

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

**Cu titlul de manuscris
C.Z.U.: 37.015.32(569.4)(043.2)**

BALLALIS HILA

**PARTICULARITĂȚI PSIHOPEDAGOGICE DE DEZVOLTARE
A COMPORTAMENTULUI CIVIC ORGANIZAȚIONAL LA CADRELE
DIDACTICE DIN INSTITUȚIILE EDUCAȚIONALE
PUBLICE ȘI PRIVATE**

Specialitatea 531.01 – Teoria generală a educației

**REZUMATUL
tezei de doctor în științe ale educației**

CHISINAU, 2025

**Teza a fost elaborată în cadrul Departamentului Științe ale Educației,
Universitatea de Stat din Moldova**

Conducător științific:

BODRUG-LUNGU Valentina, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

Referenți oficiali:

GUȚU Vladimir, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

ANDRITCHI Viorica, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

Consiliul Științific Specializat D 531.01-24-72:

GORAȘ-POSTICĂ Viorica, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar,
președinte

ȚURCANU Carolina, doctor în drept, conferențiar cercetător, *secretar științific*

BOROZAN Maia, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar

POTÂNG Angela, doctor în psihologie, conferențiar universitar


REABOI-PETRACHI Viorica, doctor în științe ale educației, conferențiar universitar

Susținerea publică a tezei va avea loc la **16 aprilie 2025**, ora **12.00**, în ședința Consiliului Științific Specializat D 531.01-24-72, în cadrul Universității de Stat din Moldova, blocul de studii nr.3, biroul nr.505 (Centrul de Cercetări Științifice „Politici educaționale și sociale”), str. Mihail Kogălniceanu 65^A, Chișinău, MD-2012.

Teza de doctor și rezumatele pot fi consultate la Biblioteca Centrală a Universității de Stat din Moldova (<https://usm.md/>) și pe pagina web a ANACEC (<https://www.anacec.md/>).

Rezumatul a fost expediat la **15 martie 2025**.

Secretar științific al
Consiliului Științific Specializat D 531.01-24-72:
doctor în drept,
conferențiar cercetător

 ȚURCANU Carolina

Conducător științific,
Doctor habilitat în științe pedagogice,
profesor universitar

 BODRUG-LUNGU Valentina

Autoare

 BALLALIS Hila

© BALLALIS HILA, 2025

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	25
BIBLIOGRAFIE.....	28
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTOAREI LA TEMA TEZEI	31
ADNOTARE.....	32
ANNOTATION.....	33
АННОТАЦИЯ	34

LISTA ABREVIERILOR:

CCO – comportament civic organizațional

GE – grup experimental

GC – grup de control

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Relevanța temei de cercetare

Transformările dinamice din societate influențează dezvoltarea acestor societăți, dar pot duce și la modificări ale caracteristicilor indivizilor și ale mediului. Pandemia COVID-19 a dus la o trecere bruscă de la învățământul școlar în persoană la instruirea online la distanță, luând prin surprindere toți actorii educaționali. Cadrele didactice, neavând timp să se pregătească, au fost nevoiți să se adapteze pe parcurs. Au fost realizate mai multe studii, care au reflectat dificultățile cu care se confruntă profesorii din școli în perioada învățământului online. În timpul pandemiei COVID-19, atât profesorii, cât și elevii s-au confruntat cu o situație unică. Această experiență unică a generat o anumită incertitudine și stres, solicitându-le să se adapteze la noul mod de lucru în timpul pandemiei și provocărilor acesteia.

Profesorii, foarte implicați, au depus mai multe eforturi pentru a-și ajuta elevii, colegii și, în cele din urmă, școlile să-și atingă obiectivele academice. Pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ, dar contradictoriu, asupra educației din întreaga lume.

Potrivit raportului UNESCO (2021), în pofida eforturilor depuse pentru educația online, peste 500 de milioane de persoane au fost excluse de la accesul la educație [60, p.1]. De exemplu, lipsa accesului adecvat la computere sau dispozitive conectate pentru o învățare online adecvată, deficiențele de competențe digitale ale părinților/îngrijitorilor și profesorilor sunt percepute la nivel național ca una dintre cele mai critice bariere în calea învățării eficiente la distanță [35, p.1]. Aceste dificultăți au adus profesorilor noi responsabilități, care s-au adăugat la volumul lor de muncă existent [30, p.13]. Măsurile pandemice, inclusiv cele luate în școli, au marcat caracteristicile sociale ale profesorilor, care au fost influențate de povara suplimentară. Conform unui studiu recent, profesorii israelieni au raportat mai multe comportamente civice organizaționale „în timpul COVID-19” decât „înainte de COVID-19”, mai ales față de elevi, mai puțin față de școală și părinți și mai puțin față de colegi [25, p.2]. S-a observat, de asemenea, că profesorii școlari manifestă un angajament redus față de organizațiile lor în timpul perioadei de predare online, acest lucru fiind asociat cu stres personal crescut [apud 59].

Astăzi, multe organizații atât din sectorul public, cât și din cel privat evaluează resursele umane ca pe un bun valoros. Prin urmare, își investesc efortul, timpul și resursele monetare pentru a recruta, a atrage și păstra candidații eligibili, a marca organizația ca un loc de muncă dezirabil, pentru a crește satisfacția angajaților și pentru a stabili o strategie și o cultură organizațională unică. Cercetătorii și practicienii au recunoscut impactul semnificativ al comportamentului civic organizațional asupra succesului unei organizații.

Comportamentul civic organizațional, care este un element al culturii organizaționale, este definit ca comportament pe care indivizii îl manifestă la propria discreție, care nu este direct evident sau recunoscut de sistemul oficial de recompensă al organizației. Elementele acestui comportament promovează cumulativ funcționarea eficientă și eficacitatea organizației [30, p.708] și, prin urmare, influențează direct „succesul” organizației, fie că este măsurat prin „eficiență organizațională”, „scop organizațional”, „instituționalizarea organizațională”, sau „supraviețuirea organizațională” [31, p.85].

Comportamentul civic organizațional (CCO), care este cunoscut sub numele de comportament extra-rol, este un factor important pentru ca organizația să mențină supraviețuirea și atingerea obiectivelor organizaționale [63]. CCO poate fi foarte eficient în managementul resurselor umane, deoarece poate motiva și direcționa angajații pentru a crește performanța, ceea ce înseamnă mai mult decât doar îndeplinirea sarcinilor lor formale.

Descrierea situației în domeniul cercetării și identificarea problemelor de cercetare

Comportamentul civic organizațional (CCO) este unul dintre subiectele cele mai studiate în cercetarea comportamentului organizațional. Organ, D. și colegii săi (Bateman, T., Smith, C.,

și Near, J.) au fost primii care au propus termenul „Comportament civic organizațional” în 1983 [apud 54].

Multitudinea de publicații de-a lungul anilor confirmă că comportamentele civice organizaționale (OCB) sunt ferm încorporate în structura domeniilor comportamentului organizațional și al psihologiei industrial-organizaționale. De exemplu, din moment ce Organ, D. și colegii săi, cum ar fi Bateman, T. & Organ, D. [23]; Smith, C., Organ, D., & Near, J. [apud 63]; a propus pentru prima dată termenul (la începutul anilor 1980), peste 650 de articole au fost publicate despre CCO și constructe aferente. Au fost explorate următoarele subiecte: performanța cetățeniei organizaționale de către Borman, W. [27], comportamentul extra-rol de către Van Dyne, L., Cummings, L. și McLean, P. [61], performanța contextuală a lui Borman, W. & Motowidlo, S. [apud 27] și altele.

Totodată, subiectul CCO în educație a fost abordat mai mult în ultimii ani: Hanson, J., Niqab, M., & Arif, T. [38]; Ismail, S., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N., & Rami, A. A. M. [43]; DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. [35]; Njagi, S. [50]; Demir, K. [34]; Zeinabadia, H. [64]; Hidayat, R. & Patras, Y.E. [40]; Huda, S. și colab. [41; 42] și altele.

În Israel, subiectul a fost explorat de unii autori. Legătura dintre CCO și educație a fost explorată de: Cohen, A. & Caspari, L. [32]; Bogler, R., & Somech, A. [26] s-au concentrat asupra efectului participării profesorilor la luarea deciziilor (PDM) asupra CCO lor; Nasra, M. A. [48] și Arar, K. & Nasra, M. [18] au analizat CCO în sistemul de învățământ arab din Israel; Bogler, R., & Somech, A. [25] au investigat comportamentul civic organizațional al profesorilor în timpul pandemiei COVID-19; Nasra, M. și Heilbrunn, S. [49] examinează efectul liderismului transformațional asupra CCO.

Satisfacția profesorilor evrei și arabi din Israel a fost studiată de Bsoul T. and Vasiliuța-Ștefănescu M. [28]; Balalis, H. [19; 21]. Valorile individuale, angajamentul organizațional și participarea la o schimbare în relația cu profesorii israelieni au fost studiate de Cohen, A. & Caspari, L. [32]. Efectul genului asupra satisfacției la locul de muncă în rândul profesorilor din școlile publice arabe din Israel a fost studiat de autorii: Shamma, F., Badarny, L.A. [56] ș.a.

În România, unele aspecte ale CCO au fost examinate de către Negura, G. [9]; Tataru, F., Tataru, R., [14]; Nuță, E.-A. [10]; Zlate, M. [15] și alții.

Analizând situația din domeniu în Republica Moldova, constatăm desfășurarea cercetărilor privind comportamentul organizațional în activitatea instituțiilor, astfel: Jorovlea, E. [8]; Demerji, I. [5] ș.a. au analizat diverse aspecte ale comportamentului organizațional în unitățile economice.

Unele aspecte care corelează cu dimensiunile OCB în educație au fost abordate de Andrițchi, V. [1], Cojocaru, V., Guțu, V., Șevciuc, M. [4], Patrașcu, D. [11] cu accent pe managementul resurselor umane; Cepraga, L., Gogoi, E. [29] – mediul de instruire. Goraș-Postică, V. [7] a analizat consilierea spirituală în activitatea corpului didactic; Gogoi, E. [6]; Andrițchi, V., Balan, T. [17] examinează mentoratul profesorilor.

Subiectul satisfacției în muncă a profesorilor a fost analizat de mai mulți autori: Chetaru, A., Bolea, Z. [3]; Potâng, A. [12] ș.a. Rosca, L. [13] abordează educația comportamentului civic în statul democratic contemporan în contextul educației civice.

Totodată, Cadrul de referință al curriculumului național (2017) include Taxonomia competențelor transversale: 1) Învățarea pe tot parcursul vieții; 2) Gândire complexă și critică; 3) Comunicare eficientă; 4) Colaborare/lucrare în echipă; 5) Cetățenie responsabilă; 6) Angajarea. În contextul acestei cercetări prezintă interes competența transversală a cetățeniei responsabile, care prevede că un cetățean responsabil trebuie să își asume următoarele roluri: a) să demonstreze responsabilitate individuală; b) practica un stil de viață sănătos; c) să înțeleagă și să promoveze principiile democratice ale libertății, justiției și egalității; d) să participe la activități care promovează binele public [2, p.25]. Referințele conțin puncte de conectare cu componente CCO.

În baza analizei publicațiilor referitoare la CCO, am dedus ideea unei neomogenități conceptuale în ceea ce privește atât denumirile dimensiunilor care subsumează structura acestuia, cât și numărul acestora. Diferențele culturale au determinat modele teoretico-conceptuale diferite.

Menționând un număr semnificativ de studii privind CCO, constatăm că domeniul educațional este explorat fragmentar. Respectiv, s-a conturat necesitatea analizei mai aprofundate a CCO într-un context educațional.

Astfel, premisele și contradicțiile care au fost menționate în acest context au stat la baza formulării **problemei cercetării**: care sunt reperele teoretice și metodologice pentru a îmbunătăți comportamentul civic organizațional al profesorilor în instituția de învățământ în vederea eficientizării activității acestora?

Obiectul cercetării: procesul de dezvoltare al comportamentului civic organizațional al profesorilor.

Scopul cercetării constă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice ale dezvoltării comportamentului civic organizațional al profesorilor în vederea eficientizării activității acestora.

Ipoteza cercetării: dezvoltarea comportamentului civic organizațional al profesorilor va fi mai eficientă dacă vom: stabili contextul epistemologic și metodologic al comportamentului civic organizațional în raport cu sistemul de învățământ; analiza factorilor determinanți și dimensiunilor CCO la profesori; explora corelația dintre comportamentul civic organizațional și satisfacția în muncă; elabora, implementa și valida Programul psihopedagogic de dezvoltare al comportamentului civic organizațional al profesorilor.

Obiectivele cercetării sunt următoarele:

1. Analiza abordărilor conceptuale privind comportamentul civic organizațional, inclusiv în raport cu sistemul de învățământ;
2. Identificarea factorilor determinanți ai comportamentului civic organizațional;
3. Evidențierea particularităților psihopedagogice ale dezvoltării comportamentului civic organizațional al profesorilor, care au creat fundalul cercetării curente;
4. Conceptualizarea formării comportamentului civic organizațional al profesorilor;
5. Elaborarea și validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare. Cercetarea noastră se bazează pe identificarea, analiza și actualizarea diferitelor concepte, teorii, documente din domeniul pedagogiei, psihologiei organizaționale, managementului resurselor umane, economiei, sociologiei dedicate comportamentului civic organizațional, inclusiv în educație.

Ca *reper epistemologice* specifice au servit: ideile și conceptele CCO de Organ, D. [52; 53; 46]; Podsakoff, P. și colab. [54; 55]; Bogler, R., & Somech, A. [26]; Cohen, A. & Caspari, L. [32]; Demir, K. [34]; Hanson, J., Niqab, M. și Arif, T. [38] și alții.

Aspectele teoretice și metodologice ale cercetării se bazează pe următoarele abordări: Teoria Comportamentului Planificat de Ajzen, I. [16]; Teoria ierarhiei nevoilor de Maslow, A. [47]; Teoria schimbului social [apud 58]; Teoria învățării adulților de Knowles, M. [45]; Teoria învățării sociale de Bandura, A. [22], „Teoria întăririi” de Skinner, B. [57], Teoria resurselor umane [66], Teoria așteptării de Vroom, V. [67], Teoria dezvoltării personalității de Rogers, C. [68].

Metodologia cercetării a cuprins mai multe metode: metode teoretice: sinteză, generalizare, clasificare, sistematizare, comparare, modelare; metode empirice: observare, testare, chestionare, conversații, experimentul pedagogic de constatare, formativ și de control; metode statistice: Cronbach's alpha, students' t test pentru eșantioane independente, pentru un singur eșantion, MSQ (MINNESOTA SATISFACTION-QUESTIONNAIRE), etc.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării constă în: actualizarea procesului de formare a comportamentului civic organizațional la profesorii din Israel, care reprezintă un demers educațional-formativ realizat prin explorarea factorilor determinanți și a Profilului CCO al profesorilor, a relațiilor dintre CCO și satisfacția în muncă în instituțiile de învățământ publice și private; conceptualizarea formării CCO al profesorilor și evidențierea particularităților psihopedagogice; elaborarea și implementarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, care a contribuit la eficientizarea activității acestora.

Rezultatele obținute în cercetare care au contribuit la soluționarea problemei științifice rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a procesului de formare a a comportamentului civic organizațional la profesorii din Israel, realizat în baza determinării particularităților psihopedagogice ale dezvoltării CCO la profesori; elaborarea Profilului CCO al profesorilor; identificarea și validarea reperelor teoretice și metodologice ale Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, pe baza cadrului conceptual de dezvoltare a CCO al profesorilor, care a contribuit la eficientizarea activității profesorilor, confirmată prin capacitatea de a demonstra adaptabilitate (reziliență) în timp obișnuit, precum și pe timp de criză.

Semnificația teoretică a cercetării este asigurată de: conceptualizarea formării comportamentului civic organizațional al profesorilor; contribuții la teoria educației prin transferul conceptului CCO din sfera economică în context pedagogic, bazat pe fundamente sociale, pedagogice și psihologice; evidențierea structurii și conținuturilor Profilului CCO al profesorilor, compus din șapte dimensiuni: comportament de suport, relaționare eficientă, conștiință organizațională, inițiativă personală, virtute civică, loialitate organizațională și dezvoltare personală; argumentarea științifică a relevanței și a necesității formării CCO în contextul tendințelor contemporane în educație; conceptualizarea și elaborarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, axat pe un ansamblu de repere generale, teoretice și praxiologice.

Valoarea practică a cercetării este reprezentată de: explorarea Profilului CCO al profesorilor, care adaptat contextului poate servi drept model de comportament practic, util atât pe vremuri obișnuite, cât și pe timp de criză; elaborarea și validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, construct teoretic și praxiologic care cuprinde: argumente, principii, obiective, unități de conținut, activități structurate pe dimensiunile Profilului CCO. Profesorii, care au dezvoltat dimensiunile CCO în baza programului psihopedagogic formativ, au demonstrat o adaptabilitate (reziliență) mai mare comparativ cu cei care nu au participat la program. Rezultatele experimentale și concluziile cercetării pot fi utilizate în organizarea procesului de formare continuă a cadrelor didactice în Israel și Republica Moldova.

Implementarea rezultatelor științifice: s-a desfășurat în școlile medii din Israel și Institutul Holon, prin activități practice, cu cadre didactice.

Aprobarea rezultatelor științifice: s-a produs în cadrul Departamentului de Științe ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova; prin publicații în reviste științifice de specialitate, comunicări la forumuri științifice (The Sixth International Conference on Adult Education. Education for Peace and Sustainable Development, November 9th-11th, 2023. Moldova State University; Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, 10-11 noiembrie 2020, Universitatea de Stat din Moldova; Conferința științifico-didactică națională cu participare internațională ”Probleme actuale ale didacticii științelor reale” 11-12 mai 2018, Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău ș.a).

Publicații în domeniu: 10 articole științifice.

Volumul și structura tezei: 143 pagini text de bază, inclusiv Anotări, Introducere, trei capitole, Concluzii și recomandări, 17 tabele, 22 figuri, Bibliografie (232 titluri), 5 anexe.

Cuvinte cheie: comportament civic organizațional, Profil CCO, profesori, instituție de învățământ privată, instituție de învățământ publică, Program psihopedagogic de dezvoltare a CCO, factori determinanți ai CCO, satisfacție în muncă.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** sunt prezentate actualitatea, importanța și relevanța temei de cercetare, sunt descrise domeniul de cercetare și tema de cercetare, pe baza identificării contradicțiilor, a premiselor și a efectelor acestora asupra sistemului de învățământ din Israel. Sunt formulate scopul și obiectivele principale ale cercetării, dimensiunile experimentale ale CCO la cadrele didactice.

Capitolul 1, „Abordări teoretice ale comportamentului civic organizațional în cadrul sistemului de învățământ”, prezintă delimitări conceptuale privind comportamentul civic organizațional în prima parte. A doua parte se axează pe dimensiuni teoretice/evoluția conceptului comportamentului civic organizațional în sistemul de învățământ; în partea a treia sunt analizați factorii determinanți ai CCO.

După cum am menționat mai sus, conceptul comportament civic organizațional a fost propus de Organ în anii 1980, acesta căpătând amploare și fundamentare în ultimii ani și devenind subiectul multor studii. Definiția termenului de comportament civic organizațional este „comportamentul individului, care acționează la propria discreție, care nu este direct acceptat de sistemul formal de recompensă, iar acumularea acestor comportamente promovează funcționarea eficientă și eficiența a organizației” [apud 53, p.86].

Abordarea generală a comportamentului civic organizațional se bazează pe trei criterii:

1. Salariatul îndeplinește sarcini dincolo de cerințele sale oficiale ale postului;
2. El/ea face acest lucru în mod voluntar (nimeni nu le-a instruit sau le-a cerut să facă acest lucru);
3. Comportamentul nu este recompensat oficial (angajatul nu a primit bani sau alte compensații pentru manifestarea acestui comportament).

O examinare mai profundă a literaturii existente despre CCO denotă concentrarea acestora asupra conceptualizării și definirii acestui comportament, factorii asociați cu apariția lui într-o organizație și modurile în care influențează angajatul și organizația. Datorită domeniului său limitat, studiul actual va discuta doar primii doi parametri. Definițiile timpurii ale termenului „comportament civic organizațional” subliniază faptul că acesta nu este compensat de organizație, dar este condus la discreția angajatului și că angajatul nu este instruit referitor la manifestările unui astfel de comportament. Conform evaluării nivelului de performanță al angajatului, comportamentul civic organizațional al angajaților a fost comparat cu comportamentele funcționale incluse în fișa postului [58].

În același timp, reiterăm că CCO oferă un șir de beneficii: CCO poate ridica spiritul moral al angajaților; sporește nivelul semnificației muncii angajaților; contribuie la sporirea performanței și productivității angajaților; de fapt, cercetările arată că CCO prezice pozitiv performanța; creează interacțiuni sociale mai bune între angajați; reduce stresul; creează un sentiment de comunitate în rândul angajaților; favorizează imaginea instituției.

În raport cu sistemul educațional, considerăm oportune următoarele componente, care au stat la baza prezentei cercetări (adaptat după Podsakoff, P. ș.a. [54; 55]): *comportamentul de ajutor, sportivitatea, loialitatea organizațională, conformitatea organizațională, inițiativa personală, virtutea civică, dezvoltarea personală*.

Deși subiectul reprezintă un interes continuu pentru societate la general și, în particular, pentru domeniul educațional, termenul comportament civic organizațional s-a conturat doar în ultimele decenii, fiind constatată insuficiența de cercetări științifice a CCO în raport cu educația.

Studiul asupra profesorilor germani a constatat că identificarea cu programul educațional este o variabilă importantă care poate prezice comportamentul civic organizațional în rândul profesorilor, în timp ce un studiu printre profesorii americani a relevat o corelație pozitivă între un mediu școlar pozitiv și CCO al profesorilor [37; 39; 49]. De reținut, că majoritatea studiilor s-au bazat pe metodologie cantitativă, fiind axate pe înțelegerea corelației dintre acest fenomen și diferite variabile, și mai puțin în scopul definirii fenomenului și a componentelor sale [apud 61].

Cercetarea actuală își propune să extindă sfera discuției privind comportamentul civic organizațional în rândul cadrelor didactice prin utilizarea metodelor de cercetare calitativă care permite investigarea conceptualizărilor subiective ale profesorilor asupra comportamentului lor civic organizațional în școlile respective.

Epistemologia conceptelor de comportament civic organizațional s-a constituit în baza ideilor, conceptelor și teoriilor (Teoria comportamentului planificat de Ajzen, Teoria trebuințelor de Maslow, Teoria auto-eficacității, Teoria învățării sociale, Teoria schimbului social ș.a.), ce demonstrează impactul pozitiv al acestora asupra formării personalității din punct de vedere holistic, realitate ce a preocupat permanent cercetătorii din domeniul educației, psihologiei, economiei și sociologiei: Organ, D. [52; 53]; Bogler, R. et al.[26]; Podsakoff, P. și colab. [54; 55]; Jorovlea, E. [8]; Andrițchi, V.[1]; Cojocaru, V., Guțu, V., Șevciuc, M. [4]; Potâng, A. [12] ș.a.

Remarcăm: domeniul de cercetare al comportamentului civic organizațional este în continuă schimbare. Bazele comportamentului civic organizațional au fost puse de sociologia muncii, teoria managerială, teoria organizațională etc. Cercetările efectuate în domeniul comportamentului organizațional au contribuit la găsirea mijloacelor de eficientizare a activității de producție. Mai recent, tema a fost extinsă și în domeniul educațional.

Studiile privind comportamentul civic organizațional în rândul profesorilor au scos la iveală insuficiența de publicații pe această temă. Constatările studiilor cantitative arată că comportamentul civic organizațional în rândul profesorilor este îndreptat către elevi, personal și școală [20; 26; 51].

Pe baza literaturii de specialitate, am explorat mai multe componente pentru analiza CCO în relație cu comportamentele profesorilor (figura 1, elaborată de autoare).



Fig.1. Componentele CCO al profesorului

CCO poate fi sporit dacă în procesul de învățare, instituțiile și managerii aplică un tratament pozitiv și îndeplinesc așteptările profesorilor, dezvoltă încredere reciprocă și acordă atenție satisfacției profesionale a profesorilor [64]. Cu cât mai mulți profesori au un comportament CCO, cu atât eficiența organizațională e mai înaltă [50; 59] și efectele lor pozitive pot accelera atingerea obiectivelor și calitatea educației în mod eficient. Se constată că profesorii cu CCO aduc mult mai multe beneficii în comparație cu profesorii care își îndeplinesc doar sarcinile principale. Totodată, în unele instituții de învățământ activează profesori care își îndeplinesc atribuțiile doar conform fișei de post, fără exersarea CCO; fiind observată nedorința de a sta mult la școală, profesorul plecând imediat acasă după lecții [41].

Luând în considerare cele de mai sus, cercetarea noastră explorează un cadru cuprinzător și baza teoretică, care explică dezvoltarea CCO al profesorilor.

Succesul școlilor depinde în mod fundamental de profesorii care sunt dispuși să meargă dincolo de așteptările față de rolul normativ [35]. Comportamentul civic organizațional (CCO)

este un termen util pentru a descrie comportamentele voluntare, extra-rol manifestate de angajați, care nu sunt recunoscute de sistemul formal de recompensă și au un caracter general, cu efect pozitiv asupra funcționării organizației, care nu pot fi executate prin contractul de muncă. CCO este o chestiune de alegere individuală, nerespectarea căruia nu este, considerată drept motiv de pedeapsă. Respectiv, CCO al profesorilor se referă la toate comportamentele voluntare și de ajutor extinse asupra colegilor, managerilor și elevilor [35].

În același timp, ca urmare a pandemiei de Covid-19, scenariul educațional s-a schimbat imprevizibil. Pe de o parte, a fost necesar a se adapta la criză, pe de altă parte, este importantă ralierea la tendințele noi educaționale, după cum urmează: învățarea online; învățământul la distanță; învățarea hibrid; învățarea acasă; învățarea mobilă; învățarea personalizată; învățarea bazată pe proiecte; gamificarea ș.a. [65]. Noile tendințe implică reevaluarea/ajustarea atât a cunoștințelor, cât și a abilităților tuturor părților implicate în procesul educațional.

Astfel, este important să înțelegem beneficiile pentru toți actorii din educație, în special pentru profesori și educabili. Deoarece pot crea medii de învățare adecvate pentru a transmite și absorbi cunoștințele și abilitățile cel mai eficient.

Luând în considerare ideile menționate mai sus, dar și noile tendințe în educație, propunem definiția noastră: *În cadrul școlii, CCO al profesorilor este un fenomen multidimensional, care include comportamente voluntare și de sprijin extinse asupra colegilor, managerilor, elevilor și părinților la nivel personal și organizațional. CCO include valori comportamentale care sporesc satisfacția și împuternicirea cadrelor didactice și susțin funcționarea eficientă a instituției, prin stimularea capacității acesteia de a stabili și valorifica potențialul uman de care dispune.*

Pe baza trecerii în revistă a literaturii și cercetărilor în domeniu, putem concluziona că CCO este un fenomen complex, manifestat printr-o diversitate de componente/dimensiuni, care poate fi abordată din mai multe perspective: socială, psihologică și pedagogică/educativă.

Din perspectiva socială, CCO este abordat din perspectiva microstructurală, care presupune analiza relațiilor dintre profesori-profesori/manageri, profesori-elevi, și structurile sociale (comunitate, familie, instituție de învățământ), și din perspectiva macrostructurală, care presupune determinanții CCO în contextul transformărilor sociale și educaționale.

Din perspectiva psihologică, CCO este abordat prin prisma cauzelor multiple, conectate la dinamica dezvoltării personalității profesorului, la nivel individual și în relațiile acestuia cu școala, familia, comunitatea: imaginea de sine, inteligența emoțională și socială, motivația pentru activitate/schimbare, atitudinea față de sine și mediul școlar și social, angajamentul organizațional școlar, autoeficacitatea, probleme sociale și emoționale, valori și percepții etc.

Din perspectiva pedagogică, CCO este abordat ca o consecință a influenței strategiilor folosite de profesori (competențe TIC), managementului clasei, climatului școlar, și a conducerii educaționale, dar și a posibilității de a rezolva contradicțiile generate de transformările sociale și educaționale, necesitatea asigurării unei educații de calitate.

În baza analizei literaturii de specialitate, putem menționa câțiva factori determinanți ai comportamentului civic organizațional (CCO).

Arar, K. și Nasra, M. au analizat relațiile dintre stilul de conducere al directorilor, percepțiile ocupaționale și CCO [18]. Ismail, S. și colab. [43]; DiPaola, m. și Tschannen-Moran, M. [35] au explorat impactul climatului școlar asupra CCO. Huda, S., Soefijanto, T. și Supriyati, Y. [42] au investigat impactul încrederii și al satisfacției în muncă asupra comportamentului civic al profesorilor.

Influența satisfacției în muncă, a conducerii și a climatului organizațional asupra CCO a fost studiată de Bismala, L. [24]. Prin satisfacția în muncă resimțită de profesori, conducerea eficientă și climatul organizațional pozitiv, profesorii vor fi dispuși să facă mai mult decât sarcini formale și să ofere performanțe peste așteptările instituției.

Skarlicki, D. & Latham, G. au examinat CCO într-un cadru universitar, menționându-l ca o structură cu două componente, organizațională și interpersonală, care stă la baza COO [apud 35].

Luând în considerare spectrul larg de factori determinanți CCO, i-am selectat și actualizat pe cei mai relevanți pentru educație (figura 2): satisfacția în muncă, climatul organizațional, angajamentul organizațional, percepțiile rolului/percepțiile echității, comportamentul de liderism, dispoziții individuale, motivații și variabile demografice (sex, vârstă, anii de experiență în muncă).

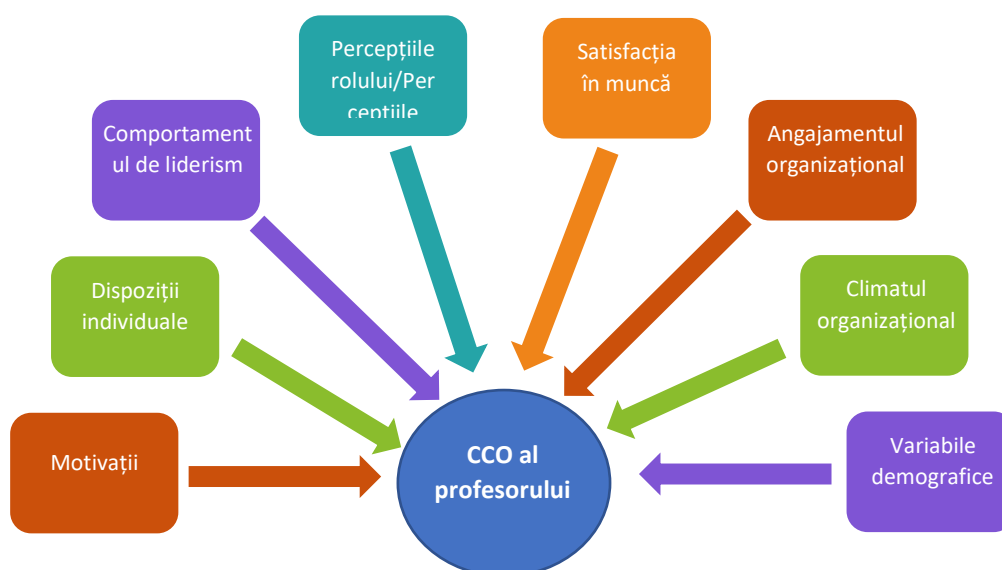


Fig.2. Factorii determinanți ai CCO al profesorilor

Având ca repere ideile mai multor autori [24; 65] dorim să evidențiem tendințele și atitudinile care determină importanța CCO:

- Concurența globală în domeniul resurselor umane, în special sprijinul organizațional pentru inițiative substanțiale interne ale profesorilor, a sporit și mai mult importanța CCO.
- Tendința de explorare sporită a muncii în echipă necesită mai mult CCO.
- Performanța organizațională și în special rolul inițiativelor substanțiale și interne ale cadrelor didactice (investirea timpului suplimentar, acordarea de sprijin elevilor, utilizarea tehnologiilor) eficientizarea în scopul adaptării la schimbare.
- Creșterea importanței calității educației și a satisfacției elevilor (pe baza nevoilor individuale și sociale) vizează valorificarea multilaterală a componentelor CCO al profesorilor, pentru a face față cerințelor socio-economice enunțate.

CCO al profesorilor are un impact social important. Având în vedere că nu mulți angajați din orientarea către profit a organizației pot și sunt capabili să implementeze CCO fără a aștepta un premiu, CCO al profesorilor poate servi drept model pentru alte organizații publice și private.

Concluzionăm faptul care evidențiază importanța înțelegerii CCO ca fenomen legat de context, mai ales în contextul noilor tendințe educaționale. Prin investigația teoretică s-a constatat că CCO este un fenomen multifacțat, manifestat printr-o diversitate de componente/dimensiuni, evidențiate pe două niveluri de abordare: personal și organizațional, care poate fi abordat și din mai multe perspective: socială, psihologică și pedagogic/educațională. Analiza diferitelor abordări și teorii, cercetări cu referire la CCO în educație ne-au permis deducerea și formularea reperelor conceptuale și praxiologice pentru dezvoltarea acestui fenomen în instituțiile de învățământ.

Al doilea capitol, „Cadrul metodologic pentru dezvoltarea comportamentului civic organizațional al profesorilor”, se concentrează pe conceptualizarea formării comportamentului civic organizațional al profesorilor, care include analiza contextului educațional național din Israel, identificarea satisfacției în muncă ca determinant principal al CCO; elaborarea Profilului CCO al profesorilor.

Abordarea conceptuală a cercetării privind formarea/dezvoltarea CCO al profesorilor se concentrează pe analiza diferitelor abordări naționale și internaționale ale acestui fenomen și pe constatarea că CCO este rezultatul acțiunii unui complex de factori determinanți în relații interdependente. Ca repere importante am remarcat analiza sistemului de învățământ din Israel, inclusiv specificitatea instituțiilor de învățământ publice și private.

Explorarea factorilor determinanți în raport cu CCO, a permis identificarea unei corelări vizibile cu satisfacția în muncă. Constatările relației dintre satisfacție în muncă și CCO variază în diferite studii, dar prevalează și în preferințele profesorilor implicați în prezenta cercetare. Werner [62] afirmă că numai angajații mulțumiți par mai probabil să manifeste comportamente pozitive care pot contribui efectiv la funcționarea generală a organizației. Angajații vor avea tendința de a manifesta comportamente civice organizaționale mai probabil atunci când se simt mulțumiți de locurile lor de muncă, versus sprijinului sau beneficiilor (de exemplu, experiențe de muncă pozitive) oferite de organizație sau colegii lor [64] etc.

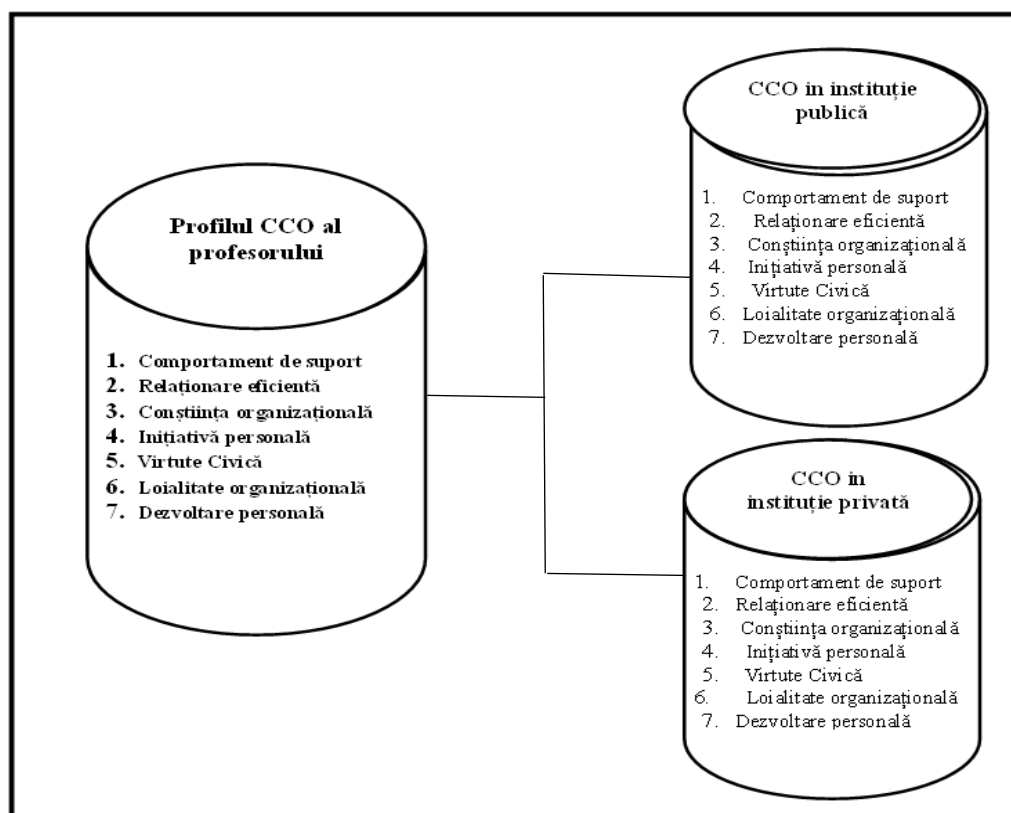


Fig.3. Modelul dimensiunilor CCO al profesorilor în instituții de învățământ publice și private

Specificul sectoarelor privat și public în CCO și satisfacția în muncă. Analiza literaturii în domeniu arată că motivația muncii în rândul angajaților și managerilor din sectorul public este foarte diferită de cea a omologilor lor din sectorul privat [39; 40]. Uneori, atunci când eșantioanele de angajați din sectorul privat și din sectorul public conțin prea multe diferențe de gen, vârstă, educație, conținutul locului de muncă sau nivel ierarhic, diferențele în motivația muncii pot fi explicate pur și simplu prin acești factori demografici sau organizaționali.

Angajații din sectorul public fac adesea alegerea de a oferi un serviciu demn societății. Ei sunt motivați de o puternică dorință de a servi interesul public [37; 44], de un sentiment de oferire a unui serviciu față de comunitate, care nu se regăsește la omologii lor din sectorul privat [45] și de un îndemn de a promova interesul public [37]. Angajații din sectorul public manifestă o etică a serviciilor mai puternică decât angajații din sectorul privat [44]. Motivația pentru serviciul public cuprinde elemente precum oportunitatea de a avea un impact asupra afacerilor publice, angajamentul de a servi interesul public și interesul în realizarea justiției sociale [39; 40].

Ținând cont de specificul cercetării noastre axate pe dezvoltarea CCO al profesorilor care acoperă cele două sectoare instituții de învățământ public și privat, dorim să propunem următorul Model de CCO al profesorilor în instituțiile menționate mai sus (figura 3). Modelul reflectă dimensiunile Profilului CCO al profesorilor, care a fost explorat în institutii de învățământ publice și private.

Totodată, influența psihopedagogică asupra cadrelor didactice în vederea dezvoltării CCO presupune realizarea unor obiective care pot fi stabilite în raport cu Profilului CCO al profesorilor. Analiza factorilor determinanți și a dimensiunilor manifestării CCO, ne-a permis modelarea unui profil al profesorului cu CCO (tabel 1, elaborat de autoare).

Tabel 1. Profilul CCO al profesorilor (elaborat de autoare)

	CCO Dimensiuni	Descriptori
1	Comportament de suport	<ul style="list-style-type: none"> • îndrumă/ajută elevii cu materiale adiționale în clasă și extrașcolar; • ghidează/sprijină noii colegi; • acordă suport colegilor absenți prin redistribuirea sarcinilor de învățare în clase; • face voluntariat pentru comitetele școlare; • face voluntariat în lucrul cu părinții extraprogram etc.
2	Relaționare eficientă	<ul style="list-style-type: none"> • nu pierde orele de lucru cu diverse reclamații; • manifestă răbdare, empatie, toleranță în rezolvarea problemelor de serviciu; • manifestă dedicație în beneficiul grupului și al instituției; • intervine în prevenirea conflictelor între colegi, între manageri și alți profesori; • comunică asertiv cu părinții elevilor, alți actori educaționali; • tinde să aibă o atitudine pozitivă față de ceilalți etc.
3	Conștiința organizațională	<ul style="list-style-type: none"> • internalizează regulile și regulamentele organizației, chiar și atunci când acestea nu sunt supuse supravegherii externe; • intervine în prevenirea conflictelor, evitând situații neplăcute, care afectează drepturile proprii și pe ale celorlalți; • este punctual; • este disciplinat; • evită pauzele suplimentare ș.a.
4	Inițiativă personală	<ul style="list-style-type: none"> • demonstrează inițiativă personală/organizațională, care depășește; cerințele zilnice conform fișei postului; • propune posibile îmbunătățiri ale procesului didactic/curriculum-ului; • mobilizează voluntari pentru noi inițiative; • acceptă unele schimbări forțate, dar necesare.
5	Virtute Civică	<ul style="list-style-type: none"> • se manifestă prin participarea la ședințele personalului; • raportează riscurile potențiale cu care organizația se poate confrunta în viitor; • manifestă angajament față de instituție în ansamblu; • demonstrează disponibilitatea de a accepta responsabilitatea personală pentru succesul instituției; • susține implicarea elevilor/colegiilor în proiecte comunitare.
6	Loialitate organizațională	<ul style="list-style-type: none"> • promovează instituția în ansamblu; • protejează reputația instituției de amenințările externe; • promovează imaginea instituției în societate prin participarea la diverse activități sociale; • mobilizează elevii/colegii/părinții în promovarea instituției.
7	Dezvoltare personală	<ul style="list-style-type: none"> • participă voluntar la programe de dezvoltare profesională; • participă la activități didactico-științifice, în afara celor obligatorii; • participă la stagii, mobilitate profesională etc., bazate pe angajament personal, fără impunere din partea administrației.

Deci, cadrul conceptual al dezvoltării CCO al profesorilor include un set de prevederi teoretice, determinanți, strategii și scopuri ale acestui proces și poate fi prezentat sub formă de rezumat și tabel (tabelul 2, elaborat de autoare).

Tabel 2. Cadrul conceptual al dezvoltării CCO al profesorilor

Nr.	Abordări conceptuale și dimensiuni	Conținuturi	Comentarii
1.	Conceptul CCO: CCO – fenomen multiaspectual, social, psihologic, pedagogic, economic, cultural	În cadrul școlii, <i>CCO al profesorilor este un fenomen multidimensional, care include comportamente voluntare și de sprijin extinse la colegi, directori, elevi și părinți la nivel personal și organizațional. CCO include valori comportamentale care cresc satisfacția și împuternicirea cadrelor didactice și susțin funcționarea eficientă a instituției, prin stimularea capacității acesteia de a stabili și valorifica potențialul uman de care dispune.</i>	
2.	Factori determinanți	CCO al profesorilor este influențat de mai mulți factori: satisfacția la locul de muncă, climatul organizațional, angajamentul organizațional, percepții asupra rolului/percepții vizavi de corectitudine, comportamentul de leadership, dispoziții individuale, motivații și variabile demografice (sex, vârstă, experiență de muncă).	Satisfacția în muncă identificată ca principal factor determinant al CCO
3	Teorii și perspective	Teorii relevante: - Teoria Comportamentului Planificat (TPB); - Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow; - Teoria auto-eficacității; - teoria învățării sociale; - Teoria schimbului social; - Teoria comparației sociale.	CCO este un fenomen complex, manifestat printr-o diversitate de componente/dimensiuni, care poate fi abordat din mai multe perspective: <i>socială, psihologică și pedagogică/educațională.</i>
4	Contextul educațional național în Israel	Tipul instituției: Instituții Private și publice	Specificul instituțiilor de învățământ private și publice
5	Strategii și metode de formare a CCO	Program psihopedagogic de dezvoltare a Comportamentului Civic Organizațional al profesorilor	
6	Finalități	Profilul CCO al profesorilor	Eficiența profesorului

Conceptualizarea dezvoltării CCO al profesorilor se concentrează pe o abordare integrală a subiectului: perspective pedagogice, psihologice, sociale. În acest sens, abordarea conceptuală fundamentată reprezintă un cadru de referință pentru elaborarea unui demers praxiologic formativ.

Respectiv, ***Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor*** a fost conceput pe baza unor abordări conceptuale fundamentate psihologic, pedagogic și metodologic și reprezintă un construct praxiologic care include: argumente, teorii, principii, obiective, unități de conținut, activități.

Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor a fost construit pe baza analizei literaturii de specialitate și, de asemenea, a interviurilor personale care au fost realizate în rândul profesorilor care lucrează atât în sectorul

public, cât și în sectorul privat. Programul cuprinde 7 module – dimensiuni CCO, structurate în sesiuni pe unități de conținut, care pot fi extinse în funcție de nevoi, cu obiective specifice, unități de conținut, activități și instrumente.

Obiectivele specifice ale Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor sunt: familiarizarea profesorilor cu esența și importanța CCO, inclusiv cu beneficiile și provocările legate de acesta; identificarea și analizarea factorilor determinanți ai CCO la nivel personal și profesional; dezvoltarea abilităților legate de dimensiunile CCO (Profilul CCO al profesorilor) prin conștientizarea importanței și valorii acestora în activitatea profesională.

Programul include un sistem separat de activități specifice pentru cadrele didactice, în vederea formării CCO la nivel personal și organizațional/profesional. Subliniem că Programul include doar acele activități specifice care sunt direct orientate spre dezvoltarea CCO. În acest sens, valențele de formare continuă a profesorilor pot și trebuie să fie actualizate.

Toate aceste activități sunt structurate în tabelul 3 (elaborat de autoare).

Tabel 3. Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor

Dimensiunea 1. Comportament de suport		
Cadrul teoretic		
Teorii explicative	<p>„<i>Teoria fortificării</i>” (Skinner), numită și Teoria consolidării/întăririi se bazează pe considerentul precum că comportamentul care generează un rezultat plăcut are șanse de a fi repetat.</p> <p><i>Teoria schimbului social</i> (Newman, Kiazad și Cooper), se referă la faptul că angajații sunt susceptibili de a adopta comportamente prosociale similare celor manifestate de lideri. Respectiv, profesorii tineri, primind sprijin din partea seniorilor, pot prelua modele pozitive pe viitor.</p>	
Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul abordării cursantului ca „producător”</i>, care, prin educație și formare profesională, aduce investiții în capitalul uman (nu doar în calitate de „consumator”). ▪ <i>Principiul centrării pe cel ce învață</i> presupune plasarea accentului în instruire pe cursant, și nu pe materia de studiu. ▪ <i>Principiul tratării individuale și diferențiate a cursantului</i> (în procesul de instruire se ține cont de particularitățile individuale ale cursanților: vârstă, sex, nivelul pregătirii anterioare, potențialul intelectual și fizic etc.) 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
<p>Cursanții vor fi capabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice modalități de îndrumare a elevilor atât în context formal (la lecții), cât și nonformal (activități extracurriculare); ➤ să propună modalități de ghidare a colegilor nou veniți; ➤ să aplice practici pozitive de suport didactic colegilor care înlocuiesc profesorii absenți; ➤ să ofere colegilor nou veniți instrumente digitale cu scopul actualizării și optimizării procesului educațional; ➤ să proiecteze activități de voluntariat pentru comitetele școlare; 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalități de îndrumare a elevilor în cadrul lecțiilor și în cadrul activităților extracurriculare. Incluziunea elevilor • Modalități de ghidare a colegilor nou veniți. • Practici pozitive de suport didactic în diverse situații educaționale. • TIC – ca instrument de suport și dezvoltare. • Voluntariatul în cadrul instituțiilor educaționale. • Activități de voluntariat cu părinții elevilor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcătuirea unui algoritm de pregătire a unui suport metodic pentru viitori formatori pentru lucrul cu diverse grupuri: <ul style="list-style-type: none"> - incluziunea elevilor - educația adulților (clase ale seniorilor) etc. ✓ Analiza studiilor de caz referitor la modalități de ghidare a colegilor noi veniți (de ex. zile de formare pentru profesori, seri pentru profesori, ședințe/grupuri de suport, asistență prin TIC); ✓ Simularea situațiilor problematice legate de absențierea colegilor și a soluțiilor relevante (de ex. redistribuirea sarcinilor de realizare a lecțiilor în clase);

<p>➤ să proiecteze activități de lucru extraprogram cu părinții.</p>		<p>✓ Elaborarea planurilor/ scenariilor activităților de voluntariat: suport vârstnicilor (de ex. în centre de plasament); suport persoanelor din grupuri vulnerabile (ex. acțiuni de caritate) etc.</p>
Dimensiunea 2. Relaționare eficientă		
Cadrul teoretic		
<p>Teorii explicative</p>	<p><i>Teoria ierarhiei nevoilor</i> (Maslow) în ceea ce privește CCO se referă practic la toate dimensiunile CCO (începând cu nivelul 2), având la bază relaționarea eficientă.</p> <p><i>Teoria învățării adulților</i> (Knowles) oferă înțelegerea nevoilor cursanților adulți (personalul didactic) pe baza identificării a cinci caracteristici definitorii comparativ cu cei mai tineri: conceptul de sine, experiența de viață, dorința de a învăța, orientarea spre învățare și motivația de a învăța.</p>	
<p>Principii de instruire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul satisfacerii nevoilor superioare ale individului</i> (stimă de sine, recunoaștere, împlinire profesională etc.) ▪ <i>Principiul importanței relației interpersonale</i> vizează învățarea prin interacțiune cu alții, trăirile colective; relațiile interpersonale stabilește valori, norme și modele de conduită, stiluri de interacțiune) ▪ <i>Principiul fundamental al organizării procesului de educație a adulților</i> pune accent pe faptul că ,adulții învață mai bine și mai eficient în contexte mai puțin formale, prin intermediul unor activități, prin metode și tehnici flexibile, adaptate nevoilor, intereselor și aspirațiilor lor. 	
Cadrul metodologic		
<p>Obiective de instruire</p>	<p>Unități de conținut</p>	<p>Activități de instruire</p>
<p>Cursanții vor fi capabili:</p> <p>➤ să identifice modalități de management al emoțiilor în rezolvarea problemelor de serviciu;</p> <p>➤ să identifice probleme care pot genera situații de conflicte interpersonale și de grup;</p> <p>➤ să prevină situații de conflict care pot afecta drepturile personale și ale celorlalți, prin propunerea soluțiilor de rezolvare a acestora;</p> <p>➤ să propună modalități de comunicare asertivă cu colegii, părinții și alți actori educaționali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul emoțiilor • Managementul timpului • Arderea profesională și prevenirea acesteia • Abordarea conflictelor de serviciu prin prisma drepturilor omului (tipologii, management, prevenire) • Comunicarea asertivă în mediul educațional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exerciții de management a emoțiilor în diferite situații de probleme de serviciu; ✓ Exerciții anti-burnout; ✓ Jocuri de rol – managementul situațiilor de conflict; ✓ Prevenirea situațiilor de conflict (în baza studiilor de caz prin lucru în grup, Turul Galeriei etc.); ✓ Simularea situațiilor de comunicare asertivă cu colegii, părinții, alți actori educaționali; ✓ Consiliere și sprijin psihonoțional personal pentru profesorii seniori și cei nou veniți (juniori).
Dimensiunea 3. Conștientizarea organizațională		
Cadrul teoretic		
<p>Teorii explicative</p>	<p><i>Teoria comportamentului planificat</i> (Ajzen) poate fi folosită drept cadru pentru înțelegerea intențiilor și/sau comportamentelor profesorilor, elevilor sau altor actori educaționali. Aceasta poate contribui la identificarea factorilor determinanți și a convingerilor care influențează intenția profesorilor de a efectua sau nu un anumit comportament.</p> <p><i>Teoria resurselor umane / Teoria Z</i> (Ouchi) consideră realizarea deplină a persoanei în mediul său de muncă prin aderarea la cultura și la spiritul instituției și prin realizarea sa deplină în organizație.</p>	

Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul angajamentului normativ</i> vizează conformarea cursantului la regulile instituției, internalizarea de către profesori a regulilor și regulamentelor organizației. ▪ <i>Principiul responsabilității organizaționale în corelare cu cea individuală</i> se bazează pe faptul că conștiințizarea valorilor organizației permite creșterea responsabilității și a demnității umane. 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
Cursanții vor fi capabili: <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice regulile și regulamentele instituției; ➤ să respecte regulile și regulamentele instituției, indiferent de monitorizarea internă sau externă; ➤ să analizeze componentele culturii organizaționale ale instituției; ➤ să propună modalități de respectare a regulilor și regulamentelor instituției de către angajați. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reguli și regulamente ale instituției (RRI). • Modalități de respectare a regulilor și regulamentelor instituției. • Beneficiile organizaționale prin prisma respectării regulilor și regulamentelor instituției. • Cultura organizațională a instituției (componente, relațiile cu profesorii, corelarea valorilor cu regulile și regulamentele). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucru cu documente relevante: Statutul instituției, Codul etic, Regulamentul de funcționare al instituției ș.a. ✓ Analiza studiilor de caz referitor la respectarea RRI; ✓ Analiza fișei de post în raport cu dimensiunile CCO; ✓ Analiza SWOT a culturii organizaționale a instituției; ✓ Analiza modalităților de suport din partea școlii a personalului didactic (de ex. asigurare de sănătate cu reducere, omagierea etc.).
Dimensiunea 4. Inițiativă personală		
Cadrul teoretic		
Teorii explicative	<p><i>Teoria autoeficacității</i> (Bandura) se referă la credința unui individ în capacitatea sa de a executa comportamente necesare pentru a produce performanțe specifice.</p> <p><i>Teoria resurselor umane / Teoria Y.</i> (McGregor) constată că modalitatea cea mai eficientă de realizare a obiectivelor organizaționale este aceea de a le armoniza cu necesitățile și scopurile membrilor organizației.</p>	
Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul participativ</i> vizează practicile participative ca modalități de determinare a angajamentului real al oamenilor în organizație și în realizarea personală. ▪ <i>Principiul creativității</i> se referă la abordarea creativității cursanților ca activitate conjugată a funcțiilor de ordin biologic, psihofiziologic și social implicate în producerea noului și originalului. ▪ <i>Principiul învățării active și conștiente</i> presupune ca cursanții să participe singuri la dobândirea cunoștințelor atât individual cât și sub ghidarea profesorilor. 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
Cursanții vor fi capabili: <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice responsabilitățile din fișa de post vs inițiativa personală/organizațională; ➤ să propună posibile îmbunătățiri ale procesului didactic/ curriculum-ului; ➤ să mobilizeze voluntari din rândul elevilor și colegilor pentru noi inițiative organizaționale; ➤ să propună inițiative organizaționale, care depășesc cerințele zilnice conform fișei postului. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inițiative organizaționale (modalități, tipologii, modele, impact). • Responsabilități vs inițiative personale / organizaționale. • Modalități de mobilizare a voluntarilor pentru noi inițiative personale/ organizaționale (specificul de lucru cu tinerii, adulții din diferite grupuri de vârstă, experiență). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza responsabilităților din fișa de post în raport cu inițiative organizaționale (studiu comparativ); ✓ Alcătuirea unui algoritm de pregătire a unui suport metodic pentru inițiative personale (de ex. pregătirea bucatelor împreună; mersul în weekend la sfârșitul anului a întregii echipe – socializare; simestrial - prânz împreună la școală: fiecare profesor aduce mâncare din casa mamei și povestește despre asta etc.);

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza inițiativelor angajaților instituției (în baza studiilor de caz prin lucru în grup); ✓ Simularea de inițiative organizaționale (de ex. încurajarea alimentației sănătoase în rândul elevilor; <i>screensavers</i> (adolescenții protejați pe rețelele de socializare); dialog intergenerațional: elevii predau în clasa seniorilor; contactul cu comunitatea - activitate de voluntariat în comunitate).
Dimensiunea 5. Virtute Civică		
Cadrul teoretic		
Teorii explicative	<p><i>Teoria învățării sociale</i> (Bandura) se bazează pe ideea că liderii și colegii care adoptă comportamente etice sunt percepuți ca modele pentru bunăstarea celorlalți, iar cursanții vor adopta comportamente similare cu cele ale liderilor sau colegilor, devenind prosociali față de ceilalți colegi și organizație.</p> <p><i>Teoria așteptărilor</i> (Vroom) subliniază importanța relației „așteptare-speranță”, care sugerează credință cursantului în faptul că, după un comportament schimbat, neapărat vine o recompensă (sub diferite forme, nu neapărat, bănească).</p>	
Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul corelării mediului de lucru cu cerințele sociale</i> vizează adaptarea condițiilor de muncă la tendințele sociale (utilizarea TIC, acomodarea rezonabilă / incluziunea, reziliența, securitatea etc.) ▪ <i>Principiul corelării așteptărilor personale și oportunităților organizației</i> vizează atenția deosebită pentru nevoile și așteptările cursanților, activitățile instituției fiind direcționate către necesitățile acestora /ale personalului 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
<p>Cursanții vor fi capabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice caracteristicile virtuții civice la nivelul instituției; ➤ să demonstreze angajament față de instituție, inclusiv prin participare la ședințele personalului; ➤ să raporteze riscurile potențiale cu care organizația se poate confrunta în viitor; ➤ să demonstreze disponibilitatea de a accepta responsabilitatea personală pentru succesul instituției; ➤ să susțină implicarea elevilor/colegiilor în proiecte comunitare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptul de virtute civică la nivel de instituție vs societate. • Angajamentele față de instituție din perspectiva virtuții civice. • Oportunități și riscuri ale instituțiilor educaționale. • Responsabilitatea personală pentru succesul instituției (disponibilitate vs obligativitate). • Modalități de implicare a elevilor/ colegilor în proiecte comunitare. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza esenței / componentelor virtuții civice la nivel de instituție vs societate (studiu comparativ); ✓ Analiza studiilor de caz referitor la exemple de virtute civică la nivel de instituție (protecția adolescenților online, cercuri de discuții despre cetățenie civică, securitate, reziliență la bullying ș.a.); ✓ Identificarea și raportarea riscurilor potențiale cu care organizația se poate confrunta în viitor (în baza studiilor de caz prin lucru în grup); ✓ Modelarea de inițiative de proiecte comunitare (acțiuni de voluntariat pentru persoane cu dizabilități și din grupuri vulnerabile; lecții publice despre protecția adolescenților online,

		securitatea și reziliența în raport cu violența în societate și școală; prelegeri la poliție cum să lucreze cu copiii și părinții etc.).
Dimensiunea 6. Loialitate organizațională		
Cadrul teoretic		
Teorii explicative	<p><i>Teoria resurselor umane / Teoria Z (Ouchi)</i> consideră realizarea deplină a persoanei în mediul său de muncă prin aderarea la cultura și la spiritul instituției și prin realizarea sa deplină în organizație.</p> <p><i>Teoria învățării sociale</i> de Bandura se bazează pe ideea că liderii și colegii care adoptă comportamente etice sunt percepuți ca modele pentru bunăstarea celorlalți, iar cursanții vor adopta comportamente similare cu cele ale liderilor sau colegilor, devenind prosociali față de ceilalți colegi și organizație.</p>	
Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul motivării persoanei</i> vizează ansamblul stărilor de necesitate ale cursantului, care se cer satisfăcute și care îl determină să efectueze o serie de acțiuni cu scopul de a le satisface. ▪ <i>Principiul diversității</i> vizează acceptarea faptului că oamenii pot fi diferiți (după criteriu de sex, vârstă, dizabilitate, CES, capacități cognitive ș.a.), trebuie tratați cu respect, înțelegere, toleranță. 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
<p>Cursanții vor fi capabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice modalități și să promoveze instituția în ansamblu; ➤ să protejeze reputația instituției de amenințările externe; ➤ să promoveze imaginea instituției în societate prin participarea la diverse activități sociale; ➤ să ghideze mobilizarea elevilor/colegilor/ părinților în promovarea instituției. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalități de promovare a instituției în ansamblu. • Specificul protejării reputației, imaginii instituției de amenințările externe. • Strategii de promovare a imaginii instituției în societate prin participarea la diverse activități sociale. • Condiții psihopedagogice și sociale necesare pentru formarea loialității organizaționale a personalului didactic. • Exemple de mobilizare a elevilor /profesorilor /părinților în promovarea instituției. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea, analiza și raportarea amenințărilor externe școlii /propunerea modalităților de protejare a reputației școlii de amenințările externe (de ex. purtarea armelor, conflicte, migrația etc.); ✓ Propunerea modalităților de promovare a imaginii școlii în societate (ex. prin participarea la diverse activități sociale: colaborarea cu Forțele de Aparare a Israelului – voluntariatul elevilor; instruiți pentru specialiști comunitari etc.); ✓ Identificarea, analiza și promovarea condițiilor necesare (alocarea de spații de lucru pentru profesori, echipamente pentru profesori, zile de formare etc.); ✓ Modelarea inițiativelor de implicare a elevilor/profesorilor/ părinților în promovarea instituției (ziua ușilor deschise, acțiuni publice, conferințe, mese rotunde, rețele sociale etc.).
Dimensiunea 7. Dezvoltare personală		
Cadrul teoretic		
Teorii explicative	<i>Teoria personalității</i> (Rogers) vizează dezvoltarea personală ca motor a funcționalității oamenilor.	

	<i>Teoria ierarhiei nevoilor</i> (Maslow) în ceea ce privește CCO, se referă practic la toate dimensiunile CCO (începând cu nivelul 2), având în vârful piramidei nevoia de stimă și împlinire personală, care se condiționează reciproc cu dezvoltarea personală.	
Principii de instruire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Principiul combinării educației și autoeducației</i> reflectă necesitatea în formarea-autoformarea și dezvoltarea-autodezvoltarea personalității și societății. ▪ <i>Principiul satisfacerii nevoilor superioare ale individului</i> reflectă necesitatea valorificării în educația adulților a recunoașterii, împliniri profesionale, care conduc dezvoltarea personală dar și sunt satisfăcute în rezultatul acesteia. 	
Cadrul metodologic		
Obiective de instruire	Unități de conținut	Activități de instruire
Cursanții vor fi capabili: <ul style="list-style-type: none"> ➤ să identifice componentele dezvoltării personale în raport cu propriile nevoi profesionale; ➤ să participe voluntar la programe de dezvoltare profesională; ➤ să participe la activități științifico- didactice; ➤ să participe la stagii de formare, mobilitate profesională etc. bazate pe angajament personal, fără impunere din partea administrației. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea personală (abordări, componente, conexiuni sociale). • Dezvoltarea profesională din perspectivă personală, didactico-științifică, socială. • Modalități de dezvoltare personală profesională (opțiuni/conexiuni: stagii, mobilitate profesională): avantaje vs dezavantaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea și analiza componentelor de dezvoltare personală prin conexiuni sociale; ✓ Propunerea modalităților de dezvoltare profesională din perspectivă personală (ex. dobândire de noi cunoștințe în domenii adiacente), științifico-didactice (ex. utilizarea TIC, cursuri specializate; rolurilor formale și informale în cadrul sistemului), socială (ex. implicarea în proiecte sociale) etc. ✓ Modelarea situațiilor de dezvoltare profesională (opțiuni/ conexiuni: stagii, mobilitate profesională): avantaje vs dezavantaje etc.
Monitorizare și Evaluare		

Implementarea efectivă a Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor în instituțiile de învățământ necesită condiții pedagogice, psihologice, sociale și manageriale relevante.

Există, de asemenea, o serie de beneficii care sunt mai greu de cuantificat decât le putem numi rezultate calitative ale Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor. În primul rând, este vorba de calitatea vieții în școlile în care se implementează Programul, de consecințele stării de satisfacție generate, prin îmbunătățirea rezultatelor școlare ale elevilor, precum și de implicarea responsabilă a acestora în activitățile propuse de unitatea de invatamant. În al doilea rând, este vorba despre personalitatea de calitate a vieții elevilor care decurge pe fundalul satisfacției profesionale.

Expertiza pedagogică a Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor a confirmat validitatea teoretico-metodologică a acestuia.

În Capitolul 3, „Cadrul experimental privind îmbunătățirea comportamentului civic organizațional al profesorilor”, sunt reflectate în prima parte, constatările inițiale referitor la CCO al profesorilor în relație cu satisfacția în muncă (etapa de diagnosticare). A doua parte a capitolului reflectă constatările privind validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare al comportamentului civic organizațional al profesorilor. Capitolul reflectă rezultatele experimentului pedagogic formativ, descrierea, analiza și interpretarea rezultatelor obținute.

Explorarea CCO a profesorilor și a gradului de satisfacție în muncă în acest studiu a arătat că profesorii tind să performeze dincolo de sarcinile cerute. Se pare că, cu cât ei simt că supervizorii și colegii creează un climat de îmbunătățire și de împuternicire la școală, cu atât mai mulți profesori sunt mai dispuși să obțină un CCO mai ridicat.

Contextul profesional al formării abilităților CCO adecvate care se datorează creșterii satisfacției în muncă. Pentru a testa ipoteza operațională a acestei lucrări, adică existența de diferențe privind comportamentul cetățeniei organizaționale și satisfacția în muncă, au fost efectuate trei studii de caz. Studiul 1 și studiul 3 s-a bazat pe instrumente de cercetare cantitativă, în timp ce al doilea studiu s-a bazat pe instrumente de cercetare calitativă.

Studiul respectiv investighează relația dintre „satisfacția în muncă” și „comportamentul civic organizațional” și compară termenii acestei relații în sectorul privat și în sectorul public, folosind date colectate de la 109 participanți. Din 109 respondenți, rata bărbaților este de 23 % și 77 % femei – o cifră care reflectă distribuția de gen a organizațiilor. Din întreg eșantion 54 de respondenți angajați în sectorul privat, dintre care 25,9 % bărbați și 74,1 % femei, și 55 de respondenți angajați în sectorul public, dintre care 20 % bărbați și 80 % femei.

În scopul realizării acestui studiu, a fost aplicat chestionarul (scala Likert) și împărțit în trei părți (unele întrebări preluate din cercetări relevante în ebraică sau engleză): Prima parte include întrebări referitoare la „satisfacția în muncă” (MSQ); a doua secțiune privind „comportamentul civic organizațional” a fost definită în chestionar printr-o listă de afirmații legate de fenomenul investigat; a treia secțiune - demografică.

Rațiunea studiului actual este ancorată în studiile anterioare care au stabilit o legătură între satisfacția în muncă și CCO. Detectarea timpurie a CCO este destul de importantă. Satisfacția în muncă este încă principalul indicator al comportamentului civic organizațional.

Rezultate. În lumina cercetărilor actuale, cercetătoarea a explorat următoarele ipoteze operaționale, fiind obținute următoarele rezultate: s-a confirmat ipoteza (H1) conform căreia există o relație între „satisfacția în muncă” și „comportamentul civic organizațional”, astfel încât cu cât gradul de satisfacție în muncă este mai mare, cu atât angajații vor manifesta mai mult comportament civic organizațional (Fig.4, (elaborată de autoare)).

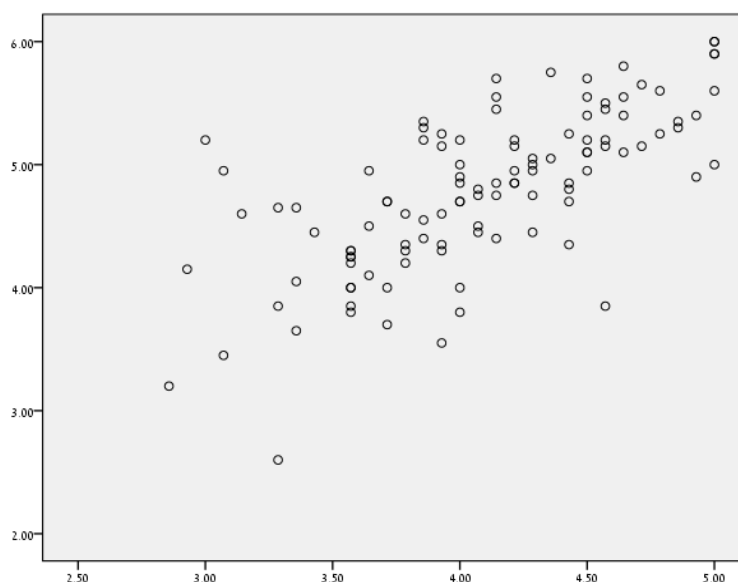


Fig.4. Relația dintre satisfacția în muncă și comportamentul civic organizațional

Ipoteza (H2) a prezis o distincție în corelația dintre „satisfacția în muncă” și „comportamentul civic organizațional” în sectorul public versus sectorul privat, ipoteza fiind confirmată. Mai mult, este evident că media generală a „satisfacției în muncă” și media generală a „comportamentului civic organizațional” a fost mai înaltă în sectorul public decât în cel privat (fig.5, elaborată de autoare).

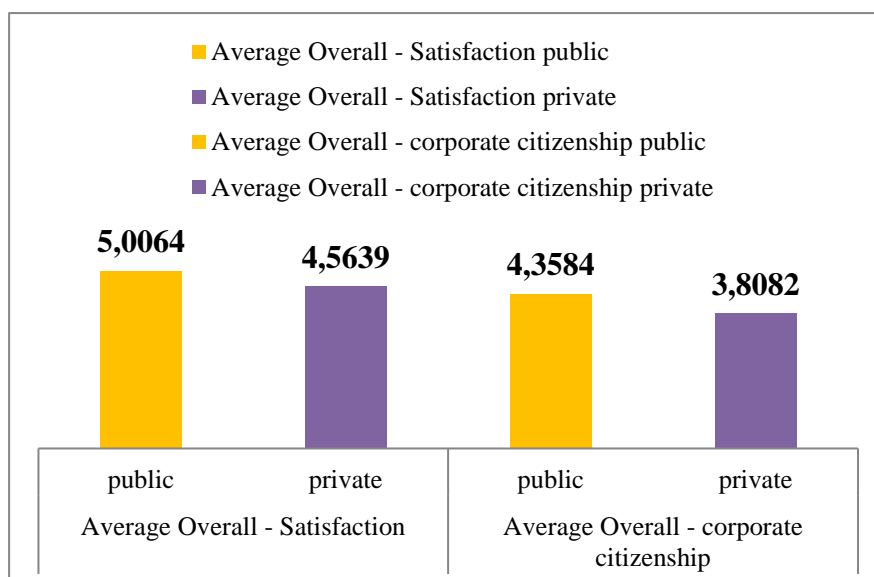


Fig. 5. Diferența dintre mediile în satisfacția în muncă și comportamentul civic organizațional per sector

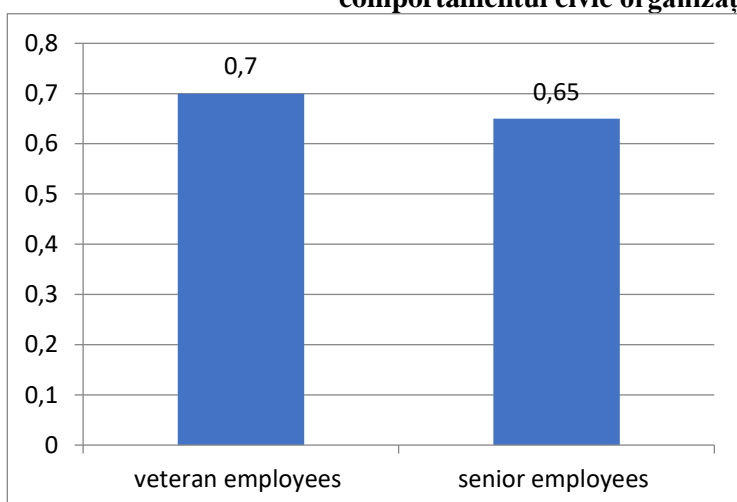


Fig. 6. Diferența dintre angajații veterani și seniori la corelații a satisfacției în muncă și a comportamentului civic organizațional

Ipoteza (H3) a susținut că corelația dintre „satisfacția în muncă” și „CCO” va fi mai puternică în rândul angajaților veterani în comparație cu cei cu vechime limitată. Ipoteza a fost confirmată, fiind identificate diferențe, corelația dintre „satisfacția în muncă” și „CCO” fiind mai puternică în rândul angajaților veterani. Dar nu a fost găsită o corelație semnificativă între relația dintre satisfacția în muncă și CCO și vechimea în muncă (Fig.6, (elaborată de autoare).

Rezultate calitative. Unii profesori, care au participat la studiu au avut o istorie familială de a-i ajuta pe alții. Cu toate acestea, mulți au remarcat că profesorii care sunt părinți ai copiilor mici sunt limitați în capacitatea lor de a manifesta un CCO și de a rămâne la școală după orele de program. S-a descoperit că familia are un impact asupra capacității profesorilor de a îndeplini sarcini dincolo de ceea ce este necesar, în special după orele oficiale de școală.

Un alt grup de factori subliniați de respondenți s-au referit la atmosfera școlii și la contingentul de elevi. O bună comunicare între profesori, o atmosferă plăcută și normele care susțin comportamentul civic organizațional au fost numite ca influențe pozitive asupra acestui tip de comportament. Respondenții au subliniat necesitatea „unei atmosfere bune, atmosfere de încurajare, personal bun, căldură reală” care să inspire profesorii să depășească limitele obligațiilor lor oficiale. Un profesor de liceu a subliniat genul de atmosferă necesar pentru a motiva profesorii să depășească așteptările. Mulți au presupus că CCO este mai frecvent în rândul profesorilor din școlile pentru populațiile dezavantajate socio-economic, o presupunere susținută de cercetările privind modelele de îngrijire emoțională și dăruire în rândul profesorilor [32].

A doua parte a capitolului reflectă constatările privind validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor.

Participanții la programul de formare au fost selectați dintre persoanele care au participat la etapa de diagnosticare și studiile de caz. În sectorul privat, 45 profesori au participat la programul psihopedagogic (GE/intervenție) și 45 nu au participat (grup de control/GC). La fel, 55

dintre profesorii din sectorul public au participat la program (GE), în timp ce 55 de profesori nu au participat (GC). Rezultatele sunt următoarele:

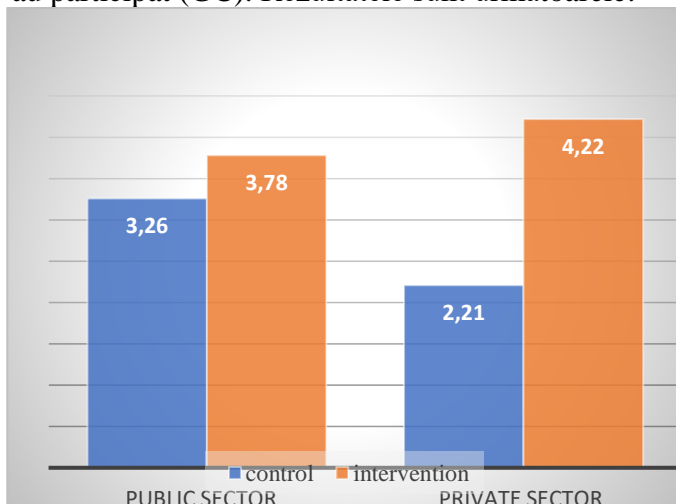


Fig. 7. Interacțiunea dintre grup și sector în ceea ce privește satisfacția în muncă

Profesorii, care au participat la programul psihopedagogic, au raportat o satisfacție în muncă mai mare în comparație cu profesorii din GC.

Totodată, profesorii din sectorul public au raportat o satisfacție în muncă mai mare în comparație cu profesorii din sectorul privat.

În timp ce în rândul profesorilor din ambele sectoare, care au beneficiat de programul psihopedagogic și au raportat o satisfacție în muncă mai mare comparativ cu GC, o creștere mai mare a fost indicată în sectorul privat în comparație cu sectorul public (fig.7, (elaborată de autoare).

În timp ce în rândul profesorilor din ambele sectoare, care au beneficiat de programul psihopedagogic și au raportat CCO mai mare în comparație cu GC, o creștere puțin mai mare, dar nesemnificativă a fost indicată în sectorul privat comparativ cu sectorul public (tabel 4/autoare).

Tabel 4. Mediile și abaterile standard ale CCO în funcție de grupurile de studiu

	Sector privat	Sector public
Intervenție	4.5 (0.78)	4.01 (1.21)
Control	2.97 (0.78)	3.21 (0.87)

Rezultatele au arătat o distincție semnificativă în corelația dintre CCO și satisfacția în muncă și în special între angajații care au participat la programul de intervenție și angajații care nu au participat (control).

După cum se vede în tabelul 5, s-a constatat o corelație mai puternică între CCO și satisfacția în muncă, în special în rândul angajaților din sectorul public și, într-o măsură mai mică, între aceste variabile din sectorul privat. La fel, intervenția bazată pe programul psihopedagogic a arătat că creează relații mai puternice între satisfacția în muncă și CCO, în comparație cu grupul de control.

Tabel 5. Corelații între CCO și satisfacția în muncă în funcție de grupurile de studiu

	Sector privat	Sector public
Intervenție	0.682**	0.821**
Control	0.392*	0.521**

* $p < .05$, ** $p < .01$

În concluzie, experimentul a demonstrat că Programul psihopedagogic pentru profesori a reușit să îmbunătățească atât comportamentul civic organizațional, cât și satisfacția în muncă în comparație cu grupul de control. Mai mult, intervenția întărește asocierile dintre CCO și satisfacția în muncă, în special în rândul grupului de intervenție. În cele din urmă, programul psihopedagogic a avut un efect puțin mai mare în rândul profesorilor din sectorul privat. Considerăm că acest lucru se datorează faptului că participanții din sectorul public practică mai des unele componente ale CCO, în timp ce colegii din sectorul privat sunt mai motivați de factorul material.

Post-evaluarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor. Etapa experimentală anterioară s-a finalizat în ianuarie-februarie 2020, iar începând cu 11 martie 2020, Israelul a impus distanțarea socială și alte reguli pentru a limita răspândirea COVID-19. Pandemia a generat multiple provocări, afectând și sistemul de învățământ, cu presiuni enorme asupra tuturor actorilor educaționali (elevi, cadre didactice, management școlar, părinți).

În acest context, autoarea prezentei cercetări a continuat explorarea tematicii CCO al profesorilor. Lucrul cu unele participante la programul psihopedagogic (mai mult online), dar și cu persoane care nu au participat la acest program înainte de pandemie, au permis Post-evaluarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor. Autoarea și-a propus ca scop explorarea dimensiunilor CCO al profesorilor în timpul COVID-19, prin prisma eficienței programului menționat.

Subiectul a fost abordat din perspectivă cantitativă și calitativă. Analiza cantitativă a fost realizată în baza chestionarului elaborat de autoare, pentru a examina măsura în care profesorii au aplicat dimensiunile CCO în perioada pandemiei în comparație cu vremurile obișnuite (Pre-COVID). La această etapă au participat 40 profesori care au beneficiat de programul psihopedagogic (20 din școlile publice și 20 din școli private) – grupul experimental (GE). Participantele au răspuns la întrebarea: în ce mod componentele CCO au fost funcționale înainte de pandemie și în pandemie? Rezultatele sunt prezentate în Tab. 6 și 7.

Tabel 6. Răspunsurile participantelor la programul psihopedagogic (GE) din școlile publice

Dimensiunile CCO	Pre-COVID (N20)			Pandemia COVID (N20)		
	jos	mediu	înalt	jos	mediu	înalt
Comportament de suport			20			20
Relaționare eficientă			20			20
Conștiința organizațională		3	17		3	17
Inițiativă personală		4	16		3	17
Virtute civică		3	17		3	17
Loialitate organizațională		3	17		3	17
Dezvoltare personală			20			20

Tabel 7. Răspunsurile participantelor la programul psihopedagogic (GE) din școli private

Dimensiunile CCO	Pre-COVID (N20)			Pandemia COVID (N20)		
	jos	mediu	înalt	jos	mediu	înalt
Comportament de suport		4	16		2	18
Relaționare eficientă		4	16		2	18
Conștiința organizațională		8	12		4	16
Inițiativă personală		5	15		3	17
Virtute civică		8	12		4	16
Loialitate organizațională		8	12		4	16
Dezvoltare personală		2	18			20

Analiza cantitativă a fost suplinită de analiza calitativă, realizată prin metoda focus grup. Răspunsurile participantelor au fost sintetizate, oferind un tablou amplu per componentele CCO.

Constatări: profesorii israelieni, care au participat la programul psihopedagogic înainte de pandemie, au raportat funcționalitatea practică a tuturor componentelor CCO „în timpul COVID-19”. Aceștia au recunoscut că participarea la programul psihopedagogic le-a ajutat să reziste provocărilor pandemiei datorită dezvoltării abilităților pe dimensiunile CCO. În special, acest lucru a fost reiterat de profesorii din instituțiile de învățământ private. Respectiv, a fost reconfirmat faptul că programul a avut un impact mai puternic asupra profesorilor din sectorul privat. Considerăm că acest lucru poate fi explicat prin explorarea cotidiană mai frecventă a componentelor CCO de către profesorii din sectorul public.

Profesorii, care nu au participat la programul formativ, au recunoscut confruntarea cu mai multe provocări în activitatea lor „în timpul COVID-19” decât „înainte de COVID-19”.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI:

Cercetările teoretice și practice efectuate au permis identificarea și explicarea particularităților psihopedagogice ale dezvoltării comportamentului civic organizațional al profesorilor, care includ atribute personale, precum profilul profesorului, și elemente structurale, precum contextul de muncă al unei persoane (contextul educației naționale), tendințele și nevoile educaționale, determinanții CCO etc.).

Analiza, sinteza, interpretarea reperelor teoretice și rezultatele cercetării privind explorarea comportamentului civic organizațional al profesorilor (CCO) ca strategie de eficientizare a activității profesorilor confirmă scopul cercetării prin atingerea obiectivelor așteptate. În ceea ce privește constatările stabilite în planul teoretic și metodologia cercetării, formulăm următoarele concluzii generale:

1. Cercetarea realizată vizează una dintre problemele actuale, complexe ale educației, și anume eficiența activității personalului didactic. În urma evoluției liniilor directorii științifice privind CCO, pe baza analizei abordărilor pedagogice, psihologice, sociologice și organizaționale, s-a stabilit esența conceptelor de bază: *Comportament de sprijin, Relații eficiente, Conștiință organizațională, Inițiativă personală, Virtute civică, Loialitate organizațională, Dezvoltarea personală, determinanții CCO etc.* Prin intermediul studiului teoretic am formulat propria definiție a conceptului de CCO al profesorilor (subcapitol 1.2). S-a dedus că CCO este un concept complex, manifestat printr-o diversitate de dimensiuni, care trebuie abordat din mai multe perspective: socială, psihologică și pedagogică.
2. Cercetarea actuală contribuie la dezvoltarea teoriei generale a educației prin transferul de cunoștințe din domeniul economic în domeniul psihopedagogic. În condițiile cerințelor educaționale și sociale superioare, importanța CCO este în creștere, motiv pentru care intervențiile pe acest segment sunt esențiale. *Prin analiza teoretică a diverselor teorii din sociologie, psihologie și economie în relație cu CCO, se oferă o conexiune interdisciplinară amplă, demonstrând importanța abordării fenomenelor/modelelor educaționale din perspective multiple.* Concluzionăm, de asemenea, importanța înțelegerii CCO ca un construct legat de context, mai ales în contextul noilor tendințe educaționale. Dezvoltarea CCO trebuie să aibă în vedere intervenții complexe, structurate într-un program psihopedagogic care abordează cât mai mulți factori determinanți ai dezvoltării la nivel individual, social și educațional.
3. Originalitatea științifică a cercetării este asigurată de examinarea tendințelor de schimbare în comportamentul civic organizațional al profesorilor din perspectiva istorică din Israel; *abordarea conexiunilor dintre competențele transversale și CCO ale profesorilor; evaluarea relațiilor comportamentului civic organizațional și satisfacției în muncă, dintre instituțiile de învățământ publice și private.* Ca elemente importante ale particularităților psihopedagogice ale dezvoltării CCO al profesorilor, am elaborat *Cadrul conceptual al dezvoltării CCO al profesorilor, Modelul dimensiunilor CCO al profesorilor în institutii de invatamant publice și private (subcapitol 2.1), am stabilit indicatorii de evaluare a comportamentului civic organizațional al profesorilor (Profilul CCO al profesorilor, subcapitol 2.1), principiile și caracteristicile identificate ale cursanților adulți (subcap. 2.2).*
4. Având ca reper abordările teoretice din sociologie, economie, psihologie și pedagogie în relație cu CCO, a fost elaborat (subcapitolul 2.2) și validat Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor. Argumentele, principiile, obiectivele, conținutul, activitățile Programului psihopedagogic, valorificate experimental (subcapitolul 3.2), pot servi drept instrument valoros în eficientizarea activității cadrelor didactice. Impactul semnificativ al programului a fost confirmat de faptul că cadrele didactice care au dezvoltat dimensiunile CCO pe baza programului formativ au demonstrat o mai mare adaptabilitate (reziliență) în comparație cu cei care nu au participat la program.

5. Explorarea CCO a profesorilor și a gradului de satisfacție în muncă a arătat că profesorii tind să performeze dincolo de sarcinile cerute. În situațiile când supraveghetorii și colegii creează un climat pozitiv și de abilitare în instituția de învățământ, cu atât mai mulți profesori sunt mai dispuși să obțină un CCO mai înalt. Pe de altă parte, când profesorii nu au susținere și nu sunt apreciați, apare tendința de a avea o satisfacție în muncă mai mică și, de asemenea, un CCO mai scăzut. Această constatare este importantă, deoarece poate ajuta la eficientizarea activității profesorilor și diminuarea factorilor de risc. Cercetarea actuală contribuie la extinderea spațiului discuțiilor privind comportamentul civic organizațional în rândul cadrelor didactice prin utilizarea metodelor de cercetare calitativă, care a permis investigarea conceptualizărilor subiective ale profesorilor asupra CCO în școlile respective.
6. **Ipoteza cercetării a fost confirmată**, astfel că dezvoltarea comportamentului civic organizațional al profesorilor poate fi mai eficientă dacă: este stabilit contextul epistemologic și metodologic al comportamentului civic organizațional în relație cu sistemul de învățământ; analizați factorii determinanți și dimensiunile CCO al profesorilor; explorată corelația dintre comportamentul civic organizațional și satisfacția în muncă; este elaborat, implementat și validat Programul psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor.
7. **Problema cercetării științifice a fost soluționată** prin elaborarea, implementarea și validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, care a contribuit la creșterea eficienței activității cadrelor didactice, confirmată de capacitatea dobândită prin opțiunea unică de a exersa practic, ceea ce s-a dezvoltat în cadrul experiențial al cercetării în sine, și anume capacitatea de a demonstra adaptabilitate (reziliență) pe timp obișnuit, precum și pe timp de criză, care este o abilitate cheie necesară în noua era volatilă a existenței noastre.

Recomandări în baza prezentei cercetări și a rezultatelor obținute:

Pentru factorii politici generali

1. Administrația în ambele tipuri de instituții de învățământ (din sectorul public și privat), ar trebui să aprofundeze dezbaterile cu privire la relația dintre satisfacția în muncă și comportamentul civic organizațional în instituțiile lor, în recunoașterea obiectivelor lor de dezvoltare organizațională. Această abordare răspunde intenției studiului actual, care promovează dialogul și conștientizarea în jurul acestei probleme.
2. Se recomandă adoptarea unei politici de colaborare cu cadrele didactice, deoarece aceasta va încuraja identificarea acestora cu politicile organizației și va ajusta mai bine valorile organizaționale la angajați, întărindu-le sentimentul de apartenență, încredere și angajament.
3. Să se acorde atenție relațiilor din instituțiile de învățământ și să desfășoare activități, încorporate în planul anual de lucru, care întăresc legătura dintre conducere și personalul didactic și auxiliar și între profesori înșiși, la nivel de echipă și/sau instituție. Astfel, se vor dezvolta canale de dialog deschis și de cooperare, care pot crea un mediu de lucru pozitiv și o cultură organizațională care încurajează comportamentul civic organizațional și responsabilitatea reciprocă între cadrele didactice.

Pentru instituțiile din sectorul educațional:

1. Promovarea „ascultării active” în rândul profesorilor și întărirea „spiritului” organizațional al acestora. De exemplu: organizarea de mese rotunde pentru ca profesorii să-și exprime opiniile; efectuarea de sondaje privind satisfacția în muncă (examinarea parametrilor care au legătură cu rolul în sine, climatul social și relațiile interpersonale dintre profesori și manageri); utilizarea revizuirii regulate ale managementului pentru a aduce în discuție diverse subiecte în raport cu obiectivele, ridicând întrebări deschise cu privire la satisfacția în muncă a profesorilor. Este important de analizat constatările și de clasificat după conținut pentru a stabili un plan de acțiune.

2. Se recomandă motivarea și recompensarea profesorilor pentru contribuția lor la atmosfera și mediul organizațional, și nu strict pentru obiectivele de performanță și cantitative, care pot cultiva un climat organizațional competitiv.

Pentru instituțiile din sectorul public:

1. Aprofundarea gradului de conștientizare și grija pentru satisfacția în muncă a profesorilor. Având în vedere problema compensației financiare limitate și natura dinamică și în schimbare a satisfacției în muncă, ar trebui efectuată o investigație periodică a factorilor care afectează satisfacția în diferite sectoare organizaționale (de exemplu, în funcție de poziție și vârstă), recunoscând faptul că angajații se confruntă cu condiții schimbătoare aproape zilnic.
2. Crearea de oportunități profesorilor pentru a oferi ceva celorlalți, fiecare după propria alegere și discreția personală, atât în cadrul organizației, cât și în afara acesteia, ca parte a „responsabilității sociale corporative”; acest lucru îi va ajuta să dezvolte un sentiment de împlinire și auto-eficacitate, în special în cadrul unui loc de muncă susținător.

Limite ale cercetării și perspective pentru alte cercetări:

1. Având în vedere diversitatea abordărilor cu privire la dimensiunile legate de CCO atât în Israel, cât și în Moldova, este necesară o analiză comparativă mai aprofundată, în conformitate cu contextul educațional și cultural național.
2. Studiul s-a concentrat pe profesori și directori de instituții de învățământ. Mai multe instituții și participanți ar putea fi investigați pe niveluri și specialități. Metodele de eșantionare, cum ar fi eșantionarea stratificată, ar putea fi utilizate pentru a testa diferite departamente sau grupuri distincte pentru o segmentare mai aprofundată, făcând astfel rezultatele cercetării utile unor grupuri specifice din sistemul de învățământ.
3. Demersul investigativ a fost efectuat înainte de COVID-19, fiind limitat de pandemie. În urma pandemiei, instituțiile de învățământ din Israel și Moldova au trecut printr-un proces de schimbare organizațională și se află în diferite stadii de dezvoltare organizațională. Prin urmare, ar fi util să se exploreze dimensiunile CCO și ale satisfacției profesionale în diferite medii educaționale, inclusiv prin integrarea TIC în curricula.
4. Cercetarea nu și-a propus să investigheze reziliența profesorilor. Cu toate acestea, rezultatele cercetării au demonstrat că explorarea zilnică a dimensiunilor CCO al profesorilor a contribuit la formarea capacității de adaptare (reziliența) în condiții de criză. În consecință, noi perspective de investigație apar pentru Israel și Moldova – de a explora reziliența profesorilor (prin valorificarea dimensiunilor CCO), ca competență transversală, extrem de necesară în contextul crizelor multiple cu care ne putem confrunta.

BIBLIOGRAFIE

In limba română

1. ANDRIȚCHI, V., *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar*. Teză de doctor habilitat în pedagogie. Chisinau, 2012. 333p. C.Z.U: 37.091:331.101.26 (043.3)
2. *Cadrul de referință al curriculumului național* / aut.: VL. GUȚU, N. BUCUN, A. GHICOV [et al.]; MECCC al Rep. Moldova. – Chișinău : Lyceum, 2017 – 104 p. ISBN 978-9975-3157-7-7.
3. CHETRARU, A., BOLEA, Z. Unele aspecte psihologice ale satisfacției în muncă a cadrelor didactice. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. Seria Științe ale Educației, 2017, nr.5(105), p.178-182. ISSN 1857-2103.
4. COJOCARU, V. GH., GUȚU, V., ȘEVCIUC, M. Management educațional: referențial științific și metodologic. *Chișinău: CEP USM*, 2014. 112 p. ISBN 978-9975-71-535-5.
5. DEMERJI, I. Unele aspecte cu privire la comportamentul organizațional. Articol. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei, ediția a VIII-a. Ed.ASEM, Chișinău*, 391 p., 2010, pp. 142-150, ISBN 978-9975-75-534-4
6. GOGOI, E. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice prin activități de mentorat. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. Seria Științe ale Educației. 2023, nr. 5(165), pp. 64-68. ISSN 1857-2103.
7. GORAȘ-POSTICĂ, V. Elemente de consiliere spirituală în activitatea cadrului didactic. In: *Didactica Pro...* 2020, nr. 2-3(120-121), pp. 13-18. ISSN 1810-6455
8. JOROVLEA, E. *Rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor din Republica Moldova*. Teză de doctor în economie. Chișinău, 2015 CZU: 005.32:658.1(478)(043) 170p.
9. NEGURA, G., *Comportamentul civic organizațional sau „Sindromul soldatului devotat”* http://www.e-scoala.ro/psihologie/comportamentul_civic_organizational.html
10. NUȚA, E. A., *Comportamentele civice organizaționale*, 2021. <https://monitorulpsihologiei.com/comportamentele-civice-organizacionale/>
11. PATRAȘCU, D. Gestionarea și dezvoltarea culturii organizaționale în instituția organizațională. Chișinău, *Univers Pedagogic*, nr.4(60) p.81-93. ISSN 1811-5470
12. POTĂNG, A., Satisfacția în muncă și valorile profesionale la cadrele didactice din instituțiile de învățământ preșcolar In: *STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE*, 2016, nr.5(95) Seria “Științe ale educației” ISSN 1857-2103 ISSN online 2345-1025 p.174-178
13. ROȘCA, L., Educația comportamentului civic în statul democratic contemporan. In: *Activismul civic – condiție a consolidării instituțiilor statului democratic*, 28 mai 2021, Chișinău. Chișinău: Print-Caro SRL, 2021, pp. 9-20. ISBN 978-9975-56-916-3.
14. TATARU, F., TATARU, R., Sindromul soldatului devotat: comportamentul civic organizațional, în *Revista de psihologie organizațională*, București, Editura Polirom, 2003 vol.III, nr.1-2, pg.55-67.
15. ZLATE M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, București, Editura Polirom, vol.I., 2004. 568 p. ISBN: 973-681-681-8 159.9:65

In limba engleză și hebreu

16. AJZEN, I. The theory of planned behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1991, 5, 400–416.
17. ANDRIȚCHI, V., BALAN, T. Axiological dimensions of teacher professional development mentoring. In: *Education for Peace and Sustainable Development*, Ed. Ediția 6, 9-10 octombrie 2023, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: 2023, Ediția 6-a, p. 51. ISBN 978-9975-62-593-7.
18. ARAR, K. and ABU NASRA, M. "Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel", *Journal of Educational Administration*, 2019, Vol. 57 No. 1, pp. 85-100. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2017-0094>
19. BALLALIS, H. *Correlation between job satisfaction and organizational citizenship behavior*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, Seria “Științe ale educației” Chișinău: CEP USM, 2022, nr.5(155), p.139-143, ISSN 1857-2103. <https://educational.studiamsu.md/wp-content/uploads/2022/06/23.-p.139-143.pdf>
20. BALLALIS, H. *Organizational citizenship behavior among teachers in Israel: the phenomenon, and its components and origins*. În: *Materialele conferinței științifice internaționale ”Preocupări contemporane ale științelor socio-umane”*, Ediția 6, 11-12 decembrie 2015, Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, 2016, Vol.1, p.254-266, ISBN 978-9975-933-80-3
21. BALLALIS, H., *Job satisfaction and organizational citizenship behavior in educational institutions* In: *Педагогическое образование: история, современность, перспективы*. Сборник статей по материалам VIII-ой междунаучно-практ. конференции, Великий Новгород, 6-7 октября, 2016 г. Новгородский государственный университет, 2016, p.343-345. ISBN 978-5-89896-597-6.
22. BANDURA, A., FREEMAN, LIGHTSEY, W. H., SELF-EFFICACY, R. The Exercise of Control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 1999, Vol.13, Is. 2, pp.158-182. DOI:10.1891/0889-8391.13.2.158
23. BATEMAN, T. S., ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 1983, 26: 587–595.

DOI:10.2307/255908

24. BISMALA, L., Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review *European Union Digital Library*, 2019 <http://dx.doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
25. BOGLER, R., SOMECH, A. Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*. 2023 Aug; 130: 104183. Published online 2023 May 5. doi: 10.1016/j.tate.2023.104183. PMID: 37223776
26. BOGLER, R., SOMECH, A. Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 2004, 20, 3, 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
27. BORMAN, W. C. The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 2004, 13(6), 238–241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
28. BSOU, T., VASILUȚĂ-ȘTEFĂNESCU, M. The Impact of the Principal Leadership Style on Teacher Job Satisfaction among Arab Teachers in Israel: A Qualitative Analysis. *SCIENDO*, Vol. 14, No. 23, Year 2021. ISSN: 2286-2102. E-ISSN:2286-2552 DOI: 10.2478/eras-2021-0010
29. CEPRAGA, L., GOGOI, E. The pedagogical dimension of the physical learning environment in the university system. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*, ed. 26, Chișinău, 23-24 septembrie 2022. Chișinău: CEP ASEM, 2022, pp. 204-212. ISBN 978-9975-3590-6-1
30. CHIABURU, Dan S., SUBRATA, Chakrabarty, JIEXIN, Wang, NING Li "Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis." *Management International Review* 55.5 (2015): 707-736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
31. CHO, Kyung-Ho, SEOK-HWAN, Lee. Another Look at Public–Private Distinction and Organizational Commitment: A Cultural Explanation. *International Journal of Organizational Analysis* 2001, 9(1): 84–102. ISSN: 1055-3185
32. COHEN, A., CASPARI, L., Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change in relation with Israeli Teachers In: *Journal Bus Psychol* (2011) 26:385–396 DOI 10.1007/s10869-010-9186-1
33. CORREIA, A. P. Healing the digital divide during the COVID-19 pandemic. *Quarterly Review of Distance Education*, 2020, Vol. 21 Issue 1, pp.13–21. search.ebscohost.com
34. DEMIR, K., Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 (2015), pp. 1176 – 1182. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.734
35. DIPOLA, M., TSCHANNEN-MORAN, M. Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 2001, 11, pp. 424-445. DOI:10.1177/105268460101100503
36. GIANNINI, S. *Distance Learning Denied*. 2020. <https://world-education-blog.org/2020/05/15/distance-learning-denied/>
37. GOULET, L. R., FRANK, M. L. Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit. In: *Public Personnel Management*, 2002, 31, 2, p. 201-210. DOI:10.1177/009102600203100206
38. HANSON, J., NIQAB, M., ARIF, T. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) In Educational Settings: A Narrative Review. *JISR management and social sciences & economics*, 2022, 20(1), 21–42. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2022.20.1.2JISR-MSSE>
39. HASNAIN, N., HASAN, Z., CHORATH S., Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation as Correlates of Psychological Capital among Public and Private School Teachers *International Journal of Social Sciences and Educational Studies* 2017, 3(3) pp.133-148 DOI:10.23918/ijsses.v3i3p133
40. HIDAYAT, R., PATRAS, Y. E. The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers' Organizational Citizenship Behaviour in Private Senior High Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2022, 6 (4), 1049-1063.
41. HUDA, S., CHAIRUNNISA, C., PUJI U., P. Analysis of Organizational Citizenship Behavior in School. *Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 2020, 6(3), pp.356-364. <https://doi.org/10.33394/jk.v6i3.2891>
42. HUDA S., SOEFIJANTO T. A., SUPRIYATI Y., Trust and Work Satisfaction affecting Teachers' Citizenship Behavior. *Erudio*, Vol 6, No 2 (2019), pp.115-135. <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.1>
43. ISMAIL, S., ISMAIL, I. A., OMAR, Z., ALIAS, S. N., RAMI, A. A. M. School Climate and its Influence on Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 11, No. 6, 2021, pp.410–424. DOI:10.6007/IJARBS/v11-i6/9926 E-ISSN: 2222-6990
44. KLOTZ, A.C., and BOLINO, M.. "Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles." *Journal of Applied Psychology* 101.10 (2016): 1386. DOI: 10.1037/apl0000135
45. KNOWLES, M. S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge. Revised&updated, 1988. 400 p. ISBN-10 0842822135
46. KONOVSKY, M. A., ORGAN, D. W. "Dispositional and contextual determinants of organizational

- citizenship". In: *Journal of Organizational Behavior*, 1996, pp. 253-266.
<https://www.jstor.org/stable/2488572>
47. MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psycho-logical Review*, 1943, 50 (4), 370–396 <https://doi.org/10.1037/h0054346>
 48. NASRA, Muhammed Abu, Organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel: personal factors vs. intra-organizational factors, *International Journal of Leadership in Education*, 2019, pp. 712-733. DOI: 10.1080/13603124.2019.1566575
 49. NASRA, M., HEILBRUNN, S., Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 2015, pp.1-17. DOI: 10.1177/1741143214549975
 50. NJAGI S., R., School climate and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Education (IJE)* Vol.6, No.1/2, June 2018, pp.13 – 28. DOI: 10.5121/ije.2018.6202
 51. OPLATKA, I. The Components of "Organizational Citizenship Behavior" among Schoolteachers. *Jerusalem: The German-Israel Foundation*, 2004. DOI:10.1108/09513540910970476
 52. ORGAN, D. W., RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48: 775–802, (1995). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
 53. ORGAN, D., Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time In: *Human Performance*, June 1997, 10(2):85-97. DOI:10.1207/s15327043hup1002_2
 54. PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S.B., BACHRACH, D.G., PAINE, J., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: *Journal of Management*, 2000, 26 (3), 513-563 <https://doi.org/10.1177/01492063000260>
 55. PODSAKOFF, N.P., PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MAYNES, T.D., SPOELMA, T. "Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research." *Journal of Organizational Behavior* 35.S1. 2014: S87-S119 <https://doi.org/10.1002/job.1911>
 56. SHAMMA, F., BADARNY, LIALY ABULEIL, The Effect of Gender on Job Satisfaction Among Teachers in Arab Government Schools in Israel. *World Studies in Education*, Vol. 20, No. 2, 2019. pp. 77-84. ISSN 1441-340X (print) <https://doi.org/10.7459/wse/20.2.05>
 57. SKINNER BF. "A case history in scientific method". *American Psychologist*. 1956, 11 (5): 221–33. doi:10.1037/h0047662
 58. SOMECH, A., OHAYON, BAT-EL, The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB *Journal of Educational Administration*, 2019, pp.629-643. ISSN: 0957-8234
 59. ŞERIFE, I., AKARTUN, S., SERIN, O. COVID-19 Impact on Teachers' Organizational Commitment in Schools. *Frontiers in Psychology*, 31 May 2022 Sec. Educational Psychology Volume 13 – 2022 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.810015>
 60. UNESCO. One Year into COVID-19 Education Disruption: Where do We Stand? 2021 Available online at: <https://en.unesco.org/news/one-year-covid-19-education-disruption-where-do-we-stand>
 61. VAN DYNE L., CUMMINGS L. L., McLEAN P. J. Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). In: L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1995, pp. 215-285 https://www.researchgate.net/publication/303141441_Extra-role_behaviours_In_pursuit_of_construct_and_definitional_clarity_a_bridge_over_muddied_waters
 62. WERNER, J. M. Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79: 98–107. DOI:10.1037/0021-9010.79.1.98
 63. WINARSHIN, S., RIYANTO, S., The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) In: *International Journal of Management and Humanities* 2020, 5(1), pp.12-19. DOI:10.35940/ijmh.A1123.095120
 64. ZEINABADIA, H., Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 (2010) pp. 998–1003. doi:10.1016/j.sbspro.2010.07.225
- Internet resource:**
65. <https://atomisystems.com/elearning/10-popular-trends-in-education/>
 66. <https://hrmpractice.com/mcgregors-theory-x-theory-y/>
 67. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>
 68. <https://www.structural-learning.com/post/carl-rogers-theory#:~:text=According%20to%20Carl%20Rogers'%20humanistic,to%20as%20their%20phenomenal%20field>

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE, ȘTIINȚIFICO-METODICE, DIDACTICE
ale dnei Hila BALLALIS, doctorandă la Departamentul Științe ale Educației,
Universitatea de Stat din Moldova

Articole în diferite reviste științifice: în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, cu indicarea categoriei (Categorii B):

- **BALLALIS, H.** *The rational behind the need for organizational citizenship behavior and job satisfaction.* În: ACTA ET COMMENTATIONES, Științe ale Educației, Categorie B, nr.2(13), 2018, p.97-106, ISSN 1857-0623, ISSN-e 2587-3636. **0,83 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/97-106_0.pdf
- **BALLALIS, H., BODRUG-LUNGU, V.** *Epistemological benchmarks of the teacher's role* În: Studia Universitatis Moldaviae, Seria "Științe ale educației" Chișinău: CEP USM, 2020, nr.11, p.146-149, ISSN 1857-2103. **0,40 c.a.**
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4557326>
- **BALLALIS, H.** *Correlation between job satisfaction and organizational citizenship behavior.* În: Studia Universitatis Moldaviae, Seria "Științe ale educației" Chișinău: CEP USM, 2022, nr.5(155), p.139-143, ISSN 1857-2103. **0,36 c.a.**
<https://educational.studiamsu.md/wp-content/uploads/2022/06/23.-p.139-143.pdf>
- **BALLALIS, H.** *Organizational citizenship behavior from the pedagogical perspective.* În: Didactica Pro, 2023, Nr.2-3(138-139), p.15-17, ISSN 1810-6455. **0,43 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/15-17_43.pdf

Articole în culegeri științifice: culegeri de lucrări ale conferințelor internaționale (Republica Moldova)

- **BALLALIS, H.** *Holon institute of technology within higher education market.* În: Materialele Conferinței științifico-metodice "Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere", 7-8 noiembrie 2014. Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău, 2014, Vol.1, p.146-151, ISBN 978-9975-76-133-8. **0,40 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/CULEGERE_volumul_I_2014.pdf
- **BALLALIS, H.** *Discussion and theoretical and practical implications.* În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale "Învățământul universitar și piața muncii: conexiuni și perspective", 21 noiembrie, 2014, Universitatea de Stat din Moldova. Chișinău: CEP USM, 2015, p.542-543, ISBN 978-9975-71-675-8, **0,25 c.a.**
- **BALLALIS, H.** *Organizational citizenship behavior among teachers in Israel: the phenomenon, and its components and origins.* În: Materialele conferinței științifice internaționale "Preocupări contemporane ale științelor socio-umane", Ediția 6, 11-12 decembrie 2015, Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, 2016, Vol.1, p.254-266, ISBN 978-9975-933-80-3. **1,36 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/254-266.pdf
- **BALLALIS, H., BODRUG-LUNGU, V.** *Relation between organizational culture and teachers' organizational citizenship behaviour.* In: Țurcanu, C., Boliev, V. (Eds.). Proceedings of CIEA 2023. The Sixth International Conference on Adult Education. Education for Peace and Sustainable Development, November 9th-11th, 2023. Moldova State University, Chisinau (Republic of Moldova). Chisinau: CEP USM. **0,64 c.a.**

Materiale/ teze la foruri științifice: conferințe științifice naționale cu participare internațională:

- **BALLALIS, H.** *Aspects of work motivation in private and public sectors.* În: Materialele Conferinței științifico-didactice naționale cu participare internațională "Probleme actuale ale didacticii științelor reale" ediția a II-a, consacrată aniversării a 80-a a profesorului universitar Ilie Lupu, 11-12 mai 2018, Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău, 2018, Vol.2, p.110-113. ISBN 978-9975-76-239-7. **0,43 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Probleme%20actuale%20ale%20didacticii%20stiintelor%20reale%20-%20ed.2-a%20-%202018%20-%20USTir%20-%20V.%202-110-113.pdf
- **BALLALIS, H.** *Approaches of teachers' organizational citizenship behavior.* În: Rezumatele Conferinței științifice naționale cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, 10-11 noiembrie 2020, Universitatea de Stat din Moldova, p.198-201. CZU: 371.12:159.9.019.4. **0,22 c.a.**
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/198-201_14.pdf

ADNOTARE

BALLALIS Hila, „Particularități psihopedagogice de dezvoltare a comportamentului civic organizațional la cadrele didactice din instituțiile educaționale publice și private”, teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, Republica Moldova, 2025

Structura tezei: Adnotări, Acronime, Introducere, 3 capitole, 143 pagini text de bază, 17 tabele, 22 figuri, Concluzii și recomandări, Bibliografie (232 titluri), 5 anexe. Rezultatele obținute sunt publicate în 10 publicații științifice.

Cuvinte cheie: comportament civic organizațional, Profil CCO, profesori, instituție de învățământ privată, instituție de învățământ publică, Program psihopedagogic de dezvoltare a CCO, factori determinanți, satisfacție în muncă.

Domeniul de cercetare: Teoria generală a educației.

Scopul cercetării: constă în determinarea fundamentelor teoretice și metodologice ale dezvoltării Comportamentului Civic Organizațional al profesorilor pentru eficientizarea activității profesorilor.

Obiectivele cercetării: analiza abordărilor conceptuale privind comportamentul civic organizațional, inclusiv în ceea ce privește sistemul de învățământ; identificarea factorilor determinanți ai comportamentului civic organizațional; evidențierea particularităților psihopedagogice ale comportamentului civic organizațional al profesorilor, care constituie fundalul cercetării actuale; conceptualizarea formării comportamentului civic organizațional al profesorilor; elaborarea și validarea Programului Psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării constă în: actualizarea procesului de formare a comportamentului civic organizațional la profesorii din Israel, care reprezintă un demers educațional-formativ realizat prin explorarea factorilor determinanți și a Profilului CCO al profesorilor, a relațiilor dintre CCO și satisfacția în muncă în instituțiile de învățământ publice și private; conceptualizarea formării CCO al profesorilor și evidențierea particularităților psihopedagogice; elaborarea și implementarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, care a contribuit la eficientizarea activității acestora.

Rezultatele obținute în cercetare care au contribuit la soluționarea problemei științifice rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a procesului de formare a a comportamentului civic organizațional la profesorii din Israel, realizat în baza determinării particularităților psihopedagogice ale dezvoltării CCO la profesori; elaborarea Profilului CCO al profesorilor; identificarea și validarea reperelor teoretice și metodologice ale Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, pe baza cadrului conceptual de dezvoltare a CCO al profesorilor, care a contribuit la eficientizarea activității profesorilor, confirmată prin capacitatea de a demonstra adaptabilitate (reziliență) în timp obișnuit, precum și pe timp de criză.

Semnificația teoretică a cercetării este asigurată de: conceptualizarea formării comportamentului civic organizațional al profesorilor; contribuții la teoria educației prin transferul conceptului CCO din sfera economică în context pedagogic, bazat pe fundamente sociale, pedagogice și psihologice; evidențierea structurii și conținuturilor Profilului CCO al profesorilor, compus din șapte dimensiuni: comportament de suport, relaționare eficientă, conștiință organizațională, inițiativă personală, virtute civică, loialitate organizațională și dezvoltare personală; argumentarea științifică a relevanței și a necesității formării CCO în contextul tendințelor contemporane în educație; conceptualizarea și elaborarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, axat pe un ansamblu de repere generale, teoretice și praxiologice.

Valoarea practică a cercetării este reprezentată de: explorarea Profilului CCO al profesorilor, care adaptat contextului poate servi drept model de comportament practic, util atât pe vremuri obișnuite, cât și pe timp de criză; elaborarea și validarea Programului psihopedagogic de dezvoltare a comportamentului civic organizațional al profesorilor, construct teoretic și praxiologic care cuprinde: argumente, principii, obiective, unități de conținut, activități structurate pe dimensiunile Profilului CCO. Profesorii, care au dezvoltat dimensiunile CCO în baza programului psihopedagogic formativ, au demonstrat o adaptabilitate (reziliență) mai mare comparativ cu cei care nu au participat la program. Rezultatele experimentale și concluziile cercetării pot fi utilizate în organizarea procesului de formare continuă a cadrelor didactice în Israel și Republica Moldova .

Implementarea rezultatelor științifice: s-a desfășurat în școlile medii din Israel și Institutul Holon, prin activități practice cu cadre didactice.

ANNOTATION

**BALLALIS Hila, „*Psycho-pedagogical particulars of developing teachers' organizational citizenship behavior from public and private educational institutions*”,
PhD in education sciences, Chisinau, Republic of Moldova, 2025**

Thesis structure: Annotations, Acronyms, Introduction, 3 chapters, 143 pages of basic text, 17 tables, 22 figures, conclusions and recommendations, bibliography (232 titles), 5 Appendices. The obtained results are published in 10 scientific publications.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, OCB Profile, teachers, private education institution, public education institution, Psychopedagogical Program for the development of OCB, determinants, job satisfaction.

The Field of Research: General Theory of Education.

The Goal of the research: consists in determining the theoretical and methodological foundations of the development of the Teachers' Organizational Citizenship Behavior to increase teachers' efficiency.

The research objectives: Analysis of conceptual approaches on Organizational Citizenship Behavior, including concerning the education system; Identification of the determinants of Organizational Citizenship Behavior; Highlighting the Psycho-pedagogical particulars of development of teachers' organizational civic behavior which constitute the background for current research; Conceptualization of the formation of Teachers' Organizational Citizenship Behavior; Elaboration and validation of the Psychopedagogical Program for the development of Teachers' Organizational Citizenship Behavior.

The scientific novelty and originality of the research consists in: updating the process of developing of Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Israel, which represents an educational-formative approach achieved by exploring the determinants and the Teachers' OCB Profile, the relationships between OCB and job satisfaction in public and private educational institutions; conceptualizing the teachers' OCB training and highlighting the psycho-pedagogical particularities; developing and implementing the Psychopedagogical Program for the development of Teachers' Organizational Citizenship Behavior, which contributed to the efficiency of their activity.

The results obtained in the research that contributed to solving the scientific problem reside in the theoretical and methodological substantiation of the process of forming organizational civic behavior in teachers in Israel, carried out based on determining the psycho-pedagogical particularities of the development of Teachers' OCB; developing the Teachers' OCB Profile; identifying and validating the theoretical and methodological benchmarks of the Psychopedagogical Program for the development of Teachers' Organizational Citizenship Behavior, based on the conceptual framework for the development of Teachers' CCO, which contributed to the efficiency of teachers' activity, confirmed by the ability to demonstrate adaptability (resilience) in ordinary times, as well as in crisis.

The theoretical significance of the research is ensured by: conceptualizing the formation of Teachers' Organizational Citizenship Behavior; contributions to the theory of education by transferring the OCB concept from the economic sphere to the pedagogical sphere, based on social, pedagogical and psychological foundations; highlighting the structure and contents of the Teachers' OCB Profile, composed of seven dimensions: supportive behavior, effective relationships, organizational consciousness, personal initiative, civic virtue, organizational loyalty and personal development; scientific argumentation of the relevance and necessity of OCB training in the context of contemporary trends in education; conceptualizing and elaborating the Psychopedagogical Program for the development of Teachers' Organizational Citizenship Behavior, focused on a set of general, theoretical and praxiological benchmarks.

The practical value of the research is represented by: the exploration of the Teachers' OCB Profile, which, adapted to the context, can serve as a model of practical behavior, useful both in ordinary times and in crisis; the development and validation of the Program for the development of Teachers' Organizational Citizenship Behavior, a theoretical and praxiological construct that includes: arguments, principles, objectives, content units, activities structured on the dimensions of the OCB Profile. Teachers, who developed the OCB dimensions based on the psychopedagogical training program, demonstrated greater adaptability (resilience) compared to those who did not participate in the program. The experimental results and conclusions of the research can be used in organizing the process of continuous training of teachers in Israel and the Republic of Moldova.

Implementation of the scientific results: took place in Israeli general schools and Holon Institute, through practical activities, with teachers' staff.

АННОТАЦИЯ

БАЛЛАЛИС Хила, «Психолого-педагогические особенности формирования организационного гражданского поведения учителей государственных и частных образовательных учреждений», докторская диссертация в области педагогических наук, Кишинёв, Республика Молдова, 2025

Структура диссертации: аннотации, сокращения, введение, 3 главы, 143 страниц основного текста, 17 таблиц, 22 рисунка, выводы и рекомендации, библиография (232 наименования), 5 приложений. Полученные результаты опубликованы в 10 научных изданиях.

Ключевые слова: организационное гражданское поведение, ОГП профиль, преподаватели, частное образовательное учреждение, государственное образовательное учреждение, психолого-педагогическая программа развития ОГП, определяющие факторы, удовлетворенность работой.

Область исследования: Общая теория образования.

Цель исследования: состоит в определении теоретико-методологических основ развития организационного гражданского поведения учителей для повышения эффективности работы учителей.

Задачи исследования: анализ концептуальных подходов к организационному гражданскому поведению, в том числе применительно к системе образования; выявление определяющих факторов организационного гражданского поведения; выделение психолого-педагогических особенностей развития организационного гражданского поведения учителей, составляющих основу данного исследования; концептуализация формирования организационного гражданского поведения учителей; разработка и валидирование Психолого-педагогической программы развития организационного гражданского поведения учителей.

Научная новизна и оригинальность исследования заключается в: актуализации процесса формирования организационного гражданского поведения учителей в Израиле, представляющего собой образовательно-формирующий подход, достигаемый путем изучения определяющих факторов и Профиля ОГП учителей, взаимосвязи между организационным гражданским поведением и удовлетворенностью работой в государственных и частных учебных заведениях; концептуализации подготовки организационного гражданского поведения учителей и выделения психолого-педагогических особенностей; разработке и валидировании Психолого-педагогической программы развития организационного гражданского поведения учителей в целях повышения эффективности их деятельности.

Результаты, полученные в ходе исследования и способствовавшие решению научной проблемы, заключаются в теоретико-методологическом обосновании процесса формирования организационного гражданского поведения учителей в Израиле, выполненном на основе определения психолого-педагогических особенностей развития организационного гражданского поведения учителей; разработки Профиля ОГП учителей; выявления и обоснования теоретико-методологических основ Психолого-педагогической программы развития организационного гражданского поведения учителей, основанной на концептуальной базе развития ОГП учителей, что способствовало повышению эффективности деятельности учителей, подтвержденной способностью демонстрировать адаптивность (устойчивость) как в обычных, так и в кризисных ситуациях.

Теоретическая значимость исследования обеспечена: концептуализацией формирования организационного гражданского поведения учителей; вкладом в теорию образования путем переноса концепции ОГП учителей из экономической сферы в педагогическую на основе социальных, педагогических и психологических основ; выделением структуры и содержания Профиля ОГП учителей, состоящего из семи измерений: поддерживающее поведение, эффективные отношения, организационное сознание, личная инициатива, гражданская добродетель, организационная лояльность и личностное развитие; научной аргументацией актуальности и необходимости подготовки ОГП учителей в контексте современных тенденций в образовании; концептуализацией и разработкой Психолого-педагогической программы развития организационного гражданского поведения учителей, сфокусированной на комплекс общих, теоретических и праксиологических ориентиров.

Практическая ценность исследования представлена: применением профиля ОГП учителей, который, будучи адаптированным к контексту, может служить моделью практического поведения, полезной как в обычное время, так и в кризисных ситуациях; разработкой и валидацией Программы развития организационного гражданского поведения учителей, теоретической и праксиологической конструкции, которая включает: аргументы, принципы, цели, содержание тем, виды деятельности, структурированные по измерениям профиля ОГП. Учителя, которые развили измерения ОГП на основе психопедагогической программы, продемонстрировали большую адаптивность (устойчивость) по сравнению с теми, кто не участвовал в программе. Экспериментальные результаты и выводы исследования могут быть использованы при организации процесса непрерывного обучения учителей в Израиле и Республике Молдова.

Внедрение научных результатов: проводилось в средних школах Израиля и Институте Холона, посредством практической деятельности с преподавательским составом.

BALLALIS HILA

**PARTICULARITĂȚI PSIHOPEDAGOGICE DE DEZVOLTARE
A COMPORTAMENTULUI CIVIC ORGANIZAȚIONAL LA CADRELE
DIDACTICE DIN INSTITUȚIILE EDUCAȚIONALE
PUBLICHE ȘI PRIVATE**

SPECIALITATEA 531.01 – TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

Aprobat spre tipar: 11.03.2025
Hârtie ofset. Tipar ofset.
Coli de tipar: 2,2

Formatul hârtiei 60×84 1/16
Tiraj 50 ex.
Comanda nr. 45/2025

**Centrul Editorial-Poligrafic al Universității de Stat din Moldova
Str. Alexei Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009**