UNIVERSITATEA
PEDAGOGICĂ DE STAT
ION CREANGĂ
DIN CHIȘINĂU

PAPUC Ludmila **ZBĂRNEA Aurelia**

AUTOMANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE

F.01.O.004

Chișinău, 2024

Aprobat la ședința catedrei Științe ale Educației și Management din 22.03.23 , Proces-verbal nr. 7.

Aprobat la ședința Comisiei de asigurare a calității a facultății Științe ale Educației din 20.04.2023, , Proces-verbal nr. 6.

PAPUC Ludmila
doctor în științe, conferențiar universitar,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
din Chișinău

ZBĂRNEA Aurelia

doctor în științe, conferențiar universitar,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
din Chișinău

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Papuc, Ludmila.
Automanagementul carierei profesionale : F.01.O.004 / Papuc Ludmila, Zbărnea Aurelia ; Universitatea Pedagogică "Ion Creangă" din Chişinău. – Chişinău : [S. n.], 2024 (CEP UPSC). – 53 p.
Cerinţe de sistem: PDF Reader.
Bibliogr.: p. 50-53 (64 tit.).
ISBN 978-9975-46-978-4 (PDF).
37.048(075.8)
P 31

Tipar executat la Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069

Cursul *Automanagementul carierei profesionale* este conceput pentru a familiariza masteranzii cu conceptele, modelele și teoriile relevante în gestionarea și dezvoltarea carierei personale într-o varietate de contexte organizaționale și educaționale.

În cadrul cursului se argumentează importanța automanagementului în gestionarea propriei cariere, se analizează managementul carierei organizaționale și se explorează strategiile proactive în dezvoltarea profesională. De asemenea, este prezentată interacțiunea dintre managementul organizațional și automanagementul în cariera didactică, cu accent pe implicațiile pentru autoeficacitate.

Sunt analizate componentele cheie ale automanagementului carierei -motivația și automotivația în gestionarea eficientă a carierei, autoreflecția și autoreglementarea comportamentului.

Cursul evidențiază rolul autoevaluării și automonitorizării în dezvoltarea automanagementului carierei.

Scopul cursuluiui este să ofere masteranzilor cunoștințe pentru îmbunătățirea productivității și performanței profesionale, să dezvolte abilități de gestionare a resurselor disponibile și să se angajeze proactiv în dezvoltarea carierei din perspectiva automanagementului.

Structura cursului este concepută pentru a oferi oportunități de învățare și practicare a abilităților de automanagement, considerate esențiale pentru succesul în locul de muncă. Sarcinile didactice, exercițiile și activitățile de învățare sunt selectate și proiectate în acest scop. Dezvoltarea competențelor de automanagement îi va ajuta pe masteranzi să fie mai productivi și mai eficienți în practica profesională.

Unități de conținut:

Tema 1. Explorarea modelelor și teoriilor în automanagementul carierelor..... 5
1.1. Introducere în automanagementul carierei: cadrul conceptual al automanagementul..... **5**
1.2. Modele ale automanagementului și implicațiile lor în dezvoltarea carierei..... **9**
1.3. Teorii contemporane ale dezvoltării automanagementului în carieră..... **11**
Tema 2. **Strategii de autogestionare a dezvoltării carierei în cadrul organizațiilor……. 14**
2.1. Proactivitate în dezvoltarea profesională: managementul carierei organizaționale și autogestionarea..... **14**
2.2. Politici și practici de resurse umane în sprijinul autogestionării carierei profesorilor de către instituțiile educaționale..... **17**
Tema 3. Automanagementul carierei centrat pe eficiența profesională..... 21
3.1. Implicațiile interacțiunii dintre managementul organizațional și automanagementul în cariera didactică pentru autoeficacitate..... **21**
3.2. Autoeficacitatea în contextul automanagementului carierei..... **24**
Tema 4. Componentele automanagementului carierei..... 29
4.1. Motivația și automotivația în contextul autogestionării eficiente a carierei..... **29**
4.2. Autoreflecția în contextul automanagementului carierei..... **35**
4.3. Autoreglementarea comportamentului cadrelor didactice: strategii și relevanță în contextul educațional..... **38**
Tema 5. **Autoevaluarea și automonitorizarea în automanagementul carierei..... 51**
5.1. Autoevaluarea și automonitorizarea performanței: relația cu dezvoltarea automanagementului carierei..... **51**
5.2.Strategii de autoevaluare în dezvoltarea automanagementului carierei și monitorizarea progresului dezvoltării automanagementului..... **52**
Bibliografie..... **50**

TEMA 1.
EXPLORAREA MODELELOR ȘI TEORIILOR ÎN AUTOMANAGEMENTUL CARIERELOR

Competențe:

- Înțelegerea conceptelor cheie în automanagementul carierelor.
- Analiza modelelor și teoriilor relevante în domeniul automanagementului carierelor.
- Evaluarea implicațiilor și aplicabilității acestor modele în contextul dezvoltării carierei individuale.
- Comprehensiunea modului în care modelele și teoriile explică etapele și procesele implicate în automanagementul carierei.
- Identificarea influențelor socio-culturale și contextuale asupra interpretării și aplicării modelelor și teoriilor în automanagementul carierei.

1.1. Introducere în automanagementul carierei: cadrul conceptual al automanagementul.

Automanagementul carierei este un concept, apărut în ultimele decenii, după cum menționează unii cercetători, datorită mobilității crescute și incertitudinii în dezvoltarea profesională (King, 2004, Blustein, 2006; Gubler, Arnold, Coombs, 2013, Losii, E.,:2019.).

Cercetările argumentează importanța automanagentului în asigurarea succesului academic, profesional și în viața personală. (Duckworth & Seligman, 2005). Metaanalize au relevat asocieri între exigență, și autogestionare în rapot cu performanța academică (Poropat, 2009).

În literatura de specialitate sunt vehiculate diverse concepte asociate cu automanagementul (*autogestiunea)* carierei: comportament proactiv al carierei, management individual al carierei,

competențe de autogestiune (automanagement) a carierei (King, 2004; Kuijpers et al., 2006; Sturges, Mackenzie Davey, 2000); cariera proteica (Douglas T. Hall); cariera fără limite (Arthur, 1994); cariera autodirectionată (Stickland 1996); automanagementul carierei (Losii,2019).

Automanagementul carierei este un *proces* dinamic și complex de acumulare a informației despre sine, identificare a obiectivelor de dezvoltare, a strategiilor care facilitează realizarea acestora (Greenhouse, 1987; stabilirea relațiilor interpersonale variate, rezolvarea situațiilor problematice (Tangney, Baumeister, Boone, 2004); evitarea angajării în situații riscante (Romer, Duckworth, Sznitman, Park 2010; Tangney et al., 2004); conceptul este asociat cu sănătate fizică și mintală (Moffitt et al., 2011)); implică comportamente orientate spre progresul în carieră (King, 2004, p. 119); implementează și monitorizează dezvoltarea profesională și personală (Greenhaus, Callanan și Godshalk, 2010).

Automanagementul carierei este *gradul de efort* pe care angajații îl depun în gestionarea propriei cariere (Orpen, 1994); include practici de identificare a problemelor carierei, luarea deciziilor, îmbunătățirea abilităților la locul de muncă și identificarea oportunităților de dezvoltare a traseului profesional.(Kossek, Roberts, Fisher, Demarr, 1998).

Elementele esențiale ale automanagementului carierei sunt: evaluarea competențelor; identificarea obiectivelor; evaluarea oportunităților și resurselor disponibile pentru dezvoltarea profesională (London, Stumpf, 1982).

După cum remarcă studiile, automanagementul în carieră vizează abilitățile, aptitudinile și performanța individului, gestionarea timpului, a resurselor, stresului, anxietății și monitorizarea cunoștințelor (Kuncel, 2008).

Prin urmare, automanagementul cuprinde autodeterminare, autonomie, asumarea responsabilităților, autoformare/autoînvățare și succes profesional.

Cadrului de autogestionare Pearson accentuiază următoarele abilități dezvoltate : planificare, organizare, persistență, monitorizarea procesului, controlul și atenția la detalii (*Tabelul 1).*

Abilitățile sunt strucurate în categorii, în funcție de orientarea acestora: aplicarea, menținerea sau dezvoltarea resurselor personale, precum investițiile în capitalul uman; aplicarea, menținerea sau dezvoltarea resurselor contextuale, cum ar fi crearea de rețele; meta-comportament orientat către reglementarea procesului de automanagement, inclusiv stabilirea limitelor între muncă și alte domenii ale vieții (Yarbro, J., & Ventura, M. p.21) .

Tabelul 1. Cadrul de autogestionare Pearson

Capacități	Definiții	Exemple	Concepte corelate
Planificare	Stabilirea obiectivelor; planificarea activităților în timp Gestionarea timpului conform planului	Elaborarea calendarului de lucru Împărțirea sarcinilor de lucru pe activități specifice	Programare a sarcinilor de lucru Învățarea regulamen-tar
Organizare	Organizarea activităților	Organizarea dosarelor	Ordonarea
Persistentă	Dozarea efortului pe sarcini de lucru	Perfecționa-rea în ciuda eșecurilor	Tenacitate, Rezistență

Monitorizarea procesului	Monitorizarea, evaluarea cunoștințelor, abilităților și progresului; Selctarea strategiilor de evaluarea a progresului	Evaluarea progreselor conform obiectivelor propuse	Metacogni-tie; învățare autoregle-mentată
Control	Reglarea eficientă a comportamentelor și emoțiilor pentru a urmări realizarea obiectivului	Stabilitate Emoțională	Inteligența emoțională
Atenție la detalii	Analiza pașilor	Revizuirea muncii	Responsabi-litate

Abilitățile de automanagement se pot dezvolta în timp, în baza unor programe promovate de instituții șau prin asumarea responsabilității personale (Sturges et al., 2002; Granrose, Portwood, 1987).

Cercetările științifice și practicile în domeniu semnalează anumite probleme privind funcționalitatea și eficacitatea programelor instituționale: obligativitatea sau voluntariatul participării angajatului, implementarea programelor în mediile educaționale instabile și imprevizibile (Kossek et al., 1998.

Studiile de domeniu evidențiază mai multe aspecte ale automanagementul dezvoltării carierei profesionale:

- Automanagementul carierei este un proces reglementat de acțiuni (Raabe, Frese și Beehr, 2007) și de gestionare a resurselor (Hirschi, 2012); de menținere și utilizare a resurselor

personale și contextuale, care conduc la obținerea rezultatelor proiectate (Spurk, Hirschi, Dries, 2018).

- Procesul poate varia de la un nivel conștient, proactiv, centrat pe stabilire, executare și reglementare a obiectivelor strategice bine planificate, la un proces, parțial integrat, care apare improvizat ca răspuns la evenimentele externe (Regele, 2004).
- *Implicarea* individului generează și reglementează automanagementul carierei profesionale.
- Centrarea pe comportamentul individului. Abilitățile și trăsăturile de personalitate sunt determinante pentru succesul profesional.
- Accentul pe performanțe și pe relațiile interne dintre capacități.
- Definirea automanagementului vizează autocontrolul, autodisciplină, autoreglementare, învățare autoreglementată, efort, control, automonitorizare și voință.

1.2. Modele ale automanagementului și implicațiile lor în dezvoltarea carierei

Sintetizarea cercetărilor privind modelele contemporane de dezvoltare a abilităților de automanagement oferă multiple perspective de interpretare:

- Majoritatea persoanelor consideră cariera ca fiind achiziție personală, iar eforturile depuse în dezvoltarea carierei - un mijloc de afirmare a propriul interes (Tiedeman, Miller-Tiedman, 1984). Acest aspect devine relevant în condițiile actuale ale schimbărilor sociale și profesionale (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larsson, 1996).
- Automanagementul carierei contribuie la înțelegerea și aplicarea strategiilor de obținere a satisfacției la locul de muncă și potrivirea meseriei pe restul vieții. (Richardson, 1996).

Modelele prezintă un cadru conceptual și practic pentru înțelegerea procesului de automanagement.

Modelul propus de J. Crites (1976) oferă un punct de plecare pentru înțelegerea automanagementului din perspectiva *adaptării profesionale, proces de realizare a unei ajustări la un anumit rol organizațional.* Aceasta vizează poziția pe care o deține în cadrul organizației și comportamentele așteaptate de ceilalți. Prin urmare, un anumit comportament al individului poate fi motivat și stimulat intern și extern. King (2004) subliniază că modelul lui Crites propune câteva concepte relevante pentru automanagementul carierei -*mecanismele de adaptare* profesională și *barierele* în carieră.

Modelul lui King (2004) a subliniat că automanagementul carierei este un proces recursiv și dinamic prin care individul evaluează și modifică strategiilede eficientizare. Modelul se axează pe *autoeficacitatea individului* și dorința de *control asupra rezultatelor* carierei ca antecedente ale comportamentelor de poziționare. Autorul a identificat comportamentele de poziționare în carieră: *comportamente de influență* sunt încercări active de a influența factorii de decizie și rezultatele dorite, *comportamente de gestionare* sunt încercări de a echilibra cerințele de muncă și personale, *comportamente de poziționare* se referă la abilitățile, experiența și relaționarea individului pentru a obține rezultatele dorite în carieră.

În baza acestor comportamente se elaborează obiective diferențiate de formare profesională.

Modelul lui D. Goleman se bazează pe dezvoltarea socio-emoțională a individului. Autorul defineste automanagementul prin șase trăsături: *autocontrol*, *transparență*, *adaptabilitate*, *realizare*, *inițiativă* și *optimism*.

Robert Kelley propune un model al automanagementul carierei din perspectiva unor elemente cheie ale carierei: angajamentul față de învățarea pe tot parcursul vieții în vederea realizării obiectivelor

organizației și personale; contribuția individului, prin proiectele sale, la valorizarea organizației; dezvoltarea abilităților personale bazate pe productivitate, gestionarea timpul, angajamentele fata de sine și organizație; construirea de rețele personale care sa permita expertiză în/din organizație pentru soluționarea problemelor complexe; promovarea schimbarilor, conceptualizării structurilor organizaționale și oportunităților de schimbare și eficientizare personală.

Richard J. Hackman, Greg R. Oldham propun un model al automanagementul carierei bazat pe caracteristicile postului de muncă. Modelul s-a axat pe ideea *menținerii motivației* la locul de muncă.

Modelul de autoreglare a învățării (Zimmerman, 2000) identifică componente esențiale ale autoreglării: procese cognitive, comportamente și motivație. Model este relevant domeniului educational, poate stimula profesorii să-și dezvolte abilitățile de planificare, monitorizare și evaluare a progresului în carieră.

Tema 1.3. Teorii contemporane ale dezvoltării automanagementului în carieră.

În contextul actual, în care angajații sunt solicitați să -și gestioneze eficient timpul, să-și dezvolte abilitățile și să mențină pasiunea pentru învățare și dezvoltare continuă, aplicarea teoriilor contemporane în proiectarea și implementarea unui plan de automanagement eficient este esențială.

Teoria social-cognitivă este un cadru teoretic, dezvoltat inițial de A. Bandura și explorează modalitățile de învățare prin observație, imitație și interacțiune socială.

În contextul automanagementului carierei didactice, teoria social-cognitivă poate fi aplicată pe diverse diemnsiuni: *modelarea comportamentului,sporirea autoeficacității, Gestionarea resurselor și a mediilor sociale. autoreflecție și autoreglare.*

Teoria reglementării acțiunii în carieră presupune ca angajații își pot crește controlul prin diferite activități asupra deciziilor privind managementul carierei. Această teorie a propus două modele de aplicare în automanagementul carierei(Raabe, Frese, Beehr, 2006) :a. o intervenție afectează pozitiv autogestionarea carierei prin autocunoaștere și angajamentul fata de obiectivele propuse spre implementare, b.comportamentele active de autogestionare au impact pozitiv asupra satisfacției în carieră.

Teoria schimbului social examinează relația de schimb dintre managementul individual și cel organizațional, susține că comportamentul social rezultă dintr-un proces de schimb, având ca scop maximizarea beneficiilor și minimizarea costurilor. Potrivit acestei teorii, dezvoltată de sociologul George Homans, oamenii cântăresc beneficiile și riscurile potențiale ale relațiilor sociale. Atunci când riscurile depășesc recompensele, oamenii vor încheia sau abandona această relație.

Teoria autodeterminării (Deci și Ryan, 1985) este fundamentală care poate fi aplicată în dezvoltarea abilităților de automanagement. Conform acestei teorii, satisfacția în carieră și performanța profesională sunt puternic influențate de nevoi psihologice fundamentale: autonomia, competența și relațiile sociale. Într-un context educațional, profesorii pot să -și dezvolte autonomia prin stabilirea obiectivelor personale și profesionale și prin luarea deciziilor informate legate de carieră. În același timp, își pot dezvolta competențele prin participarea la formare profesională continuă și la proiecte de cercetare, iar relațiile sociale pot ficonsolidate prin colaborarea cu colegii și implicarea în comunitatea școlară.

Teoria fluxului. (Csikszentmihalyi, 1990) Conform acestei teorii, starea de flux apare atunci când persoana se implică într-o activitate care oferă un echilibru între provocare și abilitate, generând o absorbție completă în sarcina de muncă și o pierdere a percepției

timpului. Profesorii pot identifica și valorifica punctele tari în vederea stabilirii obiectivelor care să îi provoace în mod constructiv, menținând în același timp un nivel adecvat de competență. În plus, transformarea muncii într-o experiență de învățare și satisfacție poate crește angajamentul și motivația pentru automanagement.

În concluzie, aplicarea teoriilor și modelelor contemporane în dezvoltarea abilităților de automanagement în carieră oferă instrumente și cadrul necesar pentru a gestiona eficient timpul, a dezvolta abilitățile și a menține pasiunea pentru învățare. Prin aplicarea teoriilor și modelelor în proiectarea unui plan de automanagement personalizat, pot fi realizate obiectivele profesionale și maximalizarea potențialului.

Întrebări de reflecție:

1. Care sunt implicațiile teoriei autoeficacității în dezvoltarea abilităților de automanagement în carieră?
2. Cum pot fi evaluate beneficiile și costurile carierei aplicând teoria schimbului social?

TEMA2.
STRATEGII DE AUTOGESTIONARE A DEZVOLTĂRII CARIEREI ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Competențe:

- Explorarea relației dintre managementul carierei organizaționale și autogestionarea carierei profesorilor.
- Identificarea strategiilor prin care organizațiile educaționale pot sprijini autogestionarea carierei profesorilor.
- Identificarea resurselor și strategiilor de sprijin și încurajare a proactivității în autogestionarea carierei.
- Înțelegerea politicilor și practicile de resurse umane adoptate de către instituțiile educaționale pentru a sprijini autogestionarea carierei profesorilor.

2.1. Proactivitate în dezvoltarea profesională: managementul carierei organizaționale și autogestionarea

În contextul în care gama de opțiuni ocupaționale și educaționale în societățile actuale a crescut dramatic (OECD, 2011), iar culturile de carieră bazate pe promovare sunt în declin, angajații de la toate nivelurile își asumă angajamentul pentru învățarea pe tot parcursul vieții pentru a-și exercita profesia (Baruch, Szprocc, Gunz, Shuck et al., 2018), manifestând dinamizm și proactivitate în orientarea carierei, prin căutarea de oportunități, construirea de rețele sau solicitarea de sprijin, monitorizare și poziționare (Regelui, 2004; Mihail, 2008). Cu toate că accentul este pus pe dezvoltarea profesională a individului, managementul carierei rămâne o responsabilitate importantă pentru organizații, deoarece acestea oferă în continuare contextul în care are loc dezvoltarea carierei (De Vos și Cambre, 2017).

În aceste condiții, relația dintre managementul carierei organizaționale și autogestionarea carierei în mediul educational abordat de noi, este crucială pentru dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice, precum și pentru succesul pe termen lung al instituțiilor de învățământ (Park și Rothwell, 2009; Mehdiabadi et al., 2017; Shuck și colab., 2018).

În acest sens, instituțiile educaționale ar trebui să ofere profesorilor o serie de instrumente și resurse pentru a-și gestiona și dezvolta carierele în interiorul organizației, care includ: *programe de dezvoltare profesională, mentorat și coaching, evaluare și feedback constructive, oportunități de avansare în carieră, resurse și suport ethnic, promovarea culturii de colaborare, programe de consiliere și îngrijire a sănătății mentale, recunoașterea și recompensarea performanței* (Popescu, D., Popescu, V.2017; Enescu, L.,2016; Nedelcu, A.,2015; Slavici, I.,2016; Popescu, M., 2018; Popescu, I.,2019).

Aplicarea acestora sporesc satisfacția profesională a cadrelor didactice, îmbunătățesc caltatea educației, promovează o cultură organizațională pozitivă și de creștere continua (Cogocaru V.Gh., Cojocaru V.,2020).

Pe de altă parte, autogestionarea carierei profesorilor este responsabilitatea individuală a cadrelor didactice de a-și defini obiectivele, dezvolta abilitățile și gestiona parcursul profesional în mod activ. Este important ca profesorii să fie dinamici, operanți în căutarea oportunităților de dezvoltare și în identificarea resurselor necesare pentru a-și atinge obiectivele profesionale și personale.

O bună colaborare între managementul carierei organizaționale și autogestionarea carierei profesorilor poate conduce la un mediu de lucru motivant și susținător, în care profesorii se simt încurajați și sprijiniți să-și atingă potențialul maxim. De asemenea, această

colaborare poate contribui la creșterea performanței școlare și la îmbunătățirea rezultatelor academice ale elevilor.

Proactivitatea în dezvoltarea profesională este un aspect vital pentru atingerea succesului și evoluția în carieră. Această abilitate implică anticiparea și inițierea acțiunilor înainte de a fi solicitat sau necesar să o faci. Este un comportament valoros care demonstrează angajamentul și determinarea de a avansa, a îmbunătăți abilitățile și cunoștințele în domeniul de activitate.

Manifestarea proactivității în dezvoltarea profesională poate avea loc pe multiple paliere: *identificarea și urmărirea obiectivelor de dezvoltare, căutarea de oportunități de învățare, asumarea de responsabilități suplimentare, construirea unei rețele de contacte, monitorizarea și evaluarea progresului* (Popescu, I., 2019; Andreescu, M, 2020; Dobrescu, E.,2021; Popa, A.,2019).

Pentru a asigura succesul relației dintre managementul institutional și autogestiunea carierei cadrelor didactice este important ca instituțiile educaționale să promoveze o *cultură a învățării continue și a dezvoltării personale*, să ofere suport și resurse adecvate pentru profesori și să încurajeze comunicarea deschisă și colaborarea între toți cei implicați în procesul educațional. Prin aceste eforturi comune, se poate construi un *mediu educațional stimulativ și de sprijin*, care să promoveze excelența în învățământ și să contribuie la formarea unei generații de elevi bine pregătiți pentru viitor.

În concluzie, *gestionarea carierei în cadrul organizațiilor* și *autogestionarea carierei* sunt două aspecte esențiale pentru succesul profesional și personal al indivizilor. Managementul carierei organizaționale presupune implementarea strategiilor și practicilor la nivel instituțional pentru a sprijini dezvoltarea și avansarea carierei angajaților, în timp ce autogestionarea carierei se referă la *responsabilitatea individuală* de a defini obiectivele, a dezvolta abilitățile și de a gestiona efficient parcursul profesional.

Proactivitatea în dezvoltarea profesională este important în acest raport de colaborare. Persoanele care își asumă un rol activ în căutarea oportunităților de dezvoltare și în identificarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor lor sunt mai susceptibili să-și maximizeze potențialul și să-și atingă succesul în carieră.

2.2. Politici și practici de resurse umane în sprijinul autogestionării carierei profesorilor de către instituțiile educaționale

Eficiența relației dintre politicile și practicile de management al carierei promovate de către instituții, mecanismele prin care managementul carierei organizaționale influențează autogestionarea carierei profesorilor și gradul în care profesorii își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea și progresul lor profesional este esențială în autogestionarea carierei profesorilor, având impact direct asupra autoeficacității profesionale a cadrelor didactice.

Autoeficacitatea profesională și orientarea către obiectivele de învățare pot juca un rol de mediere în relația dintre politicile și practicile de management al resurselor umane și comportamentul de autogestionare a carierei. Înțelegerea acestor mecanisme contribuie la dezvoltarea unor strategii mai eficiente pentru gestionarea carierei profesorilor în instituțiile de învățământ.

Prin urmare, abordarea acestor aspecte metodologice oferă soluții pentru politicile de management al resurselor umane din instituțiile de învățământ privind atitudinile și comportamentele profesorilor în ceea ce privește autogestionarea dezvoltarii lor profesionale.

În contextul acesta, exemplul sistemului educațional secundar din Olanda permite formularea unor întrebări de reflecție pe dimensiunea abordată. (Piety Runhaar, Machiel Bouwmans, Marjan

Vermeulen). În Țările de Jos, copiii sunt înscriși în învățământul secundar la vârsta de 12 ani, existând trei tipuri de școli în învățământul secundar: învățământ secundar pre-vocational (4 ani); secundar general superior (5 ani); învățământ preuniversitar (6 ani).

Cele mai multe școli secundare combină unele sau toate aceste tipuri pentru a facilita transferul ușor al elevilor. Acestea, în mare parte, sunt incluse într-un singur *consiliu școlar* care administrează școlile dintr-o regiune. De asemenea, școlile pot avea filiale în diverse locații. Adesea, unul dintre membrii consiliului este responsabil pentru *politica de resurse umane*, care vizează explicit atragerea, menținerea, dezvoltarea și recompensarea profesorilor pentru a asigura performanțe optime, atât individuale, cât și școlare (Runhaar și Runhaar, 2012). Pe lângă alți actori, administrația este compusă dintr-un director și unul sau mai mulți ofițeri de resurse umane, care *pun în aplicare politica de resurse umane* formulată la nivel central. Ministerul olandez al Educației, Culturii și Științelor a implementat diverse acțiuni pentru a consolida statutul profesiei de cadru didactic. În paralel cu acesta, școlile au început să pună în aplicare o *politică integrată de dezvoltare personală*, care implică racordarea practicilor din domeniul resurselor umane la obiectivele școlare- integrarea verticală și orizontală (Boselie, Dietz, Boon, 2005). De exemplu, într-o școală unde se apreciază foarte mult integrarea e-learning-ului, profesorii au opțiunea de a se forma în acest domeniu (integrare verticală). În cadrul integrării orizontale, profesorii care introduc inovații în proiectarea și implementarea metodelor de e-learning sunt evaluați și *recompensați* pentru eforturile lor.

Școlile secundare sunt reprezentate de Consiliul pentru Învățământul Secundar. Organul este *principalul negociator privind politicile educaționale și de personal* cu Ministerul și părțile interesate, cum ar fi sindicatele. Calitatea politicilor de resurse umane în școli este monitorizată de Inspectoratul Educational Olandez.

Cercetările recente demonstrează că s-au făcut progrese la nivelul Consiliilor școlare în elaborarea planurilor de politici a resurselor, ținând cont de politicile educaționale, iar implementarea are loc în funcție de școli (Knies și Leisink, 2017). Contextul educațional olandez este comparabil majorității țărilor occidentale, în care școlile sunt din ce în ce mai responsabile pentru rezultatele elevilor, calitatea profesorilor și practicile de resurse umane (OECD, 2011).

Prin urmare, studiul are relevanță dincolo de acest context specific. După cum s-a menționat mai sus, cercetătorii atribuie un rol important responsabilității gestionării carierei angajaților (Arthur, Khapova și Richardson, 2016). *Angajații* sunt priviți ca *actori principali în dezvoltarea propriilor cariere* (Mihail, 2008). Automanagementul carierei implică toate activitățile care permit profesorilor să-și evalueze propriile abilități și capacități în vederea oportunităților de carieră oferite de școlile unde activează, precum și activități pe care profesorii le pot întreprinde personal pentru a-și realiza aspirațiile (De Vos, Dewettinck și Buyens, 2009; Citatul Quigley și Tymon, 2006).

În context educațional, aceste acțiuni pot lua diverse forme. De exemplu, profesorii pot solicita de la manageri informații despre bugetul disponibil pentru dezvoltarea profesională sau solicită sponsorizarea unor cursuri specifice de formare (crearea de oportunități).

De asemenea, ei asista reciproc la ore și pot face schimb de feedback pentru a promova contribuțiile lor în planurile de dezvoltare profesională. Totodată, pot contacta colegii sau mentorii pentru a solicita asistență în elaborarea unei propuneri de cercetare, de predare etc., sau pot contacta anumiți colegi care ocupă un anumit post la care ei aspiră (rețea) (Dewettinck și Buyens, 2009). Cercetările autorilor Piety Runhaar, Machiel Bouwmans și Marjan Vermeulen sunt axate pe strategiile managementul carierei organizaționale, care oferă sprijin

în autogestionarea carierei profesorilor prin îmbunătățirea autoeficacității ocupaționale și a orientării către obiectivele de învățare. Pe de altă parte, dacă cererile depășesc resursele disponibile (adică, situația este experimentată ca o "amenințare"), angajații vor încerca să le evite (Folkman, 2014).

În concluzie, gestionarea carierei în cadrul organizațiilor, în special în domeniul educațional, reprezintă un aspect decisiv pentru susținerea autogestionării carierei profesorilor. Prin intermediul schimbului de feedback și sprijinului reciproc, aceștia pot promova contribuțiile lor în planurile de dezvoltare profesională și pot accesa o varietate de oportunități. Totuși, trebuie menționat că gestionarea carierei poate fi percepută și ca o provocare, mai ales atunci când cerințele depășesc resursele disponibile. În acest context, resursele personale și organizaționale joacă un rol hotărîtor. Armonizarea managementul carierei cu dezvoltarea resurselor personale ale angajaților este o necesitate în sporirea autoeficacității ocupaționale și orientării către obiectivele de învățare în vederea promovării eficienței și succesul în plan profesional.

Întrebări de reflecție:

1. Care sunt principalele provocări și amenințări în ceea ce privește autogestionarea carierei profesorilor și cum pot fi acestea abordate și depășite?
2. Cum pot organizațiile educaționale să ofere suport și resurse pentru a facilita autogestionarea carierei profesorilor?
3. Cum se pot adapta politicile și practicile de resurse umane ale școlilor pentru a încuraja și promova autogestionarea carierei profesorilor?
4. Care sunt consecințele și impactul autogestionării carierei profesorilor asupra performanței individuale și a rezultatelor școlare?
5. Cum pot profesorii dezvolta și consolida competențele necesare pentru autogestionarea carierei lor în contextul educațional?

TEMA 3.
AUTOMANAGEMENTUL CARIEREI CENTRAT PE EFICIENȚĂ PROFESIONALĂ

Competențe:

- Analiza interacțiunii între managementul organizațional și automanagementul în domeniul educației și evaluarea impactul asupra autoeficacității individuale.
- Analiza practicilor și politicilor de management al organizației ce pot influența autoeficacitatea profesorilor în gestionarea propriei cariere.
- Evaluarea nivelul personal de autoeficacitate în gestionarea propriei cariere și identificarea punctelor forte și domenii pentru îmbunătățire.

3.1. Implicațiile interacțiunii dintre managementul organizațional și automanagementul în cariera didactică pentru autoeficacitate

În contextul evoluției peisajului profesional contemporan, interacțiunea dintre managementul organizațional, autoeficacitate și automanagementul în cariere a devenit un subiect de mare interes pentru cercetători și practicieni. Studiile lui Bandura (1977) și Wood și Bandura (1989) subliniază rolul vital al autoeficacității în determinarea comportamentului de automanagement în carieră și arătâ că nivelul de încredere al individului în abilitățile sale conturează succesul profesional.

Cercetătorii susțin că, conceptul de automanagement în carieră implică abilitatea individului de a-și planifica și a-și gestiona cariera într-un mod autonom și responsabil. Teoriile precum cele ale lui Lent și Brown (2013) subliniază importanța dezvoltării *autoeficacității în*

contextul automanagementului, evidențiind că o încredere mai mare în abilitățile personale poate conduce la o motivație sporită și perseverență în atingerea obiectivelor de carieră.

Din aceste considerente, se atestă expansiunea cercetărilor pe dimensiunea interacțiunii dintre managementul organizațional și practicile individuale de automanagement în carieră. Studiile de caz realizate de Rousseau (1985) și Saks și Ashforth (2000) au examinat acest domeniu complex, interdisciplinar al impactului politicilor organizaționale asupra comportamentelor de automanagement ale angajaților, evidențiind importanța creării unui mediu de lucru care să încurajeze autonomia și dezvoltarea profesională individuală.

Abordarea multiaspectuală a interferenței vizate poate oferi organizațiilor și indivizilor instrumentele necesare pentru a optimiza procesul și pentru a promova strategiile indivuduale de gestionare a carierei, a culturii învățării și a creșterii continue în mediul de lucru.

Cercetările științifice atestă că, managementul organizațional poate fi direcționat în funcție de strategiile și obiectivele organizației. Orientările pot include: organizarea și mobilitatea angajaților, intervenții centrate pe satisfacerea nevoilor de carieră ale indivizilor, dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor angajaților, implicarea și motivarea angajaților, asigurarea bunăstării și echilibrului între viața profesională și cea personală, promovarea diversității și incluziunii,

Orientările din management organizațional pot fi aplicabile în instituțiile educaționale, pot fi adaptate la contextul specific pentru a sprijini obiectivele specifice ale acestora. Modalități prin care pot fi aplicate: *dezvoltarea competențelor cadrelor didactice și a personalului administrativ, implicarea și motivarea elevilor și angajaților, asigurarea unui mediu sigur și inclusiv, utilizarea eficientă a resurselor, parteneriate și colaborare*(Petrescu, I., 2003).

Managerii din instituțiile educaționale, incluzând administrația școlii, departamentele de resurse umane și evaluatorii, au fiecare

responsabilități distincte și esențiale în gestionarea resurselor umane. Administrația școlară este responsabilă de elaborarea și implementarea procedurilor și reglementărilor referitoare la promovarea și dezvoltarea cadrelor didactice, în timp ce evaluatorii aplică aceste proceduri și reglementări în practică.

Totuși, este important de menționat că politicile și regulile pot varia în funcție de politicile specifice ale fiecărei instituții, ceea ce poate genera percepții diferite în rândul angajaților (Wright și Nishii, 2008).

Diverse studii au demonstrat că politicile de resurse umane adoptate de manageri au un impact semnificativ asupra comportamentului angajaților (Knies și Leisink, 2013). În acest context, managementul organizațional pune un accent deosebit pe autoeficacitatea profesorilor și orientarea către obiectivele de dezvoltare a carierei profesionale.

Organizațiile pot contribui, de asemenea, la *afirmarea identității carierei*, oferind oportunități de autodezvoltare, avansare și mentorat. În această viziune a motivației carierei, London M. și colaboratorii săi au abordat implicit cicluri mai scurte de succes și eșec în contextul carierei unui singur individ. Autorul a sugerat că cariera poate fi considerată în contextul unui individ, mai degrabă decât în cadrul unei organizații.

Conform teoriei cognitive sociale (Bandura, 1977), mediul social joacă un rol de bază în dezvoltarea autoeficacității profesionale a individului. Acesta contribuie la consolidarea încrederii în sine și a capacității individului de a-și gestiona eficient sarcinile și de a face față provocărilor profesionale. Realizarea are loc, în principal, prin două mecanisme: *furnizarea de feedback pozitiv și oferirea oportunităților de învățare de la ceilalți.*

Astfel, mediul social este un factor esențial în construirea și consolidarea autoeficacității profesionale, contribuind la dezvoltarea

percepțiiei pozitive despre propria competență și abilitatea de a face față cu succes provocărilor de la locul de muncă.

3.2.Autoeficacitatea în contextul automanagementului carierei.

Autoeficacitatea în contextul automanagementului carierei este considerată în studiile de domeniu, *percepția* persoanei *asupra capacităților și abilităților sale de a-și gestiona propriile acțiuni și de a-și influența propriile rezultate,*care influențează procesul de management al propriei cariere (Bandura, A. 1997; Stoica, D. 2018; Cazan, A. 2013;).).

În contextul unui mediu profesional din ce în ce mai competitiv și dinamic, persoana își poate îmbunătăți eficiența profesională prin implementarea strategiilor și practicilor eficiente de automanagement, care sporesc organizarea și gestionarea sarcinilor și responsabilităților, optimizând astfel performanța și rezultatele profesionale (Covey, S. R., 1989; Cazan, A. și Agheorghiesei, D. 2013;).

Autorii propun implementarea următoarelor strategii: *prioritizarea sarcinilor* (Kreitner, R., & Kinicki, A., 2016), *gestionarea timpului* (Tracy, B., 2001), dezvoltarea *abilităților de comunicare și colaborare*(Van Eerde, W., & Thierry, H., 1996), *Auto-reflecția* și *evaluarea periodică a performanței* (Bandura, A. 1997; Iliescu, D. 2012).

Studiile teoretice și empirice au evidențiat contribuția semnificativă a autoeficacității la succesul în carieră și la satisfacția profesională. Conform lui Lent și Brown (2013), autoeficacitatea este un factor determinant în procesul de luare a deciziilor în carieră și a angajamentului în activități de dezvoltare profesională, persoanele cu autoeficacitate sporită stabilesc și ating obiectivele profesionale, se adaptează la schimbările din mediul de muncă și gestionează mai eficient provocările și obstacolele, au fost mai puțin susceptibili la

Studiile lui Schwarzer și Hallum (2008) au evidențiat că autoeficacitatea este asociată cu abilități de adaptare și reziliență, schimbare și incertitudine.

Nivelul de autoeficacitate al persoanei poate fi influențat de factori, precum: *experiența anterioară* (Stoica, D. 2018), *modelarea și feedback-ul social* (Bandura, A. 1997), *suportul social* (Rațiu, S., și Țîșeu, M. 2015), *abilitățile și cunoștințele, auto-reflecția și autoevaluarea* (Miclea, M., și Rus, V. 2007), *mediul de muncă și oportunități* (Popa, M. 2006), *stilul de management personal* (Bandura, A. 1997).

Pentru a *spori* nivelul de autoeficacitate, pot fi adoptate următoarele *strategii și practici*: stabilirea și atingerea de obiective realiste și realizabile, abordarea proactivă a provocărilor și asumarea riscului, gestionarea stresului și a anxietății prin tehnici de relaxare și de reglare a emoțiilor, încurajarea și aprecierea eforturilor personale și recunoașterea realizărilor individuale, învățarea continuă și dezvoltarea abilităților prin formare și experiențe noi, construirea și menținerea unui mediu social de susținere și încurajare.

Din perspectiva domeniului educației, cadrului didactic este motivat să caute oportunități de creștere, să îmbunătățească abilitățile, să se adapteze la schimbările din domeniul, pentru a spori autoeficacitatea (Cazan, A. și Agheorghiesei, D. 2013).

Abordarea carierei centrată pe obiective contribuie la eficientizarea și eficacitatea cadrelor didactice în exercitarea rolului lor educațional contribuind, astfel, la îmbunătățirea calității educației și a rezultatelor academice.

Formarea carierei didactice centrată pe obiective *SMART* (specific, măsurabil, accesibil, realizabil, relevant s-au orientat către rezultate și încadrat în timp) este un proces de dezvoltare profesională în care profesorii își stabilesc obiective clare și relevante pentru propria lor dezvoltare în domeniul profesional. Procesul implică identificarea

obiectivelor specifice, elaborarea unor planuri de acțiune și evaluarea progresului în realizarea acestor obiective. Putem distinge câteva *aspecte* importante ale *formării carierei didactice centrate pe obiective*: stabilirea obiectivelor, planificarea și implementarea, monitorizarea și evaluarea progresului, reflecția și îmbunătățirea continuă (Miclea, M., și Rus, V. 2007; Rațiu, S., și Țîșeu, M. 2015; Vicol, N.; Pogolșa, L. (coord.).2020).

Orientarea carierei pe obiective este în *relație interdependență cu autoeficacitatea*, fapt ce poate asigura succesul profesional și personal al unei persoane. Câteva dimensiuni ale acestei relațiiar putea fi : *direcție și claritate, monitorizarea și evaluarea progresului, măsurarea succesului și realizarea satisfacției personale* (Bandura, A. 1997).

Autoeficacitatea presupune, in acelasi timp, încurajarea cadrelor didactice să facă față riscurilor asociate autogestionării carierei, cum ar fi rezistența sau feedback-ului negativ din partea altora. Astfel de situații pot apărea, de exemplu, atunci când evaluatorul nu înțelege în mod clar situația profesorului, când o cerere de participare la un curs sau la o nouă sarcină este respinsă sau când altcineva primește promovarea pe care o urmărești. În astfel de momente, convingerea că poți învăța din eșec - un aspect fundamental al autoeficacității - îi încurajează pe profesori să continue să avanseze în ciuda eventualelor dezamăgiri, ca rezultat al angajamentului în activitățile de autogestionare a carierei (Bandura, 1977).

Prin urmare, angajații ar trebui să fie mai puțin descurajați de riscurile asociate cu autogestionarea carierei și să se concentreze asupra potențialului de dezvoltare personală. De asemenea, factorii care definesc abilitățîțile persoanei orientate către obiective de formare sunt esențiali: *planificare* (King, Z. .2004), *organizare*, *pozitivitate*, *conștient de sine, decisivitate* (Goleman, D. 1998), *monitorizarea progresului*, *managementul timpului* (Kreitner, R., & Kinicki, A.,

2016), *analitic, fiabilitate, adaptabilitate* (Covey, S. R. 1989), *conștiinciozitate* (Claes, R. & Ruiz-Quintanilla, S. A. 1998), *monitorizarea progresului, managementul timpului* (Kreitner, R., & Kinicki, A., 2016).

Acești descriptori cuprind formarea unei mentalități orientate spre obiective. Angajatorii din orice domeniu, inclusiv educațional, sunt, de regulă, în așteptarea rezultatelor.

În concluzie, interacțiunea dintre managementul organizațional și automanagementul în cariera didactică este una complexă și interdependentă, cu implicații semnificative asupra autoeficacității profesionale. Managementul organizațional bine pus la punct poate furniza suportul și resursele necesare pentru ca profesorii să-și dezvolte abilitățile de automanagement și să-și sporească autoeficacitatea. La rândul său, autoeficacitatea poate conduce la adaptare mai scurtă ca timp la cerințele organizaționale, la satisfacție profesională și la o participare activă în procesele de dezvoltare și îmbunătățire continuă a instituțiilor.

Remarcăm, de asemenea, că un cadru didactic cu o autoeficacitate ridicată poate influența pozitiv climatul școlar și performanța elevilor, creând un cadru de învățare și dezvoltare care promovează starea de bine. Prin urmare, investiția în dezvoltarea abilităților de automanagement și în creșterea autoeficacității cadrelor didactice ar trebui să fie o prioritate pentru instituțiile de învățământ și pentru sistemul formării inițiale și continuă în ansamblu.

Analiza ne facilitează constatarea, că înțelegerea și gestionarea adecvată a relației dintre managementul organizațional și automanagementul în cariera, inclusiv in domeniul educației, pot contribui semnificativ la creșterea eficacității și a calității procesului educațional, având un impact pozitiv atât asupra cadrelor didactice, cât și asupra elevilor și comunității în ansamblu.

Întrebări pentru reflecție:

1. Cum poate mediul social contribui la dezvoltarea carierelor?
2. Cum poate autoeficacitatea influența deciziile și acțiunile în gestionarea și dezvoltarea carierei?
3. Cum se pot stabili obiective clare și relevante pentru dezvoltarea în domeniul profesional?
4. Care sunt factorii și strategiile de urmărire și evaluare a progresul în atingerea obiectivelor?
5. Care sunt impactul și importanța autogestionării carierei în eficiența și calitatea muncii într-un mediu în schimbare?

TEMA 4.
COMPONENTELE AUTOMANAGEMENTULUI CARIEREI

Competențe:

- Analiza teoriilor clasice și contemporane despre motivație și automotivație.
- Evaluarea impactului motivației și automotivației asupra performanței și succesului în carieră.
- Explorarea strategiilor de stimulare și menținere a automotivației în contextul schimbărilor și provocărilor profesionale.
- Identificarea teoriilor și modelelor care stau la baza autoreflecției.
- Dezvoltarea abilităților de autoreflecție în automanagementul carierei.

4.1. Motivația și automotivațația în contextul autogestionării eficiente a carierei

In cercetările științifice și studiile apilicative componentele esențiale motivația și automotivația, autoreflecția și autoreglementarea comportamentului se evidențiază ca fiind fundamentale pentru o autogestionare eficientă a carierei. Aceste aspecte nu doar că influențează progresul în carieră, dar pot avea și consecințe semnificative asupra succesului general al persoanei în viață.

Motivația este un factor decisiv în gestionarea carierei argumentată de teorii clasice precum teoria nevoilor de bază sau teoria autodeterminării, ce oferă o înțelegere profundă a conceptului și a mecanismelor de funcționare a acesteia. Conștientizarea motivelor

personale care determină urmarea anumitor direcții în carieră este fundamentală pentru succesul pe termen lung (Deci, L. ,2007).

Automotivația vizează abilitatea de a menține motivația și angajamentul în absența unor factori externi de stimulare. Acest subiect este bine susținut de cercetările din psihologie, management, pedagogie și resurse umane, devinind tot mai relevant în contextul contemporan (Popescu, C., și Iorga, A. 2015).

În această optică, înțelegerea și gestionarea *motivației personale* constituie aspecte fundamentale în asigurarea unei orientări clare și a unui angajament ferm în procesul de dezvoltare și administrare a propriei cariere. Acestea se dovedesc a fi piloni esențiali în optimizarea performanței individuale și în atingerea obiectivelor profesionale, prin furnizarea unei baze solide pentru luarea deciziilor și orientarea acțiunilor către succesul pe termen lung în parcursul profesional.

Profesorii experimentați, care au rămas în domeniu timp de 20-25 de ani au invocat motive altruiste și intrinseci pentru a rămâne în profesie (Thomson și Turner, 2015). Satisfacția profesională a fost motivul cel mai identificat atunci când profesorii au fost întrebați despre vechime înactivitatea didactică. Studiile au arătat, de asemenea, că profesorii eficienți sunt mai predispuși să rămână în profesie pentru perioade îndelungate sau pe parcursul întregii vieți, decât profesorii ineficienți (Thomson și Turner, 2015, p. 579).

Cadrele didactice sunt, de regulă, motivate să participe la diverse forme de dezvoltare profesională care se axează pe nevoile lor specifice de conținut sau metodologia activității educaționale. Dorință este alimentată de faptul că profesorii eficienți sunt mai interesați să se angajeze în procesul de dezvoltare profesională, deoarece dețin un nivel de eficacitate care îi îndeamnă să-și asume riscuri în clasă sau să promoveze idei noi (Thomson & Turner, 2015). Atunci când dezvoltarea profesională este concepută cu implicarea directă a

profesorilor, aceștia simt că evoluează și se bucură de entuziasmul generat de noile posibilități (Riley, Roach, citat în Beavers, 2011, p. 26; Popescu, C., și Iorga, A. 2015).

Oportunitățile de dezvoltare profesională ar trebui să reflecte paradigma evoluției profesorului și să abordeze atât motivația, cât și aspirațiile individuale. Un model eficient în acest sens este *dezvoltarea profesională personalizată*, care se adaptează caracteristicilor motivaționale specifice ale fiecărui profesor, încurajându-i pe aceștia să continue explorarea și dobândirea cunoștințelor și să-și dezvolte abilitățile (Avidov-Ungar, 2016, p.666).

London, M., Mone, E. și Smither, J. au efectuat cercetări ample asupra motivației în carieră și a dimensiunilor acesteia. În cadrul studiilor, au identificat *dimensiunile* fundamentale *ale motivației în carieră: reziliența, înțelegerea și identitatea.*

Cercetările abordate mai sus au contribuții importante în explicarea teoria motivației intrinseci. Hall și Moss (1998) propun *contractul de muncă cu sine* în locul contractului de muncă cu organizația. Conform acestui punct de vedere, individul este ghidat de motivația intrinsecă în gestionarea propriei cariere. Lucrarea lui Schein (1978, 1990) privind ancorele de carieră presupune că motivația carierei este condusă de înțelegerea personală a propriilor abilități, nevoi și valori – și că alegerile care sunt în concordanță cu această înțelegere va conduce la o carieră mai împlinită. Modelul lui Wrzesniewski și Dutton (2001) de job crafting sugerează că sunt nevoi individuale - nevoi de *control personal*, nevoia unei *imagini pozitive de sine* și nevoia de *conexiune cu ceilalți*, care servesc drept factori motivaționali importanți în care indivizii aleg sau nu locurile de muncă. În special, ideea faptului că indivizii sunt motivați de nevoia de control personal este conceptual congruent cu nevoia de autonomie față de proiectarea locurilor de muncă (Hackman și Oldham, 1980) și nevoia de alegere a motivației intrinseci (Thomas și Velthouse, 1990).

Relația cu motivația este evidentă în viziunea lui King (2004) - antecedentele la comportamentele de autogestionare a carierei (autoeficacitate și dorința de control asupra rezultatelor carierei) sunt variabile motivaționale. Bandura (1997) susține că indivizii sunt motivați intrinsec să performeze dacă au încredere în capacitățile lor. În ceea ce privește dorința de control asupra rezultatelor carierei, Hackman și Oldham (1980) teoria caracteristicilor postului include *autonomia* ca variabilă motivațională cheie – tocmai din cauza presupunerii că indivizii vor fi mai intrinsec motivați dacă simt că sunt responsabili de munca lor. King (2004) consideră utilizarea dorinței pentru controlul asupra rezultatelor carierei, sugerează că unii oameni pot fi intrinsec motivați să-și autogestioneze propriile cariere, deoarece *dorința de control este o particularitate individuală.*

Teoria motivației intrinseci a lui Thomas și Velthouse (1990), argumentează *conexiunile* dintre *dimensiunea intrinsecă a motivației* și *autogestionarea carierei*.

Înțelegerea motivației intrinseci și a componentelor acesteia este necesară pentru stabilirea relației sa cu autogestionarea carierei. Motivația intrinsecă ține de pasiune și sentimente pozitive pe care oamenii le obțin din munca lor. Sentimentele consolidate pot *energiza eforturile de autogestionare* ale angajaților prin setul de recompense intriseci - *sentimente de semnificație, alegere, competență și progres* (Thomas și Tymon, 1994).

Narda R. Quigley, Walter G. Tymon Jr Villanova University, Villanova, Pennsylvania, USA, 2006 au propus un *Modelul integrat de motivație intrinsecă în autogestionarea în carieră* (Figura 1)

Modelul propus are câteva limite: este aplicabil doar în situațiile în care indivizii au un anumit nivel de control asupra propriilor alegeri de carieră și mobilitate; se centrează exclusiv pe *importanța motivației intrinseci în procesul de automanagement al carierei*.

Deși autorii recunosc, că motivația extrinsecă poate funcționa în tandem cu motivația intrinsecă pentru ghidarea persoanelor în gestionarea propriilor cariere (de exemplu, posibilitatea unui salariu mai mare) și promovarea ar putea servi ca motivatori extrinseci care ar încuraja, de asemenea automanagementul carierei).

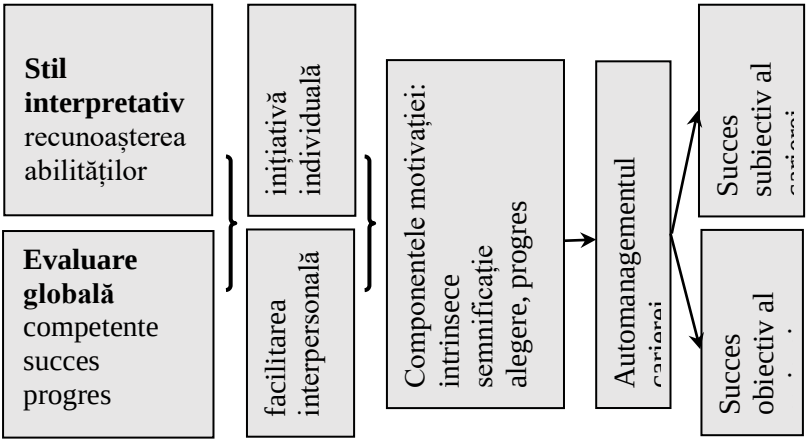


Figura 1. Diagrama abordării motivației intrinsece a autogestionării carierei
(Narda R. Quigley and Walter G. Tymon Jr Villanova University, Villanova, Pennsylvania, USA)

Modelul evidențiază variabile de importanță majoră pentru motivația intrinsecă: stilurile interpretative, evaluarea, inițiativa individuală și facilitarea interpersonală. Elementele motivației intrinseci – *semnificația, competența, alegerea și progresul* – pot influența în mod direct automanagementul în carieră. În final, anticipăm că automanagementul în carieră este strâns legat de succesul profesional. Prin urmare, este esențial să facem o distincție clară între două tipuri distincte de succes în carieră – subiectiv și obiectiv (Deci, L. ,2007).

Succesul subiectiv sau intrinsec în carieră vizează percepțiile subiective ale individului asupra propriei sale realizări în carieră, cum ar fi satisfacția la locul de muncă și împlinirea profesională (Baruch, 2004; Burke, 2001; Judge et al., 1995; Ng et al., 2005). *Succesul obiectiv* sau extrinsec include indicatori ai succesului în carieră care pot fi observați și evaluați obiectiv de către alții, cum ar fi nivelul salarial, gradul obținut etc. (Baruch, 2004; Gutteridge, 1973; Judge et al., 1995; Ng et al., 2005).

Automanagementul carierei este susținut de *motivația intrinsecă*, competențele și progresul, contribuind astfel la succesul subiectiv în carieră (Hall și Chandler, 2005, p. 165). Această idee este similară cu afirmația lui King, care susține că „*prin utilizarea cu succes a autogestionării carierei pe o perioadă semnificativă*, oamenii își pot stăpâni sarcinile de dezvoltare, indivizii ating rezultatele dorite în carieră (King, 2004, pp. 122-3)". Relația propusă de automanagementul carierei și succesul subiectiv corespunde reprezentărilor conexiunilor în *cariera proteică, unde individul este autodirecționat și își urmează propriile valori*. Potrivit observațiilor lui Hall și Chandler (2005), aceasta se aliniază și conceptului indivizilor care urmează „calea inimii" în evoluția lor profesională pentru a atinge succesul. Atunci când indivizii își ating obiectivele personale și se află în medii organizaționale care încurajează aceste obiective, succesul obiectiv al carierei poate coincide cu succesul subiectiv (Hall și Chandler, p. 165).

Pe termen lung, cei care trăiesc succesul subiectiv în carieră probabil vor adopta o abordare mai durabilă față de propria lor evoluție profesională, facilitând astfel realizarea succesului obiectiv pe termen lung în carieră. Prin urmare, succesul subiectiv este strâns legat de succesul obiectiv în carieră.

Succesul în carieră, atât cel obiectiv, cât și cel subiectiv, în cadrul abordării automanagementului carierei, va avea un impact

profund pozitiv asupra evaluării generale. Cei care trăiesc succesul îl vor interioriza și vor evita să facă evaluări negative care ar putea afecta motivația lor. Mai mult, interiorizarea acestui succes conduce la *consolidarea autoeficacității* (Bandura, 1986, 1997; Popescu, C., și Iorga, A. 2015), care la rândul său influențează în mod pozitiv stilurile interpretative. Acest feedback este în armonie cu modelul lui Hall și Chandler (2005) privind succesul în carieră. În această perspectivă, recunoașterea externă a succesului obiectiv pe care indivizii îl realizează influențează schimbarea identității și, în final, sprijină dezvoltarea unei încrederi mai mari în sine.

Astfel, înțelegerea și *gestionarea motivației personale* reprezintă aspecte fundamentale a evoluției și succesului în carieră. Cunoașterea profundă a propriilor valori, a obiectivelor în carieră și a motivației intrinseci constituie antecedente esențiale pentru autogestionarea eficientă a carierei (Deci, L., 2007).

Prin urmare, înțelegerea și gestionarea motivației personale sunt dimensiuni esențiale pentru asigurarea direcției clare și angajamentului puternic în dezvoltarea și gestionarea propriei cariere.

4.2. Autoreflecția în contextul automanagementului carierei

Autoreflecția în automanagementul carierei este un proces continuu și dinamic prin care individul analizează profund experiențele anterioare, a deciziilor luate și a rezultatelor obținute, poate înțelege reușitele și eșecurile trecute și poate învăța din ele, evalua influența acestora a parcursul professional. De asemenea, este un instrument fortificant care permite oamenilor să înțeleagă mai bine direcția profesională, să adapteze planurile și să-i încurajeze în asumarea responsabilității pentru propria dezvoltare și gestionare active a carierei (Ionescu, O., 2018).

O condiție importanta a autoreflecției în automanagementul carierei este capacitatea de *autoevaluare obiectivă*. În acest sens, este

substantial ca persoanele să fie sincere cu ei înșiși în timpul acestui proces și să recunoască atât punctele lor tari, cât și pe cele slabe. Prin confruntarea cu aceste realități, se pot identifica domeniile în care trebuie să se îmbunătățească și să dezvolte planuri de acțiune pentru atingerea obiectivelor de carieră.

Astfel, autoreflecția oferă indivizilor în acest proces continuu de autoanaliză și autoîmbunătățire oportunității în vederea sporirii șanselor de succes și satisfacție în carieră (Ionescu, O. 2018).

În accepția unor cercetători reflecția este un proces complex care necesită gândire critică, auto-direcționare și rezolvare a problemelor, împreună cu cunoașterea personală și conștiința de sine (Chant, Heafner și Bennett în Lee 2007: 322). Reflecția de sine sau înțelegerea de sine este recunoașterea de către un individ a nevoilor, impulsurilor, sentimentelor și gândurilor sale și a înțelegerii pe care o are despre "sine" (Noe, 1996). *Înțelegerea de sine* este conștientizarea modului în care experiențele trecute și situațiile actuale își lasă amprenta asupra imaginii de sine, incusiv asupra imaginii profesionale.

Practica reflexivă este o paradigmă predominantă în educația contemporană a cadrelor didactice. Dezvoltarea reflecției profesionale a pedagogilor și promovarea modelului reflexiv de predare/învățare poate transforma conștiința de sine intr-o resursă importantă de formare profesională. Din aceste considerente, teoria și metodologia reflecției în formarea cadrelor didactice reprezintă un domeniu deosebit de important în educație cu perspective de evoluție și aprofundare continuă. Prin adoptarea unei abordări reflexive în formarea cadrelor didactice, se urmărește nu doar îmbunătățirea calității instruirii, ci și creșterea profesională și personală a acestora (Ionescu, O. 2018; Ovcearenco, N., 2018).

Abordarea reflexivă se concentrează pe dezvoltarea capacității cadrelor didactice de a-și analiza propriile experiențe, practici și convingeri, solicitarea feedback-lui de la colegi și participarea la

activități de schimb de cunoștințe și experiențe pentru a promova colaborarea și dezvoltarea profesională continuă.

Aceasta implică, reformarea programelor de formare inițială și continuă a profesorilor prin *amplificarea* integrării conținuturilor vizate. (Farrell 2008).

Procesul de analiză și evaluare a propriei practici și a rezultatelor acesteia este facilitat de diverse tehnici și instrumente, precum *jurnalele de reflecție, discuțiile de grup și observațiile colegiale*. Scopul acestor activități este de a ajuta cadrele didactice să înțeleagă mai profundă propriile lor acțiuni și decizii în cadrul procesului educațional. Reflecția este un proces continuu, iar cadrele didactice sunt încurajate să reevalueze periodic propriile lor practici, să facă ajustări și să continue dezvoltarea în mod constant (Ionescu, O. 2018).

Abordarea autoreflexivă sporesteeficacitatea profesorului prin examinarea continuă și atentă a impactului practicilor de instruire asupra creșterii și realizărilor personale. Atinci când angajații din domeniul educațional se bazează pe dovezi documentate pentru a identifica ce a avut succes, ce nu a funcționat și ce modificări ar putea face pentru a obține rezultate mai bune, autoreflecția devine un instrument esențial pentru îmbunătățirea capacității de a adopta schimbări practice în vederea optimizării procesul de instruire și furnizarea de servicii educaționale de calitate Prin autoreflecție, profesorii experimentează, interpretează și se poziționează în ierarhia carierei. Cu alte cuvinte, definirea și înțelegerea de sine poate servi ca instrument pentru a îmbunătăți comportamentele în viața profesională (Ionescu, O. 2018; (Miclea, M., și Hîncu, D. 2008).

Profesorul experimentează atitudini și comportamente diferite pe parcursul etapelor de carieră. De aceea, examinarea particularităților de autoînțelegere ale profesorilor în diferite perioade pot sprijini dezvoltarea profesională, crește performanța și pot

contribui la îmbunătăți calității educației (Miclea, M.,și Hîncu, D. 2008).

Potrivit lui Kelchtermans, înțelegerea de sine se realizează prin clarificarea înțelegerii individului despre el însuși sau despre alții. *Autoînțelegerea profesională* este auto-interpretarea și înțelegerea ca din perspectiva domeniului de activitate profesională.[Kelchtermans, p.36-39]. Cercetătorii au analizat poveștile de carieră ale persoanelor din domeniul educației și a identificat componentele înțelegerii de sine profesionale: *imaginea de sine (*Ionescu, O. 2018)*, motivația la locul de muncă, stimă de sine* (Miclea, M., și Hîncu, D. 2008), *percepțiile de sarcină, perspectiva asupra viitorului.*

Dezvoltarea reflecției la cadrele didactice implică etape, strategii, metode, tehnici care facilitează acest proces: *observarea și înregistrarea* (Miclea, M.; Hîncu, D. 2008), *analiza și evaluarea* (Miclea, M.; Hîncu, D. 2008), *identificarea nevoilor de dezvoltare*, *planificarea acțiunii*, *implementarea și monitorizarea*, *reevaluarea și ajustarea*.

Reflecția este un proces continuu, iar cadrele didactice sunt încurajate să reevalueze periodic propriile practici, să facă ajustări și să continue dezvoltarea în mod constant (Ionescu, O. 2018).

Capacitatea de a reflecta în mod critic asupra propriei practici este esențială pentru a răspunde în mod eficient la schimbările din domeniul educației, asigurarea învățării eficiente și relevante pentru elevi.

4.3. Autoreglementarea comportamentului cadrelor didactice: strategii și relevanță în contextul educațional

Autoreglementarea este capacitatea de a monitoriza și gestiona stările energetice, emoțiile, gândurile și comportamentele conform obiectivelor pe termen lung. Autoreglementarea profesorilor vizează convingerile indivizilor în capacitatea de a avea un efect pozitiv asupra propriei învățării, cât și a celorlalți (Ashton, 1985, p. 142), este o

condiție esențială pentru succesul uman și profesional (Zimmerman, 2000). Cercetările au demonstrat, că eficiența și convingerile profesorilor sunt factori semnificativi ce influențează atitudinea pozitivă față de sine, nivelul de satisfacție și motivație (Tschannen-Moran, Woolfolk, 2001). Profesorii eficienți (capacități de reglementare) sunt cei care stabilesc obiective de formare, utilizează strategii eficiente și monitorizează progresul lor. Pe de altă parte, autoreglementarea depinde de percepția indivizilor a sentimentul de sine, convingerile și capacitățile personale (Bandura, 1997; Pajares, 1996; Zimmerman, 2000). Controlul cognitiv și comportamental al profesorilor, precum și convingerile lor despre eficiență, sunt capacității fundamentale care ghidează dezvoltarea profesională. Astfel, înțelegerea proceselor de autoreglementare și a sentimentului de sine se reflectă în performanțele obținute.

Originea autoreglementării este explicată prin teoria cognitivă socială a lui Bandura. Din perspectiva social-cognitivă, autoreglementarea cuprinde triada dintre persoană-comportament-mediul. Cu alte cuvinte, convingerile și abilitățile profesorilor interacționează cu acțiunile și modul în care ei percep și se raportează la mediu. Din această perspectivă toți indivizii, într-un fel, participă la autoreglare (Zimmerman, 2000).

Teoria autoreglementării implică trei faze: *autoobservare, autoevaluare şi autoreacție.*, conform căreia o ființă umană își atinge scopul ca urmare a interacțiunii dintre persoană, comportament și mediu (Bandura, 1997).

Autoreglementarea este o abilitate metacognitivă care este foarte importantă în luarea deciziilor profesorilor. Ciclurile autoreglate ale lui Zimmerman (2000) constau din faze interdependente: *faza de pregătire, de performanță sau control voluntar, faza de autoreacție sau autoreflecție.*

Autoreglementarea profesorilor este adaptată din analogia învățării autoreglementate și din eficacitatea acesteia în învățarea și realizarea profesională. Astfel, autoreglementarea profesorului este o activitate conștientă, deliberată, care implică mai multe *activități ale creierului* începând de la faza pregătitoare până la sentimentul de satisfacție sau disperare pentru a îmbunătăți eficacitatea lor instructivă. Această activitate cuprinde atenția și concentrarea deplină, conștiința de sine și introspecția, autoevaluarea autentică, deschiderea spre schimbare, autodisciplina profesională și acceptarea responsabilității pentru performanța cuiva (Nilson și Zimmerman, 2013).

Prin urmare, autoreglementarea sprijină profesorii în cazurile în care acestea își recunosc limitele și ineficiența, fiind dispuși să schimbe abordarea didactică (Bakkenes și colab., 2010). Autoreglementarea profesorilor contribuie la evitarea amânării sau întârzierii în realizarea sarcinilor, deoarece crește motivația intrinsecă și responsabilitatea (Iwamoto et al., 2017). Profesorii autoreglementați sunt în mare parte descriși ca agenți (pro)activi care promovează anumite convingeri educaționale, construiesc practici de instruire adecvate (Peeters et al., 2014). Dacă profesorii sunt angajați, motivați, responsabili și autodirecționați, depun efortul maxim în organizarea, planificarea și conducerea activităților didactice și educaționale, calitatea poate fi menținută (Bejan, R. ,2019; Drăghicescu, L. 2015.).

Peeters et al. (2014) au studiat rolul abilităților de autoreglementare ale profesorilor în implementarea practicilor de învățare autoreglementate. Rezultatele indică faptul că, competențele proprii de autoreglementare ale profesorilor reprezintă un factor important în asigurarea succesului profesional.

Teoria social-cognitivă privește profesorii ca agenți autoreglementați care sunt, în general, orientați spre decizii adecvate în vederea finalizării cu succes a sarcinilor, fiind indemnați să-și

dezvolte competența de a învăța cum să învețe. Această idee ne conduce la faptul ca programele de formare inițială și continuă a profesorilor trebuie să amplifice integrarea conținuturilor și strategiilor de dezvoltare a abilităților de autoreglementare. În același timp obiectivul vizat poate fi o dimensiune importantă a proiectului personalizat de dezvoltarea a automanagementului în carieră a fiecărui cadru didactic (Bejan, R. ,2019; Drăghicescu, L. 2015).

Cercetările atestă că, succesul profesional se bazează pe abilitățile cadrelor didactice de autoreglementare prin *stabilirea obiectivelor, planificarea strategică, monitorizarea progresului* și *activarea motivațională*. Axarea pe realizarea sarcinilor pe termen lung, renunțarea la o sarcina atractivă de moment, care poate ofei rezultate imediat, este o tehnică rezultativă, care oferă perspective în vederea realizării obiectivelor personale și profesionale (Bembenutty, Chen, 2005). Profesorii se confruntă cu probleme și provocări complexe și rareori simple. După cum subliniază Schon (1987), promovarea modelelor rigide de luare a deciziilor este mai puțin eficientă decât cultivarea capacităților și abilităților de a face față problemele dificile. Practica reflexivă, privită din perspectiva cadrelor didactice încurajează angajarea într-o analiză activă și persistentă a cunoștințelor și convingerilor și a consecințelor care decurg din aceasta. Ross (1990) considera reflecția - abordarea problemelor educaționale rațional și asumarea responsabilității pentru alegerile soluțiilor. *Elementele practicii reflexive,* remarcate de autor includ: recunoașterea dilemelor educaționale; răspunsul la o dilemă prin recunoașterea asemănărilor cu alte situații și a calităților unice ale situației particulare; plasarea în context real și reformularea dilemei; experimentarea dilemei pentru a descoperi soluții diverse; reformularea dilemei; examinarea consecințelor intenționate și neintenționate ale unei soluții implementate; evaluarea consecințelor (Ross 1990, p. 99).

Abordările metodologice ale autoreglementării prezintă argumente pentru afirmația că *abilitățile de autoreglementare pot fi învățate* prin: instruire explicită, reflecție direcționată și discuții metacognitive; promovată indirect prin modelare și prin activități care implică reflecție și analiză; prin evaluarea, executarea și discutarea produselor personale.

Întrebări de reflecție.

- Ce strategii aplicați pentru a menține motivația și satisfacția în cadrul profesiei dvs. sau pentru a vă asigura că ați ales o carieră care vă satisfăce nevoile și valorile personale?
- Care sunt valorile și prioritățile dvs. personale în carieră și cum ghidați deciziile și acțiunile în funcție de acestea?
- Ce ați învățat dintr-o situație concretă de activitate educațională și în ce masură valorile și convingerile personale au avut influență?
- Cum poate contribui autoreflecția la gestionarea eficientă a stresului și a presiunii din mediul școlar.
- Cum poate autoreglementarea să ajute profesorii să facă față provocărilor și problemelor complexe din mediul educațional?

TEMA 5.
AUTOEVALUAREA ȘI AUTOMONITORIZAREA ÎN AUTOMANAGEMENTUL CARIEREI

Competențe:

- Înțelegerea importanței autoevaluării și automonitorizării în gestionarea eficientă a carierei personale.
- Explorarea relației dinte autoevaluăre și automonitorizare și performanța în automanagement
- Dezvoltarea capacităților de autoevaluare
- Învățarea strategiilor eficiente de automonitorizare
- Aplicarea autoevaluării și automonitorizării în proiectarea și realizarea obiectivelor de carieră

5.1. Autoevaluarea și automonitorizarea performanței: relația cu dezvoltarea automanagementului carierei

Autoevaluarea și automonitorizarea reprezintă două aspecte fundamentale în gestiunea eficientă a carierei pentru dezvoltarea și progresul în plan profesional. În cadrul acestor procese, persoana își examinează abilitățile și progresul în atingerea obiectivelor de carieră, contribuind, astfel, la dezvoltarea unei abordări proactive și direcționate a carierei personale.

În același timp, autoevaluarea și automonitorizarea performanței sunt dimensiuni majore în sporirea eficacității automanagementului carierei. Prin autoevaluare, persoana își evaluează constant competențele, interesele și valorile personale în contextul carierei sale. Automonitorizarea performanței permite urmărirea propriului progres în atingerea obiectivelor și identificarea eventualelelor lacune sau oportunități de dezvoltare (Pană, G.,.2019).

Monitorizarea carierei profesionale implică observarea și evaluarea continuă a progresului și a evoluției carierei în timp. Aceasta presupune stabilirea și urmărirea obiectivelor profesionale pe termen scurt și lung, precum și revizuirea, actualizarea acestora în funcție de schimbările din domeniul și din propriul mediu profesional.

Automonitorizarea este o intervenție cu costuri reduse care implică observarea propriului comportament, înregistrarea și analizarea datelor în vederea luării deciziilor cu privire la modul de îmbunătățire a performanțelor (Bruhn, McDaniel, Kreigh, 2015). Deși este utilizată, în primul rând, ca o intervenție centrată pe sine însăși, automonitorizarea este un *mijloc* pentru angajați de a-și îmbunătăți propriile comportamente, minimizând, în același timp, dependența de personalul extern (Mouzakitis, Codding, Tyron, 2015).

Prin conștientizarea propriilor realizări și provocări, persoana își poate îmbunătăți capacitatea de a gestiona eficient cariera. Autoevaluarea performanței sporește responsabilitatea pentru propria evoluție profesională, adaptează strategiile și comportamentelor în funcție de nevoile și obiectivele de carieră.

Studiile efectuate de Savickas (2011), Lent, Brown și Hackett (2002), Whiston și Brecheisen (2002), și Brown și Lent (2016), au evidențiat că autoevaluarea ajută angajaților să identifice și să înțeleagă mai bine punctele forte și punctele slabe, să formuleze clar obiectivele de carieră și șă monitorizeza progresul în atingerea acestora.

Examinarea abordărilor în bibliografia de specialitate a procesului de autoevaluare a angajaților, inclusiv a cadrelor didactice, a relației dintre autoevaluare, automonitorizare și nivelului de dezvoltare a abilităților de automanagement al carierei au demonstarat resiprocitatea și interdependență acestora (Petrescu, R., 2019).

Interdependența este marcată prin: *conștientizarea punctelor tari și slabe, planificarea și setarea obiectivelor profesionale,*

monitorizarea și ajustarea progresului, dezvoltarea competențelor de adaptabilitate și reziliență, promovarea dezvoltării personale și profesionale continuie.

În concluzie, analiza cercetărilor și practicilor relevante pe domeniul relației dintre autoevaluarea angajaților și nivelul de dezvoltare a abilităților de automanagement al carierei demonstrează că autoevaluarea joacă un rol esențial în facilitarea progresului profesional și personal al indivizilor în mediul de muncă contemporan (Marin, C., și Sălăvăstru, D. 2017; Draghicescu L., 2013).

Prin intermediul autoevaluării și automonitorizării, angajații își dezvoltă capacitatea de a se adapta și de a-și gestiona cariera într-un mod eficient, într -un mediu de muncă dinamic și competitiv. Este o încurajare permanentă de dezvoltare în mod continuu a abilităților și competențelor necesare pentru a se menține relevanți și performanți în domeniul de activitate.

Devine, astfel, evident că autoevaluarea și automonitorizarea angajaților reprezintă un instrument esențial în dezvoltarea abilităților de automanagement al carierei, furnizând oportunități semnificative pentru creșterea profesională și personală.

Autoevaluarea profesorului este un instrument pe care un cadru didactic îl poate aplica în evaluarea propriei performanțe și a competențelor profesionale. Cadrele didactice se autoevaluează în funcție de standardele profesionale, obiectivele personale și așteptările instituționale, implicând o analiză obiectivă a abilităților, practicilor și rezultatelor profesionale. Autoevaluarea oferă profesorilor oportunitatea de a-și identifica nevoile de dezvoltare (Marin, C., și Sălăvăstru, D. 2017).

Cadrele didactice care practică autoevaluarea și monitorizarea carierei sunt în măsură să-și asume responsabilitatea pentru dezvoltarea și evoluția lor profesională. Prin identificarea obiectivelor, evaluarea performanței pot canaliza evoluția în direcția dorită și

optimizeza potențialul profesional (Drăghicescu, L. 2013; Marin, C., și Sălăvăstru, D. 2017).

Studiile din domeniul educației au evidențiat importanța autoevaluării pentru profesori și au subliniat multiplele beneficii ale acestui proces. Un studiu realizat de Marcelo (2009) a arătat că autoevaluarea este esențială pentru dezvoltarea abilităților de auto-reglare și auto-îmbunătățire.

Un aspect important al autoevaluării adaptarea și ajustarea continuă a strategiilor de învățare sau a metodelor didactice.

Prin autoevaluare, profesorii pot identifica și reflecta asupra propriilor obiective, valori și convingeri pentru sporirea coerenței acestora în autogestionează activitatea didactică (Hattie și Timperley, 2007).

În plus, autoevaluarea profesorilor este considerată un pilon al culturii organizaționale școlare orientate spre învățare continuă. Conform lui Hargreaves și Fullan (2012), cultură organizațională promovează colaborarea între profesori, schimbul de bune practici și angajamentul în procesul de dezvoltare profesională, contribuind, astefel, la sporirea calității actului educational (Cogocaru V.Gh., Cojocaru V.,2020).

O altă dimensiune importantă a autoevaluării profesorilor ține de impactul pe care îl are asupra elevilor. Studiile au arătat că profesorii care se autoevaluează în mod regulat, își dezvoltă continuu experiența didactică au un impact mai mare asupra performanțelor și motivației elevilor (Black și Wiliam, 1998).

În literatura din domeniu identifică tipurile de autoevaluare a profesorului, ce pot susține angajații din educație în obținerea perspectivelor noi, identificarea domeniilor în care pot crește și spori eficacitatea activității. Ca instrument, *autoevaluarea* profesorului este văzută și ca o *extensie a procesului de autoreflecție*. În unele sisteme educaționale, profesorii sunt încurajați *să reflecteze* asupra propriilor

abilități din perspectiva *experienței profesionale, în general,* cu scopul de a stabili noi obiective de dezvoltare profesională. În alte sisteme, procesul de autoreflectare este continuu pe parcursul anului. Cadrele didactice *identifică experiențe specifice* de activitate didactică și educație pentru a reflecta asupra experiențelor. Unele dintre aceste sisteme cer ca profesorul să furnizeze *dovezi ale reflecției.*

În concluzie, autoevaluarea profesorilor nu este doar un proces individual, ci este un element esențial al dezvoltării profesionale și al îmbunătățirii calității educației. Integrarea unei diversități de strategii de autoevaluare în practica educațională poate contribui la creșterea eficacității profesionale a cadrelor didactice și la îmbunătățirea rezultatelor învățării elevilor.

5.2. Strategii de autoevaluare în dezvoltarea automanagementului carierei și monitorizarea progresului dezvoltării automanagementului

Bibliografia de specialitate precum și practicile în cadrul automanagementului carierei oferă o diversetate de strategi, metode și tehnici disponibile pentru autoevaluare și monitorizare, cu impact pozitiv asupra performanței și stării generale de bine. Este important și necesar stabilirea unor *indicatori* relevanți și utilizarea instrumentelor adecvate pentru urmărirea acestora.

Autorii conturatează mai multe categorii de strategii pentru evaluarea *nivelului de dezvoltare a abilităților de automanagement* al carierei și monitorizarea progresului acestora, care au menirea de a sprijini persoanele în planifice, dezvolte și ă îmbunătățirea traiectoriilor profesionale. Strategiile permit evaluarea competențelor și a progresului personal în gestionarea carierei, facilitând, astfel, luarea deciziilor informate și stabilirea obiectivelor de dezvoltare (Popa, E. ,2016; Mărginean, I. 2019(Blaga, C. 2015; Bușe, I. (coord.).

2011; Chiriță, B. (coord.). 2008; Dascălu, L. (coord.). ;2013; Ispas, D., și Teodorescu, M. 2016).

Astfel, strategiile disponibile pentru evaluarea *nivelului de dezvoltare a abilităților de automanagement* al carierei și monitorizarea progresului acestora, după cum sunt atestate în resursele nominalizate, pot fi sintetizate. Am selectat doar câteva categorii de strategii ale dezvoltării automanagementului carierei (Popa, E.,2016; Mărginean, I. 2019.): *autoevaluare și auto-reflecție*, *planificare a carierei, dezvoltare a competențelor și abilităților*, *networking și relaționare,* adaptare și flexibilitate, *promovare și branding personal.*

Monitorizarea progresului dezvoltării competenței de automanagement la cadrele didactice este un aspect ce merită atenție în asigurarea succesului și eficienței procesului de dezvoltare profesională. Acest proces, după cum apreciază studiile analizate poate fi structurat și orientat în câteva direcții(Covey, Stephen.2015; Popescu, S.,2019; Negru, A., 2018; Drusker, Peter F., 2016; Goleman, D.,2017): *stabilirea obiectivelor de performanță, evaluarea inițială a abilităților de automanagement, planificarea și implementarea activităților de dezvoltare* (Bugnariu, S., 2015), *monitorizarea continuă a progresului, reevaluarea și ajustarea planului de dezvoltare* (Popa, E., 2016), *evaluarea finală și reflectarea* (Țurcanu, F., 2017).

Autorii ghidurilor metodologice oferă și exemple de metode, tehnici, sfaturi practice pentru a monitoriza și evalua progresul dezvoltării automanagementului carierei personale (Țurcanu, F., 2017; Toader,.2016): *jurnalizarea și inregistrarea progresului, feedback-ul 360 de grade, auto-reflecția profundă evaluarea periodică a performanței, analiza SWOT personală, întrebări provocatoare și provocări personale, învățarea din succese și eșecuri, meditația și mildfulness-ul.*

Sunt doar unele din multitudinea de strategii și tehnici practice pentru autoevaluarea și monitorizarea în cadrul automanagementului. Utilizarea acestora poate susține dezvoltarea în mod conștient a abilităților și performanței, în vederea realizării obiectiveor și imbunătățirii calității vieții personale și profesionale.

Bibliografie:

1. Agenda Educației 2030, *declarația de la Incheon*. https://iite.unesco.org/publications/education-2030-incheon-declaration-framework-action-towards-inclusive-equitable-quality-education-lifelong-learning/
2. ANDREESCU, M., *Dezvoltarea profesională continua în cariera cadrelor didactice.* 2020.
3. AVRAM, E. & AVRAM, M. *Autogestionarea învățării la elevi*. Cluj-Napoca: Editura ASCR. 2018.
4. BANDURA, A. (1997). *Autoeficacitatea: teoria controlului asupra propriilor percepții.* Editura Trei.
5. BĂLAN, M. *Autogestiunea resurselor umane în organizații*. Iași: Editura Polirom. 2017
6. BEJAN, R. (2019). *Autoreglementarea comportamentului profesional al cadrelor didactice.* București: Editura Universitară
7. BUGNARIU, S. *Planificare și automanagement al carierei.* Edutura Pro Universitaria. 2015.
8. CAZAN, A.-M. (2013). *Autoeficacitatea în viața profesională*. Editura Polirom
9. CAZAN, A.-M. & AGHEORGHIESEI, D. T. (2013). *Autoeficacitatea în dezvoltarea carierei: implicații pentru consilierea carierei.* Editura Presa Universitară Clujeană.
10. CAZAN, A.M. & ȘTEFĂNESCU, E. *Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice.* Iași: Editura Polirom. 2016.
11. CHUKHLOMIN, V. *Career Self-Management Training Toolbox: A strategic approach to developing superior skills and marketing them professionally*. State University of New York. Empire State college, UMB, New York, 2021.
12. COJOCARU, V.; GH., COJOCARU, V. *Formarea cadrelor didactice din perspectiva profesionalizării carierei didactice: semnificații și implicații actuale*. Tipografia UPS "Ion Creangă". 2020 – 216 p. ISBN 978-9975-46-455-0.
13. COVEY, Stephen R. *Cele 7 obiceiuri ale persoanelor eficiente*. Ghid practic. Editura Curtea veche.2015.
14. CRĂCIUN, C. & SAVA, S. *Managementul timpului și al stresului în contextul educației.* București: Editura Didactică și Pedagogică. 2019
15. DANDARA, O. *Cariera profesională. Suport de curs pentru studiile de master.* Chișinău: CEP USM, 2018. ISBN 978-9975-142-68-7.
16. DECI, L. (2007). *Motivația în contextul muncii și al carierei*. București: Editura Polirom.

17. DOBRESCU, E. *Proactivitatea în managemenul resurselor umane*. 2021.
18. DRĂGHICESCU, L. (2013). *Autoevaluarea performanței profesionale în educație.* București: Editura Didactică și Pedagogică.
19. DRĂGHICESCU, L. (2015). *Autoreglementarea comportamentului profesional al cadrelor didactice: studiu de caz în învățământul preuniversitar*. Craiova: Editura Universitaria.
20. DRUCKER, P., *Managementul timpului*. Publica.2016.
21. GAVRILOVICI, C. & IACOB, C. (coord.). *Managementul educațional. Teorii și aplicații.* Iași: Editura Polirom. 2015.
22. GOLEMAN, D., *Leadershipul emoțional:Inteligența emoțională și succesul organizational.* Editura Curtea veche.2017.
23. GROSU, N. *Managementul carierei.* Ediția a V-a. Cluj-Napoca: Editura „Dacia", 2006. 295 p.
24. IACOB, C. (coord.). *Managementul resurselor umane în educație*. Iași: Editura Polirom. 2016.
25. ILIESCU, D. (2012). *Autoeficacitatea și decizia de carieră*. Editura Sitech.
26. IONESCU, L. *Managementul carierei și dezvoltarea profesională*. Editura Universitară, 2019.
27. IONESCU, O. (2018). *Autoreflecția în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
28. IONESCU, T. *Autoevaluarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. București: Editura Didactică și Pedagogică. 2018
29. IONESCU, T. *Autogestiunea în cariera didactică: teorie și practică*. București: Editura Didactică și Pedagogică. 2015.
30. LAȘCU, L. *Formarea competenței de self-management a activității de învățare la studenți.* Rezumat teza de doctorat. Chișinău. 2019.
31. LENT, R. W. & BROWN, S. D. *Teoria carierei sociale cognitive la 25 de ani: Starea empirică a modelelor de interes, alegere și performanță.* Jurnalul comportamentului vocațional, 115, Articol 103316.2019. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.004
32. LOSII, E., *Consilierea și planificarea carierei.* Suport de curs. Chișinău:2019. 241p.
33. *Managementul carierei. Ghid metodologic.* Coord.: CHICU, V.; SCLIFOS, L.; ȘULEANSCHI, S. Chișinău: Arc, 2018. 35p.
34. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*, ediţia a III-a, Bucureşti, Editura Economică, 2001
35. MARIN, C. & SĂLĂVĂSTRU, D. (2017). *Automonitorizarea și autoreglarea activității didactice.* București: Editura Didactică și Pedagogică.

36. MĂRGINEAN, I. (2019). *Autoevaluarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.* Cluj-Napoca: Editura Mega.
37. MICLEA, M. & RUS, V. (2007). *Psihologia carierei: Perspective teoretice și de cercetare.* Editura Polirom.
38. MICLEA, M. și HÎNCU, D. (2008). *Autoreflecția: teorie și practică în contextul educațional.* Cluj- Napoca: Editura ASCR.
39. NEDELCU, A. *Dezvoltarea profesională a cadrelr didactice: strategii și practice eficiente.* 2015.
40. NEGRU, A., *Abilități de comunicare eficientă în mediul orgnizațional*. Editura Tritonic.2018.
41. NILSON L. *Creating Self-Regulated Learners*. *Strategies to Strengthen Students'* Self-Awareness and Learning Skills. Contributed By Barry J. Zimmerman Zimmerman, Routledge, New York , 2023.
42. PANĂ, G., *Automanagement și dezvoltare personală în carieră*. Editura Polirom.2019.
43. PAUL, A., VINTILĂ, R. *Cariere inteligente. Automanagementul în dezvoltarea profesională.* Editura Rentrop și Straton.2018.
44. PĂUN, R. *Automanagementul carierei profesionale*. Iași. Editura Polirom, 2020.
45. PETRESCU, I. *Managementul personalului organizaţiei*, Editura Expert, București, Editura Expert, 2003.
46. PETRESCU, R. *Dezvoltarea profesională și automanagementul în carieră*. Editura Universitară.2019.
47. POPA, A. *Managementul carierei și dezvoltarea profesională*.2020
48. POPA, E. (2016). *Strategii de autoevaluare și dezvoltare profesională continuă în învățământul preuniversitar.* București: Editura Universitară.
49. POPA, M. (2006). *Autoeficacitatea și adaptarea la schimbare în contextul organizațional.* Editura Universității Alexandru Ioan Cuza.
50. POPESCU, C.; IORGA, A. (2015). *Motivația în carieră: teorii, modele, aplicații.* Iași: Editura Polirom.
51. POPESCU, D. & POPESCU, V. *Cariera didactică: perspective, provocări, dezvoltare*. București: Editura Didactică și Pedagofică.2017.
52. POPESCU, I. *Abilități de dezvoltare personală și profesională* 2019
53. POPESCU, I. *Managementul resurselor umane în educație*. 2019
54. POPESCU, M. *Consiliere și îngrijirea sanatății mentale în educație*. 2018.
55. POPESCU, S. *Managementul carierelor.* EdituraPolirom.2015.
56. RAȚIU, S. & ȚÎȘEU, M. (2015). *Autoeficacitatea și calitatea vieții la adolescenți și adulți.* Editura Universitară
57. ROMAN, D. *Condiții pedagogice de formare a competențelor profesionale*

prin activitatea independentă a studenților pedagogi. Rezumatul tezei de doctor. Chișinău,2020.41p.

58. SLAVICI, I. *Evaluarea performanței cadrelor didactice în învățământul preuniversitar*. 2016.
59. STOICA, D. A. (2018). *Autoeficacitatea și dezvoltarea carierei*. Editura Lumen.
60. TOADER, M., *Automanagementul carierei: Strategii și instrumente practice*. Editura Codecs.2016.
61. TRACY, B. (2001). *Mănâncă broasca: 21 de metode eficiente de a renunța la amânare și de a face mai mult în mai puțin timp.* Curtea Veche.
62. ȚURCANU, F. *Ghid practice automanagementului al carierei*. Editura Anima.2017.
63. VICOL, N.; BUTNARU, C. *Formarea continuă a cadrelor didactice: nevoi și priorități în dezvoltarea profesională.* Chișinău.2019. ISBN 978-9975-48-163-2
64. VICOL, N.; POGOLȘA, L. (coord.). *Configurări analitice ale profesionalizării cadrelor didactice în contextul provocărilor societale.* Chișinău: IȘE, „Print-Caro" SRL, 2020. 204 p. ISBN 978-9975-48-185-4.