

CZU 37.091

<https://doi.org/10.52507/2345-1106.2024-1.36>

ROLUL MANAGERILOR ȘCOLARI ÎN ADAPTAREA CADRELOR DIDACTICE DEBUTANTE

REZUMAT

În acest articol analizăm unele idei referitoare la rolul managerilor școlari în procesul de adaptare a cadrelor didactice debutante pentru eficientizarea integrării în mediul școlar și asigurarea procesului educațional de calitate. Odată cu evoluția sistemului educațional și în contextul dezvoltării acestuia în corespundere cu prioritățile strategice a statului din Republica Moldova, sporește necesitatea de înregistrare a progreselor în context formativ în toate aspectele educației. Dezideratul de asigurare a calității educației se realizează prin obținerea succeselor la diverse capitole: modernizarea instituțiilor de învățământ, asigurarea cu cadre didactice profesioniste, adaptarea și integrarea debutanților în activitatea profesională, îmbunătățirea nivelului de competență al cadrelor didactice, implicarea în proiecte și colaborarea în cadrul parteneriatelor educaționale, etc. Toate acestea se încadrează în gestionarea și soluționarea problemelor în cadrul managementului școlar, dar și în problematica generală a educației care actualmente, influențează modalitatea de adaptare profesională a cadrelor didactice debutante. Susținem ideea că, în special la debutul carierei nu numai instituțiile statului trebuie să susțină cadrele didactice, dar și întreaga societate, să fie preocupată de crearea condițiilor optime pentru optimizarea procesului de adaptare a cadrelor didactice debutante, asistența și organizarea mentoratului în vederea asigurării contextului funcțional pentru dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice.

Cuvinte-cheie: cadre didactice debutante; manageri școlari; adaptare profesională; dezvoltare profesională; formare profesională; integrare profesională.

THE ROLE OF SCHOOL MANAGERS IN ADAPTATION BEGINNER TEACHERS

GORAȘ Mariana,
PhD student,
"Ion Creangă" State Pedagogical University
mariana.goras@yahoo.com
<https://orcid.org/0009-0001-2450-7936>

SUMMARY

In this article, we analyze some ideas related to the role of school managers in the process of adaptation of beginning teachers for the efficiency of integration in the school environment and the assurance of the quality educational process. Along with the evolution of the educational system and in the context of its development in accordance with the strategic priorities of the state of the Republic of Moldova, the need to record progress in a formative context increases in all aspects of education. The aim of ensuring the quality of education is achieved by achieving success in various areas: the modernization of educational institutions, the provision of professional teaching staff, the adaptation and integration of beginners in the professional activity, the improvement of the level of competence of teaching staff, involvement in projects and collaboration within partnerships educational, etc. All of this falls within the management and solution of problems within school management, but also in the general issue of education, which currently influences the way of professional adaptation of beginning teaching staff. We support the idea that, especially at the beginning of their career, not only state institutions must support teachers, but also the whole society, to be concerned with creating the optimal conditions for optimizing the adaptation process of beginning teachers, assisting and organizing mentoring in order to ensure the functional context for the personal and professional development of teachers.

Key words: beginning teaching staff; school managers; professional adaptation; professional development; professional training; professional integration.

Introducere. În ultima perioadă de timp, tot mai mult se pune accent pe provocările globale și acțiunea fenomenului globalizării asupra dezvoltării educației, precum și pe perspectivele de dezvoltare și modernizare a sistemului educațional, prin implementarea noilor abordări în procesul educațional. Odată cu evoluția sistemului educațional și în contextul dezvoltării acestuia în corespundere cu prioritățile strategice a statului din Republica Moldova, sporește necesitatea de înregistrare a progreselor în context formativ în toate aspectele educației. Astfel, realizarea dezideratului de asigurare a

calității educației pornește de la cerințele și valorile europene pentru modernizarea sistemului educațional, concomitent cu prevederile documentului de politică publică „Strategia națională de dezvoltare *Moldova Europeană 2030*, aprobată prin Legea 315 din 17 noiembrie 2022” [8] care fixează drept obiectiv general nr. 3 *Garantarea educației corespunzătoare și de calitate pentru toți pe tot parcursul vieții*. Scopul strategic în domeniul educației este oferirea de oportunități pentru toți oamenii de a-și dezvolta deprinderi, cunoștințe, abilități și competențele necesare pentru a-și valorifica

cât mai bine potențialul atât în viața profesională, cât și în cea personală. În același context, un șir de acțiuni strategice în sensul asigurării unor schimbări pe dimensiunea dezvoltării profesionale, inclusiv, achiziționarea de competențe în corespundere cu nevoile individuale ale cadrelor didactice debutante, sunt prevăzute în Codul educației al Republicii Moldova, nr. 152 din 17 iulie 2014 [3] ce reprezintă documentul național de bază care reglementează procesul de dezvoltare a sistemului educațional. Alte documente de politici publice, de importanță majoră pentru domeniile educației, reprezentate prin Strategia de dezvoltare *Educația 2030* și Programul de implementare a acesteia pentru anii 2023-2025 [7], aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 114 din 7 martie 2023 prevăd un sistem de acțiuni consolidate, ce posedă un caracter intersectorial și național care să contribuie la asigurarea sistemului educațional cu personal didactic și managerial calificat, competent și motivat. Accentul și atenția sporită sunt axate pe motivație, starea de bine, sprijinul profesional al tinerilor specialiști pe tot parcursul carierei, formarea și certificarea mentorilor și implementarea programelor de mentorat pentru integrarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice debutante.

Evident, ideile strategice menționate reflectă importanța și prețuirea resurselor umane, care reprezintă forța motrice și garantul reformei educaționale, promovării inovațiilor pedagogice și asigurării calității educației. Prin urmare, preocupările pentru consolidarea caracterului permanent al educației sunt determinate de nevoia de educație, iar pentru a satisface această nevoie, la nivel de politici și practici educaționale sunt întreprinse diverse acțiuni, concomitent cu sporirea nivelului de responsabilitate față de rezultatele scontate în vederea consolidării societății bazate pe cunoaștere, în esență directă pe educație. În această ordine de idei se încadrează nivelul de competență, motivația, prestația cadrelor didactice și a managerilor școlari, care influențează direct performanța sistemului educațional, nivelul de cultură și rezultatele elevilor, respectiv, adaptarea cadrelor didactice, dezvoltarea performanțelor cadrelor didactice și formarea profesională de calitate pe tot parcursul carierei didactice reprezintă o prioritate a sistemului național de educație.

Luând în considerație cele menționate anterior, considerăm că adaptarea la noile condiții mereu schimbătoare ale vieții, la generația de elevi cu viziuni contemporane, necesită o menținere a echilibrului psihologic și o continuă formare a cadrelor didactice debutante pentru realizarea profesională. Cu certitudine, la începutul debutului profesional, cadrele didactice au nevoie de dezvoltarea tuturor dimensiunilor de personalitate: intelectuală, morală, tehnologică etc., iar acestea fiind conturate într-o anumită configurație relațională și de comunicare, oferă șanse egale din perspectiva integrării profesionale.

În contextul ultimelor tendințe accelerate în educație, demersul nostru face chemare la modificări în programele de studii vizând domeniul de formare profesională a cadrelor didactice debutante, optând pentru trecerea de la achiziționarea cunoștințelor

teoretice la formarea competențelor practice, formarea abilităților de a lua decizii, de a iniția un traseu personal de adaptare și dezvoltare profesională continuă. În același timp, managerii școlari vor identifica mentorii din rândul cadrelor didactice cu experiență în domeniu care să posede inițiativă personală și să se implice în competiție educațională pentru un proces de mentorat de succes în adaptarea, dezvoltarea și integrarea profesională a cadrelor didactice debutante.

Materiale și metode. Analiza literaturii de specialitate ne-a permis să identificăm diverse opinii ale cercetătorilor din Republica Moldova, preocupați de conceptul de adaptare profesională, abordat din diverse aspecte ale teoriei și practicii managementului resurselor umane din învățământ, avansând spre cercetări cu caracter inovator și relevant domeniului de referință. În acest cadru de cercetare, o contribuție substanțială în studiul factorilor, indicatorilor și condițiilor care influențează procesul de adaptare, au avut-o cercetătorii: Л. Гришанов, В. Цуркан, М. Pleșca, Е. Țarnă, N. Bucun, Е. Puzur, S. Rusnac, O. Paladi etc. În accepțiunea autorilor citați, adaptarea presupune procesul prin care indivizii își manifestă obișnuințele sau caracteristicile pentru a face față transformărilor din mediu și depind permanent de interacțiunea factorilor interni și externi. Factorii interni ai adaptării depind de fiecare personalitate în parte, iar factorii externi reprezintă anumite condiții, obiective independente.

În opinia autoarei E. Țarnă [10, p.17], *adaptarea este concepută ca una dintre proprietățile principale ale organismului care contribuie la modificarea adecvată a funcțiilor corespunzătoare schimbărilor ce intervin din mediul social.* Prin urmare, deducem că în baza proprietăților pe care le posedă organismul este absolut necesară o reacție rapidă a acestuia la schimbările mediului cu care se confruntă. Din opinia expusă ne permitem să constatăm că, pentru a face față schimbărilor și provocărilor rapide care au loc în mediul profesional, se impune abordarea conceptului de *formare continuă ca perspectivă în optimizarea procesului de adaptare a cadrelor didactice debutante* dintr-o accepțiune modernă și amplă, cu rolul de a pune la dispoziția fiecărui specialist resursele necesare, pentru a putea descoperi și îmbogăți propriul potențial creativ de dezvoltare profesională continuă și de a percepe cariera didactică ca o alegere atractivă.

Un alt cercetător P. Popescu-Neveanu vine cu precizări în lucrările sale privind importanța adaptării pentru organismele vii, și anume „*adaptabilitatea* este capacitatea organismelor vii de a realiza reacții de răspuns care să le mărească șansele de supraviețuire în condițiile schimbătoare ale mediului. Este dezvoltată maxim la om, care nu numai că se conformează cerințelor mediului, ci le și modifică, transformându-le în concordanță cu necesitățile sale” [6, p.24]. Așadar, din punct de vedere adaptativ, este extrem de importantă atât formarea conștiinței profesionale de valoare ridicată, cât și dezvoltarea flexibilității la schimbările intervenite în mediul profesional. Spre exemplu, învățarea permanentă atenuază diferențele în formarea profesională, prelungește durata participării la viața activă, optimizează adaptarea la schimbare și crește randamentul

profesional, iar viața activă favorizează menținerea sănătății. Interacțiunea dintre organism și mediu este reflectată și în explicația termenului de *adaptare*, atât din punct de vedere psihologic „proces prin care individul ajunge la o relație echilibrată cu mediul în care trăiește”, cât și din punct de vedere biologic „proprietate a organismelor vii datorită căreia o serie de caracteristici anatomice și fiziologice ale acestora se pot modifica în funcție de particularitățile sau de transformările mediului înconjurător” [4, p.21].

O explicație clară asupra procesului adaptării socioprofesionale ne oferă autoarele M. Cojocaru-Boroșan, E. Țărnă, L. Sadovei [5, p.9], prin viziunea expusă *adaptarea profesională, prin care se subînțelege adaptarea la caracterul, condițiile și organizarea procesului de muncă, iar, pe de altă parte, adaptarea sociopsihologică, ceea ce semnifică procesul de adaptare a personalității la grupul social nou format,*

alegerea noului mod de comunicare și comportament. Prin urmare, deducem că, adaptarea profesională a cadrelor didactice debutante depinde de dezvoltarea aptitudinilor comunicative, organizatorice și de evaluare a situațiilor specifice mediului educațional, iar specificitatea situațiilor consistă în măsura în care caracteristicile personale stabile se generalizează și se adaptează la dinamica contextului existent.

Conceptul de adaptare a fost abordat din diferite puncte de vedere: psihologic, pedagogic, biologic, fiziologic, medical, sociologic etc. Abordările respective au contribuit substanțial la elucidarea domeniului vizat, îmbogățindu-se și completându-se reciproc.

În contextul documentării și analizei abordărilor specialiștilor din diverse domenii cu referire la conceptul de adaptare, propunem o sinteză ce vizează semnificația conceptului de adaptare doar din unele domenii și după surse variate.

Tabelul 1. Semnificația conceptului de adaptare în diverse domenii

Domeniul	Definiția	Autorul/ sursa
Psihologie	<i>Adaptare</i> – există adaptare atunci când organismul se transformă în funcție de mediu, iar această variație are ca efect un echilibru al schimbărilor între mediu și el, favorabil conservării sale.	Jean Piaget, p.95
	<i>Adaptare</i> – proces prin care individul ajunge la o relație echilibrată cu mediul în care trăiește.	Eugenia Dima, Doina Cobet ș.a., DEXI, Editura ARC, 2007, p.21.
	<i>Adaptare</i> – concept care vizează reacția, conduita, ce pune organismul și activitatea psihică ce îl caracterizează social în repliere suplă la condițiile variabile și numeroase ale mediului în care acesta trăiește, capacitatea psihicului de a se modifica în raport cu schimbările intervenite în condițiile sale de viață, devenind apt de a îndeplini funcțiile și obiectivele sale.	Șchiopu U. Dicționar de psihologie. București: Editura Babel, 1997.
	<i>Adaptare</i> – ansamblu al modificărilor conduitelor care vizează asigurarea echilibrului relațiilor între organism și mediile lui de viață și, în același timp, al mecanismelor și proceselor care susțin acest fenomen.	Larousse. Marele dicționar al psihologiei. București: Editura Trei, 2006, 1360 p.
	<i>Adaptare</i> – proces dinamic de schimbare, dezvoltat în mod voluntar sau involuntar, în scopul replasării organismului într-o poziție mai avantajoasă față de mediul înconjurător și presupunând capacitatea de a învăța. Comportamentul este medierea cea mai des folosită pentru plasarea organismului într-o situație mai puțin amenințătoare, pentru satisfacerea trebuințelor sale, pentru asigurarea atât a propriei supraviețuiri, cât și a speciei sale. Un obstacol obligă la o mobilizare a organismului care încearcă prin comportament să-și mențină echilibrul anterior sau să ajusteze și să creeze un nou echilibru compatibil cu supraviețuirea sa. Căutarea acestui echilibru este o necesitate psihologică. Adaptarea se manifestă la toate nivelurile structural-funcționale din a căror dinamică se constituie condiția umană.	Doron R., Parot F. Dicționar de psihologie. București: Humanitas, 2007.

Sociologie	<i>Adaptarea socială</i> este definită ca fiind un „produs al acumulării și condensării în timp a interacțiunii interpersonale, caracterizat printr-o serie de transformări și ajustări mutuale ale trăsăturilor de personalitate și conduitelor indivizilor participanți la interacțiune”.	Bogdan-Tucicov A. Chelcea S., Golu M. et al. Dicționar de psihologie socială. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1981.
	<i>Adaptare socială</i> – proces de asimilare de către personalitate a relațiilor sociale existente, a normelor, a etaloanelor, a tradițiilor existente în societatea în care trăiește și activează, descrie mecanismele prin care un individ se recunoaște apt de a aparține unui grup.	Березин Ф.Б. Психология и психофизиология адаптации человека. Ленинград: Наука, 1988.
	<i>Adaptare socială</i> – o formă de activitate socială care constă din stăpânirea ambianței. Ea urmărește realizarea unui echilibru între capacitățile, aspirațiile, obiectivele și dorințele individului cu cerințele și solicitările ambianței sociale și a mijloacelor oferite de ea pentru satisfacerea acestor aspirații.	Klein R.M. Dictionary of Sport Science. Schorndorf: Edit. E. Beyer, Karl Hofmann Verlag, 1987.
	<i>Adaptare socială</i> – măsura în care persoana este capabilă să atingă scopuri personale, incluzând acceptarea din partea egalilor și starea de bine emoțională adecvat nivelului său de dezvoltare. Autorul subordonează adaptarea socială ca un element particular, conceptului de competență socială, ce include și deprinderile necesare producerii răspunsurilor adecvate contextului social și performanța sau calitatea acestor răspunsuri.	Cavell T.A. Social adjustment, social performance, and social skills: A tri-component model of social competence. In: Journal of Clinical Child Psychology, 1990, No 19 (2), p. 111-122.
Fiziologie	<i>Adaptare</i> – ansamblu al fenomenelor senzoriale și comportamentale care se traduc prin realizarea unui nou echilibru de funcționare în urma unei perturbări.	A. Ardeleanu, D. Dorneanu și Larousse, MDP, București, Editura trei, 2006, p. 24.
	<i>Adaptare</i> – reprezintă o totalitate de reacții fiziologice, care asigură homeostaza (menținerea mediului intern constant).	A. Timuș, V. Anestiadi ș.a., EMP, Chișinău: Redacția principală a Enciclopediei, 1984, p. 10.
	<i>Adaptare</i> – un răspuns sistemic intenționat al individului, oferindu-i posibilitatea de a realiza activități sociale și de viață sub influența unor factori, a căror intensitate și amploare duce la dezechilibru homeostatic.	Медведев В.И. <i>О проблеме адаптации. Компоненты адаптационного процесса.</i> Ленинград: Наука, 1984.
	<i>Adaptarea</i> - una dintre proprietățile fundamentale ale organismului de a-și modifica adecvat funcțiile și structurile corespunzătoare schimbărilor cantitative și calitative ale mediului înconjurător.	Coașan A., Vasilescu A. Adaptarea școlară. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1988.
Biologie	<i>Adaptare</i> – ansamblu al ajustărilor realizate de un organism pentru a supraviețui și a-și perpetua specia într-un mediu ecofizic dat.	A. Ardeleanu, D. Dorneanu și Larousse, MDP, București, Editura trei, 2006, p. 24.
	<i>Adaptare</i> – proprietate a organismelor vii datorită căreia o serie de caracteristici anatomice și fiziologice ale acestora se pot modifica în funcție de particularitățile sau de transformările mediului înconjurător. <i>Efectele adaptării sunt favorabile vieții organismelor în condiții de mediu noi sau modificate.</i>	Eugenia Dima, Doina Cobet ș.a., DEXI, Editura ARC, 2007, p.21.
	<i>Adaptare</i> – acomodare, aclimatizare a organismelor vii la mediul înconjurător.	Lăcrămioara Chihai, Lucia Cifor, Doina Cobet, Eugenia Dima ș.a., DEI, Editura Cartier, 1999, p.28.

	<i>Adaptare</i> – capacitate pentru dezvoltarea individuală a organismului uman, care constituie baza biologică a <i>instruirii, antrenamentului, călirii organismului</i> , ce asigură perfecționarea calităților conform sarcinilor impuse.	A. Timuș, V. Anestiadi ș.a., EMP, Chișinău: Redacția principală a Enciclopediei, 1984, p. 10.
	<i>Adaptarea</i> este un proces de modificare prin care un individ sau un grup își adecvează, parțial sau total, propriul mod de a acționa în funcție de condițiile și exigențele mediului natural sau socio-cultural. Adaptarea omului la condițiile mediului este una dintre principalele probleme științifice interdisciplinare. Adaptarea nu este altceva, decât procesul de acomodare a individului, a însușirilor personalității la condițiile schimbătoare ale vieții și activității omului. Procesul de adaptare este legat de formarea reacțiilor necesare, care ar asigura menținerea sănătății și capacității de muncă a omului, de transformarea activă a mediului extern pentru crearea condițiilor de viață, de muncă și de trai ce ar facilita acomodarea subiectului la situațiile noi.	Enciclopedia de Filosofie și Științe Umane. București: Editura Deagosini, ALL Educațional, 2007.

Sursa: elaborat de autor în baza informațiilor cercetate și prelucrate din diverse resurse

În baza conținutului din tabelul de mai sus, putem compara materialul selectat din diverse surse cu privire la semnificația conceptului de adaptare în diverse contexte, atunci când se analizează aspectele teoretice, în mod special, cele referitoare la personalitate și adaptarea în mediu sau la factorii implicați în facilitarea adaptării. Există cu mult mai multe explicații în esența adaptării, prin care adaptarea poate fi înțeleasă restrictiv, în funcție de trăsăturile personalității și de mediul social. Pentru a realiza această performanță, personalitatea trebuie să dețină două tipuri de informații despre mediul său: privitoare la receptarea și clasificarea segmentelor mediului și referitoare la modul de transformare al mediului într-un mediu mai folositor.

Din multitudinea argumentelor explicative ale cercetătorilor, deducem că adaptarea este strâns legată de proprietățile organismului uman, caracteristicile și trăsăturile individuale ale personalității umane, precum și de factorii care influențează adaptarea în diverse medii, conform nevoilor individului. În același context al semnificațiilor conceptului de adaptare din domeniile selectate în tabel: psihologie, sociologie, biologie și fiziologie, se încadrează pe deplin modelul de adaptare Roy, în care autorul se expune vizavi de ființele umane care reprezintă sisteme adaptative bio-psiho-sociale și, fiind implicate în procesul de adaptare, posedă capacitatea de a face față și a se adapta la schimbările mediului. Conform modelului Roy, există patru subsisteme care derivă din sistemele umane, și anume: conceptul de sine, nevoi fiziologice, rolul funcțional și interdependența. Toate subsistemele nominalizate reprezintă moduri și modalități de adaptare pentru organismele umane și generează mecanisme de apărare la acțiunea diferitor stimuli provocatori din mediu. Prin urmare, personalitatea prin capacitățile organismului său se poate adapta la mediul său și influența prin mecanisme de apărare la diverse schimbări ale mediului.

Analiza minuțioasă a abordărilor specialiștilor din diverse domenii cu privire la conceptul de adaptare, ne permite să evidențiem faptul că, există și o legătură între adaptare și inteligență, atunci când personalitatea posedă capacitatea de a cunoaște și înțelege corect și în termen limitat, de a anticipa evenimentele și de a evalua

rezultatele acestora. Corelația directă între *inteligență și adaptare* este recunoscută, deoarece inteligența este considerată ca adaptare rapidă și eficace la cerințele mediului în transformare și ale condițiilor socio-economice. Acest aspect rezultă și din definiția inteligenței explicate în Marele dicționar al psihologiei și, care este interpretată ca fiind „capacitatea de adaptare la situații problematice noi”; „instrument al reușitei”, „al cunoașterii, abstractizării, al combinării și sintezei” [1]. Astfel, o fază de dezvoltare a personalității o constituie adaptarea prin prisma inteligenței și de integrare a unui individ într-o comunitate socială relativ stabilă. În acest sens, dezvoltarea personalității este prezentată ca un proces de aderare la un nou mediu social, de adaptare și, în cele din urmă, de integrare în acest mediu.

Personalitatea cadrelor didactice debutante în procesul de adaptare profesională se dezvoltă și prin intermediul culturii organizaționale create și manifestate în mediul școlar. Această remarcă o deducem din aspecte ale teoriei și practicii managementului resurselor umane în învățământ care au avansat prin cercetări cu caracter inovator și relevant domeniului. Din aceste perspective, cercetătoarea V. Andrișchi afirmă în una din lucrările sale că „în societatea informațională managementul trebuie să se refere primordial la oameni, să se ocupe de integrarea oamenilor într-o acțiune care implică asumarea în comun a riscurilor, să fie în strânsă legătură cu cultura organizației respective; să presupună asumarea angajamentului de respectare a obiectivelor și valorilor comune, sintetizate și operaționalizate în scopul specific al organizației și în obiectivele acesteia; să asigure fiecărui angajat capacitatea de creștere, dezvoltare, pe măsură ce se produc schimbări ale nevoilor și perspectivelor; să se bazeze pe angajați, diferențiați prin calificare și cunoștințe, care au în comun conștiința scopului organizației și a răspunderii individuale și colective” [2, p.22]. Prin urmare, în procesul de completare a instituției de învățământ cu cadre didactice noi, va câștiga acel manager școlar în ce privește acoperirea profesională pentru organizarea procesului educațional, care printre prioritățile de dezvoltare și de acumulare a rezultatelor în ascensiune, atenție deosebită va acorda creșterii nivelului culturii organizaționale, or,

aceasta va favoriza adaptarea, integrarea și stabilitatea cadrelor didactice debutante în noul colectiv.

În contextul ideii menționate supra despre procesul de aderare la un nou mediu social, în mod special pentru cadrele didactice debutante, un rol aparte le revine managerilor școlari care au o viziune clară asupra importanței factorului uman în procesele de dezvoltare a instituției de învățământ. Managerul școlii adoptă decizii menite să asigure utilizarea cât mai completă a performanțelor personalului didactic curentă, având un plan managerial, instrumente, pârghii motivaționale care sunt posibile a fi exercitate la nivelul instituției, la care se adaugă metodele și tehnicile oferite de știința managementului educațional. Pentru a asigura o dezvoltare corespunzătoare și strategică din punctul de vedere al progresului școlar, este necesar să existe preocupări intense privind pregătirea și dezvoltarea resurselor umane, cu accent pe cadrele didactice la începutul carierei profesionale. Aici este cazul, de menționat că managerii școlari trebuie să trateze mentoratul ca pe o activitate complementară, cerută de nevoia de adaptare și integrare a cadrelor didactice debutante, și nu ca pe o activitate competitivă sau o activitate dublă. Procedeele oficiale de dezvoltare și integrare profesională pot fi îmbogățite cu procesul de mentorat și golurile pot fi umplute. Conform unor opinii și îndrumări pentru managerii școlari în eficientizarea managementului [9], mentoratul este o mare oportunitate de a facilita inserția în viața școlară a unui cadru didactic care a finalizat formarea obligatorie, dar încă nu se simte confortabil cu activitatea de predare în școală. Mentoratul poate duce la o mai bună înțelegere a profesiei didactice, a specificului școlii, pentru a ajunge să-i cunoască și pe alți profesori și mediul de lucru.

În lista preocupărilor managementului educațional este indispensabil să se pună accent pe comunicarea eficientă și o atenție sporită să se acorde comunicării în procesul de adaptare a debutanților în mediul școlar. În viziunea autoarei E. Țarnă [11, p. 138], a comunica eficient în perioada de integrare socioprofesională înseamnă a fi receptiv față de necesitățile elevilor, înseamnă cunoaștere, adică putere de convingere. În această ordine de idei, profesorul debutant deține în

comunicare propriile cunoștințe, dar deseori experiențele lui sunt limitate, iar în acest caz, o cunoaștere profundă ar însemna dezvoltarea abilităților comunicative. Deci, învățământul trebuie să aibă în sistem nu doar absolvenți bine informați, dar și persoane cu abilități sociale, capabile de a trăi și de a munci în echipă, precum și sisteme axiologice ferm conturate pentru o comunicare și relaționare eficientă în cadrul grupurilor sociale.

Pe baza cercetărilor enunțate, pentru asigurarea concordanței și continuității între teorie și practică, în vederea formulării unor sugestii și recomandări în favoarea eficientizării procesului de adaptare a cadrelor didactice debutante, noi am conștientizat faptul că, este evidentă necesitatea de a evalua nivelul de adaptare a debutanților în mediul școlar, în scopul identificării problemelor cu care se confruntă aceștia la etapa inițială de exercitare a funcției didactice, precum și nevoile de formare profesională în debutul carierei pedagogice.

În context, am valorificat metodele următoare: 1) *metoda analitică* pentru examinarea surselor bibliografice și scoaterea în evidență a reperelor teoretice și metodologice care sunt orientate spre optimizarea adaptării cadrelor didactice debutante la procesul educațional modernizat, la condițiile actuale, precum și la mediul școlar în care studiază o generație de elevi cu viziuni contemporane și pe alocuri, cu rezerve în esență; 2) *metoda cantitativă* utilizată pentru conturarea imaginii reale cu privire la nivelul de adaptare al cadrelor didactice la începutul debutului profesional. Instrumentul de cercetare aplicat pentru obținerea unor rezultate cantitative este un chestionar pe care l-am tradus din lucrarea „Psihologia adaptării personalității” [12, p. 138].

Rezultate și discuții. În cadrul cercetărilor efectuate au fost incluși în lotul experimental 97 de cadre didactice debutante din instituțiile de învățământ primar, gimnazial și liceal din Republica Moldova. Toți profesorii au absolvit facultatea *Științe ale Educației*, își exercită funcția didactică în unul din primii trei ani de activitate, îndată după absolvire, și predau diverse discipline școlare. În continuare, prezentăm analiza unor rezultate obținute după aplicarea Chestionarului tradus și adaptat *Evaluarea nivelului de adaptare a cadrelor didactice debutante din învățământul primar și secundar general*.

Tabelul 2. Repartizarea cadrelor didactice debutante în funcție de vârstă

Vârsta debutanților	Nr respondenților (din 97)	% respondenților
22 ani	7	7,22%
23 ani	11	11,34%
24 ani	18	18,6%
25 ani	23	23,7%
26 ani	13	13,4%
27 ani	10	10,3%
28 ani	5	5,15%
29 ani	5	5,15%
30 ani	3	3,09%
32 ani	1	1,03%
34 ani	1	1,03%

Sursa: elaborat de autor în baza sintezei informațiilor prelucrate după aplicarea chestionarului

Din analiza răspunsurilor oferite de respondenții

implicați în experimentul pilot am dedus următoarele: cei

mai mulți ca număr (23 persoane) dintre cadrele didactice debutante care își exercită funcția în primii trei ani de activitate se încadrează în vârsta de 25 ani (23,7%), totodată, numărul cadrelor didactice care activează în debutul carierei cu vârsta de 23 și 24 ani, obținem 29 persoane (29,9%), iar însumând numărul de persoane cu vârstele de 23, 24 și 25 ani, obținem mai mult de jumătate din numărul total, 54 de cadre didactice (53,64%). Având

în vedere fluctuația cadrelor didactice și obținând rezultatul menționat supra, putem concluziona că, în primii trei ani de activitate se mențin în sistemul educațional circa 53% din cadrele didactice care încep activitatea didactică.

Un alt indicator analizat este mediul de reședință și rezultatele reflectate în Figura 1.

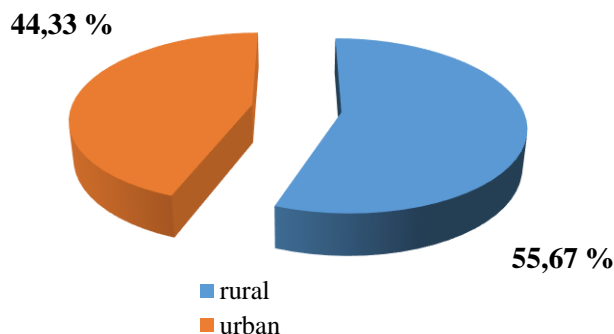


Figura 1. Mediul de reședință al cadrelor didactice debutante

Efectuând o analiză a datelor conform mediului de reședință unde sunt încadrate în activitatea didactică profesorii debutanți, am obținut 55,67% de persoane profesează în mediul urban și 44,33% de persoane activează în instituțiile de învățământ primar și secundar general din mediul rural. - în mediul rural. În ultimii ani, deficitul de cadre didactice tot mai mult este pronunțat în mediul rural și, dacă în primii trei ani de activitate se mențin cadrele didactice în activitate, atunci mai târziu, ne confruntăm cu situația regretabilă, de părăsire a instituțiilor de învățământ.

adaptare mai rapidă și eficientă în cadrul instituției, colectivului de profesori, clasei de elevi etc., constatăm și elemente ale nivelului de adaptare al cadrelor didactice la începutul debutului profesional. În continuare, vom prezenta, parțial, rezultatele obținute din partea debutanților, participanți în lotul experimental.

Pentru a măsura *nivelul de adaptare profesională* în baza experimentului de constatare au fost selectate afirmațiile ce corespund manifestărilor comportamentului adaptativ (5 itemi), demonstrând capacitatea de flexibilitate și disponibilitatea debutantului față de mediul profesional.

La întrebarea „*La finalizarea unei sarcini complexe, eu deseori, simt satisfacție de la faptul că, eforturile comune au dat rezultatul așteptat*”, mai mulți profesori debutanți (89) consideră că, deseori, simt satisfacție de la faptul că, eforturile comune au dat rezultatul așteptat la o sarcină complexă, aceștia alcătuind (91,75%) și doar (8) respondenți (8,25%) nu sunt satisfăcuți de rezultatul așteptat. Analiza răspunsurilor, ne-au permis să constatăm că profesorii debutanți simt nevoia de a realiza sarcini în echipă, unde ar putea consulta cadrele didactice cu experiență, ar manifesta curaj în afirmare, s-ar simți importanți când părerea expusă contează pentru rezultatul așteptat.

Analizând răspunsurile respondenților la diverse întrebări a chestionarului privind nevoile pentru o

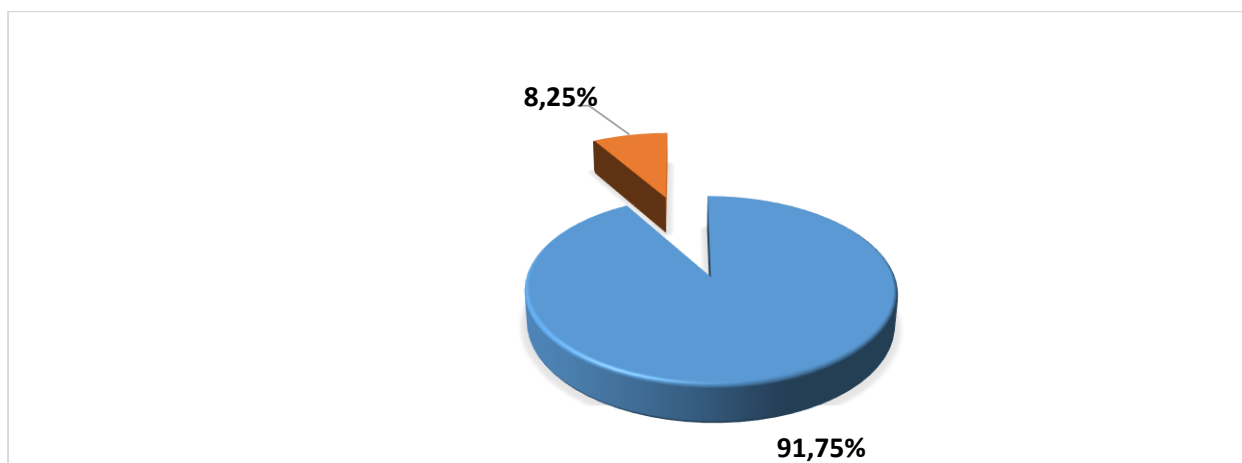


Figura 2. Distribuția frecvențelor vizând răspunsurile respondenților (itemul 1)

La întrebarea „*Trecerea de la o sarcină simplă la o sarcină cu grad de complexitate, nu necesită pentru mine,*

depunerea eforturilor mari”, aproape jumătate dintre respondenți (52) care alcătuiesc (53,51%) nu necesită

depunerea eforturilor mari la trecerea de la o sarcină simplă la o sarcină cu grad de complexitate, totodată, rămâne un număr, nu mic (45) de cadre didactice care necesită efort la trecerea la o sarcină cu grad de complexitate mai mare, acestea alcătuiesc (46,49%). Răspunsurile analizate ne orientează spre ideea că,

profesorii la începutul carierei

didactice întâmpină dificultăți în soluționarea sarcinilor cu diferit grad de complexitate și necesită timp pentru rezolvarea ulterioară a sarcinilor mai complexe, după o sarcină simplă.

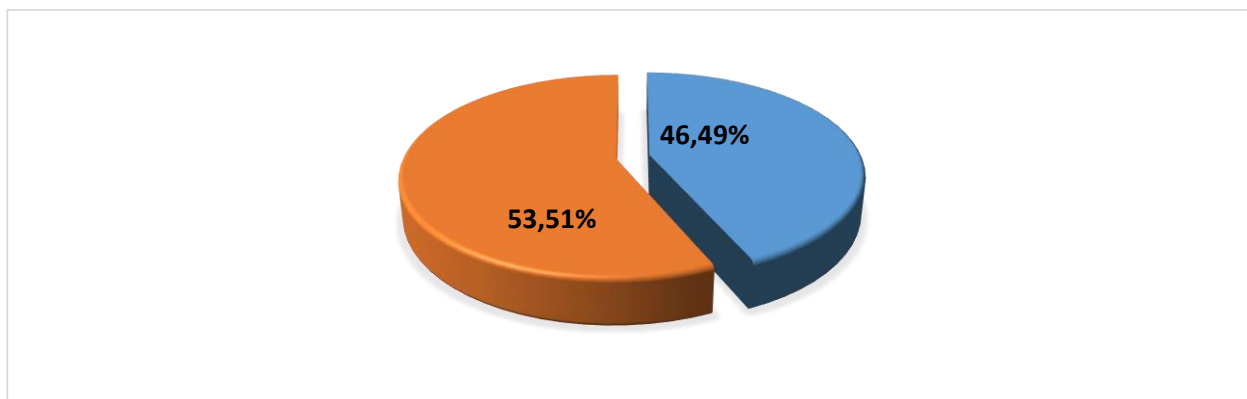


Figura 3. Distribuția frecvențelor vizând răspunsurile respondenților (itemul 2)

La întrebarea „*Dificultățile și problemele așteptate, de obicei, pentru mult timp îmi afectează dispoziția*”, au răspuns „Da” aproape jumătate dintre respondenți (43) care alcătuiesc procentul (44,33%), pe care, de obicei, dificultățile și problemele așteptate le afectează dispoziția pentru mult timp, restul cadrelor didactice (54)

nu sunt afectați de dificultăți și problemele așteptate (55,67%). Răspunsurile oferite ne orientează spre a înțelege despre importanța manifestării responsabilității profesionale din partea tânărului specialist care necesită acumularea de noi abilități necesare integrării socioprofesionale.

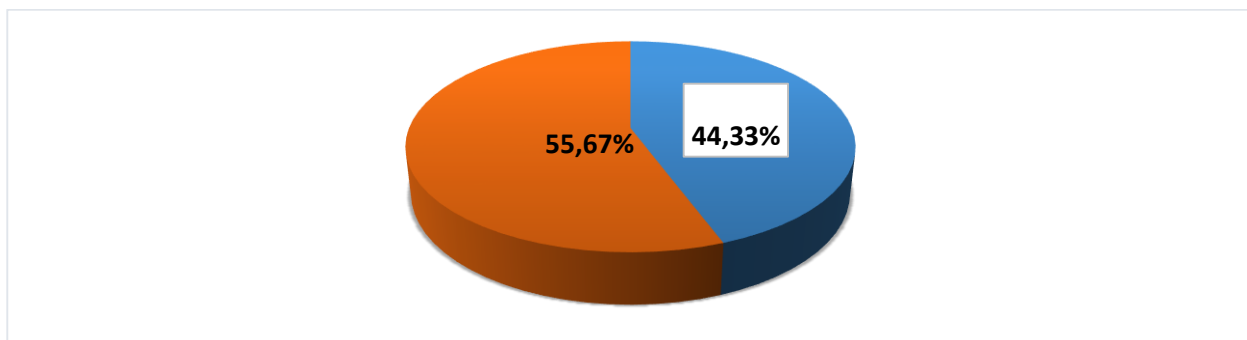


Figura 4. Distribuția frecvențelor vizând răspunsurile respondenților (itemul 3)

La întrebarea „*Pentru a finaliza activitatea inițiată în termen, eu uneori, mă adresez colegilor mei pentru ajutor și susținere*” (itemul 4), mai mulți profesori – 72 de persoane au răspuns „Da”, alcătuind procentul majoritar (74,23%), restul cadrelor didactice – 25 de persoane (25,77%), nu se adresează colegilor pentru

ajutor și susținere, uneori, pentru a finaliza activitatea în termen. Prin răspunsurile oferite din partea majoritară a cadrelor didactice, subînțelegem foarte clar că, profesorii debutanți au nevoie de susținere și ajutor pentru realizarea sarcinilor, precum și finalizarea acestora în termenii stabiliți.

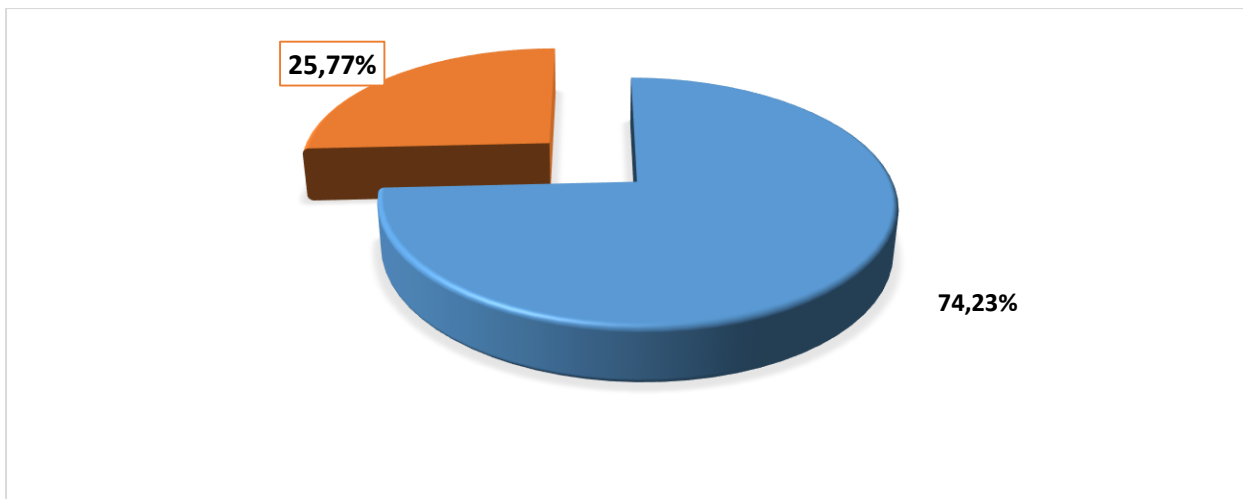


Figura 5. Distribuția frecvențelor vizând răspunsurile respondenților (itemul 4)

La întrebarea „*Uneori simt că, dacă dispuneam de o informație amplă și completă, eu mă încadram în organizarea activităților mai reușit*” (itemul 5), mai mulți respondenți - 71 care alcătuiesc procentul majoritar (73,20%) consideră că, se încadrau în organizarea activităților mai reușit, dacă dispuneau de o informație amplă și completă, totuși, printre debutanți – 26 de

persoane (26,80%), nu susțin părerea că, pentru a se încadra mai reușit în organizarea activităților, trebuie să dispună de o informație amplă. Și în acest caz, din rezultatele obținute putem deduce nevoia de informare a respondenților, insuficiența informației posedate, precum și necesitatea formării pentru dezvoltarea competențelor profesionale.

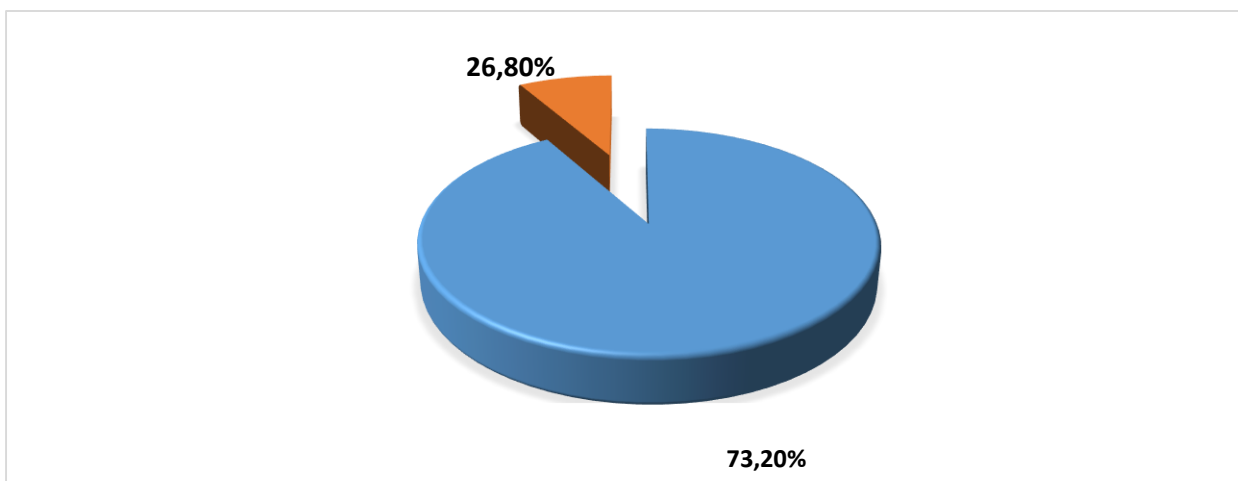


Figura 6. Distribuția frecvențelor vizând răspunsurile respondenților (itemul 5)

Concluzii. Cercetările efectuate și rezultatele prelucrate din răspunsurile cadrelor didactice debutante chestionate, ne-au ajutat să constatăm unele elemente ale nivelului de adaptare al cadrelor didactice la începutul debutului profesional și să identificăm nevoile pentru o adaptare limitată în timp și eficiență în cadrul instituției, colectivului de profesori, clasei de elevi, la începutul debutului profesional. Este evident faptul că, în condițiile provocărilor contemporane au loc schimbări permanente cu anumite consecințe ulterioare: crește oferta educațională privind integrarea cadrelor didactice în mediul școlar, scade imunitatea cadrelor didactice debutante urmare a influenței stresului ocupațional, se intensifică nevoile de adaptare în rândul debutanților, dar și sporește necesitatea îmbunătățirii condițiilor de muncă, motivației, ghidării în cariera profesională și valorificării competențelor profesionale ale acestora. În context, există necesitatea monitorizării procesului de adaptare,

prin interacțiuni directă și permanentă cu debutanții, manifestând cultură organizațională la nivelul managementului și abordărilor în mediul educațional. Prin intermediul unui management de calitate, manifestat în cadrul instituției de învățământ, poate fi influențat comportamentul cadrelor didactice la debutul profesional, contribuind astfel la valorificarea eficientă a potențialului individual și a profilului angajatului în vederea realizării finalităților educaționale, socioculturale și profesionale. În termeni de politică educațională această reflecție asupra manifestării posibilităților debutantului în perioada de adaptare implică responsabilitatea individului pentru succes sau eșec educațional. Cu referire la nevoile multiple ale cadrelor didactice debutante în procesul adaptării profesionale, considerăm că există necesitatea întreprinderii unor măsuri de prevenire a inadapării prin intermediul problematicii cercetării, determinate de lipsa

unei metodologii de evaluare a nivelului de adaptare profesională și de necesitatea implementării unui program de optimizare a adaptării profesionale a cadrelor didactice debutante în sistemul educațional general. În context, una dintre soluțiile pe care le propunem ține de implementarea unui *Program de Adaptare și Dezvoltare Profesională Continuă* pentru cadrele didactice debutante, care ar servi ca instrument de reglare și autoreglare a procesului de adaptare profesională, a dezvoltării carierei pedagogice și de creare a condițiilor necesare în prevenirea și depășirea dificultăților de adaptare, facilitând integrarea socioprofesională, prevenind eșecul profesional sau concedierea. O altă soluție pe care o propunem ține de eficientizarea parteneriatului educațional Școală - Centre de Formare Profesională Continuă și respectarea cerințelor bazate pe implementarea actului normativ - curriculumul la disciplină care determină finalitățile educației explicite,

reflectă politica educațională a statului și contribuie considerabil la formarea particularităților personalității umane. Prin urmare, se menține necesitatea și obligativitatea de a depune eforturi comune pentru a-i atrage în sistemul educațional pe tinerii specialiști, de a-i readuce în mediul profesional al școlii, de a-i ghida în procesul de mentorare și adaptare, de a le acorda susținerea educațională necesară în scopul integrării profesionale și manifestării ulterioare a potențialului valorificat. Generalizând ideile expuse, menționăm că efectul educațional depinde de climatul relațional dintre managerul școlar-cadru didactic, mentor - cadru didactic debutant, elev - cadru didactic, iar adaptarea eficientă în mediul educațional este în raport cu procesul de integrare socioculturală a cadrului didactic debutant, de acceptare a normelor și valorilor promovate de cultura organizațională respectivă.

Referințe bibliografice:

1. ARDELEANU, A., DORNEANU, D. LAROUSSE, *Marele dicționar al psihologiei*. București: Editura trei, 2006. 1358 p.
2. ANDRIȚCHI V., *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL 2012.
3. Codul educației al Republicii Moldova, nr. 152 din 17 iulie 2014, publicat în Monitorul Oficial nr. 319-324 din 243.10.2014, art. 634.
4. DIMA, E., COBEȚ, D., MANEA, L. *Dicționar Explicativ Ilustrat al Limbii Române*. Chișinău: Editura Arc: Editura Gunivas, 2007. 2280 p.
5. COJOCARU-BOROZAN M., ȚĂRNĂ E., SADOVEI L. *Integrare socioprofesională prin discurs didactico-științific*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2014. 236 p.
6. POPESCU-NEVEANU, P. *Dicționar de psihologie*. București: Albatros, 1978. 784 p.
7. Strategia de dezvoltare *Educația 2030* și în Programul de implementare a acesteia pentru anii **2023-2025**, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 114 din 7 martie 2023, publicată în Monitorul Oficial nr.134-137 din 20.04.2023, art. 289.
8. Strategia națională de dezvoltare *Moldova Europeană 2030*, aprobată prin Legea 315 din 17 noiembrie 2022, publicată în Monitorul Oficial nr.409-410 (8453-8454) din 21.12.2022.
9. MENTOR - Mentoring between teachers in secondary and high schools Project and agreement number - 2014-1-PL01-KA200-003335, <http://edu-mentoring.eu> (vizitat 12.02.2024).
10. ȚĂRNĂ, E. *Adaptarea studentului în mediul universitar*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2013. 193 p. ISBN 978-9975-46-158-0.
11. ȚĂRNĂ, E., Comportamentul comunicativ al profesorului debutant – tendințe și perspective în procesul de integrare socioprofesională. În: *Materialele Conferinței Republicane „Probleme ale științelor socioumanistice și modernizării învățământului”*. Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, Vol. 2, 2017, p. 118 - 129.
12. Реан А.А., Кудашев А. Р., Баранов А. А. *Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика*. Санкт-Петербург: прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. 479, [1] с.- (Психология - лучшее). ISBN 5-93878-211-2.