

**MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**

**Cu titlu de manuscris  
C.Z.U: 37.0(043.2)**

**COCHAVA FARJUN**

**INFLUENȚA MOTIVAȚIEI ANGAJAȚILOR DIN SISTEMUL DE  
ÎNVĂȚĂMÎNT ASUPRA DEZVOLTĂRII CARIEREI**

**Specialitatea: 531.01 – Teoria generală a educației**

**AUTOREFERATUL  
tezei de doctor în științe pedagogice**

**CHIȘINĂU 2016**

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei *Științe ale educației*  
Universității de Stat din Moldova

**Conducător științific:** DANDARA Otilia, doctor habilitat, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

1. COJOCARU-BOROZAN Maia, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar
2. ȘOVA Tatiana, doctor în pedagogie

**Componența Consiliului Științific Specializat:**

1. GUȚU Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar - *președinte*
2. ȘEVCIUC Maia, doctor în pedagogie, conferențiar universitar - *secretar științific*
3. PLATON Carolina, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar
4. COJOCARU Vasile, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar
5. VASILIEV Maria, doctor în pedagogie, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 20 mai, 2016, ora 15<sup>00</sup>, în ședința Consiliului Științific Specializat D30.531.01, din cadrul Universității de Stat din Moldova, pe adresa: str. Kogălniceanu 65, Chișinău, MD-2009, Republica Moldova (blocul I, sala 28).

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca USM, la Biblioteca Națională a Republicii Moldova și pe pagina Web a C.N.A.A. ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Autoreferatul a fost expediat la 20 aprilie 2016

**Secretar științific al Consiliului Științific Specializat**  
Șevciuc Maia doctor în pedagogie, conferențiar universitar

**Conducător științific:**  
Dandara Otilia, doctor habilitat, profesor universitar

**Autor**  
Cochava Farjun

© Cochava Farjun, 2016

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Relevanța temei cercetării.** La răscruce de milenii sistemul educațional se confruntă încontinuu cu noi provocări, impunându-l să se reinnoiască continuu întru adaptarea acestuia la universul dinamic care evoluează. Profesorii, în calitate de personaje-cheie ale sistemului educațional sunt puși în situația de a se adapta la noile realități, apelînd la noi modalități de autodezvoltare întru realizarea lor profesională și întru racordarea la necesitățile elevilor care îi vizualizează în calitate de modele, pregătiți întotdeauna să le ofere susținere pentru a deveni ființe umane întregi. Fenomenul lipsei de motivație la profesori necesită a fi analizat pentru a oferi soluții întru anihilarea acestuia. O abordare recentă analizează epuizarea profesională ca fenomen relaționat cu descreșterea graduală a motivației, rezultată în exprimarea dezamăgirii simțite în momentul în care profesorul se află în situația realizării diferenței dintre așteptările inițiale în ceea ce privește succesul profesional și ciocnirea directă cu contextele concrete ale culturii organizaționale educaționale.

Mai mult ca în alte profesii, procesul de epuizare se augmentează în timp odată cu realizarea faptului că activitatea sa nu este la nivelul așteptat, iar angajatul pierde încrederea, acumulează disperare și frustrări, sentimente care pot, eventual, conduce la disparitatea existentă între „cele așteptate” și „ceea ce observăm practic” [22, 26, 29,30].

În ceea ce privește procesul de epuizare, acest concept a fost abordat din diverse perspective, în raport cu factori educaționali atît din Israel cît și din întreaga lume. Această problemă destul de răspîndită a fost abordată din perspectiva conexiunilor cu procesul de predare, identificînd efectele negative asupra elevilor, pe cînd efectul epuizării profesionale, asupra angajaților, în cazul nostru, asupra cadrelor didactice, a fost ignorat. Astfel, această cercetare își propune a soluționa o problemă serioasă dar conștientizată insuficient, care ar putea deveni un factor sistemic-cheie în dezvoltarea carierei, în situația dacă nu ar fi ignorată [21, 33, 36, 38, 45, 50].

De fapt, fenomenul de epuizare profesională în rîndul cadrelor didactice, provoacă îngrijorare nu în raport cu grupul de profesori cărora le place activitatea didactică, ci în raport cu cei care aleg să rămîină în sistem în pofida lipsei unei satisfacții profesionale, astfel dăunînd serviciilor educaționale oferite.

Influența negativă a epuizării profesionale, poate avea efectele negative de lungă durată, care pot duce la afectarea întregul sistem educațional. Identificarea celor afectați de acest fenomen, prevenirea acestuia prin oferirea instrumentelor necesare folosite întru identificarea timpurie a epuizării și a componentelor acesteia, precum și punerea în practică a unor modalități de recuperare, se face prin intermediul implementării programului de formare.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare.**

Studierea fenomenului de epuizare profesională, precum și a factorilor și a modalităților de prevenire a acestora, ar putea oferi perspective noi asupra problemei motivației pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, luînd în

considerare faptul că mulți dintre factorii care conduc spre epuizarea profesională sunt, pentru o mare parte din profesori, factori motivaționali pentru formarea profesională.

Cercetările recente în domeniu, accentuează faptul că nivelul motivației cadrelor didactice, are tendința de a descrește stabil, odată cu trecerea timpului și este puternic influențat de fenomenul epuizării profesionale [29, 30]. Factori primordialii care duc spre apariția fenomenului de epuizare profesională în rândul cadrelor didactice, sunt: contactul permanent cu grupele de elevi supraaglomerate, problemele de disciplină, lipsa compensației pecuniare și psihologice, precum și necesitatea de realizare a sarcinilor suplimentare din perspectiva noilor reforme care se implementează continuu. Fenomenul de epuizare, care apare odată cu angajarea fiecărui profesor tânăr și idealist, sporește drastic în timp, astfel, profesorii mai în vârstă ajung în situația lipsei provocărilor profesionale și se confruntă cu perpetua existență a orelor monotone. În consecință, profesorii încep a pune la îndoiala corectitudinea alegerii profesionale, performanțele lor pedagogice devin mai puțin efective, iar gândul de a abandona profesia didactică, devine tot mai realizabil [29]. Abandonarea profesiei didactice a profesorilor afectați de fenomenul epuizării profesionale, nu reprezintă cea mai gravă problemă în sistem. Cea mai serioasă problemă din această perspectivă o reprezintă acei profesori care hotărăsc să rămână în sistem în pofida prezenței epuizării profesionale, astfel dăunând procesului educațional în sine prin lipsa lor sistematică de la ore, contact limitat cu elevii, precum și atitudine ostilă față de aceștia. Când profesorii sunt afectați de fenomenul epuizării profesionale, aceștia încetează a mai motiva și aprecia obiectiv elevii, nemaivorbind de elevii dificili. Această categorie de profesori, devine mai puțin sensibilă la necesitățile emoționale și psihice ale elevilor, având tendința de a adopta un comportament autoritar și critic. În rezultat, imaginea elevilor despre sine în calitate de buni elevi, încrederea acestora în profesorii lor și în sistem, în general, descrește simțitor. Eventual, descreșterea motivației intrinseci nu se oprește aici și poate avea impact negativ asupra procesului academic ulterior.

Autodezvoltarea, care este consolidată de autorealizare poate transforma activitatea didactică într-un proces mult mai satisfăcător, care, la rândul său, poate reîntoarce motivația pierdută pentru a activa în sistemul educațional. Deși accentuarea riscurilor aduse de fenomenul epuizării profesionale, precum și implicațiile sporirii motivației cadrelor didactice întru dezvoltarea profesională au fost abordate de mai mulți cercetători, nu a fost realizată încă nici o investigație concludentă în acest domeniu. Din perspectiva viziunii noastre, promovăm ideea că susținerea profesorilor în opțiunile lor de a se autodezvolta, a devenit o necesitate stringentă și considerăm că oferirea unui program de formare a motivației de dezvoltare profesională, va fi un produs benefic pentru cercetarea noastră.

– Problema complexă a epuizării profesionale a fost abordată diferit de către diverși cercetători: Dedrick, C.V.L. & Raschke, D. B. [18]; Eilon, E. & Lahad

- [20]; Friedman I. A. [29]; Şova T. [53]; Borozan M. [8].
- Problema motivației a fost cercetată de către: Carlson [10]; Bar Haim, Vardi & Hofstater [5]; Ryan & Deci [46]; Ministry of Education [41]; Budden [9]; Ofoegbu [43]; Wagner & Manor [56]; Malach-Pines [38]; Tzabar Ben Yehoshua [55]; Friedman & Gavish [29]; Maslow [39]; McClelland [40]; Alderfer [2]; Locke [37]; Adams [1]; Bandura [4]; Ryan & Neta [47]; Katz [35]; Eilon & Lahad [20]; Harpaz [33]; Guțu Vl. [32]; Poștan L. [44].
  - Problema carierei a fost cercetată de către: Bar Haim, Vardi, & Hofstater [5]; White [58]; Aviram [3]; Lavi [36]; Nahman [42], Fuller [30], Super [54], Driver [19]; Schein [48]; Dandara O. [14,16].
  - Dezvoltarea profesională a fost cercetată de către: Maslow [39]; Rogers [45]; Frenkl [27]; Glazer [31], Seligman [49], Ben Shachar [6]; Kaplan [34], Dandara O. [15]; Cojocaru V. [11-13].

Aceste concepte implică diferențe în conceptualizarea lor din perspectivă istorică și epistemologică.

Motivația pentru dezvoltarea profesională a fost investigată de către cercetători care au relaționat motivația pentru dezvoltare profesională și epuizarea profesională, identificând o conexiune dintre lipsa oportunității pentru avansarea profesională a profesorilor și epuizarea profesională, precum și existența unei conexiuni dintre avansarea profesională și motivația profesorilor datorită faptului că avansarea profesională este percepută drept unul din factorii principali care oferă profesorului sentimentul autorealizării.

Premisele și contradicțiile menționate anterior ne-au condus spre formularea **problemei de cercetare**, care rezidă în necesitatea determinării reperelor epistemologice a lipsei dezvoltării motivației în rîndul cadrelor didactice și proiectarea unui model aplicativ pentru dezvoltarea motivației de a avansa în carieră.

**Scopul cercetării** constă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice a modelului pedagogic de formare a motivației profesorilor pentru dezvoltarea carierei.

Întru realizarea acestui scop, ne-am propus următoarele **obiective**:

1. Elucidarea motivației angajaților cu privire la dezvoltarea carierei în sistemul educațional
2. Identificarea factorilor din mediul școlar, ce provoacă lipsa motivației profesorilor
3. Reflectarea caracteristicilor unui comportament motivat al profesorilor, predispoziția acestora de a stagna în statutul profesional inițial
4. Examinarea impactului mediului organizațional și a responsabililor de politici educaționale, precum și a administrației asupra dezvoltării profesionale
5. Elaborarea și validarea experimentală a modelului pedagogic de formare a motivației cadrelor didactice, pentru dezvoltare profesională, precum și menținerea nivelului înalt al motivației pedagogice.

**Metodologia cercetării**

În cercetarea noastră am utilizat următoarele metode:

1. Analiza teoretică: analiza literaturii de specialitate, analiza fenomenului epuizării profesionale și dezvoltării profesionale, stabilirea corelațiilor, verificarea variabilelor și analiza sistemică.
2. Partea experimentală a implicat elaborarea chestionarelor cu itemi închiși și deschiși
3. Partea experimentală a implicat experimentul în sine, analiza datelor, evaluarea raporturilor de autoevaluare a participanților la atelier.
4. Metoda interpretativă: analiza cantitativă și calitativă, analiza datelor prin intermediul utilizării diagramelor.

**Noutatea și originalitatea științifică** rezidă în actualizarea fenomenului de epuizare profesională și prevenirea acestuia, identificarea caracteristicilor și nevoilor profesorilor în cadrul sistemului educațional existent, stabilirea cauzelor și factorilor ce țin de stagnarea acestora în poziții nesatisfăcătoare inițiale, analizarea modalităților de înarmare a profesorilor cu instrumente motivaționale pentru dezvoltarea profesională, sugerarea metodelor alternative pentru dezvoltarea motivației.

**Problema științifică soluționată** în cadrul investigației noastre este: determinarea aspectelor epistemologice a lipsei motivației pentru dezvoltarea carierei, care a contribuit la proiectarea unui model pedagogic pentru dezvoltarea motivației de a avansa în cariera pedagogică, în vederea sporirii calității activității profesionale.

**Semnificația teoretică** rezidă în elucidarea argumentelor științifice cu privire la importanța motivării profesorilor pentru dezvoltarea carierei profesionale, identificarea factorilor și indicatorilor dezvoltării carierei pedagogice, generalizarea experiențelor de auto-realizare prin intermediul avansării în cariera didactică. Modelul elaborat în cadrul investigației noastre poate fi utilizat de sistemul educațional și de diverse contexte de formare profesională ca prototip psiho-pedagogic pentru:

- dezvoltarea atelierelor de consolidare în spiritul „Roots and Wings”
- evaluarea și îmbunătățirea impactului mediului organizațional asupra diversificării strategiilor de dezvoltare profesională
- utilizarea principiilor teoretice ce fundamentează atelierul „Roots and Wings”
- identificarea mijloacelor și activităților de formare potrivite pentru diverse contexte și nevoi personale, în scopul implementării strategiilor de consolidare a poziției profesionale.

**Valoarea aplicativă a cercetării** constă în :

- Stabilirea corelației dintre factorii motivaționali ai profesorilor și indicatorii concreți de avansare;
- Proiectarea, implementarea și validarea modelului pedagogic de motivare pentru dezvoltarea carierei didactice;
- Formularea recomandărilor pentru profesori, manageri școlari, Ministerul Educației, direcționate spre consolidarea avansării în carieră;
- Oferirea unui model strategic pentru consolidarea atelierului „Roots and Wings”

- Oferirea unei baze de sarcini operaționale în dependență de necesitățile unice;
- Furnizarea unui sistem de criterii care poate fi utilizat întru obținerea feedbackului cu privire la impactul atelierului asupra atitudinilor față de dezvoltarea personală.

### **Rezultatele principale ale cercetării înaintate spre susținere**

1. Există o corelație pozitivă dintre mediul organizațional și motivația pentru dezvoltare personală
2. Există o influență a conștiinței de sine asupra motivației pentru dezvoltarea personală
3. Profesorii care au avansat în cariera lor profesională demonstrează o apreciere de sine mult mai mare față de cei care nu au avansat.
4. Indicatorii cu privire la atitudinile profesorilor în raport cu dezvoltarea profesională sunt următorii: autoeficacitatea dobândită, motivația intrinsecă pentru dezvoltarea personală și aspirațiile ocupaționale, care sporesc procesul de consolidare a poziției profesionale în cadrul mediului educațional.
5. Metodologia de dezvoltare profesională Root and Wings întru prevenirea epuizării profesionale, elaborată la nivel practic și teoretic, va fi implementată cu succes în corelare cu factorii epuizării profesionale, cu principiile și formele educației, cu factorii educaționali și cei ai strategiilor de prevenire a epuizării.

**Implementarea rezultatelor cercetării științifice** a avut loc pe bază de voluntariat. Ne-am adresat profesorilor care au o experiență didactică mai mare de opt ani de zile și le-am cerut acordul întru participarea la atelierelor noastre. Ulterior, am cerut ca aceștia să ne direcționeze spre alte cadre didactice cu experiență similară.

### **Aprobarea rezultatelor științifice**

Tezele fundamentale ale cercetării și concluziile formulate în procesul ei sînt reflectate în articole științifice și comunicări susținute în cadrul conferințelor științifice internaționale: Conferința științifică internațională „Conferința științifică internațională *„Învățămîntul superior și piața muncii: conexiuni și perspective”*”, 21 noiembrie, 2014, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău;

**Publicații la tema tezei.** La tema tezei au fost elaborate și publicate 4 articole științifice au fost publicate în reviste de specialitate; 2 articole în cadrul materialelor conferințelor internaționale, organizate în Republica Moldova.

**Structura tezei** se compune din: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări. Bibliografia cuprinde 143 de surse, anexe 24, 13 scheme și 12 tabele. Am prezentat adnotarea în limba română, în limba rusă și engleză.

**Cuvinte-cheie:** motivație; carieră; dezvoltare personală; motivație intrinsecă; motivație extrinsecă; influența motivației; mediu instituțional; evoluție în carieră; oportunități ale carierei; ghidare în carieră

## **CONȚINUTUL TEZEI**

Introducerea acestei cercetări prezintă reperele conceptuale care oferă relevanță și importanță subiectului nostru de cercetare din perspectiva scopului și obiectivele stabilite. Problema de cercetare, aspectele teoretice sunt deasemenea

disputate aici, la fel cum sunt explicate și strategiile practice prin implementarea modelului pedagogic în atelierul Roots and Wings. Valoarea practică a demersului nostru experimental a fost estimată prin aplicarea chestionarelor de evaluare inițială și validarea rezultate obținute. Noutatea științifică, valoarea teoretică și practică, precum și tezele principale înaintate spre susținere, sunt, la fel, prezentate în acest context.

**Capitolul 1, Repere epistemologice ale motivației pentru dezvoltare profesională a cadrelor didactice**, prezintă abordările istorice și epistemologice ale conceptului de motivație, definind delimitările sale conceptuale în diverse perioade precum și evoluția acestui termen pînă în zilele noastre, analizate fiind diversele implicații pe care acest concept le are asupra dezvoltării cadrelor didactice. Studiile relative în domeniu [21; 24; 26; 31; 32; 33, 35, 44], indică implicațiile pozitive ale motivației profesorilor în cadrul sistemului educațional.

A fost demonstrat faptul că motivația profesorilor afectează rezultatele acestora în cadrul sistemului educațional, dorința acestora de a participa la procesele educaționale, precum și nivelul de promovare în carieră și comportamentul acestora [2; 17; 8]. Cadrele didactice cu un grad înalt de motivație pot crea un climat psiho-social și fizic favorabil, pot integra cunoștințele profesionale, cunoștințele inter-personale și cele intra-personale [8, 9, 10]. Motivația înaltă a profesorilor condiționează motivația înaltă a elevilor pentru procesul de învățare și vice-versa [2; 3; 7]. Literatura de specialitate [19, 24, 25] prezintă idei conform cărora nivelul motivației profesorilor este condiționat de componenta de schimbare pe parcursul carierei profesionale a acestora. Pe parcursul carierei didactice, însă, observăm o descreștere a motivației profesorilor. Acest fenomen trezește un interes deosebit din partea membrilor comunității publice și profesionale în diferite țări și este definit în literatura de specialitate drept „epuizare profesională”.

În baza acestor abordări, am decis să explorăm premisele motivaționale în evoluția în carieră a cadrelor didactice, axîndu-ne pe fundamentarea termenului de carieră în epoca postmodernă, analizînd experiența, necesitățile și aspirațiile ocupaționale ale acestora. La momentul actual, conceptualizarea carierei se produce, reieșind din viziunile personale ale individului, a experienței acestuia, a aspirațiilor și dezvoltării sale la locul de muncă [15]. Cariera se identifică cu un succes personal fie exprimat prin progresul pe scara organizațională, prin avansarea și obținerea reputației în profesie, sau prin autodezvoltarea prin intermediul diverselor experiențe. Conform acestei percepții putem observa că individul în sine este cea forță motrice a carierei și el este cel responsabil pentru păstrarea și evoluția acesteia [14, 24; 25]. Acesta trebuie să-și modifice și să-și ajusteze cariera conform schimbărilor în mediul organizațional, să-și îmbunătățească continuu abilitățile și competențele [13]. Astfel, caracteristicile carierei în perioada postmodernă sunt: unicitate, dinamism, și schimbarea pe parcursul vieții. Cariera este un mecanism al cărei origine rezidă în alegeri și autonomie și al cărei scop este autorealizarea și împlinirea profesională.



Putem menționa că diferențele ce fundamentează conceptualizarea carierei, precum și în conceptualizarea motivației, rezidă în faptul că fiecare realitate prezintă viziuni asupra vieții diverse, iar realitatea are caracteristici unice.

Mai mult ca atât, am analizat premisele ce stau la baza dezvoltării personale în calitate de condiție-cheie pentru evoluția în carieră. În baza acestora am conceptualizat strategii de formare inovatoare, ce ar permite cadrelor didactice să conștientizeze dificultățile personale, determinate de nivelul scăzut al motivației pentru dezvoltarea profesională și să identifice resursele intrinseci nevalorificate ale personalității.

Analizând cele două paradigme conceptuale cheie ale motivației, paradigma stabilă tradițională și evoluția dinamică contemporană, precum și faptul că sistemul educațional solicită menținerea pasului cu noile provocări, putem reliefa premisa referitoare la dezvoltarea carierei profesionale în general, și la cariera didactică, în particular. În concordanță cu realitatea prezentă dinamică, problema angajării este una a alegerilor proprii și a intereselor personale, și nu este doar o obligațiune, astfel, consilierii în carieră recomandă tuturor schimbări chiar și în mijlocul carierei. Caracterul stabil și permanent, caracteristic paradigmei tradiționale, este considerat în zilele noastre anacronic, deoarece acesta nu se potrivește ritmului rapid și schimbător al vieții în prezent, ritm care impune oamenii să opteze pentru dezvoltare pe parcursul vieții.

În rezultatul acestor considerații, putem deduce că dezvoltarea carierei cadrelor didactice este o obligativitate care solicită noi soluții practice și teoretice. La fel ca și în alte profesii, cadrele didactice nu se vor simți complete în cariera lor pedagogică, dacă vor dori să avanseze, dar vor rămâne în poziția pentru care au optat inițial. Astfel, putem conchide că sistemul educațional trebuie să se focalizeze mai mult ca oricând pe probleme ce țin de dezvoltarea personală, apreciată ca necesitate pentru profesori, încât aceștia să poată să se autorealizeze prin intermediul avansării profesionale. În baza celor menționate, trebuie să analizăm rolul mediului pedagogic în procesul dezvoltării profesionale ale profesorilor. Apare necesitatea conceptualizării strategiilor adecvate pentru formarea profesorilor în scopul consolidării abilităților nevalorificate ale acestora și utilizării lor din perspectiva dezvoltării profesionale.

**Capitolul 2, Contextul conceptual al motivației profesorilor pentru dezvoltarea profesională cadrelor didactice**, examinează dezvoltarea istorică și epistemologică a conceptelor de carieră și dezvoltare personală a profesorilor. Aici, încercăm a revizui problema motivației pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din perspectiva celor două epoci, și anume din perspectivă modernă și postmodernă, concentrându-ne pe provocările și disparitățile epocii postmoderne. De asemenea, identificăm și analizăm reperele conceptuale teoretice și practice ale cercetării motivației pentru dezvoltare profesională, încercând a elabora strategii adecvate pentru eliminarea dificultăților cauzate de fenomenul epuizării profesionale. Continuăm cu delimitarea corelațiilor dintre condițiile personale ale evoluției în carieră și perspectiva proceselor dorite, examinând diversele abordări

ale motivației angajaților, iar într-un final, ne concentrăm pe motivația profesorilor pentru dezvoltare profesională, care și este fundamentul de bază al acestei cercetări. Analizând diversele teorii motivaționale, cum ar fi cei doi factori motivaționali ai lui Herzberg, teoria stabilirii scopurilor lui Locke [37], teoria așteptărilor lui Vroom [57], teoria corectitudinii lui Adams [1] și a lui Malach-Pines [38], am identificat stilurile leadershipului transformațional ca paradigmă-cheie pentru fundamentarea programului de formare, ce duce la adoptarea unei strategii adecvate, de structurare. Mai mult ca atât, analizând resursele teoretice, am identificat factorii motivaționali primari ai profesorilor pentru profesia lor, scopurile, obiectivele, așteptările în cadrul mediului organizațional în care activează. Am pornit de la supoziția, că profesorii care optează pentru dezvoltare profesională, ar fi în căutarea unui mediu de lucru în care ar avea condiții de realizare a expectanțelor, care le-au lipsit în mediul de lucru anterior. Am constatat, că diverși profesori caută diverse medii de activitate profesională, precum sunt diferite și necesitățile acestora. Am identificat trei condiții psihologice din perspectiva teoriei succesului în activitatea profesională, care se bazează pe un nivel înalt al motivației pentru muncă, calitatea înaltă a performanțelor, satisfacția înaltă și rata mică a absențelor în rândul profesorilor, aceasta semnificând responsabilitate și prevederea rezultatelor [33]. Aceste condiții psihologice sunt exprimate în felul următor:

1. Cadrele didactice au o influență semnificativă asupra vieții lor sau asupra altor oameni (esența misiunii);
2. Cadrele didactice au libertate substanțială și independență în determinarea ordinii activității lor, precum și în determinarea direcțiilor procesului didactic și organizațional în cadrul orelor (responsabilitate-autonomie);
3. Cadrele didactice primesc informație clară și directă cu privire la rezultatele performanțele lor (cunoașterea rezultatelor-feedback);
4. Activitatea pedagogică include activități diverse și solicită o varietate largă de abilități și competențe ale profesorilor (esența activității);

În rezultatul abordării acestor teorii, am identificat un *stil de leadership care adoptă o strategie mutuală coezivă*. Conform acestuia, profesorii și managerii școlari își preiau asupra lor angajamentul față de un spectru de idei și valori care sunt unificate în grupuri unitare operînd ca entitate unică. Profesorii posedă autonomia de a-și conduce propriile activități. Activitatea didactică este percepută drept una foarte semnificativă pentru aceștia, dat fiind faptului că influențează viețile lor personale precum și viețile altor oameni.

Astfel, putem conchide că profesorii care percep activitatea didactică drept una fără folos, încearcă a căuta alternative în dezvoltarea lor profesională, ocupații care ar deveni pline de sens pentru ei.

Axa externă a modelului (Fig.1), reprezintă o conexiune dintre teoriile motivaționale pentru dezvoltarea profesională și cariera profesională pedagogică. Luînd în considerare faptul că motivația este fundamentul dezvoltării profesionale [46], cercetarea de față își propune identificarea tipului motivației: intrinsecă sau

extrinsecă, care este în relație directă cu succesul profesorilor în dezvoltarea carierei. Motivația intrinsecă presupune un sentiment dezvoltat al conștiinței de sine, care propulsează autodezvoltarea fără intervenție externă substanțială, astfel, acest tip de motivație, a fost exclus inițial din cercetarea noastră. Prin urmare, ne-am decis să ne axăm pe tipul extrinsec de motivație, tip pe care îl dețin majoritatea profesorilor (80% conform investigației noastre) și care depinde în mare măsură de capacitatea mediului de a crea o nevoie adecvată de dezvoltare. În aceste condiții, am găsit aici o platformă vastă pentru intervenție și o oportunitate de a ajunge la concluzii concrete în stadiul evaluării finale a experimentului.

Dat fiind faptul că profesorii care activează într-un mediu educațional provocator sunt impuși mereu să facă față schimbărilor prin accesarea resurselor motivaționale existente, apare necesitatea identificării sursei adecvate a motivației și încurajarea celor care sunt motivați extrinsec, ajutându-i să-și acceseze auto-direcția și abilitățile proprii, astfel determinându-i să opteze pentru dezvoltarea profesională pedagogică.

În ceea ce privește motivația pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, care reprezintă și problema noastră de cercetare majoră, putem menționa că există o relație reciprocă dintre cele trei concepte: motivație, carieră și dezvoltare personală. Profesorii care posedă motivație pentru dezvoltare profesională au posibilitatea să-și motiveze cariera, iar cariera poate propulsa profesorii spre dezvoltare profesională în baza motivației pe care aceștia o posedă.

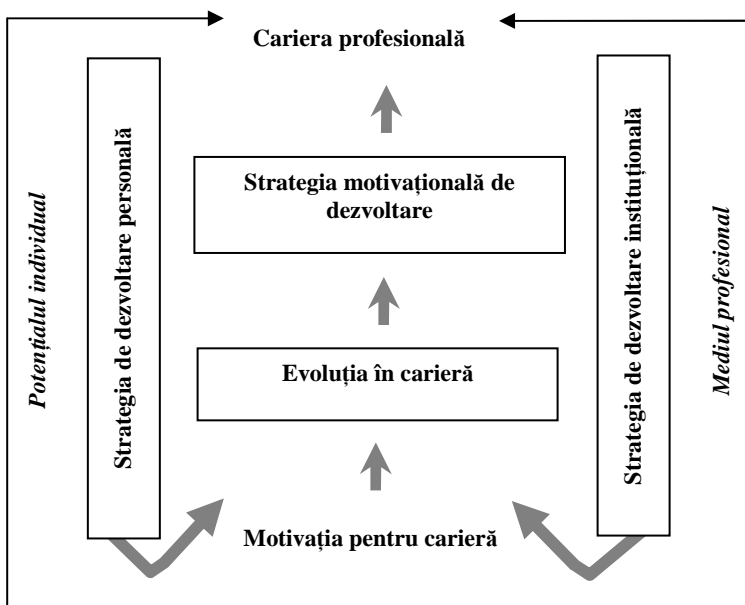
Dat fiind faptul că activitatea didactică/predarea este elementul specific al sensului vieții, în comparație cu alte ocupații, aceasta implică și potențialul de muncă în calitate de factor motivațional. Supoziția ce stă la baza acestei cercetări este că, într-un mediu care nu satisface nevoile profesorilor și nu contribuie la realizarea intereselor lor și/sau activitatea de predare nu motivează, este nevoie de dezvoltare profesională în favoarea unei poziții care ar permite satisfacerea nevoilor și / sau realizarea intereselor și / sau realizarea unei activități care are un potențial de motivație pentru ei. Aceste repere constituie baza etapei experimentale a cercetării, după cum va fi demonstrat în următoarele capitole.

Influența formativă a mediului organizațional, este activată prin aplicarea unor strategii de tranziție adecvate, prin intermediul coaching-ului individual, elaborarea programelor adaptate de dezvoltare a abilităților pe potrivă nevoilor emoționale și academice a profesorilor, acordând o atenție specială, creării unor medii suportive. Acestea abordare se bazează pe ideea creșterii conștiinței de sine a profesorilor, care va duce la o creștere a motivației pentru dezvoltarea profesională. Când profesorii demonstrează un grad ridicat de motivare pentru dezvoltarea profesională, este momentul potrivit pentru a adopta strategiile necesare pentru a atinge obiectivul de dezvoltare a carierei profesionale. Modelul discutat a fost pus la baza elaborării programului experimental al cercetării actuale și a fost aplicat în centrul de formare „Wings and Roots”.

Relațiile dintre angajat și organizația în care activează sunt reciproce: motivația angajaților afectează realizarea scopurilor organizaționale și vice-versa,

angajatul este afectat de către mediul sau de muncă. Ideea acestei relații este că există o forță în mediul activității profesionale, care contribuie atât pentru organizație cât și pentru angajați. Aceasta ar semnifica că un mediu de lucru care oferă factorii motivaționali necesari pentru angajați, condiționează apariția unui nivel înalt al motivației, fapt care și conduce spre realizarea scopurilor organizaționale.

Înțelegerea faptului că crearea unui mediu de lucru pozitiv și de susținere în școală, urmată de o atitudine de simpatie sinceră față de profesori, este practic cheia pentru dezvoltarea treptată a potențialul lor. Aceasta le permite satisfacerea necesităților ascunse pentru a ajunge la realizări și pentru a-și asuma responsabilitatea, iar în cele din urmă pentru a-și exprima aprecierea față de capacitatea de a câștiga/ a avea succes. Aceste idei ne-au condus la elaborarea modelului pedagogic și în cele din urmă, a programului Roots & Wings.



**Fig. 1.** Modelul pedagogic al motivației pentru avansarea în cariera didactică

**Capitolul 3, Validarea experimentală a modelului pedagogic al motivației pentru avansarea în cariera didactică.** Demersul experimental a fost elaborat pe baza reperelor conceptuale ale modelului pedagogic. Grupul țintă a cuprins profesori cu o experiență în activitatea didactică mai mare de opt ani. Participanții la procesul de formare au fost selectați din rândurile profesorilor care dețin un grad înalt de abilități analitice.

În scopul identificării factorilor motivaționali care îi determină pe profesori să opteze pentru dezvoltarea personală în cariera pedagogică, am elaborat un chestionar care constă din două părți, distribuit celor două grupuri de cadre

didactice selectate. Aceste două grupuri de profesori constau din:

1. Profesori care nu au avansat în cariera pedagogică.
2. Profesori care au avansat în cariera pedagogică.

Chestionarul a inclus două părți distincte. Prima parte se constituie din itemi care au fost ulterior analizați cu ajutorul instrumentelor de măsurare cantitativă. Acesta a fost elaborat în scopul comparării celor două grupuri de profesori din perspectiva dimensiunii epuizării profesionale și din perspectiva motivației. Pentru a percepe atitudinile profesorilor, care nu au putut fi identificate în partea cantitativă a chestionarului, am elaborat un instrument suplimentar de măsurare calitativă, care conține itemi deschiși, evaluați prin intermediul metodelor calitative clasice. Scopul acestei etape a fost de a determina gradul de motivație pentru dezvoltarea profesională și gradul de satisfacție profesională al fiecărui grup de profesori.

Rezultatele contradictorii ale celor două părți ale chestionarului ne-au determinat să analizăm mai îndeaproape aspectele cercetate, și anume prin implementarea unui instrument nou de cercetare, interviul – care oferă o perspectivă mai amplă cercetării noastre și elucidează contradicțiile menționate anterior. În rezultatul analizei interviurilor în rândul cadrelor didactice care au avansat în carieră, au fost identificate trei tipuri de motivație pentru dezvoltarea profesională. De menționat că majoritatea profesorilor au manifestat motivație pentru dezvoltarea profesională. O constatare surprinzătoare a fost faptul că doar 20% din profesori au fost motivați intrinsec, în timp ce majoritatea profesorilor, 80% au fost motivați extrinsec.

**Tabelul 1.** Rezultatele evaluării inițiale

<b>Grup statistic</b>					
	Grupul	N	Media	Abatere	
1 Epuizare	Nu a avansat	27	2.57	.956	
	A avansat	17	2.56	1.272	
2 Epuizare	Nu a avansat	27	2.67	.994	
	A avansat	18	3.17	1.031	
3 Depersonalizare	Nu a avansat	27	3.11	.846	2.24**
	A avansat	24	3.63	.557	
4 Ne realizare	Nu a avansat	27	1.97	1.256	
	A avansat	18	1.84	1.116	
5 Depersonalizare	Nu a avansat	27	2.97	.938	
	A avansat	19	2.74	1.197	
6 Epuizare	Nu a avansat	27	3.17	1.018	1.60*
	A avansat	19	3.68	1.057	
7 Ne –realizare	Nu a avansat	27	2.40	1.273	
	A avansat	16	2.06	1.174	
8 Epuizare	Nu a avansat	27	2.60	1.022	
	A avansat	18	2.91	1.323	
9 Ne realizare	Nu a avansat	27	2.83	1.852	

	A avansat	26	2.54	1.746	
10 Ne realizare	Nu a avansat	27	2.60	1.567	
	A avansat	18	2.61	1.560	
11 Depersonalizare	Nu a avansat	27	2.97	1.027	1.79*
	A avansat	18	3.50	1.051	
11 Epuizare	Nu a avansat	27	2.57	1.111	
	A avansat	17	3.06	1.256	
11 Depersonalizare	Nu a avansat	27	2.67	1.503	
	A avansat	18	2.56	1.361	
11 Ne –realizare	Nu a avansat	27	2.87	1.196	
	A avansat	15	2.56	1.256	
a. Sector = independent + religios					

În rezultatul cercetării am identificat trei modele: motivația pentru carieră, carieră dirijată, oportunități pentru carieră. Cele trei modele diferă între ele prin diferența dintre factorii care au influențat un profesor în avansarea profesională. Astfel, am observat existența factorilor motivaționali pentru fiecare model în parte, factori care au determinat profesorul să avanseze în cariera didactică

1. Modelul carierei dirijate, este modelul caracterizat de centrarea pe carieră. Reprezentanții acestei categorii au funcții titulare. Succesul acestora în cariera profesională se datorează propriei persoane, și nu este condiționat de factorii externi.
2. Modelul motivației pentru carieră, se caracterizează prin faptul că avansarea în carieră este influențată de factorii externi. Cariera reprezentanților acestui model este ghidată de factorii externi și nu este condiționată de propria persoană. În cadrul acestui model, au fost identificați trei reprezentanți cu funcții titulare.
3. Modelul oportunităților pentru carieră, presupune un model în care cariera este influențată de oportunitățile apărute în traseul profesional. Reprezentanții cu funcții titulare sunt acei reprezentanți ai căror avansare în carieră nu se datorează propriei persoane, ci mai degrabă oportunităților care i-au motivat în dezvoltarea profesională. În cadrul acestui model, au fost identificați doi reprezentanți cu funcții titulare.

E de menționat faptul că, deși am identificat o distincție între factorii motivaționali pentru avansarea în carieră a profesorilor, nu am stabilit diferențe în realizările lor din perspectiva avansării în cariera profesională. Cadrele didactice din toate trei modele se caracterizează prin:

- a. Existența unui raport între dezvoltarea profesională și satisfacția profesională. Profesorii care avansează în carieră sunt satisfăcuți de munca lor. Datele cercetării demonstrează că toți profesorii exprimă satisfacție odată cu avansarea lor în carieră.
- b. Existența unui raport între dezvoltarea profesională și motivație. Profesorii care avansează de-a lungul carierei lor dau dovadă de existența motivației

pentru activitate. Rezultatele investigației demonstrează că toate cadrele didactice au motivație pentru activitate.

**c.** În urma examinării factorilor motivației sporite, a fost identificat raportul între activitate și motivație. Astfel, caracteristicile activității care sporesc motivația sunt:

1. Responsabilitatea
2. Autonomia și libertatea în decizii
3. Impactul sistemic

Cercetarea demonstrează că existența acestor caracteristici ridică nivelul de motivație al profesorilor pentru a activa. Ar trebui de menționat faptul că există o corelație pozitivă între fiecare dintre aceste caracteristici și motivație, ceea ce înseamnă că, cu cât mai mare este responsabilitatea, autonomia sau impactul sistemic, cu atât mai mare este și nivelul motivației.

**d.** A fost identificată o corelație negativă între avansarea profesională în sistemul de învățământ și motivația pentru activitatea didactică. Profesorii care au avansat în carieră prezintă un nivel scăzut al motivației pentru predare în comparație cu nivelul înalt al motivației pentru activitate.

**e.** Identificarea cu o funcție s-a dovedit a fi un motiv important pentru dezvoltarea profesională; sentimentul de împlinire a motivat majoritatea cadrelor didactice să avanseze în carieră.

**f.** Problema dezvoltării profesionale include motive promotoare și motive inhibitoare. Motivele care promovează profesorii pentru a avansa în cariera profesională sunt:

1. Nevoia de schimbare
2. Nevoia de dezvoltare personală-profesională

**g.** Motivele care împiedică avansarea profesorilor în cariera profesională sunt:

1. Frica de schimbare
2. Lipsa dorinței de a părăsi zona de confort.

**h.** Prin urmare, realitatea în care profesorii nu se dezvoltă are implicații negative semnificative, cum ar fi:

- Epuizarea profesională
- Renușțarea la practicarea activității de predare

Problema motivației și dezvoltării profesionale a fost examinată din perspectivă dublă: nivelul de motivație pentru dezvoltarea profesională și nivelul de satisfacție cu statutul actual. În urma chestionării, am constatat că problema a apărut din perspectiva percepției profesorilor care au rămas în poziția lor de profesori și în percepția profesorilor care au avansat în carieră. Rezultatele cercetării prezintă o imagine care denotă diferențele între cele două grupuri de cadre didactice, atât în ceea ce privește nivelul lor de motivație pentru dezvoltarea profesională, cât și în ceea ce privește nivelul lor de satisfacție cu statutul lor actual.

În ceea ce privește problema motivației pentru dezvoltarea profesională, observăm un nivelul scăzut al motivației pentru dezvoltarea profesională în

rîndurile profesorilor care nu și-au schimbat statutul, în comparație cu un grad înalt al motivației pentru dezvoltarea profesională în rîndul profesorilor care au avansat în cariera didactică. Astfel, profesorii care nu au avansat în cariera profesională manifestă dorința de a nu schimba statutul și nu prezintă motivație pentru a avansa. Factorii motivaționali care influențează dorința de a rămâne în actuala poziție sunt următorii:

1. Sentimentul de satisfacție din activitatea didactică, dragostea pentru profesie, percepția predării ca misiune, precum și dragostea pentru copii.
2. Sentimentul de realizare și auto-realizare în activitatea didactică
3. Condițiile favorabile de muncă în activitatea didactică
4. Interesul și provocările oferite de activitatea didactică
5. Valoarea percepută ca urmare a impactului pe care îl are un profesor asupra unui elev .
6. Motivația pentru predare

Cadrele didactice care au avansat în cariera didactică manifestă un grad înalt de motivație pentru dezvoltarea profesională. Motivele aspirației pentru dezvoltarea profesională sunt:

1. Dorința diversificării și redescoperirii
2. Dorința de dezvoltare profesională și personală
3. Conștientizarea competențelor în alte domenii decît activitatea didactică
4. Sentimentul identificării cu statutul de profesor
5. Dorința de management și gestionare a proceselor
6. Identificarea interesului și provocării în avansarea în carieră
7. Valoarea percepută ca urmare a impactului pe care îl are un profesor asupra unui elev și asupra unei instituții.
8. Sentimentul de epuizare profesională ca rezultat al activității didactice și dorința de schimbare întru creșterea motivației
9. Dorința de a fi satisfăcut

Atunci cînd vorbim despre împlinirea cu statutul profesional, trebuie de menționat deosebirea dintre nivelele de satisfacție față de statutul actual în rîndul profesorilor care au rămas în aceeași poziție și a celor care au avansat în carieră. Astfel, un grad înalt de satisfacție față de statutul actual este exprimat de către un număr substanțial de profesori care au avansat în carieră, spre deosebire de profesorii care au rămas în aceeași poziție.

Un alt factor distinctiv între cele două grupuri de profesori este nivelul scăzut al satisfacției pentru majoritatea profesorilor din grupul celor care nu și-au schimbat statutul, în comparație cu lipsa unui nivel scăzut al satisfacției pentru grupul format din profesori care au avansat în cariera profesională.

Aceste rezultate au fost elaborate în baza datelor cantitative obținute în urma analizei chestionarelor distribuite la începutul și la sfârșitul stadiului formativ, care au putut demonstra gradul de îmbunătățire ce a avut loc după punerea în aplicare a **atelierului de responsabilizare**. De asemenea s-a insistat asupra completării cercetării noastre prin adăugarea unei părți complementare, interviu,



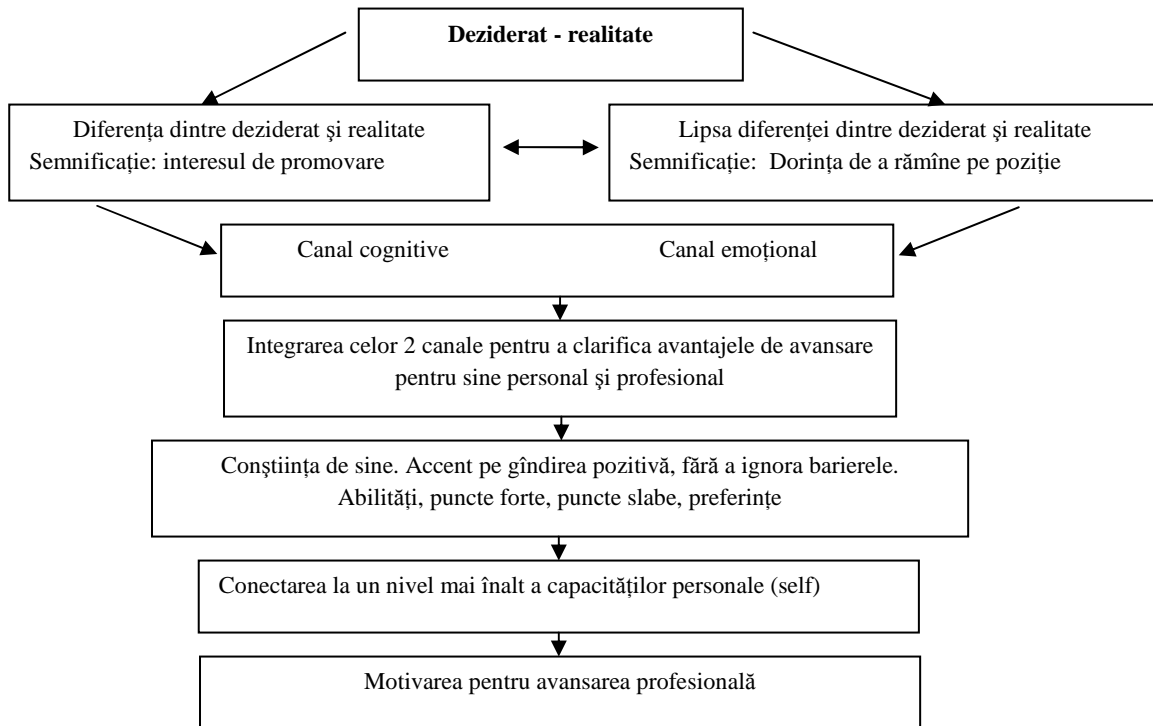
care a reprezentat o platformă semnificativă în alegerea modalităților optime de realizare a atelierului și prelucrarea datelor calitative.

Majoritatea persoanelor intervievate care au fost conduse de motivația de tip extrinsec au declarat că nu recunosc existența altor abilități profesionale relevante decât cea de profesor, și unicul motiv pentru avansarea în statutul lor profesional a fost încurajarea primită de la directorul de școală sau de la inspectorul școlar.

Astfel, în urma cercetării ultimei etape, au fost analizați principalii doi indicatori motivaționali care reprezintă pilonii programului „Roots & Wings”. Indicatorii care au subliniat elemente diferențiale între profesorii conduși de motivația extrinsecă și cei conduși de motivația intrinsecă sunt, și anume: **autoaprecierea și autorealizarea.**

Astfel putem menționa ca acei profesori, care au fost conduși de motivația extrinsecă sunt percepuți ca având un grad scăzut de autoapreciere și autorealizare în comparație cu colegii lor, care manifestă motivație de tip intrinsec și s-au dovedit a poseda un grad înalt de autoapreciere și un sentiment de autorealizare. Profesorii care manifestă motivație de tip extrinsec au constituit majoritatea de 80% din întregul lot.

Având în vedere cele menționate anterior, putem afirma că mediul organizațional constituie motivul principal pentru dezvoltarea profesională pentru majoritatea profesorilor care nu au avansat în cariera didactică. Caracterul favorabil al mediului organizațional în raport cu motivația cadrelor didactice pentru dezvoltare profesională a trebuit să fie transpuse în practica de responsabilizare a profesorilor activi. În scopul de a aplica constatările cercetării noastre ne-am propus aplicarea rezultatelor într-un model strategic operațional și validarea strategiilor prin intermediul programului de formare „Roots & Wings”. Strategiile de formare personală și crearea unui program individualizat de responsabilizare în contextul unui cadru organizațional s-a dovedit a fi o modalitate sigură prin care profesorii își pot pune în aplicare abilitățile nevalorificate anterior, precum și competențele profesionale. Conceptualizarea modelului teoretic și crearea pașilor strategici ai programului „Roots & Wings” au avut la bază premiza, conform căreia gradul înalt de autoapreciere și autorealizare influențează direct nivelul de motivație pentru dezvoltarea profesională. În baza acestor idei, am construit metodologia stagiului experimental.

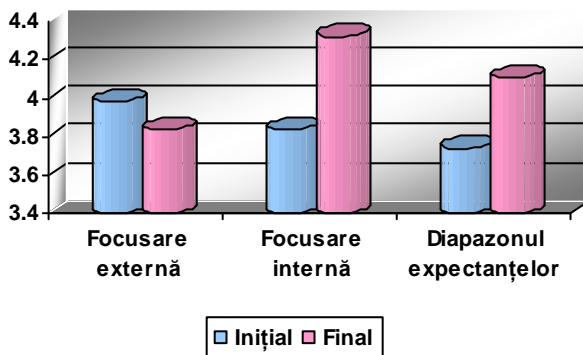


**Fig. 2.** Axa dezvoltării profesionale. Metodologia stagiului experimental

Programul Roots& Wings a elaborat un demers stadial de responsabilizare a profesorilor, care reprezintă un mijloc de valorificare a motivației pentru dezvoltarea profesională.

În etapa inițială a experimentului sunt evaluate atitudinile și așteptările cadrelor didactice după următoarele criterii: 1. Spectrul așteptărilor 2. Focus de control intern 3. Focus de control extern.

Pentru a observa dacă percepțiile profesorilor despre dezvoltarea profesională s-au modificat, s-a decis asupra repartizării în mod repetat a chestionarelor, înainte și după implementarea programului. Constatările finale au indicat o rată semnificativă a influenței participării active în cadrul atelierelor de responsabilizare, a percepției profesorilor despre avansarea în carieră. O diferență semnificativă în atitudinile profesorilor înainte și după desfășurarea atelierelor a fost observată în primele două direcții, și în cea de-a treia direcție a fost înregistrată o tendință de a adopta o atitudine mai pozitivă pentru dezvoltarea profesională.



**Fig 3.** Impactul asupra dezvoltării profesionale

Astfel, putem concluziona ca directorii de școală și inspectorii pot utiliza programul Roots and Wings ca instrument operațional în consolidarea atitudinilor profesorilor față de avansarea în carieră.

**Tabelul 2.** Designul general al stagiului de formare

Stagiul general	<u>Pretestarea</u> Colectarea de date Analiza și compararea datelor cantitativ și calitativ, concluzii Interviuri	<u>Stagiul de intervenție</u> Zece sesiuni de workshop pentru profesorii cu cel puțin opt ani de vechime în muncă	<u>Post- intervenția</u> Feedback Analiza datelor și compararea
Stagiul specific	Distribuirea chestionarelor inițiale, care au inclus itemi închși și deschiși, compararea celor două grupuri de profesori. Analiza concluziilor și	<u>Experimentul</u> Distribuirea chestionarelor înainte de workshop pentru a examina atitudinile personale privind dezvoltarea carierei Implementarea sesiunilor de formare. Sesiuni de	<u>Evaluarea finală</u> Feedback și reflecții după atelier Distribuirea chestionarelor de evaluare finală Analiza datelor și

	indicarea contradicțiilor între datele cantitative și calitative. Interviu	responsabilizare, inclusiv de izolare, de conducere, și de aplicare Distribuirea chestionarelor pentru a compara cu datele înainte de atelier	compararea rezultatelor.
Mijloace de cercetare	Chestionare axate pe epuizare profesională și motivație. Interviuri în profunzime.	<u>Implementarea programului formative</u> Chestionare personale axate pe variabila așteptărilor, cu accent pe control extern și intern. Implementarea activităților, care au inclus: 1. Izolare pentru a crea încredere. 2. Căutarea modalităților de a face față noilor perspective. 3. Aplicarea - utilizarea perspectivelor noi și conversația lor la acțiuni operative în cariera profesională	<u>Evaluarea finală</u> Evaluarea reflexivă asupra variabilelor referitoare la procesul de experiență Distribuirea chestionarului final pentru identificarea schimbului de atitudine Analiza și compararea concluziilor derivate din evaluarea inițială și evaluarea finală, realizată după workshop

Un fapt surprinzător a fost că, în urma desfășurării atelierului, nivelul așteptărilor profesorilor a fost mai scăzut decât nivelul așteptărilor înainte desfășurării atelierului.

În urma desfășurării atelierului, profesorii au început să perceapă avansarea în carieră ca fiind un pas realizabil.

În baza reprezentării grafice, constatăm o creștere semnificativă a motivației intrinseci. În urma desfășurării atelierului am identificat o creștere a factorilor interni care influențează avansarea în carieră. Astfel profesorii încep să realizeze că avansarea în carieră depinde de ei înșiși, și pentru ca acest lucru să se producă, este necesară o implicare în activitate din partea lor, mai degrabă decât o influență din exterior. Aceasta vorbește despre tendința spre o descreștere a factorilor externi care afectează avansarea în cariera.

Din perspectiva rezultatelor statistice desprindem imaginea, conform căreia, atelierul de responsabilizare au avut un impact asupra atitudinilor pe care profesorii le atribuiau avansării lor în carieră. Din cei trei indicatori, doi indicatori au arătat o diferență semnificativă în atitudinile manifestate de profesori dinaintea atelierului și după. În cel de-al treilea indicator am observat o tendință de schimbare, deși nu una semnificativă.

Astfel, putem afirma ca pentru directorii de școală și pentru inspectorii școlari, programul Roots & Wings reprezintă o metodologie eficientă pentru crearea condițiilor de avansare a profesorilor în cariera didactică.

Oportunitatea oferirii profesorilor a strategiilor necesare în luarea deciziilor privitoare la alegerea direcției de dezvoltare profesională, care are la baza conștientizarea, poate oferi întregului sistem educațional avantajul unei concurențe de succes în scopul aspirației pentru dezvoltare.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice este influențată de motivație. O influență pozitivă asupra creșterii în carieră o are motivația intrinsecă, dar acest tip de motivație susține activitatea didactică doar a 20% din profesori. Majoritatea cadrelor didactice au o motivație extrinsecă, influențată de condițiile de muncă din organizație. Aceste realități ne orientează spre ideea că instituțiile de învățământ, managerii școlari trebuie să creeze condiții favorabile dezvoltării profesionale a cadrelor didactice. Dezvoltarea profesională, diminuează epuizarea emoțională.

În baza rezultatelor cercetării concluzionăm că modalitățile de soluționare a problemei epuizării profesorilor sunt următoarele:

- Conștientizarea riscurilor și trăsăturilor fenomenului epuizării profesionale, care fac parte din strategiile și practicile sistemice de prevenire.
- Oferirea programelor de responsabilizare pentru profesori pe parcursul carierei didactice.
- Formarea profesorilor în utilizarea strategiilor de autoinstruire, a principiilor practicate prin intermediul programului de responsabilizare în monitorizarea carierei.
- Crearea unui parteneriat sistemic între directorii de școală, inspectori și profesori în scopul îmbunătățirii capacităților personale on-line și a prevenirii efectului de burnout.
- Oferirea unui sprijin psiho-pedagogic permanent profesorilor expuși riscului fenomenului de burnout (profesorii tineri și profesorii cu o vechime în muncă)

În urma realizării cercetării, putem afirma, că există modalități de motivare a profesorilor de valoare de a-i menține în școală, în primul rând prin reducerea efectelor negative ale fenomenului epuizării profesionale, ce se axează pe efectele pozitive ale factorilor motivaționali din cadrul organizației.

### RECOMANDĂRI SPECIFICE

#### **Pentru Ministerul Educației**

- Cercetarea a demonstrat necesitatea propunerii instrumentelor de soluționare sub forma unor programe direcționate în vederea prevenirii efectului epuizării profesionale și încurajarea dezvoltării profesionale continue
- Problema necesită o atenție suplimentară din partea responsabililor din domeniul politicilor educaționale, care trebuie să conștientizeze și să încurajeze profesorii de a rămâne în școală, prin acțiuni întreprinse sistemic.
- În acest context, solicităm Ministerului Educației să contribuie la soluționarea problemei prin alocarea de fonduri necesare creării și îmbunătățirii oportunităților de dezvoltare profesională pentru profesori.
- Problemele analizate în cercetarea noastră pot fi utile în elaborarea de noi programe, orientate spre dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

#### **Pentru directorii de școală**

- Cercetarea atenționează directorii de școală cu privire la necesitatea creării condițiilor favorabile pentru sprijinirea profesorilor, benefice pentru

dezvoltarea lor personală, a școlii, și a întregului sistem educațional. Sprijinul și consilierea individuală, atelierele de responsabilizare personală, precum și crearea unui cadru organizațional favorabil funcționării școlii, prin oferirea unui context favorabil angajaților și beneficiarilor acesteia - elevii.

- Profesorii ar trebui considerați parteneri în crearea programelor și politicilor, și nu doar în calitate de consumatori.
- Toți profesorii ar trebui să fie încurajați în dezvoltarea lor profesională, cel puțin în cadrul școlii.
- E recomandabil de a se crea în cadrul sistemului educațional un mediu în care profesorii să se simtă încrezători și profesioniști în activitatea de predare, și să nu simtă că reprezintă doar un detaliu al unei mașinării în mediul organizațional al școlii. Acest deziderat poate fi realizat prin renunțarea la formele tradiționale de conducere prin dictatură și înlocuirea acestora cu politici noi de cooperare, în care prezența profesorilor și progresul continuu sunt considerate a fi semnificative și valoroase.
- Programul „Roots and Wings” pentru sporirea gradului de motivație al profesorului în vederea dezvoltării poate servi drept punct de reper pentru directorii de școală în crearea politicilor școlii pentru dezvoltarea profesională a profesorilor.

#### **Pentru Profesori:**

Cercetarea poate servi drept repere teoretice pentru:

- Conștientizarea înaltă a capacităților și abilităților profesionale, prin depășirea temerii pentru schimbare și identificarea puterii de a renunța la zona de confort.
- Aprecierea și încadrarea în învățarea pe parcursul vieții, precum și dezvoltarea continuă.

#### **Sugestii pentru cercetări ulterioare**

- Dat fiind faptul că evaluarea efectelor programului, indică o schimbare a atitudinilor profesorilor, în urma participării la sesiunile atelierului, considerăm necesară o cercetare bazată pe o abordare longitudinală. Obiectivele unei cercetări longitudinale, vor consta în urmărirea efectului de lungă durată a workshop-ului, stabilirea în ce măsură participanții au manifestat motivație intrinsecă pentru autodezvoltare și dacă de fapt au început să acționeze în scopul promovării carierei lor.
- Așa cum rezultatele cercetării indică un raport pozitiv între mediul de muncă și motivația profesorilor, o cercetare ulterioară ar putea studia influența mediului de învățare al copilului asupra motivației pentru învățare.

## BIBLIOGRAFIE

1. Adams, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1963, (67):422-436.
2. Alderfer, C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4:142-175
3. Aviram, R. Hills and hole – the system is sick but it has hope. *Educational Echo*, 2010, 84(5): 60-64.
4. Bandura, A.C. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1977, 84:81-215 .
5. Bar-Haim, A., Vardi, Y. & Hopstater, H. Human resources management. Management of the occupational system: employees' instruction, organizational development and organizational career management, The Open University, 2011, 8.
6. Ben-Shahar, T. *Happily ever after, how to live a life of satisfaction and happiness, positive psychology in the daily life*, 2008; Matar publication.
7. Borozan M., Comunicare relațională. Suport de curs universitar. Chișinău: Tipografia UPS “Ion Creangă”, 2009. 67 p.
8. Borozan M., Teoria culturii emoționale. Studiu monografic asupra cadrelor didactice. Chișinău, 2010, 239 p.
9. Budden. *Motivation – The Teacher*, 2009. [www.britishcouncil.org/languageassistant-tips-teacher-motivation.htm](http://www.britishcouncil.org/languageassistant-tips-teacher-motivation.htm)
10. Carlson, N.R. *Physiology of Behavior*, Boston: Pearson, 2013.
11. Cojocaru V. Diagnosticarea pedagogică din perspectiva calității educației. Chișinău: Tipografia Centrală, 2011. 192 p.
12. Cojocaru V., Competența autonomiei formării continue a cadrelor didactice și manageriale. În: Probleme ale științelor socioumane și modernizării învățământului. Materialele Conferinței de totalizare a muncii științifice și științifico-didactice a corpului profesoral didactic pentru anul 2011, vol I. Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic UPS „Ion Creangă”, 2012. p. 269-276.
13. Cojocaru V., Managementul de formare a resurselor administrative în învățământ. În Standardele și calitatea învățământului continuu. Materialele conferinței internaționale 21.23 aprilie, Chișinău, 2005, p. 47-55
14. Dandara O., Ghidarea și proiectarea carierei în contextul educației permanente. Chișinău: CEP USM, 2012, 227 p.
15. Dandara O., Particularități ale managementului carierei cadrelor didactice. În: Resursele umane în educație. Sesiune Internațională de Comunicări Științifice, București 7-8 mai, 2009. București: Editura ASE, 2009, p.28-31.
16. Dandara O., Premise psihologice și pedagogice ale ghidării în carieră. În: Studia Universitatis. Revistă Științifică. Seria Științe ale Educației, Chișinău: CEP USM, 2012, nr.5 (55), p. 8-15.
17. Darling-Hammond, L., Teacher professionalism: Why and how? In A. Lieberman (Ed), *Schools as collaborative cultures: Creating the future now*, New York: The Falmer Press, 1980, pp. 271-288.
18. Dedrick, C.V. L., & Raschke, D. B. (1990). *The special educator and job stress*. Washington, DC: National Education Association.
19. Driver, M. Career Concepts, a New Approach to Career Research, in Kats, R. (ed.), *Career Issues in Human Resources Management*, Prentice Hall, New- Jersey, 1982.

20. Eilon, E. & Lahad, M. *Life on the edge: strength and coping with stresses of violence and security risks, reduction of violence and transition to peace*, 2000; Kiryat-Tivon, Nord.
21. Farjun, C. . What lies between self-efficacy and motivation for personal development? În: *Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Învățământul universitar și piața muncii: conexiuni și perspective”*, 21 noiembrie, 2014, USM, Chișinău: CEP USM, 2014, ISBN, p.400-410/
22. Farjun, C, Motivational landmarks for personal development, *Studia Universitatis Moldaviae* , Seria Științe ale educației”. ISSN 1857-2103. ISSN online 2345-1025, 2014, nr.9(79), p.140-144
23. Farjun, C, Personal patterns of development in teaching career amongst primary school teachers in israel: career motivators, career driven and career opportunities, *Studia Universitatis Moldaviae* , Seria Științe ale educației”. ISSN 1857-2103. ISSN online 2345-1025, 2015, nr.5(85), p.126-133
24. Farjun, C, Teaching career and personal development of teachers, *Didactica Pro*, Nr.5-6 (87-88), decembrie 2014. ISSN 1810-6455. p. 30-34
25. Farjun, C, The diversity of the motivation concept. *Studia Universitatis Moldaviae*, Seria Științe ale educației”. ISSN 1857-2103. ISSN online 2345-1025, 2014, nr.9(79), p.200-204
26. Farjun, C, The permutations which the conceptualization of the term motivation underwent between the modern and post-modern approaches: a literary survey and its application to the Israeli educational system. În: *Materialele Conferinței Științifice Internaționale „Învățământul universitar și piața muncii: conexiuni și perspective”*, 21 noiembrie, 2014, USM, Chișinău: CEP USM, 2014, p.166-183.
27. Frenkl, V. *Man in search for a meaning*, 1970; Tel-Aviv: Dvir.
28. Fridman, Y. *Class teacher’s burnout: the term and its measurement*. Jerusalem: Szold Institute, 1999.
29. Fridman, Y. & Gavish, B. *A teacher’s burnout and shattering of the dream of success*, 2003. Jerusalem: Szold Institute.
30. Fuller, F.F. Concerns of teachers: a development conceptualization. *American Journal of Educational Research*, 1969, 6(2):207-227.
31. Glazer, W.M.D. *Choice Theory: a new psychology of personal freedom*. Harper Collins, 1998.
32. Guțu Vl., Postăn L., *Didactica pentru adulți din perspectiva motivațională*, Chișinău, CEP USM, 2007, 176 p.
33. Harpaz, Y., Reading of school through the glasses of motivation. *Educational Echo*, 2011,. 85(7).
34. Kaplan, O., *True happiness 2.0*. Odyssey issue, 2011.
35. Katz, S., Self-efficacy – the motivational component the best predictor of academic performance. *Shaanan*, 2002, 8: 163-182.
36. Lavi, Z., *Is education possible in the post-modern era?* Tel Aviv: Sifriyat HaPoalim, 2000.
37. Locke, Edwin A.; Latham, Gary P., *American Psychologist*, Vol 57(9), Sep 2002, 705-717
38. Malach-Pines, A. & Yafe-Yanai, O., Unconscious determinants of career choice and burnout: Theoretical model and counseling strategy. *Journal of Employment Counseling*, 2011, 38(4), 170-174
39. Maslow, A., *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row, 1961.



40. McClelland, D.C., *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
41. Ministry of Education, *New horizon: policy guideline for professional development of teaching personnel*. Jerusalem, 2009.
42. Nahman, Y. Teachers' attrition in High schools and Prisons. *Window for Prison*, 2006, 10:36-40.
43. Ofoegbu, F.J., Teacher motivation: a factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria, 2004. Find Articles. *College Student Journal*, March, 2004.
44. Poștan L. Motivația învățării pe parcursul vieții: perspectivă andragogică. *Studia universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova*, 2007, nr.5. Seria "Științe ale educației". ISSN 1857-2103. p.269-272.
45. Rogers, C.R., A theory of therapy, personality, and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In: Koch, S. (ed.). *Psychology: A study of a science*, 1959, vol. 3:184-256. New York; McGraw-Hill.
46. Ryan, R.M. & Deci, E.L., Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definition and new direction. *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 25: 54-67.
47. Ryan, R.M. & Netta, W., Undermining quality teaching and learning: Self-determination theory perspective on high-stakes testing. *Theory and Research in Education*, 2008, 7 (2): 224-233
48. Schein, E., *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison Wesley, Reading, Mass, 1978.
49. Seligman, M., *True happiness*. Modan, 2005.
50. Șova T., Managementul stresului profesional al cadrelor didactice. Chișinău, 2014, 280 p.
51. Șova T., Metodologia diminuării stresului ocupațional. Ghid pentru studenți și cadre didactice. Chișinău, 2014, 143 p.
52. Șova T., Rezistența la stress. Portofoliul practicii pedagogice cu sugestii metodologice studenților stagiați. Chișinău, 2014, 95 p.
53. Șova T., Stresul ocupațional la cadrele didactice. Note de curs. Chișinău, 2014, 151 p.
54. Super, D.E. *The psychology of careers: An introduction to vocational Development*, 1957; New York: Harper.
55. Tzabar Ben-Yehoshua, N. (1997). *The qualitative research in teaching and learning*, 1997. Tel-Aviv: Modan (p. 47-55).
56. Vagner, E. & Manor, A. *Human resources monthly*, 2001, vol. 168.
57. Vroom, H., Work and motivation. New York: Wiley, 1964.
58. White, G. *Education and the end of working era*, 2000; Mesada publication, Tel-Aviv.

## ADNOTARE

**Autor: Cochava Farjun**

**Tema:** *Influența motivației angajaților din sistemul de învățământ asupra dezvoltării carierei.* Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2016

**Structura tezei:** Introducere, trei capitole, concluzii generale, sugestii și recomandări. Bibliografia include 143 surse, 125 pagini text de bază, 13 figuri și 12 tabele, adnotare în limbile română, engleză, rusă.

**Publicații:** La tema tezei au fost elaborate și publicate 4 articole în reviste de specialitate; 2 articole în cadrul materialelor conferințelor internaționale, organizate în Republica Moldova.

**Cuvinte cheie:** Motivație, carieră, dezvoltare personală, motivație intrinsecă, motivație extrinsecă, influența motivației, mediu organizatoric, dezvoltare în carieră, oportunități ale carierei, traseu de carieră.

**Domeniul cercetării:** Teoria generală a educației

**Scopul cercetării:** constă în prezentarea fundamentelor teoretice și metodologice a modelului pedagogic de formare a motivației profesorilor pentru dezvoltarea carierei.

**Obiectivele cercetării:**

1. Elucidarea concepțiilor motivației angajaților cu privire la dezvoltarea carierei în sistemul educațional
2. Identificarea factorilor din mediul școlar, ce provoacă lipsa motivației profesorilor
3. Reflectarea caracteristicilor unui comportament motivat al profesorilor, predispoziția acestora de a stagna în statutul profesional inițial
4. Examinarea impactului mediului organizațional și a responsabililor de politici educaționale, precum și a administrației asupra dezvoltării profesionale
5. Elaborarea și validarea experimentală a modelului pedagogic de formare a motivației cadrelor didactice, pentru dezvoltare profesională, precum și menținerea nivelului înalt al motivației pedagogice.

**Noutatea și originalitatea științifică** rezidă în actualizarea fenomenului de epuizare profesională și prevenirea acestuia, identificarea caracteristicilor și nevoilor profesorilor în cadrul sistemului educațional existent, stabilirea cauzelor și factorilor ce țin de stagnarea acestora în poziții nesatisfăcătoare inițiale, analiza modalităților de înarmare a profesorilor cu instrumente motivaționale pentru dezvoltarea profesională, sugerarea metodelor alternative pentru dezvoltarea motivației.

**Problema științifică soluționată** în cadrul investigației noastre este: determinarea aspectelor epistemologice a lipsei motivației pentru dezvoltarea carierei, care a contribuit la proiectarea unui model pedagogic pentru dezvoltarea motivației de a avansa în cariera pedagogică, în vederea sporirii calității activității profesionale.

**Semnificația teoretică** rezidă în elucidarea argumentelor științifice cu privire la importanța motivării profesorilor pentru dezvoltarea carierei profesionale, identificarea factorilor și indicatorilor dezvoltării carierei pedagogice, generalizarea experiențelor de auto-realizare prin intermediul avansării în cariera didactică. Modelul elaborat în cadrul investigației noastre poate fi utilizat de sistemul educațional și de diverse contexte de formare profesională ca prototip psiho-pedagogic pentru:

- dezvoltarea atelierelor de consolidare în spiritul „Roots and Wings”
- evaluarea și îmbunătățirea impactului mediului organizațional asupra diversificării strategiilor de dezvoltare profesională
- utilizarea principiilor teoretice ce fundamentează atelierul „Roots and Wings”
- identificarea mijloacelor și activităților de formare potrivite pentru diverse contexte și nevoi personale, în scopul implementării strategiilor de consolidare a poziției profesionale.

**Valoarea aplicativă a cercetării** constă în :

- Stabilirea corelației dintre factorii motivaționali ai profesorilor și indicatorii concreți de avansare;
- Proiectarea, implementarea și validarea modelului pedagogic de motivare pentru dezvoltarea carierei didactice;
- Formularea recomandărilor pentru profesori, manageri școlari, Ministerul Educației, direcționate spre consolidarea avansării în carieră;
- Oferirea unui model strategic pentru consolidarea atelierului „Roots and Wings”
- Oferirea unei baze de sarcini operaționale în dependență de necesitățile unice;
- Furnizarea unui sistem de criterii care poate fi utilizat întru obținerea feedbackului cu privire la impactul atelierului asupra atitudinilor față de dezvoltarea personală.
- **Aprobarea rezultatelor cercetării științifice** s-a produs în cadrul conferințelor internaționale, simpozioanelor și revistelor din domeniul educației și au fost testate în școlile din Israel în anii 2014 -2015.

## ANNOTATION

**Cochava Farjun**, *“The influence of employees' motivation on career development within the educational system”*, PhD dissertation in Pedagogical science, Kishinev, 2016.

**Thesis structure:** Introduction, three chapters, general conclusions, intervention and recommendations. The bibliography includes 143 sources of which four are websites, 24 appendices, 125 pages basic text, 13 figures, and 12 tables. The annotation is presented in English, Rumanian, and Russian.

The core text is exposed in 6 scientific works (4 articles in specialized journals and 2 papers at international and national conferences).

**Key words:** Motivation, career, personal development, internal motivation, external motivation, influence motivation, organic environment, career driven, career opportunity, career guide.

**The field of the study:** Theory general of education

**The goal of the study:** The theoretical and methodological foundation of the teachers' motivational model for their career development. **The research objectives:** to elucidate the concepts of the employees motivation in the educational system on their career development, to identify the factors of teachers' lack of motivation to develop within the organizational environment and its outcomes, to reflect teachers' motivational characteristics, their predisposition to stagnate in their initial status, to examine the impact of the organizational environment at its various levels- policy makers, supervision, administration on the employees professional development, to find preventive ways of development stagnation and suggest alternative advancing avenues for teachers, to elaborate, experiment and validate the teachers' motivational model for career development and maintaining high degrees of pedagogical motivation

**The research novelty and innovation:** lie in conceptualizing the professional burnout phenomenon of teachers and its prevention, identifying teachers' characteristics and unmet needs within the existing educational system, establishing the outcomes related to their resulting stagnation in initial unsatisfactory positions, examining ways to equip teachers with motivational tools for career development, suggesting systems and alternative ways for enhancing the motivation to develop. **The scientific problem solved in the research:** determining the epistemological aspects of lack of development motivation and projecting an applicative model of coping with the issue of advancing in the pedagogical career. The theoretical significance is marked by the elucidation of scientific arguments concerning the importance of motivating teachers to pursue personal career development, the identification of factors and indicators of pedagogical career development, the generalization of experiences of self fulfilment through advancing in the pedagogical career. **The practical value of the research** consists in ascertaining the correlation between teachers' motivational factors and the concrete advancement indicators, projecting, implementing and validating the teachers' motivational model for career development, formulating recommendations for teachers, school managers, Ministry of Education, targeted towards enhancing the pedagogical career nourishing. **Implementation of scientific results.** The results of the investigation were approved in the frame of scientific conferences, symposiums and educational journals and were tested in Israeli schools between 2014-2015.

## АННОТАЦИЯ

**Диссертации на степень доктора педагогических наук:** *„Влияние мотивации работников системы образования на развитие карьеры”*, автор: Фаржун Кокава, Кишинэу, 2016.

**Структура диссертации:** диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и рекомендации, библиографии (143 источника), 24 приложения. Диссертация включает в себя 125 страниц основного текста, 13 рисунков, 12 таблиц. Результаты исследования отражены в 6 научных публикациях и участии в национальных и международных научных конференциях.

**Ключевые слова:** мотивация, личностное развитие, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, влияние мотивации, профессиональная среда, возможности профессиональной карьеры, развитие карьеры.

**Область исследования:** Теория воспитания.

**Цель исследования** является теоретическое и практическое обоснование педагогической модели формирования мотивации развития карьеры.

**Задачи исследования:** теоретический и концептуальный анализ мотивации развития карьеры работников образовательной системы, идентификация демотивирующих факторов школьной среды; анализ поведения мотивированного преподавателя, predisposition остаться в инициальной профессиональной позиции, анализ влияния школьной среды и школьной администрации на профессиональном развитии преподавателя, мотивации преподавателей, для профессионального развития, а также поддержание высокой мотивации к преподавательской деятельности.

**Научная новизна и оригинальность исследования** состоит в разработке и экспериментальном обосновании педагогической модели формирования мотивации преподавателей к развитию карьеры, концептуализация феномена профессионального истощения преподавателей и профилактика, выявление поведенческих характеристик и потребностей преподавателей, выявление причин стагнации в изначальных профессиональных позиций, предложение альтернативных методов для развития мотивации.

**Теоретическая значимость исследования:** психопедагогическое обоснование значения мотивации для профессионального развития преподавателей, идентификация факторов и индикаторов профессионального развития, научное обобщение результатов эксперимента в виде автореализации средством педагогической карьеры. Выработанная педагогическая модель, может быть использована в различных контекстах профессионального развития, при помощи:

- развития и консолидации семинаров/лаборатории в духе „Roots and Wings”;
- оценивание улучшение влияния школьной среды на профессиональном развитии;
- использование теоретических принципов и практических методологий ателье „Roots and Wings”;
- идентификация научных средств и действий для различных контекстов и личных потребностей, с целью использования стратегии консолидации профессиональной позиции.

**Практическая значимость исследования заключается в:**

- установлении взаимного влияния между факторов мотивации и конкретные индикаторы продвижения в карьере;
- проектирование, внедрение в практику и проверка достоверности педагогической модели мотивации преподавателей к педагогической карьере;
- формулировка рекомендаций для Министерства Образования, школьных менеджеров, преподавателей, ориентированных на мотивацию работников системы образования;
- предложение стратегической модели для развития ателье „Roots and Wings”;
- предложение конкретных задач профессионального развития, в зависимости от личных нужд;
- формулировка и предложение системы индикаторов для оценивания влияния ателье на отношения преподавателей к профессиональному развитию.

**Внедрение результатов.** Результаты исследования были апробированы на научных конференциях, симпозиумах и в журналах об образовании, а также были тестированы в школах Израйля в периоде 2014-2015 годах.

**Cochava Farjun**

**INFLUENȚA MOTIVAȚIEI ANGAJAȚILOR DIN SISTEMUL DE  
ÎNVĂȚĂMÎNT ASUPRA DEZVOLTĂRII CARIEREI**

**Specialitatea:** 531.01 – Teoria generală a educației

**AUTOREFERATUL**  
**tezei de doctor în științe pedagogice**

---

Aprobat spre tipar: 19.04.2016

Hârtie Ofset

Coli de tipar 2.0

Formatul 1/16 60/84

Tirajul 50 ex.

Comanda nr. 49/16

---

Centrul Editorial Poligrafic USM 2016,  
Chișinău, str. A. Mateevici, 60