvoltare: *interacționistă* prin care *persoana* se dezvoltă în raporturile interpersonale din grupurile profesionale, sociale; *psihanalitică* – prin care vârsta, ca proces continuu de adaptare, are diferențe psihosociale de manifestare, iar individualitatea își realizează propria cale de dezvoltare, prin confruntare și adaptare creativă continuă; *psihumanistă* – dezvoltarea imaginii de sine prin autoactualizare și autorealizarea trebuințelor motivaționale; *atitudinală* – o schemă comportamentală specific personală, complexă: cognitivă, afectiv-motivațională [Apud 31; 34].

Dezvoltarea personală în contextul profesional a cadrului didactic / de conducere este o *condiție a calității și eficacității* personale, profesionale, reprezintă un instrument al învățării pe tot parcursul vieții în baza experienței personale, sociale, profesionale a educației adulților, ce depinde de modul de deschidere și implicare activă a persoanei, de automotivare și autoeficacitate;

Brandingul profesional este orientat de acte normative în contextul programelor de formare / dezvoltare continue a cadrului didactic / de conducere, se realizează prin activități de consiliere în dezvoltare personal/profesională, training, workshop, module tematice ș.a.

Promovarea dezvoltării profesionale pornește, preponderent, de la nevoile, obiectivele, exigențele instituției de învățământ, ale politicilor educaționale de stat, iar dezvoltarea personală plasează accentul pe nevoile personale și sociale care sunt într-o consonanță directă cu conștiința de sine, de aceea crearea condițiilor facilitatoare, mediilor dinamice de dezvoltare, caracterizate prin încredere, bunăvoință, echitate, colaborare, va permite creșterea personală a cadrelor didactice în instituțiile educaționale [Apud 35].

Prin urmare, personalitatea cadrului didactic / de conducere reprezintă o structură deschisă de trăsături compensatorii, se dezvoltă ca o individualitate unică și originală, asigurând premiza favorizantă pentru o competență didactică cu adevărat *personală* în cadrul căreia planul social normativ al profesiei se intersectează cu planul emergent al *persoanei* [Apud 19].

RECOMANDĂRI:

Analizează-ți propriile cunoștințe despre sine și domeniul profesional: Uneori, știind ceea ce nu știi este cel mai bun punct de la care poți începe. Analizează ceea ce faci și ceea ce nu știi despre profesie. Gândește-te la experiențele prin care ai trecut și la persoanele pentru care ai lucrat. Ce anume a funcționat în relațiile tale profesionale și ce anume trebuie schimbat? Este posibil să descoperi că îți poți da seama de lucrurile bune și lucrurile proaste pe care le făceau persoanele pe care le-ai întâlnit în trecutul tău și poți folosi aceste cunoștințe spre avantajul tău.

Găsește un mentor/consilier: Un alt pas important pe care trebuie să-l faci pentru început este să-ți găsești un mentor/consilier care se află într-o poziție de cadru didactic / de conducere. Tot ceea ce trebuie să faci este nu numai să găsești o persoană care își face treaba, dar care și-o face bine, persoana potrivită. Asigură-te că vei avea de învățat de la o persoană care te poate ajuta să afli care sunt obiceiurile bune ale unui cadru didactic / de conducere.

Întoarce-te la cursuri: Multe instituții oferă cursuri de dezvoltare în domeniu, alege diversitate și calitate. Cursurile de specialitate sunt o modalitate extraordinară de a afla în ce fel se schimbă politicile educaționale, rolurile de angajat, manager. Să-ți asumi responsabilitățile și să-ți menții echipa în formă.

Citește cărți: O altă modalitate de a-ți dezvolta cunoștințele în domeniul educațional este să citești cât mai multe cărți cu acest subiect. Caută în librării publicațiile de specialitate sau roagă pe cineva să-ți facă unele recomandări. Cel puțin 30 minute în fiecare zi.

Învăță să ascuți și să înțelegi pe ceilalți: Secretul pentru a avea succes în orice statut este să știi cum să relaționezi, cum să comunici și cum să îți evaluezi corect angajații. Specialiștii consideră că această parte a managementului este și cea mai provocatoare pentru profesio-

niștii care au ajuns de pe poziția de prieteni ai colegilor lor de serviciu într-o funcție de conducere.

Dă prioritate angajaților tăi: Cel mai important lucru pentru activitatea unui cadru de conducere este acesta: dacă angajații tăi nu-și fac treaba bine, înseamnă că nici tu nu faci ceea ce trebuie. Fiecare manager bun trebuie să învețe cum să-și conducă, să-și motiveze și să-și sprijine angajații. Dacă nu vei acorda suficient timp ajutorării echipei tale și dacă nu îi vei asigura ca dorințele și nevoile lor sunt ascultate, toată munca ta va fi zădarnică.

Dacă nu vei reuși să dezvolti capacitățile oamenilor tăi, nu vei reuși nimic.

***Acționează pentru a schimba mersul lucrurilor,
fii TU însuși, proactiv!***

BIBLIOGRAFIE

1. Andrișchi V. *Metodologia managementului resurselor umane în instituția școlară*. Monografie. Chișinău: „Print-Caro”, 2009.
2. Artene G. *Consiliere pentru dezvoltarea personală*. Suport de curs. București, 2015. [citat 14.11.2019]. Disponibil: <https://ru.scribd.com/doc/252716931/Suport-Curs-Consilier-Dezvoltare-Personala>
3. Bolboceanu A. (coord.), Cucer A., Pavlenko L. et al. *Referințe epistemologice ale asistenței psihologice în contextul învățării pe tot parcursul vieții*. Monografie. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Print-Caro”), 2018.
4. Bolboceanu A., Vrabii V. *Dezvoltarea personală a cadrului didactic ca organizator al cunoașterii și facilitator motivațional*. Ghid metodologic. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Print-Caro”), 2018.
5. Bolboceanu A., Vrabii V. Orientări actuale privind dezvoltarea personală a cadrului didactic. In: *Asistența psihologică a învățării pe tot parcursul vieții: teorie și practică*. Culegere de materiale teoretico-aplicative. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Print Caro”), 2019, pp. 14-37.
6. Bucun N. et al. *Bazele managementului educațional*. Program de formare continuă în domeniul managementului educațional. Modulul 1. Chișinău, 2004.
7. *Cadrul didactic: atât de mult al școlii...* Compendiu științifico-didactic. Vicol N. (coord.) et al. Chișinău: Tipogr. „Totex-Lux”, 2017.
8. Callo T. Educația permanentă ca factor al schimbării. In: *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*. Păslaru Vl., Callo T., Silistratu N. et al. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Print-Caro”), 2011, pp. 133-163.
9. Caluschi M. Procesul formativ de formare personală în viitorul extrem. In: *Psihologie. Revistă științifico-practică*, 2011, nr. 3, pp. 69-74.
10. *Codul de etică al cadrului didactic*. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 18.03.2016, Nr. 59-67.
11. *Codul Educației al Republicii Moldova*. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 24.10.2014, Nr. 319-324 (634).
12. Covey S.R. *Cele 7 trepte ale persoanelor eficiente*. București: Editura „ALLFA”, 2011.
13. Focșea-Semionov S. *Învățarea autoreglată*. Chișinău: Editura „Epi-graf”, 2010.
14. Fordham F. *Introducere în psihologie lui C.G. Jung*. București: Editura „IRI”, 1998.

15. Ilieș V.I. *Dezvoltarea personală și branding personal*. Suport de curs. Universitatea Babeș-Bolyai, 2018. [citat 14.11.2017]. Disponibil: <file:///D:/system/Downloads/Dezvoltare%20Personală%20și%20branding%20personal.pdf>
16. Jesus S.N., Lens W. An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation. In: *Applied Psychology, an International Review*, 2005, Vol. 54, Issue 1, pp. 115-134.
17. Joița E. *Formarea pedagogică a profesorului*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007.
18. Jung C.G. Psihologia individuală și socială. In: *Puterea sufletului*. Vol. 3. București: Editura „Anima”, 1994. [citat 14.11.2016]. Disponibil: https://issuu.com/miopmiop/docs/carl_gustav_jung_puterea_sufletulu
19. Marcus C. (coord.) *Competența didactică*. București: Editura „ALL Educațional”, 1999.
20. Maxwell J. *15 legi supreme ale dezvoltării personale*. București: Editura „Amaltea”, 2013.
21. Mitrofan I. *Psihoterapie (reper teoretice, metodologice și aplicative)*. București: Editura „SPER”, 2008.
22. Paloș R., Sava S., Ungureanu D. (coord.) *Educația adulților: baze teoretice și repere practice*. Iași: Editura „Polirom”, 2007.
23. Pânișoară G., Pânișoară I.-O. *Managementul resurselor umane*. Ghid practic. Iași: Editura „Polirom”, 2016.
24. Pânișoară G., Pânișoară I.-O. *Motivația pentru cariera didactică*. București: Editura Universității din București, 2010.
25. Peseschkian N *Povești orientale ca instrument de psihoterapie*. București: Editura „Trei”, 2005.
26. Robbins A. *Știința dezvoltării personale. Puterea nemărginită*. București: Editura „Amaltea”, 2011.
27. *Standarde de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general*. Chișinău, 2018. [citat 14.11.2019]. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_didactice.pdf
28. *Strategia sectorială de dezvoltare Educația-2020 pentru anii 2014-2020*. [citat 14.11.2016]. Disponibil: <https://www.edu.md>.
29. Szekely A. *Dezvoltarea personală și succesul profesional*. București: Editura „Publishing”, 2013.
30. Vițanu N. *Educația adulților*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998.

31. Vrabii V. Condiții facilitatoare pentru dezvoltarea personală a cadrelor didactice. In: *Acta et Commentationes (Științe ale Educației)*, 2017, Nr. 2 (11), pp. 252-263.
32. Vrabii V. Criterii ale dezvoltării personale ale cadrelor didactice. In: *Revista Univers Pedagogic*, 2017, Nr. 4 (56), pp. 91-98.
33. Vrabii V. Dezvoltare personală – motivație pentru formare în cariera didactică. In: *Psihologie. Revistă științifico-practică*, 2019, nr. 3-4 (35), pp. 28-37.
34. Vrabii V. Dezvoltarea cadrului didactic în contextul învățării pe tot parcursul vieții. In: *Tehnologii didactice moderne: In memoriam dr. hab., prof. univ. Stela Cemortan*. Materialele Simpozionului pedagogic internațional. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Cavaioli”), 2016, pp. 405-408.
35. Vrabii V. *Dimensiuni psihosociale ale dezvoltării personale a cadrului didactic*. Teza de doctor în psihologie. Chișinău, 2019.
36. Vrabii V. Nevoia de dezvoltare personală prin automotivare și autoeficacitate în profesia didactică. In: *Psihologie. Revistă științifico-practică*, 2017, nr. 3-4 (31), pp. 23-34.
37. Zlate M. *Eul și personalitatea*. București: Editura „Trei”, 2002.
38. Братченко С.Л., Миронова М.Р. Личностный рост и его критерии. In: *Психологические проблемы самореализации личности*. Санкт-Петербург: Изд-во „Евразия”, 1997, с. 38-46.
39. www.dezvoltare personală. [citat 20.02.2020].
40. www.motivarea în profesia didactică. [citat 20.02.2020].

ANEXE

Anexa 1. Poezia „*Eu sunt*” [Apud 35]

- ◆ **Instrucțiune:** Completați conținutul versurilor cu reflecții personale.

Eu sunt _____
(două lucruri adevărate despre tine)

Aș dori să știu _____
(ceva care te interesează)

Aud _____
(un sunet imaginar)

Văd _____
(ceva imaginar)

Vreau _____
(ceva ce-ți dorești mult)

Eu sunt _____
(două lucruri adevărate despre tine)

Mă prefac _____
(ceva ce faci, prefăcându-te că este adevărat)

Simt _____
(ceva ce simți chiar acum)

Ating _____
(ceva ce-ți închipui că atingi)

Mă îngrijorează _____
(ceva ce te neliniștește cu adevărat)

Plâng căci _____
(ceva ce te întristează foarte tare)

Eu sunt _____
(două lucruri adevărate despre tine)

Știu _____
(un lucru despre care știi că este adevărat)

Spun _____
(ceva în care crezi cu tărie)

Visez _____
(ceva la care visez de multe ori)

Încerc _____
(ceva ce te străduiești cu adevărat să faci)

Sper _____
(ceva ce speri cu adevărat)

Eu sunt _____
(două lucruri adevărate despre tine)

Anexa 2. Testul Dezvoltarea personală prin nivelurile conștiinței [Apud 15]

Conștiința este un sentiment, intuiție pe care ființa umană o are despre propria existență, sau formă de reflectare psihică a realității, proprie oamenilor, produs al activității creierului uman. Deci, practic conștiința este ceea ce crezi despre tine și lumea din jur, este Propria percepție a realității. Așadar, aș putea spune că există câte o realitate pentru fiecare om în parte. *David R. Hawkins a ierarhizat în cartea sa „Putere versus Forță”, conștiința umană.* Expunem – în continuare – Testul.

◆ **Instrucțiune:** Răspundeți cu DA sau NU la următoarele întrebări:

1. Te urăști pe tine sau pe cei din jur?
2. Te consideri un om păcătos?
3. Crezi că totul e în afara controlul tău?
4. Te simți deprimat câteodată?
5. Te uiți la TV sau citești ziare?
6. Ești dependent de ceva în viața ta (*bani, putere, alcool, țigări, nevoia de validare etc.*)?
7. Simți deseori că nu ești tratat corect?
8. Continui să te contrazici chiar dacă în adâncul tău știi că nu ai dreptate?
9. Crezi ca viața este plictisitoare și nu-ți oferă prea multe posibilități?
10. Iei acțiune în mod constant și muncești din greu?
11. E greu pentru tine să fii organizat?
12. Este vreun aspect al vieții tale pe care nu-l poți controla?
13. Te emoționezi câteodată?
14. Simți emoții negative (*tristețe, nervozitate, ură, invidie*)?
15. De cele mai multe ori iei decizii bazate pe gândirea logică?
16. Crezi că e important să ai unele lucruri materiale?

Interpretarea rezultatelor: Calculează-ți scorul numărând toate răspunsurile DA.

Sunt 16 întrebări, deci – 16 niveluri ale conștiinței.

Dacă scorul este între 1 și 4 înseamnă că ești avansat în dezvoltarea personală. Asta înseamnă că ai înțeles conceptele principale ale

îmbunătățirii de sine și tot ce trebuie să faci este să-ți perfecționezi cunoștințele. Felicitări.

Dacă scorul e 1 ești la nivelul de Pace al conștiinței. Acesta este de fapt al doilea nivel. Primul este Iluminarea, unde umanitatea se întâlnește cu divinitatea. Este nivelul lui Iisus, Buddha sau Krishna. Nivelul de Pace este atins de o persoană la 10 milioane.

Dacă ai 2 puncte ești la nivelul Bucuriei al conștiinței. Acest nivel este stăpânit în general de sfinți și lideri spirituali. Cei din acest nivel simt bucurie mereu, orice ar face. La acest nivel nici nu mai e necesar să-ți faci planuri sau să-ți stabilești obiective, pentru că mergi mai mult pe intuiție. Expansiunea conștiinței tale te face să trăiești la un nivel mult mai înalt.

Dacă scorul tău e 3 ești la nivelul Dragostei al conștiinței. În acest nivel simți iubire necondiționată pentru toată lumea și vrei să-ți dedici viața să-i ajuți pe alții. Acest nivel este atins de 1 la 250 de persoane, în tot decursul vieții lor.

Dacă ai spus de 4 ori DA – ești la nivelul Rațiunii al conștiinței. Acesta este nivelul lui Einstein sau Freud. Fiind în acest nivel simți că trebuie și poți să aduci contribuții importante lumii. Tot ce trebuie să faci este să-ți folosești abilitățile în mod inteligent și să capeți alte cunoștințe care te-ar ajuta să-ți duci la îndeplinire toate planurile.

Dacă ai adunat între 5 și 8 puncte ești la nivelul avansat-intermediar în ceea ce privește dezvoltarea ta personală. Asta înseamnă că ai înțeles unele concepte ale îmbunătățirii de sine și trebuie să le aprofundezi dacă vrei să avansezi.

Dacă ai adunat 5 puncte ești la nivelul Acceptare al conștiinței. Acceptare în sensul de „acceptare a responsabilității” pentru rolul tău în lume. Acesta este nivelul în care începi să-ți setezi și să-ți îndeplinești obiectivele. Este un nivel foarte interesant pentru că începi să vezi lumea ca pe un loc plin de oportunități și provocări.

Dacă ai adunat 6 puncte înseamnă nivelul Bunăvoinței. La acest nivel începi să simți că poți fi în controlul vieții tale. Încet te obișnuiești cu ideea că e posibil să-ți schimbi realitatea pe care o știi acum.

Dacă ai adunat 7 puncte nivelul Neutru al conștiinței. La acest nivel simți că nimic nu te afectează. Lucruri care te enervează acum nu mai au niciun impact asupra ta. Începi să nu te mai împotrivești ci să te lași dus de val. Pentru a avansa trebuie să înțelegi mai bine viața și pe tine însuși.

Dacă ai adunat 8 puncte nivelul Curajului al conștiinței. Acesta este un nivel eliberator de la nivelurile în care majoritatea sunt blocați. Acesta este primul nivel mai înalt de conștiință. Felicitări! În acest nivel simți curaj și control. Acum vezi viața ca fiind provocatoare mai degrabă, în loc de copleșitoare.

Dacă punctajul tău e între 9 și 12 ești la nivel intermediar în dezvoltarea ta personală. Aproximativ 85% din oameni se afla la acest nivel. Ar trebui să încerci să-ți crești nivelul de conștientizare schimbând sau ieșind din zona de confort. Va fi foarte greu pentru că îi vezi pe toți la fel ca tine.

Dacă ai obținut 9 puncte conștiința ta e la nivelul Mândriei. Acest nivel poate fi foarte derutant. Deși te simți în control, nu e chiar așa. De fapt simți că-ți lipsește ceva și ar trebui să încerci să ieși din această stare. Acest nivel poate duce la discriminarea altora sau să te identifice complet cu credințe limitatoare. Ar trebui să înțelegi că ești rezultatul gândurilor tale și dacă ești invidios pe alții, tot ce faci este să te rănești singur.

Dacă ai adunat 10 puncte e nivelul Mâniei al conștiinței. Acesta nu e un nivel rău totuși. Începi să devii nervos pentru că vezi că nu poți să-ți îndeplinești obiectivele. Acest nivel te poate împinge să-ți crești nivelul de conștiință și să faci ceea ce ți-ai propus. Va trebui să muncești un pic pentru asta.

Dacă ai adunat 11 puncte e nivelul Dependenței. Cei din acest nivel se atașează foarte ușor oameni, bani, alcool, țigări, droguri și alte lucruri materiale. Nu este ușor să avansezi de aici dar cu puțin efort e posibil. Ar trebui să înveți să-ți controlezi mintea, pentru că acum gândurile te controlează pe tine.

Dacă ai adunat 12 e nivelul Fricii al conștiinței. Aici sunt blocați majoritatea. Probabil că te uiți zilnic la TV și citești ziare. Tot ce-ți intră în cap sunt informații selectate de alții, de aceea simți că totul e în afara controlului tău. Fă-ți o favoare și renunță la doza zilnică de programe media. Dacă nu vrei să rămâi în turmă, îți sugerez să citești cărți ca „De la idee la bani” de Napoleon Hill sau „Tată bogat, tată sărac” de Robert Kiyosaki. Aceste cărți te vor trezi și-ți vor arăta de ce majoritatea nu ating succesul și libertatea financiară.

Anexa 3. Schema Profilul psihosocial și profesional al cadrului de conducere

- ◆ **Instrucțiune:** Analizați Profilul, stabiliți caracteristicile personale, expuneți un feedback constructiv.

Nr. crt.	CERINȚE	ABSOLUT NECESARE	NECESARE	DE DORIT
o	1	2	3	4
I.	Pregătire			
1.	Profesională	x		
2.	Știința managementului		x	
3.	Cunoștințe economice		x	
4.	Cunoștințe juridice		x	
5.	Cunoștințe de administrație		x	
6.	Cunoștințe de psihologie		x	
II.	Experiență			
1.	În profilul unității conduse			x
2.	De conducere		x	
III.	Calități psihologice			
1.	Inteligența generală	x		
2.	Flexibilitate a gândirii	x		
3.	Capacitate creatoare		x	
4.	Motivație cu valoare socială	x		
5.	Trăsături caracterologice pozitive	x		
6.	Calități voliționale	x		
7.	Temperament puternic echilibrat mobil			x
IV.	Comportament			
1.	Sociabilitate		x	
2.	Vorbire cursivă		x	
3.	Ținută corectă	x		
4.	Bun	x		

Anexa 4. Testul *Determinarea trăsăturilor manageriale*

◆ **Instrucțiune:** Alegeți din lista expusă trăsăturile care vă caracterizează, răspunzând prin DA sau NU.

Partea 1. Trăsături manageriale, factori constructivi:

- sunt un om hotărât;
- sunt o persoană extrovertită;
- îmi place să dețin puterea;
- știu să mă pun în situația celui din fața mea;
- suport foarte bine stresul și știu să-l înving;
- pot trece fără probleme de la o activitate la alta;
- am o înțelegere intuitivă a celorlalți;
- tolerez ambiguitatea și nesiguranța, dar iau măsuri pentru a le elimina;
- luarea deciziilor reprezintă punctul meu forte;
- sunt perseverent;
- îmi plac provocările;
- nu mă las ușor înfrânt.

Interpretare: Din cele 12 puncte trebuie să aveți un minimum de 9 răspunsuri pozitive. În acest caz, înseamnă că puteți face ca Pământul să se întoarcă invers când vă propuneți. Dacă nu – alegeți o altă oportunitate profesională, deciziile vă aparțin.

Partea 2. Trăsături manageriale, factori distructivi:

- am o conștiință de sine exacerbată;
- sunt excesiv de timid și nu îmi face plăcere să vorbesc cu oamenii;
- mă caracterizează perfecționismul;
- sunt rațional în toate activitățile pe care le întreprind;
- sunt blând și bun cu toți cei din jurul meu;
- activitățile din timpul liber au întotdeauna prioritate;
- sunt nehotărât;
- prefer să nu iau decizii;
- îmi doresc de multe ori să fiu în altă parte;
- dau înapoi în fața agresivității și a prostiei;
- mă simt vinovat pentru tot ceea ce iese prost;
- nu-i pot înțelege pe ceilalți.

Interpretare: Din cele 12 puncte trebuie să aveți un minimum de 9 răspunsuri negative. Dacă sunteți sub această limită, este momentul să vă analizați foarte serios și să luați o decizie. Poate că manageriatul nu este o activitate făcută pentru dumneavoastră. Nu este o rușine să recunoașteți acest lucru.

Anexa 5. Chestionarul pentru cadrele de conducere

Teoria X-Y

Acest chestionar identifică dacă persoana preferă să fie condusă conform teoriei „X” sau „Y”.

♦ **Instrucțiune:** Citiți cu atenție fiecare propoziție și acordați punctajul corespunzător folosind următoarea scală: **0 = nici-odată, 1 = rar, 2 = ocazional, 3 = deseori, 4 = de cele mai multe ori, 5 = întotdeauna.**

1. Prefer să fiu implicat și consultat de șeful meu în legătură cu modalitatea de a-mi desfășura cât mai bine activitatea.
2. Doresc să învăț și să dobândesc abilități în afara ariei mele de responsabilitate.
3. Prefer să lucrez fără interferențe din partea șefului, dar sa pot cere ajutorul dacă am nevoie.
4. Lucrez bine și foarte productiv fără presiuni din partea șefului sau amenințarea pierderii locului de muncă.
5. Când părăsesc organizația doresc să particip la un „interview de plecare” pentru a-mi putea spune punctul de vedere.
6. Doresc să fiu răsplătit și premiat pentru că lucrez bine și eficient.
7. Doresc să-mi crească responsabilitățile.
8. Doresc să fiu pregătit, să învăț să fac lucruri noi.
9. Prefer să am relații de prietenie cu șeful meu și cu managementul.
10. Doresc să-mi pot discuta problemele, grijile sau sugestiile cu șeful meu sau cu alt manager.
11. Doresc să știu care sunt scopurile și obiectivele organizației.
12. Doresc să fiu informat permanent despre performanțele organizației.
13. Doresc să mi se ofere posibilitatea de a rezolva probleme legate de munca mea.
14. Doresc să fiu informat de șeful meu despre ce se întâmplă în organizație.
15. Doresc să am întâlniri regulate cu șeful meu pentru a discuta cum mă pot dezvolta și îmi pot îmbunătăți performanțele.

Scorul total _____

Vă mulțumim!

Interpretarea rezultatelor

60 - 75 = preferați puternic teoria Y

45 - 59 = în general preferați teoria Y

16 - 44 = în general preferați teoria X

0 - 15 = preferați puternic teoria X

Teoria „X”

Un manager / o persoană ce aparține acestei teorii va fi derutat să creadă și să considere că:

În general, subalternii mei nu doresc să muncească. Dacă ar avea de ales, nu ar dori să lucreze pentru angajator, evitând acest lucru oricând este posibil. Ei preferă timpul liber, distracția decât să lucreze pentru altcineva. Din această cauză, sarcinile trebuie bine structurate și specificate. Chiar și atunci, mulți au nevoie să fie împinși de la spate și controlați pentru a depune efortul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor. Chiar dacă li se oferă recompense corespunzătoare, mulți dintre angajați evită să depună efortul de care organizația are nevoie. Majoritatea oamenilor preferă să fie conduși. Ei nu doresc să poarte povara responsabilității ci o evită. Ei au ambiții scăzute și prefera o viață sigură, constantă.

Teoria „Y”

Un manager / o persoană ce aparține acestei teorii va tinde să creadă că:

Oferindu-le condițiile necesare, efortul fizic și psihic depus de angajați va fi la fel de natural ca și relaxarea sau joacă. Munca este o joacă, ce oferă satisfacții și sens vieții.

Există și alte alternative cum ar fi controlul extern, îndemnurile forțate și amenințările – subînțelese sau reale. Acestea nu sunt singurele mijloace de corelare a efortului individual cu obiectivele organizatorice. Dacă oamenii au sentimentul că sunt implicați, atunci se vor auto-direcționa și auto-controla pentru atingerea obiectivelor firmei. Obiectivele lor vor completa pe cele ale firmei, iar angajamentul reprezintă o funcție a premierilor „intrinseci” asociate rezultatelor lor, adică nu doar premii/pedepse extrinseci.

Managerii aparținând teoriei Y recunosc influența învățării. Ei consideră că dacă sunt create condițiile necesare, orice angajat poate învăța nu să accepte și să caute responsabilitățile. Imaginația, ingeniozitatea și creativitatea în soluționarea problemelor este larg distribuită în rândul angajaților. În organizațiile moderne, potențialul intelectual al angajaților este doar parțial utilizat. Oamenii sunt capabili să facă față la probleme mult mai complexe.

Anexa 6. Testul de examinare a nivelului de automotivare [13, p. 239].

- ♦ **Instrucțiuni:** Testul conține 12 enunțuri. Pentru fiecare enunț alegeți – fără a vă gândi prea mult – varianta de răspuns care vă caracterizează în majoritatea cazurilor și în cea mai mare măsură.

Nr.	Enunțurile	Deloc	Foarte rar	50/50 din cazuri	Adesea	Foarte des
1.	Sunt adesea nesigur de abilitatea/capacitatea mea de a atinge obiectivele stabilite.	5	4	3	2	1
2.	Când lucrez pentru propriile obiective, depun efort maxim.	1	2	3	4	5
3.	Obişnuiesc să îmi stabilesc obiective pentru a obține o viziune clară asupra vieții și activității.	1	2	3	4	5
4.	Gândesc pozitiv atunci când îmi stabilesc obiectivele de lucru/viață: mă asigur că îmi acoperă nevoile de învățare și nu numai.	1	2	3	4	5
5.	Mă recompensezi pentru a rămâne concentrate. De ex., dacă termin o sarcină la timp, iau o pauză de distracție, mă răsfăț cumpărându-mi ceva gustos etc.	1	2	3	4	5
6.	Cred că voi avea succes, dacă muncesc din greu și îmi folosesc abilitățile.	1	2	3	4	5
7.	Mă îngrijorează termenele-limită, îmi produc stres, anxietate.	5	4	3	2	1
8.	Când intervine un eveniment neașteptat, am tendința de a lăsa totul baltă și a-mi stabili o nouă țintă.	5	4	3	2	1
9.	Cea mai mare satisfacție la finalizarea cu succes a unei sarcini este sentimentul că mi-am făcut bine treaba.	1	2	3	4	5
10.	Mă manifest în lucru/învățare la minimum, atât cât să nu las loc pentru comentarii colegilor.	5	4	3	2	1
11.	Mă îngrijorez când nu îmi ating obiectivele și deseori mă concentrez asupra cauzelor din care se întâmplă aceasta.	5	4	3	2	1
12.	Îmi conturez imaginea unui viitor plin de succes înainte de a-mi stabili un nou obiectiv.	1	2	3	4	5
Scor total						

Prelucrare. Calculați rezultatul final prin adunarea cifrelor ce corespund variantei de răspuns bifate la fiecare enunț. Rezultatul final este interpretat în tabelul ce urmează.

Scor	Interpretare
44-60 puncte	Obții tot ceea ce îți pui în plan și nu lași nimic să-ți stea în cale. Faci un efort conștiincios de a te automotiva și acorzi suficient timp pentru a-ți stabili scopurile/obiectivele și felul în care le vei atinge. Atragi și inspiri alte persoane cu succesul tău. Ai o atitudine favorabilă automotivării.
28-43 puncte	Te descurci suficient de bine la capitolul automotivare. Totuși ai putea face mai mult. Cu un mic efort ai putea să îți multiplici și eficientizezi factorii de automotivare.
12-27 puncte	Permiți temerilor, neîncrederii să intervină în calea ta spre realizarea cu succes a obiectivelor/scopurilor urmărite. Probabil ai trăit situații în care nu ai realizat obiectivele urmărite și aceasta te demotivează. Lucrează asupra încrederii în tine. Însușește strategii de motivare.

Anexa 7. Scala de măsurare a autoeficacității

(Ralph Schwarzer și Matthias Jerusalem, 1995) [13, p. 337]

- ◆ **Instrucțiune:** Citiți cu atenție cei 10 itemi. Încercuiți, în tabelul ce urmează, varianta de răspuns care vă reprezintă cel mai bine. Nu există răspunsuri corecte sau incorecte, când dai răspunsuri sincere sau mai puțin conforme cu realitatea.

Nr.	Enunțurile (itemii)	Foarte puțin	Puțin	Așa și așa	Mult	Foarte mult
1.	Dacă insist, reușesc să-mi rezolv problemele dificile.	1	2	3	4	5
2.	Chiar dacă cineva mi se opune, găsesc mijloace pentru a obține ceea ce vreau.	1	2	3	4	5
3.	Este ușor pentru mine să persist în îndeplinirea scopurilor mele.	1	2	3	4	5
4.	Am încredere că mă pot descurca eficient în situații neașteptate.	1	2	3	4	5
5.	Datorită abilităților mele, știu cum să ies din situații imprevizibile.	1	2	3	4	5
6.	Pot să rezolv cele mai multe dintre probleme, dacă investesc efortul necesar.	1	2	3	4	5
7.	Rămân calm(-ă) când mă confrunt cu dificultăți, deoarece mă pot baza pe capacitatea mea de soluționare.	1	2	3	4	5
8.	Când mă confrunt cu o problema, găsesc de obicei mai multe soluții pentru a o rezolva.	1	2	3	4	5
9.	Când sunt într-o situație dificilă, știu ce am de făcut.	1	2	3	4	5
10.	Orice s-ar întâmpla, sunt de obicei pregătit(-ă) să fac față situației	1	2	3	4	5
Rezultat parțial:						
Scor total:						

Prelucrare și interpretare. Adunați punctele tuturor itemilor încercuși. Scorul final obținut se interpretează în funcție de încadrarea în următoarele intervale:

- ***Între 1 și 10 puncte:*** Autoeficiență foarte scăzută.
- ***Între 11 și 20 de puncte:*** Autoeficiență scăzută.
- ***Între 21 și 30 de puncte:*** Nivel mediu al autoeficienței.
- ***Între 31 și 40 de puncte:*** Autoeficiență ridicată.
- ***Între 41 și 50 de puncte:*** Autoeficiență foarte ridicată.

Anexa 8. Povești și povestiri parabolice

POVESTEA VULTURULUI [Apud 39]

Un țăran a găsit într-o zi un ou de vultur și la așezat sub cloșcă, lângă ouăle de găină. Atunci când a ieșit din găoace, micuțul vultur a rămas împreună cu puii de găină și a crescut alături de ei.

Toată viața să, vulturul a făcut ceea ce fac găinile, adică a ciugulit boabele aruncate de țăran, a smuls firele de iarba împrăștiată prin ogradă, a săpat cu ciocul în pământ după râme și insecte și, desigur, a cotcodăcit cu entuziasm atâta vreme cât soarele era pe cer. Mai mult decât atât, a încercat și câte un zbor stângaci, la fel ca și suratele lui.

Anii au trecut și vulturul a ajuns la o vârstă venerabilă. Într-una din zile, el a zărit o pasăre magnifică zburând în înălțimile cerurilor. Ea se mișca maiestuos printre curenții puternici de aer, bătând alene din aripile-i mari și vânjoase.

Vulturul a rămas cu privirea ținută spre înalțuri și a îngânat:

– „Ce este asta?”

– „Acesta este vulturul, regele păsărilor”, i-a răspuns o găină aflată prin preajmă. El aparține cerurilor așa cum noi, găinile, aparținem pământului”.

În acest fel, vulturul a trăit și a murit ca o găină, întrucât o găină se credea a fi. Nu mai exista nicio speranță!

Morala: Fiecare persoană reprezintă mai mult decât mediul în care trăiește! Profilul psihologic al OMULUI SUPERIOR: psihologia enumeră câteva caracteristici ale omului superior, acela care reușește să găsească echilibrului dintre eul fizic, eul social și eul spiritual: calm, optimist (duce la încredere în sine), capabil să aștepte (oferă valoare așteptării, lucrul așteptat este mai apreciat), rezistă la bârfe și minciuni (râde, e detașat și nu întoarce vorbele în favoarea sa – de fapt cei care te vorbesc de rău au ei acele probleme). Răzbunarea nu există pentru el, nu se roagă de nimeni, ci doar cere sfaturi pentru a se îmbunătății, orice vis ar avea nu abandonează, își asumă riscuri, nu se plânge și trăiește întotdeauna în prezent.

(Nossrat Peseschkian.

Povești orientale ca instrument de psihoterapie)

REGELE ȘI POARTA

Un rege își puse curtea la o încercare pentru un post important. Numeroși oameni puternici și înțelepți se aflau în jurul lui.

„Înțelepților, – spuse regele – am o problemă și vreau să văd care dintre voi este în stare să o rezolve.”

Îi conduse pe oameni la o ușă enormă, mai mare decât văzuseră vreodată. Regele le explică: „Aici vedeți cea mai mare și mai grea ușă din regatul meu. Care dintre voi poate să o deschidă?”. Unii dintre curteni scuturată doar din cap. Alții, care se numărau printre cei înțelepți, se uitară la ușă mai de aproape, dar recunoscută ca nu pot să o facă. Când înțelepții spuseră asta, restul curții consimți că această problemă este dificil de rezolvat. Un singur vizir se duse la ușă. O examina cu ochii și cu degetele, încearcă mai multe posibilități de a o deschide și, în cele din urmă, o trase cu o smucitură puternică. Și ușa se deschise. Fusesse lăsată întredeschisă numai, nu închisă complet, și nimic altceva nu fusese necesar, decât bunăvoința de a realiza ceva și curajul de a acționa cu îndrăzneală.

Regele spuse: „Vei primi postul de la curte, pentru că tu nu te bizui doar pe ceea ce vezi sau auzi, tu îți pui propriile puteri în joc și ai curajul să riști o încercare”.

Se pot înțelege din această poveste câteva aspecte:

- Perceperea forțelor proprii → modul în care evaluăm realitatea.
- O imagine bună de sine ne determină „să riscăm o încercare”, chiar dacă s-ar putea să eșuăm dar, oricum, merită să încercăm.
- O imagine negativă de sine → evităm o acțiune evaluând ca fiind peste puterile noastre.
- O imagine negativă de sine ne face influențabili la părerile negative ale celorlalți pe care le luăm „de bune” și le adăugăm la părerile noastre negative despre noi înșine.

MORALA UNUI PRIETEN ADEVĂRAT!

A fost odată un băiat cu un caracter foarte urât. Tatăl lui i-a dat într-o zi un săculeț cu cuiе și i-a spus să bată câte un cui în ușa grădinii de fiecare dată când își pierde cumpătul și/sau se ceartă cu cineva.

În prima zi a bătut 37 de cuiе în ușă. Săptămânile ce au urmat a învățat să se controleze și numărul cuielor bătute în ușă s-a micșorat de la o zi la alta. Descoperise că este mult mai ușor să te controlezi decât să bați cuiе într-o ușă.

În sfârșit a sosit ziua în care băiatul nu a mai bătut nici un cui în ușă. S-a dus prin urmare la tatăl său să-i spună că nu a mai bătut nici un cui în această zi.

Tatăl lui i-a spus atunci să scoată un cui din ușă pentru fiecare zi care trece în care nu își pierde răbdarea. Zilele au trecut și în sfârșit băiatul a putut să-i spună tatălui că a scos toate cuiеle din ușă.

Tatăl l-a condus pe băiat până în fața ușii și i-a spus: „Fiule, te-ai purtat foarte bine dar privește câte găuri sunt în ușă! Nu va mai fi nici odată ca înainte. Când te cerți cu cineva și când îi spui lucruri urâte îi lași o rană ca aceasta. Poți înfrânge un cuțit într-un om și să-l scoți imediat, dar rana va rămâne pentru totdeauna. O rană verbală face la fel de rău ca și una fizică. Nu are importanță de câte ori te vei scuza, rana va rămâne”.

Morala: Atenție la ce vorbești! Nu-ți scuza orgoliul, folosindu-te de cuvinte și înconjoară-ți realitatea de prieteni adevărați! Înainte să vorbești și să acuzi, gândește-te dacă cel pe care ești pornit să-i faci rău îți vrea cu adevărat răul la rândul lui! Oare ce-1 pentru care ești în stare să faci sacrificii îți este prieten, doar pentru că îți spune cuvinte frumoase sau laude nemeritate, dar pe care-ți dorești să le auzi? Te-ai gândit că ar putea avea vreun interes material sau de altă natură lingușindu-te? Probabil nu ai o părere prea demnă despre tine nici chiar tu, de simți nevoia să te înconjori cu astfel de ființe pentru a auzi asemenea cuvinte.

Preferăm în jurul nostru persoane care au curajul să spună realitatea în față, nu mincinoși cu interese ascunse. Viața ne dăruie astfel de persoane în jur. Nu sunt mulți și nu ne ajung degetele de la mâini să-i numărăm, dar știm un lucru: **PRIETENII ADEVĂRAȚI** sunt bijuterii rare!

CARTOFII DIN RUCSAC

Într-o zi, profesorul ne-a cerut să aducem la școală niște cartofi cruzi și o pungă de plastic. Ne-a spus să punem în punga de plastic câte un cartof pentru fiecare persoană față de care avem resentimente și să-i scriem numele. Ne-a cerut ca timp de o săptămână să cărăm sacoșa cu cartofi în rucsac peste tot unde mergem. Unii dintre cartofi erau cu adevărat grei! Firește, cartofii au început să se strice cu timpul. Efortul de a căra sacoșa asta tot timpul mi-a demonstrat clar cât de mare era greutatea pe care o purtăm zi de zi în viața mea și în inimă din cauza ranchiunei și resentimentelor. Deoarece eram mereu atent să nu uit sacoșa, mi-am dat seama că neglijăm lucruri care erau mai importante pentru mine.

Exercițiul acesta m-a făcut să mă gândesc la prețul pe care îl plăteam pentru că nu puteam să iert ceva care deja se întâmplase și pe care nu-l mai puteam schimba.

Morala: De multe ori credem că iertarea este un cadou pentru celălalt, fără să ne dăm seama că noi suntem primii care beneficiem de pe urma iertării.

Toți purtăm cartofi care putrezesc în „rucsacul” nostru sentimental. Neputința de a ierta este ca un venin pe care îl luăm zilnic, picătură cu picătură și care sfârșește prin a ne otrăvi. Iertarea ne eliberează de greutatea care ne amărăsc sufletul și ne îmbolnăvesc trupul.

Să ierți nu înseamnă să fii de acord cu ce s-a întâmplat sau să aprobi acel lucru.

A ierta nu înseamnă să încetezi să acorzi importanță celor întâmplate, nici să dai dreptate celui care te-a rănit. Înseamnă pur și simplu să lași deoparte acele gânduri negative care îți produc durere și supărare.

I. Gandhi afirma: „*Iertarea este calitatea celor curajoși. Doar cel care este suficient de puternic pentru a ierta o ofensă știe să iubească*”. Hotărăște-te chiar azi să ierți!

SĂ-I MULȚUMEȘTI PE TOȚI [Apud 25]

Într-o amiază de vară, un tată trecea prin oraș cu un măgar și cu fiul său. Tatăl ședea călare pe măgar, iar fiul ducea măgarul de căpăstru. Un trecător a spus: „Sărmanul copil! Se vede că îi vine foarte greu. Cum poți ședea tolănit în șa, omule, când fiul tău abia se mai ține pe picioare?” Tatăl s-a simțit vinovat. După următoarea cotitură, el a coborât de pe măgar și l-a așezat pe băiat în locul său. Curând însă un alt trecător a exclamat cu indignare: „Ia te uită, ce nerușinare! Fiul merge călare ca un sultan, iar bătrânul tată e nevoit să alerge din urma lui”. Băiatului i s-a făcut rușine. El l-a rugat pe tatăl său să se așeze și el pe măgar. Imediat o femeie s-a oprit în drum și a început să-i ocă-rască: „Priviți, oameni buni, câtă cruzime pentru nenorocitul animal! Spatele măgarului se îndoiaie de atâta greutate, iar netrebnicii aceștia s-au cocoțat pe el ca pe un divan!” Stânjeniți, tatăl și fiul au coborât de pe măgar, fără a spune un cuvânt. Dar nu au făcut nici doi pași, când încă un trecător a început să râdă de ei în gura mare: „Ia nătărăi! Au un măgar sănătos și puternic și merg pe jos, în loc să încalce pe el!” Tatăl i-a dat măgarului un braț de paie și a spus: „Orice am face, se va găsi neapărat cineva care nu va fi de acord. Cred că trebuie să decidem singuri cum procedăm”.

(Nossrat Peseschkian, *Negustorul și papagalul*
Trad. din limba rusă Elena Cartaleanu)

- Cum crezi, ce decizie au să ia tatăl și fiul acum?
- Ce scopuri urmăreau trecătorii, atunci când reacționau zgomo-tos la o situație care nu-i privește?
- De ce tatăl și fiul nu ripostau, dar țineau cont de părerile trecă-torilor?
- Dă o replică proprie la fiecare dintre situații.

POVESTE CU TÂLC

În Grecia Antică, Socrate (469-399 î. Hr.) era foarte mult lăudat pentru înțelepciunea sa. Într-o zi, marele filosof s-a întâlnit întâmplător cu o cunoștință care aleargă spre el agitat și-i spuse:

– Socrate, știi ce-am auzit tocmai acum despre unul dintre studenții tăi?

– Stai o clipă, îi replică Socrate. Înainte să-mi spui, aș vrea să treci printr-un mic test. Se numește *Testul celor Trei*.

– Trei?

– Așa este, a continuat Socrate. Înainte să-mi vorbești despre studentul meu, să stăm puțin și să testăm ce ai de gând să-mi spui. Primul test este cel al *Adevărului*.

Ești absolut sigur că ceea ce vrei să-mi spui este adevărat?

– Nu, spuse omul. De fapt, doar am auzit despre el.

– E-n regulă, zise Socrate. Așadar, în realitate, tu nu știi dacă este adevărat sau nu. Acum să încercăm testul al doilea, *testul Binelui*. Ceea ce vrei să-mi spui despre studentul meu este ceva de bine?

– Nu..., dimpotrivă!

– Deci, a continuat Socrate, vrei să-mi spui ceva rău despre el, cu toate că nu ești sigur că este adevărat?

Omul a dat din umeri, puțin stânjenit. Socrate a continuat:

– Totuși mai poți trece testul, pentru că există a treia probă: *filtrul Folosinței*.

Ceea ce vrei să-mi spui despre studentul meu îmi este de folos?

– Nu, nu chiar.

– Ei, bine, a conchis Socrate, dacă ceea ce vrei să-mi spui nu este nici *adevărat*, nici de *bine*, nici măcar de *folos*, atunci de ce să-mi spui?

Reflecție: Avalanșa informațională la care suntem supuși în aceste timpuri, în care nici un loc de pe Pământ nu e prea departe și niciun secret nu poate fi cu adevărat ascuns, ne face să fim ca un copil pofticios într-un magazin cu dulciuri.

Trăim într-o continuă fantezie, identificându-ne cu informații furnizate de mass-media, necunoscuți, cunoscuți, prieteni ș.a., fără a face o selecție a tuturor acestor informații prin prisma celor trei teste socratice: cel al *Adevărului*, cel al *Binelui* și cel al *Folosinței*.

PLATA PENTRU AJUTOR

Într-o comună locuia un bărbat, cu care nimeni nu se împăca. El era gălăgios, intra în conflict cu toții, îi brutaliza. Peste un timp el a plecat din acea comună. Toți au răsuflat ușor și numai un înțelept a plecat după el pentru a-l convinge să se întoarcă, propunându-i o sumă de bani. Când ucenicii înțeleptului l-au văzut: s-au uimit și s-au întristat.

Înțeleptul le-a explicat: „ Acest om – e ca drojdiile pentru pâine. Dacă el n-ar fi aici, voi n-ați putea înțelege cu adevărat care este activitatea preferată sau compătimire. Voi n-ați fi avut posibilitate să învățați cum să depășiți emoțiile negative, furia, iritarea. De aceea eu l-am adus aici, și voi îmi plătiți pentru ca eu să vă învăț, iar eu îi plătesc lui pentru ajutor”.

CELE CINCI LECȚII ALE COCORILOR

Cocorii, zburând în unghi, au fost dintotdeauna semn de bun venit al primăverii, precum și prevestitori ai iernii. Zborul lor în cârd este mai mult decât un simbol minunat. Tot ce fac cocorii este încărcat de semnificație și de la ei putem prelua lucruri cu adevărat înțelepte. CELE CINCI LECȚII:

1. Atunci când fiecare cocor fâlfâie din aripi, el favorizează înălțarea celui care îl urmează. Cocorul care vine din urmă depune un efort cu 71 la sută mai mic, decât atunci când s-ar înălța de unul singur.

Semnificație: Oamenii care merg în aceeași direcție și împărtășesc același scop pot ajunge acolo mult mai repede.

2. Chiar dacă un cocor se îndepărtează de la cârd, el încearcă să se întoarcă înapoi.

Semnificație: Este mult mai ușor să faci ceva împreună decât de unul singur.

3. Când obosește, cocorul face o rotație și se plasează în urma cârdului. Următorul devine lider.

Semnificație: Colaborarea și interdependența oferă posibilitatea de a conduce, precum și de a ne odihni.

4. Cocorii care zboară în spatele cârdului emit sunete specifice, pentru a-i încuraja pe cei din frunte să păstreze viteza.

Semnificație: Încurajarea să răsunе ca un imbold. E nevoie să fim siguri că „chemarea” noastră încurajează – nu descurajează.

5. Când un cocor se îmbolnăvește, este sleit de puteri, rănit sau cade, alții doi rămân cu el până își revine sau moare. Apoi ei ajung din urmă cârdul sau se alătură altui cârd.

Semnificație: Fiecare dintre noi avem nevoie de sprijin și ajutor. Trebuie să fim alături de colegi, cei apropiați și în momentele dificile.

Anexa 9. Test de evaluare la Modulul D *Branding profesional* */Model/*

Formabil: _____

Perioada _____

Grupa _____

Obiective de evaluare:

Formabilii vor putea:

- să identifice conceptele: brandingul profesional, identitate profesională, autoeficacitate, automotivare;
- să argumenteze viziuni față de dezvoltarea profesională și dezvoltarea personal.

◆ **Instrucțiune:** Stimați colegi, analizați subiectele emise și bifați varianta corectă. Expuneți viziuni personale.

1. Brandingul profesional reprezintă ...

- a) fluxul de gânduri.
- b) conflictul interpersonal.
- c) imaginea personală determinată de valori și strategii profesionale.

2. Brandul este important deoarece ...

- a) facilitează comunicarea și reprezintă o garanție a calității.
- b) exprimă emoții prin gesturi.
- c) abordează comunicarea eficientă a grupului.

3. Automotivarea presupune ...

- a) componenta sistemului nervos.
- b) utilizarea propriilor gânduri și acțiuni pentru a crește nivelul motivației față de îndeplinirea sarcinilor, fără de influențe din exterior.
- c) exprimarea sentimentelor.

4. Nevoile de dezvoltare/autoactualizare sunt formate din ...

- a) nevoia de creație, exprimarea experienței.
- b) securitatea muncii, salarii adecvate.
- c) bune relații cu familia, colegii.

5. Termenul „autoeficacitatea” poate fi explicat prin ...
 - a) sistemul de valori, competențe profesionale.
 - b) puterea de a „gândi pozitiv”, încrederea în forțele proprii, convingerea de a reuși.
 - c) dorința de cunoaștere, evaluare cognitivă.
6. Sursa autoeficacității învățarea vicariantă exprimă ...
 - a) observarea modelelor prin învățarea pe tot parcursul vieții.
 - b) starea psihologică și fiziologică.
 - c) persuasiunea verbală, echilibrul emoțional.
7. Expuneți 3 modalități prin care vă formați/dezvoltați în contextul:

Dezvoltare personală	Dezvoltare profesională

Vă mulțumim pentru colaborare!

Calificativul:

Semnătura formatorului

Centrul Editorial „Univers Pedagogic”

Redactor-șef:

Stela Luca

Redactori:

Oxana Uzun-Negrescu

Maria Bondari

Coperta:

Aurelia Pisău



Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Vrabii, Violeta.

Branding profesional în educație : Ghid metodologic / Violeta Vrabii; Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Institutul de Științe ale Educației. – Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2020 (Tipogr. „Print-Caro”). – 72 p.: tab.

Referințe bibliogr.: p. – 30 ex.

ISBN 978-9975-48-179-3.

37.091

V-94
