



Calineci Marcela Claudia, Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:

Redeș Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica

Leadership și comunicare

Suport de curs



**EDITURA „ȘCOALA VREMII”
ARAD, 2019**

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Calineci Marcela Claudia

Velter Irina Alexandra

Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:

Redeș Diana Adela

Roman Alina Felicia

Dughi Tiberiu Sandu

Rad Dana Veronica

LEADERSHIP ȘI COMUNICARE

Suport de curs

EDITURA „ȘCOALA VREMII”

ARAD, 2019

Prezenta lucrare este elaborată în cadrul proiectului „**Educație de calitate pentru toți**”, selectat în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 (POCU) și co-finanțat din Fondul Social European. Proiectul este implementat, în parteneriat, de către Inspectoratul Școlar Județean Arad, Casa Corpului Didactic “Alexandru Gavra” Arad și C&T Strategic Business Partners.

Proiectul își propune dezvoltarea și implementarea de programe educaționale complexe destinate celor 10 școli beneficiare, respectiv preșcolarilor/elevilor, părinților, cadrelor didactice și de sprijin. Un astfel de program, dedicat cadrelor didactice și de sprijin, este programul “*Dascălul – vector activ al comunității*”.

Programul “Dascălul – vector activ al comunității” cuprinde pe următoarele module:

- Modul 1. Leadership și comunicare
- Modul 2. Dezvoltare personală și consiliere educațională
- Modul 3. Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii
- Modul 4. Elaborarea și managementul proiectelor educaționale

Modulul 1. LEADERSHIP ȘI COMUNICARE, parte din seria de patru module ce compun programul de formare destinat creării de competențe transversale “Dascălul-Vector Activ al Comunității”, are drept scop crearea unui model eficient și eficace de leadership transformând profesorul în lider al propriei activități, lider al clasei de elevi, lider al procesului de dezvoltare personală și organizațională.

Lucrarea a fost coordonată și elaborată de o serie de experți ai instituțiilor care asigură în parteneriat implementarea proiectului “*Educație de calitate pentru toți*”:

Echipa de experți din partea Casa Corpului Didactic Arad:

- Redeș Adela, Coordonator partener
- Roman Alina Felicia, Coordonator științific program formare
- Tiberiu Artur Velter, Coordonator științific program formare cadre didactice
- Tiberiu Dughi, Expert acreditare
- Rad Dana Veronica, Expert acreditare

Echipa de experți din partea C&T Strategic Business Partners:

- Marcela Claudia Călineci, Expert autor Modul 1 și Modul 2 program formare
- Irina Alexandra Velter, Coordonator partener și Expert autor Modul 3 și Modul 4 program formare
- Cristian George Tomescu, Expert evaluare și asigurarea calității program formare

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CALINECI, MARCELA CLAUDIA

Leadership și comunicare : suport de curs / Calineci Marcela Claudia, Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur ; coord.: Redeș Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica. - Arad : Școala vremii, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-9067-09-3

I. Velter, Irina

II. Velter, Tiberiu Artur

III. Redeș, Diana Adela (coord.)

IV. Roman, Alina Felicia (coord.)

V. Dughi, Tiberiu (coord.)

VI. Rad, Dana (coord.)

316

Ilustrație coperta 1: <https://www.rawpixel.com/>

Design coperta: C&T Strategic Business Partners

CUPRINS

CARIERA DIDACTICĂ ÎNTRE COMUNICARE ȘI LEADERSHIP	5
1.1. PROFESORUL ȘI CARIERA DIDACTICĂ	5
1.2. DEZVOLTAREA PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ A CADRULUI DIDACTIC	16
1.3. CARIERA DIDACTICĂ, PUNTE ÎNTRE MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ	24
LEADERSHIP ÎN EDUCAȚIE	37
2.1. CE ESTE LEADERSHIP-UL EDUCAȚIONAL? MODELE DE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN EDUCAȚIE	37
2.2. STILURI DE CONDUCERE. FUNCȚII ȘI ROLURI ALE PROFESORULUI MANAGER ȘI PROFESORULUI LIDER	42
2.3. TIPURI DE LEADERSHIP ÎN ȘCOALĂ. DEZVOLTAREA ECHIEI. ROLURI ÎN ECHIPĂ	48
2.3.1. TIPURI DE LEADERSHIP.	48
2.3.2. DEZVOLTAREA ECHIEI. ROLURI ÎN ECHIPĂ	51
COMUNICAREA ÎN MEDIUL EDUCAȚIONAL	65
3.1. PROVOCĂRI ALE COMUNICĂRII ÎN SECOLUL XXI. DEFINIȚII, TEORII	65
3.2. FUNCȚIILE COMUNICĂRII ÎN CONTEXTUL EDUCAȚIONAL ACTUAL	73
3.3. ABILITĂȚI DE COMUNICARE ALE CADRULUI DIDACTIC.	74
3.3.1. ASERTIVITATEA	75
3.3.2. ASCULTAREA ACTIVĂ	79
3.3.3. FEEDBACK-UL POZITIV	81
3.3.4. MESAJELE DE TIP EU	87
3.3.5. NEGOCIEREA CONFLICTELOR	88
3.4. INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN PROCESUL DE COMUNICARE ȘI ÎN MOTIVAREA ELEVILOR	91
PROFESORUL: LIDER ȘI MANAGER	100
4.1. MANAGEMENTUL CLASEI	100
4.2. STRATEGII DE DISCIPLINĂ POZITIVĂ ÎN CLASĂ	103
4.3. CLIMAT ȘCOLAR, SUCCES ȘI PERFORMANȚĂ	106
4.4. PROFESORUL, LIDER ÎN COMUNITATE	109
COMUNICARE ȘI LEADERSHIP, VECTORI PENTRU PROGRES ȘI SCHIMBARE ÎN EDUCAȚIE	115
5.1. DE LA MANAGEMENTUL CLASEI LA LEADERSHIPUL CLASEI	115
5.2. COMUNICAREA CA INSTRUMENT AL LEADERULUI EFICACE	119
5.3. LEADERSHIPUL CREATIV ȘI AUTENTIC- O CONDIȚIE A PROGRESULUI ȘI SCHIMBĂRII ÎN EDUCAȚIE	121
BIBLIOGRAFIE	126



Sursa imagine: <https://www.rawpixel.com/>

1

CARIERA DIDACTICĂ ÎNTRE COMUNICARE ȘI LEADERSHIP

*„Am învățat că oamenii vor uita ce ai spus, vor uita ce ai făcut,
dar nu vor uita niciodată cum i-ai făcut să se simtă.”*

Maya Angelou

1.1. Profesorul și cariera didactică

Un profesor deosebit este cel care reușește să motiveze și să ajute elevii să aibă performanțe, să-i ajute să devină persoane responsabile și de succes. Acesta este ușor de recunoscut prin vocație și prin asumarea misiunii de a descoperi și dezvolta potențialul elevilor cu care lucrează. Cadrele didactice sunt printre „influencerii” cei mai importanți, cu impact de lungă durată asupra

#CREATIVITATE

La ce vă gândiți atunci când spuneți
CARIERĂ DIDACTICĂ?

Ce probă practică inedită ați
inventat pentru ca o persoană
motivată să fie admis(ă) în vederea
practicării și dezvoltării unei cariere
didactice?

întregului parcurs personal și profesional al elevilor. Iar cei îndrăgostiți de cariera didactică, recunoscuteți ca fiind acei profesori excepționali reușesc să schimbe și să îmbunătățească viața elevilor săi. Un profesor bun acționează holistic, pe de-o parte oferă suport cognitiv pentru obținerea de performanțe școlare, iar pe de altă parte, cea mai valoroasă, formează abilități și atitudini, necesare integrării și adaptării.

Cariera didactică este un subiect important și de actualitate pentru societatea contemporană, aflată într-o schimbare accelerată. Profesorii de succes interacționează cu elevii într-o lume în puternică transformare dacă acționează ca un parteneriat, în care actorii educaționali învață unii

de la alții, se simt în siguranță și respectați, valorizați și importanți.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 1

Reflecțați (individual sau în echipă) la următoarele:

- a. În ce condiții se poate dezvolta o anume „complicitate benefică” între profesori și elevi?
- b. Rolul profesorilor este exclusiv al predării de cunoștințe, al receptării acestora, al acumulării, al evaluării?
- c. Cum se poate demonstra prețuirea cadrelor didactice față de elevii cu care lucrează?

Cariera didactică reprezintă o profesie complexă, profundă și nobilă, în continuă dezvoltare prin misiunea pe care o are de îndeplinit. Target-ul principal se referă la formarea unor personalități autonome, responsabile care să se adapteze la variatele cerințe sociale, dezvoltarea unei stări de bine (well-being) prin împlinirea aspirațiilor, echiparea cu gândire critică, creativitate, competențe de comunicare, încredere în sine, autenticitate. Importanța socială a profesiei este capitală din perspectiva transformării profunde a personalității celor educați.

Școlile sunt transformate în organizații de învățare, în care toți actorii sunt implicați în procesul de învățare. Din această perspectivă, rolul profesorului se schimbă. Pentru a trăi, a învăța și a lucra într-o societate bazată pe cunoaștere, din ce în ce mai complexă și în care volumul de informații este din ce în ce mai mare, elevii și profesorii trebuie să utilizeze în mod eficient resursele cunoașterii într-un mediu educațional modern, prietenos, stimulat și eficient. Prin folosirea constantă și eficientă a competențelor dobândite în procesul de educație, elevii au posibilitatea să devină cetățeni informați, responsabili și implicați. „Personajul” cheie care îi ajută pe elevi să-și dezvolte aceste abilități este cadrul didactic. Cadrul didactic este responsabil pentru crearea unui mediu adecvat și pentru pregătirea unor activități de învățare care să faciliteze utilizarea resurselor învățării de către elevi cu scopul de a învăța și de a comunica. Prin urmare, este esențial ca toți profesorii să fie pregătiți să desfășoare activități performante, motivatoare și creative cu elevii lor. Criteriul de validare a competențelor profesorului trebuie să rămână, în opinia lui D. Potolea (1980, 2009) măsura în care conduita pe care o presupune se corelează demonstrabil și semnificativ cu progresul învățării elevilor.

Standardele profesiei didactice au fost definite ca un ansamblu de așteptări și cerințe, explicit formulate, referitoare la cunoștințele, abilitățile și atitudinile pe care trebuie să le probeze un profesor în activitatea sa cu elevii, pentru a se considera că își îndeplinește responsabilitățile profesionale la un nivel calitativ acceptat de societate. Fiecare standard conține cinci elemente:

- a. Activitățile desfășurate de profesor
- b. Descrierea activităților
- c. Motivarea
necesității de a realiza aceste acțiuni
- d. Criteriile pentru evaluarea calității
activităților (comportamente observabile și
măsurabile care evidențiază realizarea
activităților solicitate, la un anumit nivel
calitativ)
- e. Forme și strategii de evaluare: test,
observare, portofoliu (L. Gliga, 2002)
- f. Creșterea calității resurselor umane din
educație este o prioritate. Este nevoie de
profesori competenți, motivați, autonomi,
respectați și încurajați să învețe. Standardele
pentru funcția didactică de cadru didactic se
construiesc pe baza competențelor pe care
aceștia le dețin.

“Momo”

(Michael Ende)

Ceea ce știa să facă micuța Momo ca nimeni altul era: să asculte.

Poate că unii cititori vor spune că așa ceva nu-i nimic deosebit, oricine știe să asculte. Este însă o eroare.

Numai foarte puțini oameni știu cu adevărat să asculte.

Iar modul cum știa Momo să asculte era cu totul fără seamăn.

Momo știa să asculte astfel încât proștilor le treceau dintr-o dată prin minte idei foarte deștepte. Nu deoarece ea ar fi spus sau ar fi întrebat ceva ce să-i sugereze celuilalt asemenea idei, nu, fetița ședea doar acolo și asculta cu toată atenția și toată simpatia, privindu-l pe celălalt cu ochii ei mari, negri, iar el simțea cum dintr-o dată iau naștere în el ideile despre care nu bănuise niciodată că ar zăcea în sine a sa.

Momo se pricepea să asculte astfel încât oamenii nehotărâți și nedumeriți se lămurau dintr-o dată foarte clar, știind ce vor. Sau cei sfioși se simțeau brusc nestingheriți și îndrăzneți. Sau cei nenorociți și amărâți deveneau voioși și plini de speranțe.

Iar dacă cineva credea că și-a greșit viața întru totul, că a fost lipsită de sens și că el e unul printre milioane și n-are nici o importanță, putând fi înlocuit tot atât de lesne ca și un vas spart — ducându-se și povestindu-i toate micuței Momo, își dădea seama în mod misterios, încă în timp ce vorbea, că se înșelase amarnic, că printre toți oamenii, el nu exista decât o singură dată, exact așa cum era, și că tocmai de aceea era important pentru întreaga lume, în felul său special.

Într-un asemenea fel știa Momo să asculte!

Din analiza standardelor pentru funcții didactice și directori de școală (1999, 2004, 2016) reiese un profil de competențe dezirabil pentru cadrul didactic care-și schimbă rolul din transmitător de cunoștințe în formator de abilități și atitudini. Competența educatorilor din învățământ semnifică acel ansamblu de capacități cognitive, afective, motivaționale și manageriale care interacționează cu trăsăturile de personalitate ale educatorului, conferindu-i acestuia calități necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure îndeplinirea obiectivelor proiectate de către marea majoritate a elevilor, iar performanțele obținute să se situeze aproape de nivelul maximal al potențialului intelectual al fiecăruia.

Pentru profesori sunt imperios necesare competențele metodologice, de comunicare și relaționare, de evaluare. Competențele didactice ale profesorului eficient se circumscriu următoarelor dimensiuni:

competențe de specialitate	competențe psihopedagogice	competențe sociale și manageriale
a. cunoașterea materiei b. capacitatea de a stabili legături între teorie și practică c. capacitatea de înnoire a conținuturilor în consens cu noile achiziții ale științei în domeniul respectiv (dar și în domenii adiacente)	a. capacitatea de a cunoaște elevii și de a lua în considerare particularitățile lor de vârstă și individuale la proiectarea și realizarea activităților instructiv-educative b. capacitatea de a comunica cu elevii, de a-i influența și motiva pentru activitatea de învățare, în general, și pentru învățarea unei anumite discipline de studiu c. capacitatea de a proiecta și realiza optim activități instructiv-educative	a. capacitatea de a organiza elevii în raport cu sarcinile instruirii și de a stabili relații de cooperare, un climat adecvat în grupul de elevi și de a soluționa conflictele b. capacitatea de a-și asuma răspunderi c. capacitatea de a orienta, organiza și coordona, îndruma și motiva, de a lua decizii în funcție de situație

	d. capacitatea de a evalua obiectiv programe și activități de instruire, pregătirea elevilor, precum și șansele lor de reușită e. capacitatea de a-i pregăti pe elevi pentru autoinstruire și autoeducație	
--	--	--

APLICAȚIE PRACTICĂ - 2

Elaborați, în echipă, o grilă de analiză a competențelor profesorului eficient care să conțină 20 de itemi, pornind de la caracteristicile de mai jos. Răspundeți cu sinceritate în ce măsură vă definesc.

caracteristici	competențele profesorului eficient
atitudinea pozitivă, bazată pe credința că toți elevii pot să învețe și că este răspunderea profesorului de a face astfel încât elevii să-și activeze la maximum potențialul de învățare	
combinarea instruirii active cu o serie de caracteristici pozitive ale profesorului cum ar fi: căldura și empatia, expectanțele înalte, entuziasmul și energia, respectul și interesul pentru elevi ca ființe în plină dezvoltare	
organizarea, ca abilitate managerială de a utiliza eficient timpul	
organizarea conceptuală referitoare la maniera în care ideile sunt prezentate elevilor, ca o structură bazată pe logică și coerență	
comunicarea eficientă prin faptul că definește clar și elimină termenii vagi	
prezentarea unui discurs didactic legat	

acordarea importanței semnalelor de tranziție în comunicare care indică faptul că o idee este terminată și că alta începe	
accentuarea prin conduită verbală și prin repetiție a informației importante din lecție	
manifestarea unei clarități și fluente logice a cunoștințelor prezentate	
siguranța profesorului că înțelege complet conținutul ce va fi predat elevilor	
focalizarea și concentrarea debutează cu atenția (propulsarea elevului în lecție, procesarea informației)	
furnizarea unui sistem de stimuli pentru intensificarea motivației și activarea curiozității	
utilizarea resurselor de învățare atractive	
acordarea feedback-ului imediat, specific (informații apreciative sau corectoare despre performanțe și comportamente pe un ton emoțional pozitiv)	
monitorizarea prin: verificarea constantă a conduitei verbale și nonverbale a elevilor pentru a evidenția progresele în învățare și a-i menține angajați în sarcină în cursul tuturor activităților de instruire- învățare	
abilitatea de a observa elevii neatenți, comportamentele și determinându-i să revină la lecție (a fi un profesor senzitiv) pentru a crea un climat suportiv	
frecvența întrebărilor adresate, astfel că profesorul eficient pune un număr mare de întrebări, rezultatul fiind nivelul ridicat al implicării elevilor și intensificarea achizițiilor.	

Conform studiilor (P. Golu, 2000), profesorul eficient dispune de anumite caracteristici specifice și abilități, cum ar fi: atitudini, organizare, comunicare, focalizare, feedback, monitorizare, chestionare.

Societatea actuală a dus la apariția unor schimbări și în cadrul sistemului educațional. Paradigma schimbării impregnează o dimensiune nouă rolului și statutului cadrului didactic. Astfel, cadrul didactic nu mai este văzut doar ca un transmițător de informații și cunoștințe prevăzute în programa analitică/curriculum. El devine un vizionar, un facilitator și un agent al schimbării care trebuie să ia decizii, iar în activitatea cu elevii devine un model, un consilier și un mediator. Ca model, cadrul didactic demonstrează în mod frecvent procesele de gândire și explorare, iar ca mediator el este „interfață” între cel care învață și mediul de învățare, ajutând elevii să organizeze și să interpreteze informațiile. Responsabil de calitatea acestor schimbări, cadrul didactic, pe baza actualizării permanente, îmbunătățirii ethosului/ climatului pedagogic, provocările reformei educaționale (curriculum școlar, accentul pe competențe, evaluare formativă, managementul clasei de elevi ca grup social, regândirea relațiilor profesor-elevi, manuale alternative, consiliere și orientare, curriculum la decizia școlii, noile tehnologii etc.) și a dezvoltării tehnicilor de învățare, le transpune cu atitudini deschise și creative în practici și contexte educaționale variate.

Profilul de competență este un construct (democratic și tehnic) care descrie complexul de cunoștințe, abilități și atitudini, considerate necesare unei persoane pentru a profesa ca profesor. Din perspectiva Federației „Coaliția pentru Educație” (2017) demersul de construire a unui profil de competențe este o continuare a eforturilor de a promova calitatea în educație. Resurse umane bine pregătite atât de necesare schimbărilor dezvoltă competențe valoroase viitoarelor generații. Calitatea resurselor umane din educație, mai precis a cadrelor didactice, este un rezultat atât al pregătirii formale specializate cât și al aspirațiilor profesorilor.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 3

Extrageți din textul suport de mai jos ideile principale referitoare la profilul ocupațional al profesorului din România și standardele aferente.

România are un standard ocupațional publicat în 1999 care descrie competențele necesare profesorului de gimnaziu-liceu și criteriile de realizare (evaluare) a acestora.

Standardul ocupațional este în administrarea Autorității Naționale pentru Calificări (ANC). Însă, actul normativ care reglementează acreditarea și evaluarea programelor de pregătire și certificare a profesorilor este „Metodologia-cadru de organizare a programelor de formare psihopedagogică în vederea certificării competențelor pentru profesia didactică”, emis de MENCS prin Ordinul Nr. 5745/13.09.2012 care nu este corelat cu standardul ocupațional, nu descrie finalitățile programelor de formare psihopedagogică ci planul de învățământ și condițiile de certificare a competențelor pentru profesia didactică.

În iulie 2016, în absența unor consultări publice, au fost aprobate standardele profesionale de formare continuă pentru funcția didactică de predare profesor din învățământul preuniversitar, pe niveluri de învățământ preșcolar, primar, gimnazial și liceal și pe etape de dezvoltare profesională din cariera didactică. Astfel, documentele programatice care ar trebui să ghideze eforturile de formare ale profesorilor sunt necorelate, incomplete sau neasumate public ceea ce influențează negativ colaborarea stakeholderilor și eforturile de îmbunătățire a programelor de pregătire a profesorilor. Noile standarde ARACIP (2017), de evaluare externă a calității educației, prevăd evaluarea activității școlilor de „monitorizare și evaluare periodică a personalului conform legislației în vigoare.” (Standarde ARACIP, 2017) Însă, acest standard pune managerii școlari într-o situație problematică pentru că României îi lipsește legislația la care ar trebui să se raporteze.

Raportul OCDE, publicat cu sprijinul UNICEF în 2017, a sesizat acest lucru și semnalează că în absența unor standarde didactice profesionale comune, în diverse contexte, evaluarea profesorilor se face folosindu-se criterii și instrumente de evaluare diferite, care nu acoperă toate competențele necesare „pentru o activitate didactică eficientă”. Experții OCDE, în acord cu o raționalitate economică asupra educației, recomandă elaborarea unor standarde didactice profesionale comune care să favorizeze „orientarea evaluărilor și a tuturor politicilor didactice spre competențe esențiale predării eficiente și implementării noului curriculum.” (OECD, 2017)

Conform studiului Eurydice (2017) profilul profesorilor se remarcă prin:

Estonia Standarde profesionale pentru profesorii din învățământul general (2013)	Polonia Standarde naționale (2012)	Finlanda Ministerul Educației și Culturii (site) Profesorii finlandezi cred în:
6 competențe obligatorii a. Planificarea învățării și predării b. Proiectarea mediilor de învățare c. Sprijinirea învățării și dezvoltării d. Reflecție și dezvoltare profesională e. Consiliere și mentorat; f. Dezvoltare, creație și cercetare. 2 competențe opționale a. Management b. Mentorat și formarea profesorilor	a. Are cunoștințele de psihologie și pedagogie necesare pentru a înțelege procese de dezvoltare, socializare, educație, predare și învățare b. Cunoaște metode de facilitare a învățării și are experiența punerii lor în practică c. Are competențele necesare pentru predare, îndeplinirea altor sarcini legate de școală, incluzând adaptarea curriculară la nevoile elevilor d. Are abilitatea să învețe și să-și dezvolte propriile tehnici și metode pedagogice, folosind metode moderne de căutare, organizare și procesare a informației și materialelor e. Comunică cu succes folosind diverse tehnici de comunicare cu persoane implicate în procese de învățare și alți actori co-interesați f. Demonstrează etică, empatie, deschidere, abilitatea de a reflecta, atitudini pro-sociale și simțul responsabilității	a. Echitate și încurajare b. Suport individual c. Consolidarea abilităților de gândire ale elevilor d. Dezvoltarea încrederii în sine și toleranței elevilor <i>„Cei mai buni profesori din lume sunt singura garanție a calității educației finlandeze. Noi trebuie să ne asigurăm că aprecierea și încrederea ridicată în munca profesorului sunt păstrate și că cei mai buni elevi își doresc să devină profesori. Peste 60 milioane de Euro vor fi alocați programelor de formare a profesorilor. Investiția în formarea profesorilor este cea mai bună soluție pentru a răspunde provocărilor pe care sistemul nostru de educație le întâmpină, inclusiv scăderea rezultatelor de învățare.”</i> Sanni Grahn Laasonen, Ministrul Educației și Culturii, octombrie 2016

Descentralizare, Control, Profesionalizare	Descentralizare, Control, Profesionalizare	Descentralizare, Încredere, Profesionalizare
--	---	---

Practicile țărilor din Uniunea Europeană diferă foarte mult, unele au definit un profil de competență propriu-zis (Germania, Danemarca), altele au formalizat elemente de profil al profesorului sub forma unor standarde profesionale (Anglia, 2012, Franța, 2013), standarde de calificare (Irlanda, 2013, Suedia), cerințe, arii curriculare, rezultate minime de învățare pentru programele de formare inițială (Polonia, Irlanda, Spania, Austria) sau priorități, obiective și/sau recomandări de țară (Finlanda, 2007, 2017). Formalizarea profilului profesorilor în țările europene urmărește: ghidarea programelor de formare inițială și/sau continuă (Finlanda); guvernarea universităților și institutelor de formare (Polonia, Estonia, Austria, Spania); evaluarea furnizorilor de formare inițială și/sau continuă (Anglia); certificarea sau oferirea calificării profesorilor (Irlanda, Suedia) sau evaluarea performanței profesorilor și evoluției profesionale (Poloniei). (Eurydice, 2017)

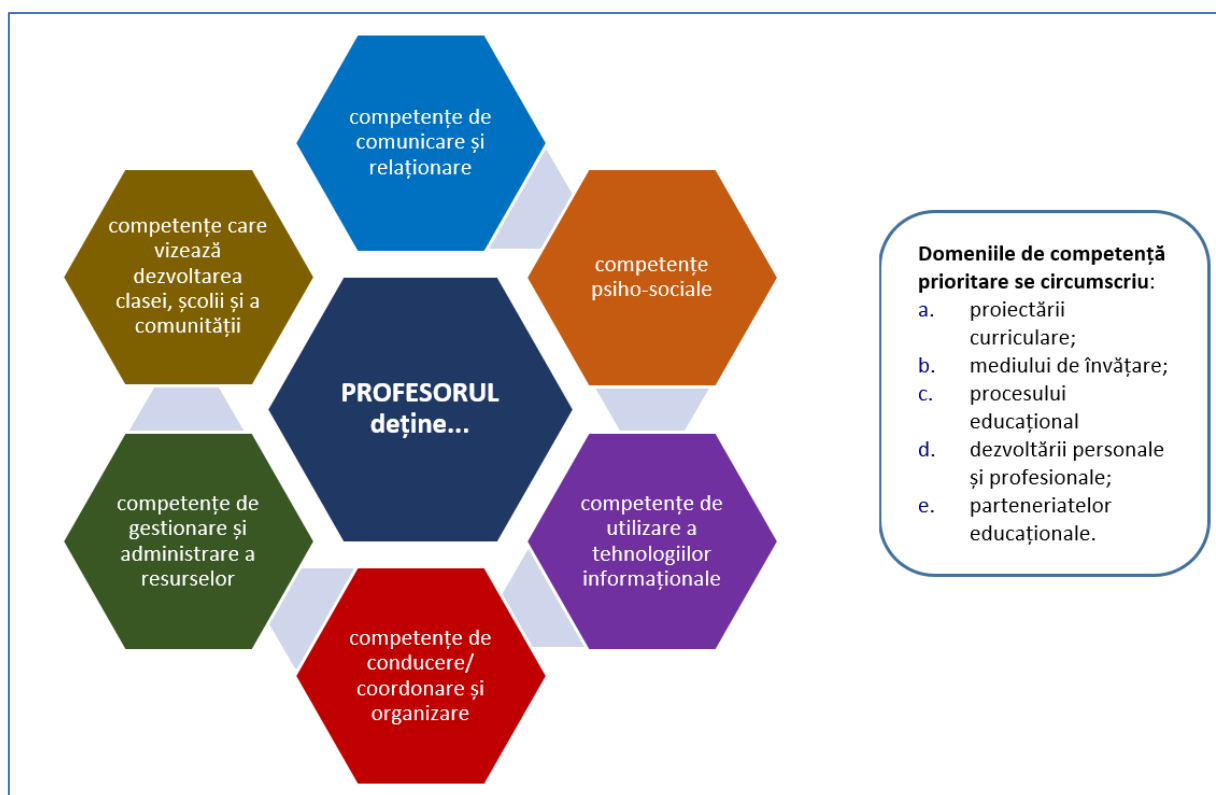
În politicile educaționale, sunt cunoscute două abordări în definirea și utilizarea standardelor de competență a profesorilor, una birocratică și alta formativă, în acord cu încadrarea politicilor lor educaționale înspre centralizare/descentralizare respectiv control/încredere. În abordarea birocratică, standardele sunt prescriptive, detaliat definite și folosite pentru măsurarea, compararea și controlul comportamentului individual. În abordarea formativă, standardele (impropriu numite) sunt larg sau principal definite, valorizează discernământul profesorului („agency”, „situated judgements”) și sunt folosite ca instrumente de reflecție și ghidare pentru profesor. (Comisia Europeană, 2013).

APLICAȚIE PRACTICĂ - 4
Reflecțați (individual sau în echipă) la următoarele: a. Cu ce țară ne asemănăm cel mai mult?

- b. Cum ți-ar plăcea să fie profilul de competențe al profesorului din România?
- c. Care dintre țările prezentate promovează o carieră didactică centrată pe comunicare și leadeaship, motivație și performanță?

În mediul educațional, succesul unui profesor la clasă sau într-un context educațional informal/nonformal este condiționat de combinația următoarelor categorii de competențe:

Figura 1 – Categoriile de competențe



Competențele didactice fac posibilă îndeplinirea funcțiilor profesionale ale educatorului, în accepțiunea lor de sarcini permanente, constante, ce-i revin unei persoane ca urmare a exercitării profesiei didactice. Funcțiile profesionale de bază pot fi îndeplinite de cadrele didactice prin intermediul asumării unor roluri profesionale. Prezența competențelor profesionale ale educatorului și gradul lor de dezvoltare condiționează măsura în care acesta își poate asuma diverse roluri profesionale: tehnician, motivator, coach, lider, mentor, practician reflexiv, actor, transformator al conținutului curricular, agent al schimbării sociale, furnizor de informație, model de comportament, creator de situații de învățare, evaluator, terapeut, consilier etc. Rolul major

al cadrului didactic este să trezescă forța învățării în fiecare elev cu care lucrează, astfel încât fiecare să-și împlinească visul.

Educația trebuie să se schimbe în ritmul modernizării societății, deoarece generațiile de elevi trebuie să dezvolte abilități și competențe care să-i conducă dincolo de zidurile clasei, într-o lume cu oportunități nelimitate.

**Învățarea este o stare de
căutare continuă, prin care se
întâmplă lucruri.**

**Cel mai important este să aduci
cunoașterea la tine.**

**Prin participare activă și
conștientizare te împrietenești
cu progresul, crești
sustenabilitatea și impactul
transformativ al proceselor de
învățare, devii tu însuși/ însăși
așa cum ți-ai propus, îți
împlinești aspirațiile.**

Cine deștălenește învățarea?

Societatea Internațională pentru Tehnologie în Educație (ISTE) oferă un set de standarde pentru cadrele didactice (NETS for teachers, 2008) care să facă tranziția la era digitală de învățare, mai ușoară și mai rapidă.

Profesorul, din perspectiva aplicării tehnologiilor în medii educaționale, trebuie să fie capabil:

1. Să faciliteze creativitatea și să motiveze învățarea elevilor
2. Să realizeze și să dezvolte experiențe de învățare și de evaluare adecvate erei digitale
3. Să modeleze munca și învățarea în era digitală
4. Să promoveze și să modeleze responsabilitatea și simțul civic digital
5. Să se angajeze în dezvoltarea profesională și a abilităților de conducere

Tehnologia este o componentă importantă a societății moderne, tocmai de aceea, și profesorii trebuie să o includă în activitățile de predare – învățare - evaluare.

1.2. Dezvoltarea personală și profesională a cadrului didactic

Multe laturi ale personalității profesorului își pun amprenta asupra performanțelor școlare, pregătirii pentru viață a elevilor. De aceea este important să existe un interes continuu pentru dezvoltarea personală și profesională, care să vizeze în principal, adaptarea la schimbări, de cele

ȘTIAȚI CĂ....

... autocunoașterea presupune lucrul cu măștile personale?

În spatele oricărei măști se ascunde întotdeauna o altă mască. Pe cea dintâi o conștientizăm mai ușor, cea de-a doua riscă să ne rămână ascunsă. Cu cât mai multe măști, cu atât mai multe ascunzișuri chiar pentru cel care le poartă!

Tu câte măști porți?

(<https://elisabetastanciulescu.ro/2012/09/in-loc-de-citate-celebre-a-g/>).

mai multe ori imprevizibile și impredictibile.

Astfel, prin procesul de autocunoaștere, cadrul didactic/ profesorul este invitat să-și descopere potențialul, să conștientizeze motivația, să-și configureze și să-și asume misiunea personală și profesională. Acest demers este obligatoriu pentru construirea propriului stil didactic adecvat noilor schimbări.

A te autocunoaște, a fi complet onest cu tine însuși/însăși constituie un efort uman deosebit deoarece această onestitate cu sine reclamă căutarea, descoperirea și acceptarea de informație despre sine și dorința de autoperfecționare. Dezvoltarea personală este strâns legată cu planificarea carierei, care nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv, deoarece numai acesta își cunoaște limitele și știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine chiar angajatului.

Stilul didactic este un efect al dezvoltării personale și profesionale ce se reflectă în următoarele direcții de acțiune, direcții ce pot fi asemănată cu puncte forte ale activității didactice privită din perspectiva reconfigurării misiunii școlii și profesorului în zilele noastre.

- a. **Preocuparea pentru cunoașterea elevilor, a nevoilor, intereselor, dificultăților și problemelor acestora.** În vederea realizării acestei preocupări elevul trebuie să fie ascultat cu răbdare, lăsat să se exprime, să-și manifeste opinia, să se dezvăluie, să acționeze. El, elevul, trebuie acceptat așa cum este, trebuie sprijinit să fie el însuși, să-și manifeste personalitatea și propria valoare, să-și găsească propriul său drum în realizarea sa deplină.
- b. **Manifestarea unui nou tip de relație a profesorului cu elevii și asumarea de noi și variate roluri ale profesorului.** Noua relație democratică dintre profesor și elevi

consolidează noile roluri ale profesorului de: organizator, îndrumător, consilier, mediator, moderator, manager al procesului educațional, evaluator etc. astfel că ea (relația) câștigă în dinamism și în flexibilitate, facilitează o comunicare reală între cei doi protagoniști ai actului educațional.

c. Preocuparea pentru o abordare nouă, integrată, interdisciplinară a conținuturilor învățării în cadrul ariilor curriculare și a obiectelor de studiu.

d. Trecerea de la instrucție la educație. În condițiile actuale informația nu mai constituie un scop în sine, ci mai degrabă mijlocul prin care se formează capacitățile, priceperile, deprinderile și comportamentele elevilor, celor educați. Explozia informațională, multitudinea surselor de informare a elevilor impune a învăța elevii să aleagă, să-și formeze priceperi de a analiza critic sursele de informare, de a utiliza doar sursele veridice. Această realitate este amplificată și de faptul că scopul activităților desfășurate în școală se concentrează pe educația caracterului, inteligenței, sensibilității, voinței și atitudinilor, pe educația ecologică, pe educația pentru democrație, pentru participare și dezvoltare, pentru toleranță, pentru respectul propriei persoane și a celui alt, pentru educație multiculturală și pluralism, pentru educația patriotică, direcții în care rolul profesorului este hotărâtor.

e. Deschiderea activității desfășurate la clasă către sursele educației nonformale. Elevii sunt educați de către profesor în vederea selectării, receptării, prelucrării și aplicării conținuturilor asimilate în afara școlii. Profesorul se preocupă astfel, în mod intenționat, cu articularea celor două tipuri de învățare care au tendințe de a se manifesta independent.

f. Utilizarea unor strategii didactice care plasează elevul în centrul procesului educativ prin solicitarea tuturor tipurilor de raționamente. În această situație observația, jocul de rol, studiul de caz, problematizarea, brainstorming-ul, descoperirea, dezbaterile, tehnicile art-creative etc. sunt integrate în lecții de către profesor, în funcție de natura obiectivelor și a conținuturilor, a nivelului de pregătire al elevilor.

g. Depistarea și educarea înclinațiilor și aptitudinilor elevilor. Profesorul se preocupă în

mod constant de crearea condițiilor afirmării performanțelor maxime ale fiecărui elev, sunt construite condiții reale de acces la succes școlar și social.

h. Promovarea unor noi tehnici și instrumente variate de evaluare. Competențele cognitive, afectiv-motivaționale, comportamentele, atitudinile, abilitățile sunt evaluate de către profesor prin investigații la care și elevii participă cu mai mare interes. Multitudinea și varietatea noilor tehnici și instrumente de evaluare transpun creativ ceea ce au acumulat.

i. Afirmarea capacității de autoevaluare a elevilor. Dintre modalitățile explicite utilizate în vederea atingerii acestei capacități de către profesor se pot enumera: autocorectarea sau corectarea reciprocă, autoevaluarea, notarea reciprocă, jurnalul cu dublă intrare, tehnici creative de evaluare etc.

Pentru ca toate acestea să fie atinse și stăpânite de către cadrul didactic într-o măsură ridicată este nevoie de o activitate de formare continuă, activitate care să o continue pe cea inițială și să-l ancoreze pe acesta în realitatea de zi cu zi. Această activitate de formare continuă se poate realiza prin participarea la o serie de acțiuni:

- a. dobândirea gradelor didactice (definitivat, gradul II, I, perfecționările periodice)
- b. activitățile derulate la nivelul unității școlare sau al localității sub forma: comisiilor metodice, activităților la nivel de catedră, la nivelul consiliului profesoral, consfătuiri pedagogice etc.
- c. acțiuni care antrenează cadrele didactice dornice să se dezvolte profesional: sesiuni de comunicări științifice, realizarea unor proiecte, conceperea de materiale didactice, fișe de lucru sau de evaluare pentru elevi, manuale, îndrumătoare, caiete de muncă independentă pentru elevi, realizarea de reviste școlare (pentru elevi), reviste profesionale (pentru profesori), materiale de informare pentru elevi, profesori, părinți, colaboratori, etc.

Figura 2 - Eficientizarea profesorilor – potrivit instrumentului SABER¹ – cadre didactice



APLICAȚIE PRACTICĂ - 5

Reflecți (individual sau în echipă)

- Care este cel mai important domeniu pentru un profesor eficient care trebuie îmbunătățit? Dar în ceea ce te privește, la nivel personal și profesional?

Citește mai mult despre instrumentul SABER la următoarele link-uri:

- <http://www.oecd.org/education/school/48627229.pdf>

¹ SABER – Cadre didactice este un instrument care își propune să răspundă acestor nevoi, prin colectarea, analizarea, sintetizarea și comunicarea unor informații complete despre politicile privind personalul didactic din învățământul primar și secundar din întreaga lume. SABER–Cadre didactice este o componentă centrală a inițiativei SABER (Abordare sistemică pentru îmbunătățirea educației), o inițiativă lansată de Human Development Network, departament în cadrul Băncii Mondiale. În cadrul SABER sunt colectate și analizate informații cu privire la politicile existente în diferite sisteme de învățământ, pentru a identifica probleme comune și soluții promițătoare. Constatările sunt comunicate public, astfel încât să poată fundamenta deciziile statului respectiv cu privire la domeniile și modalitățile în care trebuie să investească pentru a îmbunătăți calitatea învățământului.

Pentru mai multe informații puteți consulta documentul “Cadre Didactice – Raport de Țară SABER” elaborate de Banca Mondială (2017) disponibil la https://www.edu.ro/sites/default/files/Livrabil_4_Cadre%20Didactice%20%E2%80%93%20SABER%20Teachers.pdf

- b. http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/SABER-Teachers-Framework-Updated_June14.2012.pdf
- c. „What Matters Most for Teacher Policies? A Framework for Building a More Effective Teaching Profession”, Studiul SABER-Cadre didactice, Vegas et al. (2012)
- d. https://www.edu.ro/sites/default/files/Livrabil_4_Cadre%20Didactice%20%E2%80%93%20SABER%20Teachers.pdf

Activitățile pentru dezvoltare profesională continuă, în limbaj uzual formare/perfecționare continuă presupun centrarea pe dezvoltarea abilităților de a lucra în echipă, pe dezvoltarea echipelor de cadre didactice. Formarea inițială cât și cea continuă se raportează la schimbările curriculare. Noile planuri de învățământ, noile concepții integratoare, inter/pluri/multi sau transdisciplinare, concepția modulară, noile moduri de abordare a cunoașterii, concepția metodologică necesară realizării unui învățământ obligatoriu (clasa pregătitoare - clasa a X-a), introducerea TIC, consilierii și dezvoltării personale, consilierii și orientării sunt doar câteva exemple de domenii în care e nevoie stringentă de intervenție în/și prin cursuri de formare. Profesia didactică presupune racordarea la nou, prin dezvoltarea profesională a cadrului didactic, astfel încât acesta să ofere elevilor o perspectivă holistică și practică, creativă și atractivă, conectată la viitor a domeniului ce urmează să fie învățat. Cariera cadrului didactic este într-un permanent proces de formare și reinventare. Dezvoltarea profesională prin participarea la cursurile de perfecționare contribuie la legăturile cu descoperirile științei contemporane și modalități eficiente și inedite de interacțiune cu elevii.

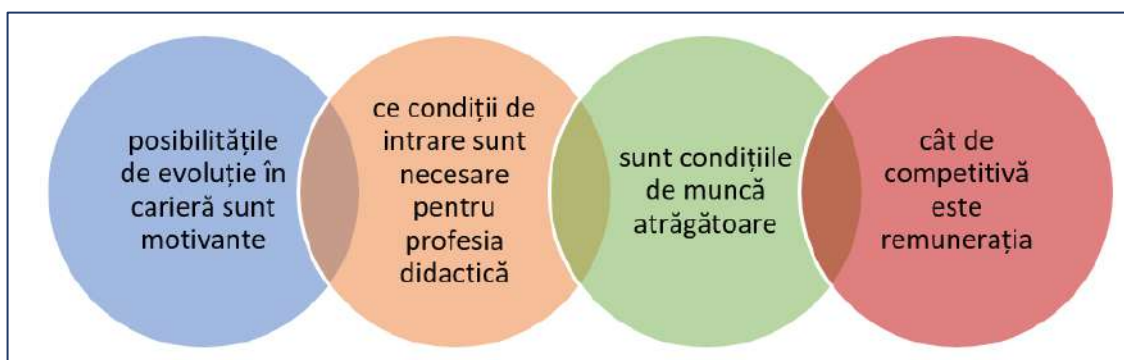
Studii recente (Wilichowski, T., Saleem, H., Tîrcă, A., 2017) afirmă următoarele în ceea ce privește pregătirea cadrelor didactice prin programe de formare folositoare și experiență practică relevantă:

- a. În România, cadrelor didactice li se recomandă să participe la activități de perfecționare profesională cu durata de minim 360 de ore, într-o perioadă de cinci ani.
- b. În România, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice include activități despre care s-a constatat că sunt asociate cu îmbunătățirea procesului instructiv-educativ.
- c. În România, programele de formare continuă nu sunt personalizate în funcție de nevoile

individuale ale cadrelor didactice. Activitățile de dezvoltare profesională a cadrelor didactice nu sunt decise în mod oficial în funcție de nevoile individuale de formare.

Cercetările indică faptul că dezvoltarea profesională eficientă a cadrelor didactice trebuie să se realizeze în colaborare și să ofere posibilități de analiză a procesului instructiv-educativ la nivel de școală. Așa cum s-a menționat anterior, în sistemele de învățământ cu performanțe ridicate, așa cum sunt cele din Japonia și Ontario, până la 30% din timpul de lucru în școală este alocat dezvoltării profesionale și activităților de îmbunătățire a procesului instructiv-educativ. Printre aceste activități se numără vizite la alte școli, cercetări individuale sau în parteneriat sau participarea la rețele de colaborare ale cadrelor didactice ori ale școlilor. Deși o parte dintre aceste tipuri de activități sunt statuate și în documentele de politici din România ca activități de dezvoltare profesională a cadrelor didactice, în practică, majoritatea lor nu au impactul scontat. Menținerea motivației prin dezvoltare personală și profesională în cadrul carierei didactice este importantă deoarece tot mai mulți profesori aleg să se reorienteze profesional din diverse motive, unele dintre acestea ilustrate în figura de mai jos.

Figura 3 – Motive de reorientare profesională



(1) În România, condițiile de intrare în profesia didactică sunt mai stricte pentru învățământul secundar decât pentru cel primar.

(2) În România, remunerația cadrelor didactice nu este atractivă, comparativ cu cea a altor profesii.

(3) În România, condițiile de muncă nu sunt suficient de tentante pentru a atrage persoane potrivite pentru această meserie către profesia didactică.

#CREATIVITATE

Deschide ușa către o competență a secolului XXI pe care vrei s-o dezvolti în cariera didactică de profesor. Creează o reclamă și un banner cu planul de acțiune pentru dezvoltarea acesteia, pe care să le prezinți colegilor.

(4) În România, posibilitățile de promovare în carieră pot fi atrăgătoare, dar până la urmă nu sunt suficiente pentru a-i atrage în profesie pe cei mai buni candidați.

Așa cum elevii folosesc tehnologia pentru a dezvolta și îmbunătăți procesul lor de învățare, productivitatea și promovarea

creativității, profesorii ar trebui să folosească tehnologia pentru sprijinirea practicii instructive și pentru a îmbunătăți activitățile de predare-învățare-evaluare. Așadar, competențele necesare în secolul XXI, atât pentru profesori cât și pentru elevi, sunt:

a. Identificare, formularea și soluționarea problemelor
b. Gândire critică și gândire sistemică
c. Responsabilitate și capacitate de adaptare
d. Informații și abilități media
e. Competențe de comunicare
f. Capacități de colaborare și interpersonale
g. Creativitate și curiozitate intelectuală
h. Responsabilitate socială
i. Auto-formare

1.3. Cariera didactică, punte între motivație și performanță

Studiile conchid faptul că motivarea elevilor pentru studiu și învățatură este puternic ancorată în direcția motivării pentru cariera didactică. Menținerea motivației cadrelor didactice pentru profesie a devenit un deziderat din ce în ce mai dificil datorită diversificării problemelor cu care aceștia se confruntă mai ales în relaționarea cu elevii, dar și cu sistemul educațional. În România, de exemplu, realizările cadrelor didactice care lucrează cu elevii cu cele mai slabe performanțe sunt rareori recunoscute, oferindu-li-se și mai rar posibilitatea de promovare. În Statele Unite, de exemplu, dacă au performanțe bune, traseul de evoluție profesională al cadrelor didactice nu se rezumă doar la funcția de director sau director adjunct, ci acestea pot candida la funcții cum sunt Master Teacher (profesor expert), Instructional Specialist (specialist în predare) sau la o funcție de coaching (consilier personal).

Prin dezvoltare personală se lucrează la formarea credințelor care constituie suport pentru creșterea motivației pentru profesie la cadrele didactice. Motivarea elevilor pentru învățare și educație este translatată în direcția motivării pentru cariera didactică. Este un paradox al acestei situații - faptul că motivarea pentru cariera didactică este în strânsă legătură cu motivarea altora pentru „ceva”.

Astfel, la nivel conceptual, ne sunt de ajutor câteva instrumente din literatura de specialitate (apud Pânișoară, O., 2010):

- a. „Motivația este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament.” (Steers și Porter apud Saal, Knight, 1988, p. 256)
- b. „Motivația se referă la factorii interiori individului care stimulează, mențin și canalizează comportamentul în legătură cu un scop.” (Huffman, Vernoy, Williams și Vernoy, 1991, p. 381)
- c. „Motivația se referă la dinamica comportamentului, procesul de inițiere, susținere și direcționare a activităților organismului” (Goldenson apud Coon, 1983)

Reflecțați (individual sau în echipă)

- a. Ce mecanisme, ce resorturi interne și externe sunt acelea care să fie în măsură să direcționeze cadrul didactic la un efort constant în legătură cu scopul său: un proces instructiv-educativ eficient care să se centreze pe elevi, instruiți și motivați, la rândul lor?
- b. Cum se dezvoltă plăcerea de a preda/ de a crea situații de învățare, pasiunea pentru domeniu și ajutorul pe care îl pot oferi în dezvoltarea elevilor?

Atkinson S. (2000) confirmă în studiile sale: este statistic semnificativ faptul că există o legătură pozitivă între motivația elevilor și motivația cadrelor didactice.

Astfel, cadre didactice motivate înseamnă elevi motivați. Evident că gândirea inversă trage un semnal de alarmă: cadre didactice nemotivate conduc destul de ușor la apariția lipsei de motivație și la elevii cu care lucrează. Motivarea pentru cariera didactică constă în: creșterea atractivității acestei profesii în rândul tinerilor absolvenți (pentru ca resursele umane valoroase să-și dorească o carieră didactică), dar și pentru retenția profesională a cadrelor didactice practice, cu experiență și vocație. Mai mult decât atât, este important să reflectăm cum creștem baza de motivare pentru cadrele didactice deja atrase spre sistem (și care nici nu au ca opțiune părăsirea carierei didactice) pentru ca activitatea desfășurată de către acestea să nu fie rutinieră, ci maximală.

Principala motivație intrinsecă, prezentă în literatura de specialitate este importanța lucrului cu copiii și a ajutorului oferit acestora pentru a învăța.

În studiul UNESCO, intitulat Teacher Motivation, Compensation and Working Conditions, International Institute for Educational Planning, Paris (2006), următoarele motive sunt satisfăcătoare pentru cadrul didactic, ca elemente de echilibrare și de susținere a dezvoltării în carieră:

- (1) dedicarea pentru profesie și pentru activitatea cu copiii

- (2) succesul obținut în sala de clasă- recompensele profesionale pe care cadrul didactic le primește prin aceea că observă realizările elevilor
- (3) statusul obținut în comunitate, prin aceea că exercită o profesie respectată
- (4) pregătirea obținută prin formarea inițială și continuă în domeniu
- (5) condiții de muncă favorabile exercitării în bune condiții a profesiei (unde intră atât disponibilitatea materialelor didactice necesare cât și sprijinul oferit din partea managementului școlar, implicarea părinților etc.)
- (6) posibilitatea de promovare și avansare în carieră

Se pune întrebarea dacă sunt cadrele didactice o categorie socio-profesională „altfel”, caracterizate prin trăsături definitorii? Studiile (Zimmerman R., 1968) susțin că structura motivațională a cadrelor didactice este compusă din elementele prezentate în schema de mai jos.

Figura 4 - Elemente ale structurii motivaționale



Nota de informare emisă de Ministerul Educației Naționale din Franța invocă lista motivelor pentru a urma o carieră didactică este: (1) autonomia muncii oferită de către profesiunea didactică; (2) timpul liber, vacanțele; (3) securitatea locului de muncă; (4) garantarea unui echilibru între viața profesională și viața privată; (5) dorința de a lucra cu copiii; (6) dorința de a preda; (7) considerația socială înaltă de care se bucură această profesiune; (8) exercitarea unei funcții educative; (9) salariul; (10) perspectiva oferită de evoluția în carieră; și (11) exercitarea unei meserii în serviciul public. (apud Pânișoară I.O., Pânișoară G., 2010).

- a. Elaborați în echipă o listă a motivelor alegerii carierei didactice.
- b. Comparați apoi cu studiul De ce aleg subiecții cariera didactică? (Why did you select teaching as a career? Teachers of color tell their stories, J. Gordon, The Educational Resources Information Center- ERIC, 1993) a identificat următoarele motive:
- c. influența provenită de la familiile subiecților
- d. influența exercitată de către prieteni
- e. influența provenită de la un model pozitiv de cadru didactic
- f. influența provenită de la un model negativ de cadru didactic
- g. necesitatea de „a face o diferență”
- h. sprijinirea comunității din care provin, șanse egale pentru dezvoltarea elevilor
- i. „chemarea” resimțită spre profesiunea didactică (sau vocația pedagogică)
- j. iubirea față de copii/oameni/pasiunea pentru predare
- k. vacanțele lungi
- l. plăcerea de a învăța

Cadrul didactic trebuie să fie apreciat, motivat, să aibă acces la cunoaștere, să beneficieze de un mediu optim în desfășurarea activității profesionale. Toate acestea duc la creșterea dorinței de dezvoltare profesională. Dezvoltarea carierei vizează toate aspectele vieții aflate în devenire și cu o dinamică specifică în diferite planuri, adică: autocunoașterea și formarea deprinderilor de relaționare interpersonală; educația și formarea profesională inițială; educația și formarea profesională continuă; asumarea de roluri în viață; modul de integrare, trăire și planificare a diferitelor evenimente ale vieții.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 8

Antrenează-te pentru cariera didactică!

1. Caracterizați imaginea profesorului în lumea actuală prin enumerarea a 5 calități esențiale pe care le considerați cele mai importante:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

APLICAȚIE PRACTICĂ - 9

Comentați citatul de mai jos folosindu-vă de întrebările de analiză propuse:

„Am ratat mai mult de 9000 de coșuri de-a lungul carierei mele.

Am pierdut aproximativ 300 de meciuri.

În 26 dintre ele, eu eram cel în care se încredea toată lumea să facă mutarea decisivă și am ratat. Am ratat din nou, din nou și din nou.

Și așa se explică de ce am reușit.”

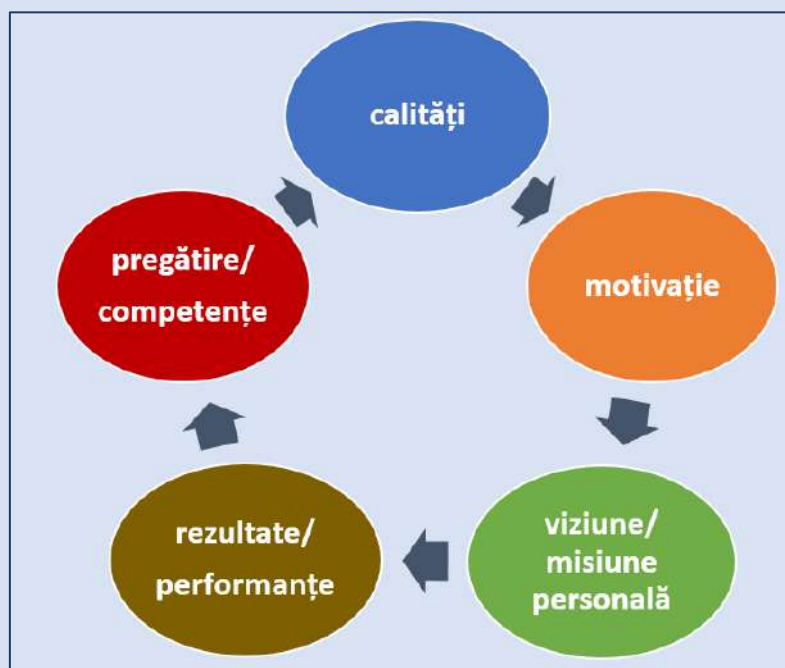
Michael Jordan

- De ce credeți că a obținut succesul?
- Care este ingredientul principal?
- Ce l-a determinat să meargă mai departe?
- Cum credeți că au fost profesorii lui?
- Ce i-au transmis profesorii acestui mare campion?

- f. Ce idee puternică puteți prelua din acest citat în cariera voastră didactică?
- g. Care au fost eșecurile, ratările voastre ca profesori?
- h. De ce este nevoie pentru a reuși ca profesor în lucrul cu elevii?
- i. Transformați citatul de mai sus într-un exercițiu pe care să-l propuneți la ora de dirigenție.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 10

Pregătiți-vă pentru o scurtă introspecție ca profesor. Caracterizați-vă apoi după criteriile din imaginea de mai jos. Împărtășiți rezultatele obținute cu ceilalți colegi/colege:



Conectează-te la era digitală. Transformă postulatele privind acțiunile generale ale profesorului cu noile tehnologii în competențe generale, specifice și activități, adaptate disciplinei predate sau aplicate unor subiecte integrate:

1. Profesorii își utilizează cunoștințele de specialitate, de predare și învățare în didactica specialității, precum și cunoștințele tehnologice pentru a facilita experiențe care să sporească capacitatea de învățare, creativitatea și capacitatea de inovare a elevilor, atât frontal cât și în mediul virtual.			
2. Profesorii realizează, dezvoltă și evaluează experiențe de învățare autentice, încorporând instrumente și resurse contemporane pentru a maximiza învățarea de conținuturi în context și pentru a dezvolta cunoștințele, aptitudinile și atitudinile identificate.			
3. Profesorii dau dovadă de cunoștințe, aptitudini și procese de muncă reprezentative pentru un profesionist inovator într-o societate globală și digitală.			
4. Profesorii înțeleg problemele locale și globale ale societății într-un spațiu cultural digital în expansiune și manifestă un comportament legal			

și etic în practicile lor profesionale.			
5. Profesorii își îmbunătățesc continuu practica profesională, își modelează învățarea pe tot parcursul vieții și dau dovadă de abilități de conducere în școală și în rândul comunității lor profesionale prin promovarea și demonstrarea utilizării efective a instrumentelor și resurselor digitale.			

APLICAȚIE PRACTICĂ - 12

Implică-te în dezbateră pro și contra, pe baza opiniei unui participant la întâlnirile propuse de Federația „Coaliția pentru Educație” și Centrul pentru Politici Educaționale.

Cum va fi profesorul viitorului?

Fiecare elev, părinte și nu numai poate să numească caracteristici pe care le consideră necesare unui bun profesor. În viitor, profesorul ar trebui „să-i iubească pe cei pe care îi educă. Să-și respecte profesia și să o practice cu responsabilitate. Să fie tolerant, dar ferm, organizat, hotărât, flexibil, empatic. Profesorul ideal este adaptabil, creativ (pedagogic), cu abilități de comunicare, integru, cu competențe digitale, dornic să învețe continuu, incluziv, respectă pe fiecare, curios, dăruit profesiei, respectă profesia, autentic, responsabil, colaborativ, iubește copiii, centrat pe nevoile elevilor și etic.” (Dialoguri pentru educație, 2017)

Ți-ar plăcea ca profesor să ai un asistent-robot?



(Imagine: <https://askatechteacher.com/getting-started/free-posters/#jp-carousel-22700>)

APLICAȚIE PRACTICĂ - 13

Aplicați obiectivele de politici în ceea ce privește cadrele didactice pentru România obținute prin instrumentul SABER- cadre didactice al Băncii Mondiale (Decembrie 2017) în școala în care lucrați. Ce status obțineți pentru fiecare obiectiv potrivit scalei cu patru niveluri: latent, emergent, consolidat și avansat? Principalul scop al acestei analize este de a identifica punctele tari și punctele slabe ale politicilor privind personalul didactic de predare, precum și de a indica, cu precizie, posibile domenii de îmbunătățire.

Obiective	Status/ România	Status/ Eu	Status/ Școala mea
1.Stabilirea unor așteptări clare pentru cadrele didactice. Așteptările sunt clare referitor la ceea ce trebuie să învețe elevii și ceea ce trebuie să facă profesorii. Mai mult, printre responsabilitățile formale ale cadrelor didactice se numără și sarcini complementare orelor de predare, legate de îmbunătățirea procesului instructiv-educativ. Cu toate că recomandările privind utilizarea timpului alocat acestor	avansat 4 cercuri pline		

sarcini sunt destul de generale, cadrele didactice fie aleg ele însele, fie primesc sarcină din partea conducerii școlii să participe la aceste activități complementare, altele decât cele de predare-învățare-evaluare.			
2.Atragerea în învățământ a celor mai buni absolvenți. Deși pentru a obține gradul de definitivat atât învățătorii, cât și profesorii de gimnaziu au obligația de a efectua un stagiu de practică de un an, de a promova un examen scris și o evaluare a portofoliului profesional personal, învățătorii pot obține un post doar cu diploma de absolvire a liceului pedagogic, pe când profesorii de gimnaziu trebuie să dețină o diplomă universitară de licență.	consolidat 3 cercuri pline, 1 gol		
3. Pregătirea cadrelor didactice prin programe de formare folositoare și experiență practică relevantă. Deși viitoarele cadre didactice beneficiază în cadrul formării inițiale și de experiență practică, aceasta nu este întotdeauna suficientă pentru a dobândi competențele necesare reușitei în profesie. În acest proces, viitoarele cadrele didactice nu beneficiază de mentorat sau îndrumare individuală (coaching), fapt care limitează competențele pe care le dobândesc.	emergent 2 cercuri pline, 2 goale		
4.Corelarea competențelor cadrelor didactice cu nevoile elevilor. Legislația în vigoare prevede unele stimulente pentru cadrele didactice care lucrează în unități școlare ce au dificultăți în recrutarea și păstrarea personalului. Totuși, acest tip de școală nu este clar definit. Mai mult, avantajele financiare oferite sunt insuficiente pentru a motiva cadrele didactice să lucreze în zone dezavantajate.	emergent 2 cercuri pline, 2 goale		

5. Conducerea personalului didactic de către directori competenți. În general, programele de formare profesională sprijină dezvoltarea capacității de conducere a directorilor. De asemenea, directorii au sarcina de a sprijini, controla și responsabiliza personalul didactic în mai multe domenii. Cu toate acestea, recompensele financiare pentru performanța directorilor de școală sunt limitate.	consolidat 3 cercuri pline, 1 gol		
6. Monitorizarea predării și a învățării. Cadrele didactice au posibilitatea de a participa la cursuri cu privire la evaluarea elevilor, deși acestea nu sunt obligatorii. Suplimentar, există sisteme de evaluare a elevilor, iar rezultatele evaluărilor sunt publice. Pe de altă parte, nu există o structură formală cu rolul de a transpune aceste rezultate în măsuri de îmbunătățire a calității învățământului.	consolidat 3 cercuri pline, 1 gol		
7. Sprijinirea cadrelor didactice în vederea îmbunătățirii procesului instructiv-educativ. Cadrele didactice trebuie să îndeplinească anumite cerințe în ceea ce privește formarea profesională la fiecare cinci ani. Cu toate acestea cursurile la care participă nu se bazează întotdeauna pe nevoile lor de formare și neîndeplinirea cerințelor de perfecționare nu are repercusiuni. Mai mult, în realitate, cadrele didactice își finanțează adesea dezvoltarea profesională prin mijloace proprii.	emergent 2 cercuri pline, 2 goale		
8. Motivarea cadrelor didactice pentru performanță superioară. Perspectivele de promovare sunt legate de performanță, iar cadrele didactice cu cea mai bună performanță primesc o gradație de merit. Cu toate acestea,	emergent 2 cercuri pline,		

performanțele cadrelor didactice care cresc rezultatelor elevilor mai slabi la învățătură sunt rareori recunoscute. Mecanismele de responsabilizare a cadrelor didactice ar putea fi consolidate deoarece salarizarea acestora nu este corelată cu performanța lor.	2 goale		
---	---------	--	--

EVALUARE - 1

Analizează următoarele definiții ale leadershipului, apoi găsește propria definiție pentru acest concept.

- Leadership-ul este o relație interpersonală care creează schimbare pozitivă. Reprezintă setul de activități realizate de un grup către un scop comun. (J. K. Hemphill)
- Este procesul influențării activităților unui grup organizat spre atingerea unui scop. (C. F. Rauch)
- Reprezintă actul de a influența, motiva și a-i activa pe ceilalți să contribuie la eficacitatea și succesul unei organizații. (Robert J. House)
- Abilitatea de a descoperi și de a articula strategiile adeptilor, pentru ca apoi să-i ajuți să le implementeze în vederea atingerii scopului. (Stephen D. Reicher)
- Liderul este acela care se urcă în cel mai înalt copac, evaluează întreaga situație și strigă: Am gresit jungla!. (Steven Covey)



rawpixel

Sursa image: <https://www.rawpixel.com/>

2

LEADERSHIP ÎN EDUCAȚIE

*„Liderii sunt plătiți să transforme ceea ce criticii numesc imposibilul,
iar ceea ce visătorii știu că este inevitabil.”*

Robin Sharma

2.1. Ce este leadership-ul educațional? Modele de leadership și management în educație

Din experiența organizațională două procese sunt esențiale: managementul (coordonarea) și leadershipul (conducerea). Așa cum precizează Tîrcă, A. (2010), în orice proces organizațional se disting două componente: hard, care constă în totalitatea procedurilor, instrumentelor, structurilor cu care se operează la nivelul organizației, a măsurilor legate de funcționarea procesului etc. și componenta soft, care înseamnă ansamblul de idei, temeri, curaj, entuziasm etc. ce apar la nivelul organizației în lucrul cu oamenii și cum să scoți ce e mai bun din ei.

Diferențele conceptuale dintre management și leadership au fost și încă sunt dezbătute de ceva timp fără a ajunge la un consens între specialiști. Cele două mari procese acționează diferit și complementar, caracterizându-se prin funcții proprii și activități specifice. Deși unii le consideră asemănătoare, există note definitorii distincte, pe care le vom prezenta în continuare, pornind de la etimologie (Manfred Kets de Vries, 2001).

- a. Termenul “*manager*” își are rădăcina în latinescul “*manus*”, care înseamnă mână. De aici, sensul se ramifică etimologic spre cuvântul italian “*maneggiare*” și, respectiv, cel francez “*manège*” – cu semnificația punctuală de antrenare și dresaj a cailor în școlile de echitație;
- b. Rădăcina etimologică anglo-saxonă a cuvintelor “*lead*” (a conduce), “*leader*” și “*leadership*”

este cuvântul “*laed*”, care înseamnă cale sau drum. Verbul “*laeden*” înseamnă a călători. Prin urmare, la origine leaderul este cel care arată calea celor împreună cu care călătorește, mergând în fruntea lor.

Există foarte multe modele de management și leadership, dezvoltate, începând din a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Dintre acestea, un model foarte simplu și, în același timp, deosebit de puternic în esența sa, se fundamentează pe dualitatea competențelor exercitate de o persoană aflată în rol (postură) de manager și, respectiv, de lider. Modelul a fost propus de profesorul american John P. Kotter (Harvard Business School), iar dualitatea management/leadership este descrisă de gestionarea a două contexte distincte: complexitatea, respectiv schimbarea. Conform acestui model, o persoană joacă rol de manager, atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, și, respectiv, rol de lider, atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării. (Staș, M., 2017) Profesorul Manfred Kets de Vries prezintă sintetic caracteristicile comportamentale ale managerului versus leaderului, ca manifestare

“Practica managementului”, Peter Drucker

Reporter: Într-o epocă a organizațiilor, cum ne putem asigura că există un număr suficient de manageri sau lideri competenți?

Peter Drucker: Această întrebare a primit răspuns acum 350 de ani, odată cu reorganizarea școlilor medicale din Olanda și Scoția.

Trebuie să stabilești anumite standarde, să dai oamenilor competența de a mânui anumite unelte și să răspunzi la cele mai importante întrebări. Școala medievală începea prin a întreba cum pot fi educați lideri în domeniul medical. Este o abordare greșită.

Trebuie să te întreb cum înveți oamenii normali să pună un diagnostic bun. La ce întrebări ar trebui să răspundă?

Ce fel de evidențe ar trebui să păstreze? Ce fel de feedback le este necesar? Același gen de întrebări contează pentru o școală de management sau pentru orice altă profesie. Ca să fiu foarte direct, eu nu cred în lideri.

Toata discuția despre lideri este un nonsens periculos.

Sunt foarte nefericit că, după ce secolul al XX-lea a produs personaje precum Hitler, Stalin sau Mao ca mari lideri, lumea dorește mai mulți lideri. Ar trebui să ne întrebăm care le sunt valorile și dacă putem avea încredere în ei, nu dacă au carismă. Am avut parte de prea multă carismă în ultima sută de ani.

Reporter: De la publicarea cărții de căpătâi, “Practica managementului”, ați educat managerii cu fiecare nouă lucrare. Care este mesajul dumneavoastră pentru managerii secolului al XXI-lea?

Peter Drucker: Pun mereu aceleași întrebări, indiferent dacă am de-a face cu o afacere, o biserică sau o universitate.

Prima întrebare este:

Care este afacerea ta? Ce încerci să realizezi? Ce te face diferit?

A doua întrebare este:

Cum definești rezultatele? Aceasta este o întrebare foarte grea, mult mai grea în sectorul non-profit.

În sfârșit, în al treilea rând, întreb:

Care îți sunt principalele competențe? și care este legătura dintre ele și rezultate? De fapt, în asta constă toată filozofia, iar întrebările sunt aceleași.

a dualității complexitate-schimbare, după modelul lui Kotter.

MANAGEMENT/ MANAGERUL/ COMPLEXITATE	LEADERSHIP/ LEADERUL/ SCHIMBARE
Se concentrează pe prezent Preferă stabilitatea Viziune pe termen scurt (0-3 ani) Este preocupat de reguli, norme, proceduri Este preocupat de întrebarea CUM? Preferă complexitatea Tinde să controleze subordonații Se bazează preponderent pe logică	Se concentrează pe viitor Este interesat de schimbare Viziune pe termen lung (5-10 ani) Este absorbit de viziuni Este preocupat de întrebarea DE CE? Preferă simplitatea Tinde să împuternicească subordonații Se bazează preponderent pe intuiție
Care este metafora pentru leadership?	Care este metafora pentru management?

Un management eficient asigură structurile, disciplina, ordinea și consistența în cadrul unei organizații și dezvoltă acea capacitate de a atinge obiectivele planificate prin organizare și coordonare, pe când leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor, de a-i motiva și a-i determina să ofere maximum de potențial. Leadershipul poate fi definit ca abilitatea de a convinge pe alții de bună voie să se comporte diferit. Funcția de lider de echipă este de a realiza sarcina stabilită pentru el cu ajutorul grupului. Prin urmare, liderii și grupurile lor sunt interdependenți. Liderii au două roluri principale: să realizeze sarcina, să mențină relații eficiente (să conlucreze la îndeplinirea sarcinii) între ei și grupul ca întreg precum și cu indivizii din grup.

Liderul	✓ direcția/ viziunea asupra viitorului (organizației, companiei) ✓ a alinia oamenii (comunicarea noii viziuni celor care o înțeleg, pot crea coaliții și se angajează la concretizarea ei) ✓ a motiva/ a inspira (menținerea oamenilor pe direcția corectă) ✓ ADUCE SCHIMBAREA
Managerul	✓ planificare/ bugetare (managementul complexității) ✓ organizare/ resurse umane (dezvoltarea capacității de îndeplinire a planului) ✓ control/ soluționare probleme (asigurarea “îndeplinirii planului”, misiunii) ✓ ADUCE ORGANIZAREA

Teoriile de management și leadership educațional reflectă moduri diferite de înțelegere și interpretare a comportamentului din școli. Deși se folosesc diferite terminologii, majoritatea acestora provine din teoria managementului și practica organizațională. Vasta literatură despre leadership și management a generat o varietate de modele. Modelele sunt comparate în funcție de criteriile de mai jos (Cuthbert, 1984, apud Bush, 2010):

- a. Nivel de concordanță între oamenii din organizație în privința eforturilor lor
- b. Diferite idei despre cum poate și trebuie să fie evaluată performanța
- c. Diferite idei despre conceptul și sensul structurii organizaționale

În urma analizelor minuțioase a jurnalelor internaționale (Leithwood, Jantzi, Steinbach, 1999, Bush și Glover, 2002, apud Bush, 2010) s-a configurează o tipologie (care nu este exhaustivă) de management educațional plasată față în față cu modelele de leadership educațional.

Modele de management	Modele de leadership	Davies (2004) completează clasificarea modelelor cu alte 7 tipuri de leadership: (1) Strategic (2) Motivațional (3) Etic (4) Constructivist (5) Poetic și politic (6) Antreprenorial (7) Sustenabil
Formal	Managerial	
Colegial	Participativ Transformațional Distribuit	
Politic	Tranzacțional	
Subiectiv	Postmodern Emoțional	
De ambiguitate	Circumstanțial	
Cultural	Moral Centrat pe învățare	

Teoriile de leadership și management educațional tind să fie normative și selective și se pot baza pe observarea mediului educațional.

Comentați citatele despre leadership: John F. Kennedy: „Leadershipul și învățarea își sunt reciproc indispensabile”, M. Eminescu: „În faptă, lumea-i visul sufletului nostru”. Care ți se potrivește mai bine? Dacă nici unul nu este compatibil, găsiți alte cuvinte care să vă inspire.

Managementul educațional, desprins din teoria și practica managementului general, se aplică sistemului și procesului de învățământ, organizațiilor școlare și claselor de elevi. Acesta operează cu “idei, oameni, lucruri” pentru îndeplinirea obiectivelor. Managementul constituie principalul “animator” al dezvoltării economice, afirmație susținută cu argumentul existenței unor țări sărace în resurse materiale, dar puternic dezvoltate economic. (Peter Drucker, 2000) Rolurile de management și leadership sunt diferite, scopul face diferența. Astfel rolul managementului este să creeze procese de management și să ajute la producerea unor rezultate previzibile la niveluri impotante, conform planificării, iar rolurile de leadership produc schimbările necesare pentru a face un mediu care să promoveze schimbarea. (John Kotter, 2009)

În Bazele managementului educațional, 2009, I. Jinga definește managementul educațional ca „știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau o anumită colectivitate.

El cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte.”

În organizația școlară, așa cum precizează Tîrcă, A. (2010) activitatea de management educațional se realizează pe mai multe niveluri:

- a. **macro - managementul** sistemului de învățământ și al procesului de învățământ, pe țări și pe niveluri: european, național, local;
- b. **intermediar** - managementul organizațiilor școlare, care se referă la coordonarea structurilor educaționale de către managerii de vârf din învățământ, de la ministru la director de școală;

- c. **micro - managementul** claselor de elevi care analizează modurile de organizare a lecțiilor și a claselor de către managerii operaționali din învățământ (profesorii).

2.2. Stiluri de conducere. Funcții și roluri ale profesorului manager și profesorului lider

Ca în orice organizație, și în organizația școlară se manifestă trei niveluri de management, respectiv:

Figura 5 – Niveluri de management în organizația școlară



Din această perspectivă, în literatura de specialitate rolul de manager educațional este atribuit următoarelor profesii care se practică în organizația școlară. Astfel pot conduce activități, persoane următoarele categorii profesionale:

- a. educator, învățător, profesor: conduce activitatea didactică sau extracurriculară la nivelul unui grup de elevi, clasă
- b. profesorul-diriginte: conduce procesul educațional și gestionează la nivelul clasei sau grupe de elevi
- c. profesorul-logoped: conduce procesul de formare și terapie a limbajului și de asistență psihopedagogică specifică elevilor și părinților la nivel local și județean prin centrele logopedice și la nivel interșcolar prin cabinete logopedice

- d. profesorul-consilier: conduce activitatea psihopedagogică a elevilor, cadrelor didactice și părinților la nivel local, județean, național prin centrele de asistență psihopedagogică (CJRAE/CMBRAE) și la nivel interșcolar, prin cabinetele de asistență psihopedagogică
- e. profesorul-metodist: conduce activitatea metodică la nivel teritorial și județean prin Casele Corpului Didactic (CCD) și la nivel interșcolar prin comisiile și catedrele metodice
- f. profesorul-director: conduce activitatea unei unități de învățământ în ansamblu
- g. profesorul-inspector școlar: conduce inspecțiile de diferite tipuri: generală, pe anumite domenii (programe și proiecte, resurse umane etc.), la nivel de județ/sector
- h. profesorul – învățământ superior: preparator, asistent, lector, conferențiar, profesor
- i. profesor – manager învățământ superior: rector, prorector, decan, prodecan, șef catedră, director, director adjunct, secretar științific.

Managerii educaționali sunt profesioniști din domeniul educației, cadre didactice care în funcție de abilitățile personale, conduc organizația școlară pentru îndeplinirea planului de dezvoltare instituțională. Astfel, O. Nicolescu și I. Verboncu (2001, 2006) consideră că “stilul de management constă în modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă”. Conform acestor autori între variabilele în funcție de care se fac departajările între stilurile manageriale se înscrie și “maniera de adoptare a deciziilor”.

De asemenea, O. Nicolescu și I. Verboncu consideră că stilurile de leadership sunt organic legate de stilurile manageriale, dar prezintă față de acestea și anumite elemente specifice, dar fără a le preciza.

D. Constantinescu (2005) “stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați”.

De-a lungul timpului s-a încercat definirea acelor trăsături ce definesc un lider performant, caracteristici care s-au plasat la niveluri diferite: trăsături fizice, intelectuale (coeficientul de inteligență) sau de personalitate (perseverență, conștiinciozitate, organizare, loialitate, toleranță etc.). Chiar dacă în cazul unora se pot realiza corelații cu eficiența managerială, este practic

imposibil să identificăm setul „tip” de caracteristici ce construiesc liderul ideal. (Hintea et al., 2011) Există unele trăsături ce pot furniza șanse crescute de succes la nivelul leadership-ului. După Bass (1981) pot fi sintetizate după cum urmează:

- a. Competențe: inteligență, agilitate, capacități verbale, originalitate, judecată
- b. Cunoștințe: nivel de pregătire, progrese
- c. Responsabilitate: inițiativă, agresivitate, perseverență, încredere în sine, aspirații
- d. Participare: activitate, sociabilitate, cooperare, adaptabilitate, umor
- e. Status: poziție socio-economică, popularitate
- f. Situație: abilități, necesități și interese ale angajaților, obiective de atins etc.

Stilul de conducere = calități profesionale & calități personale (valori, credințe, principii, atitudini și trăsături de personalitate) & elemente specifice culturii organizaționale (context)

După M. Zlate (2004), stilul de conducere reprezintă *“modul concret de jucare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător”*. Stilul de lucru variază de la un manager la altul, știut fiind că nu există rețete magice pentru un anumit tip de management. Există diferențe de personalitate, de context, ale subiecților care coroborate generează o anumite accente. Stilul managerial, conform cercetărilor, corelează statistic cu:

- a. factorii externi (nivelul economic al comunității, poziția geografică, poziția școlii în cadrul comunității, cererile de pe piața forței de muncă, dorințele părinților);
- b. organizarea instituției (subordonare sau cooperare, orizontală sau verticală);
- c. scopurile sau misiunea organizației (educație pentru fiecare copil, acces la educație a copiilor talentați, crearea unui mediu incluziv, promovarea performanțelor școlare, noutăți și inovație, echipă și școală prietenoasă);
- d. trăsăturile actorilor școlii (motivația cadrelor didactice, experiența și atitudinile profesorilor, mediul de proveniență al elevilor, nivelul socio-economic al părinților);
- e. caracteristicile managerului (mediu de proveniență, experiență, personalitate, motivație).

Ch. Handy (1999) enumeră patru categorii de factori cu valoare facilitatoare în formarea și practicarea stilului de conducere:

- a. **liderul** (trăsăturile de personalitate, gradul de stres, vârsta);
- b. **subordonații** (se adaugă autoevaluarea inteligenței și competenței, contractul psihologic dat de setul de așteptări ale subordonaților, vârsta, educația);
- c. **sarcina** (natura, complexitate, importanță, restricții de realizare, statutul erorilor);
- d. **ambianța** (poziția de putere a liderului, relațiile liderului cu grupul și organizația, normele, structura, tehnologia organizației, varietatea sarcinilor și subordonaților)

APLICAȚIE PRACTICĂ - 15

Ce fel de stil de conducere credeți că aveți la clasă, în funcție de cei patru piloni mai sus enumerați? Argumentați răspunsul.

Cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este realizată de fondatorii psihologiei sociale, Kurt Lewin, Lippit și White. Mai precis, în 1938, publică un experiment ce viza modul în care se modifică comportamentul de grup sub influența stilului de leadership. În această direcție sub conducerea lui Lewin din 1947 debutează un program de cercetare a dinamicii grupurilor (ingineria socială). Prin cercetările efectuate, Kurt Lewin încearcă să identifice condițiile care pot provoca schimbarea profundă și de durată a comportamentului uman al indivizilor, având în acest sens, o contribuție majoră la dezvoltarea și evoluția leadershipului și managementului.

Contribuția majoră la lui Kurt Lewin a fost în dezvoltarea comunicării în interiorul grupului și dinamica grupului ca și componente principale ale comunicării manageriale. Numele lui Lewin este asociat cu dinamica grupurilor de indivizi și a managementului participativ în cadrul organizațiilor. Prima cercetarea efectuată de către Kurt Lewin și colaboratorii săi R. Lippit și R. White pe grupuri mici, create artificial, a demonstrat, experimental, încă din 1939 superioritatea stilului de conducere democratic față de conducerea autoritară precum și față de stilul de conducere laissez-faire atât din punct de vedere al eficacității muncii cât și în ceea ce privește plăcerea participanților de a lucra împreună. (Bărbîntă, A., 2017)

În lucrarea *“Psychologie dynamique – les relations humaines”* (1959) Kurt Lewin identifică trei stiluri de conducere, respective, raportat la modul de manifestare a autorității manageriale:

1. Stilul autoritar sau autocratic

- ✓ Conducătorul determină activitatea grupului, fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru.
- ✓ Deși, pe termen scurt, stilul este eficace, generează tensiuni, nemulțumiri, frustrări, ostilitate și chiar agresivitate.

2. Stilul democratic

- ✓ Conducătorul ascultă problemele și adoptă deciziile împreună cu grupul, chiar dacă face aprecieri obiective și realiste asupra activității celorlalți;
- ✓ Stilul este eficace, asigură interdependența de acțiune a membrilor grupului, precum și stabilitatea unor relații de bună colaborare și a unui climat socio-afectiv plăcut.

3. Stilul „laissez-faire” sau permisiv

- ✓ Conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și acțiune, furnizează anumite informații suplimentare și nu se interesează de derularea activității.
- ✓ Deși, la început, favorizează instalarea unei atmosfere destinsă, stilul generează o eficiență scăzută, deoarece în cadrul grupului se lucrează fără angajare profundă în muncă și la întâmplare.
- ✓ Conform acestui model, liderul unui grup este, oarecum, idealizat, prin faptul că acesta reprezintă cel mai bine valorile și normele grupului, mai ales dacă acesta are ca sarcină să ducă un proiect la bun sfârșit, pentru binele tuturor.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 16

Accesați următorul link pentru a determina stilul de leadership.

https://www.academia.edu/16451412/Stiluri_de_management (pag. 6-8)

Răspundeți cu sinceritate la cei 35 de itemi. Ce stil ai?

- a. stilul autocratic (productivitate ridicată, orientare spre sarcini)
- b. stilul participativ (satisfacție și productivitate bună)
- c. stilul laissez-faire (satisfacția subordonaților, orientare spre subordonați).

În concepția lui Lewin, grupul constituie un tot unitar, în interiorul căruia o schimbare a stării unuia din elementele sale constitutive, fie că este vorba de membrii grupului, de statutul lor, de rolul social sau de normele stabilite poate influența starea tuturor celorlalte elemente care constituie grupul. În mod surprinzător, Lewin recurge la legile fizicii, mai exact la electromagnetism, aplicând în teoria sa privind dinamica grupului acest model împrumutat din științele exacte. Spațiul social este perceput de către acest cercetător asemeni unui câmp de forțe, Lewin definind grupul ca fiind “un camp de forțe care interacționează în interiorul unei zone de libertate acordată de către instituțiile sociale.” (Kurt, L., Bărbîntă, A., 2017) Conduita grupului va fi tocmai rezultanta combinării acestor forțe conform legilor psiho-sociologice. Din teoria generală a câmpului electromagnetic, Lewin a dedus faptul că orice grup funcționează conform unui echilibru quasi-staționar și rezistă la orice schimbare.

În funcție de atitudinea față de responsabilitate, stilurile de management sunt grupate în trei categorii: repulsive (corespunde persoanelor care refuză promovarea în sistemul de management), dominant (încadrează managerii caracterizați printr-un comportament orientat spre dobândirea posturilor aflate în eșalonul superior al sistemului de management) și indiferent (lipsa de interes a persoanei față de propria evoluție în ierarhia sistemului de management). După tipul de motivare, caracteristicile comunicării, natura cooperării, modul de adoptare a deciziilor,

sistemul de clasificare a stilurilor manageriale se împarte în patru categorii: foarte autoritar (fixează singuri obiectivele), autoritar-binevoitor (fixează unilateral obiectivele unității, dar acceptă discutarea), participativ-consultativ (discutarea problemelor) și extrem de

#CREATIVITATE

Ce s-ar întâmpla dacă într-o săptămână practica doar un anumit stil de conducere în clasa de elevi? Poți face un experiment! Alege grupe de copii observatori care să noteze procesele care se întâmplă în grup.

participative (asigură largă antrenare a subordonaților în procesul de management. (O. Nicolescu, I. Verboncu, 2006)

2.3. Tipuri de leadership în școală. Dezvoltarea echipei. Roluri în echipă

2.3.1. Tipuri de leadership.

Pentru a înțelege mai bine tipul de leadership care poate fi parcticat în organizația școlară vom face o succintă incursiune în definirea stilurilor și tipurilor de leadership (Popescu, Vidu, 2017).

- a. **Teoria „Marelui Om”** (The Great Man Theory) se bazează pe ipoteza că liderii sunt persoane excepționale, predestinate să conducă, având calități înnăscute deosebite, în sensul că anumite trăsături și capacități personale ale liderului condiționează eficiența. (Thomas Carlyle, 1841-1907)
- b. **Abordările centrate pe comportament** se concentrează mai degrabă asupra ceea ce fac liderii și nu asupra calităților acestora.
- c. **Leadershipul situațional** se particulariza în funcție de contextual în care se aplică. Există conjuncturi în care adecvat este stilul autocratic și situații potrivite leadership-ului participativ. Într-o organizație, niveluri ierarhice sau situații variate pot solicita stiluri diferite de leadership.

Z. Boghaty (2004) susține că din teoria leadershipului situațional s-a dezvoltat **teoria contingenței**. Autorul acesteia, Fred Fiedler consideră că „**structura motivațională**” generează tipul de lider.

- a. Astfel că **liderul preocupat de relații** obține cea mai mare satisfacție din bunele relații personale cu ceilalți, este sensibil la ceea ce simt membrii grupului și acordă atenție acestui aspect, îi încurajează să participe și să-și exprime ideile.
- b. **Liderul preocupat de sarcină** este interesat prioritar de îndeplinirea cu succes a sarcinilor încredințate, pretinde respectarea ordinelor clare și a procedurilor standardizate de lucru, urmând el însuși îndeaproape direcțiile superiorilor săi.

- c. **Liderul socio-independent** este prezentat ca având un stil intermediar, compuse din cele două de mai sus.

Cel mai recomandat în contextul managementului participativ este stilul democratic, care prezintă o serie de avantaje: membrii grupului înțeleg problemele, acceptă sau chiar susțin decizia liderului; membrii grupului sunt conștienți de propria importanță și de rolul semnificativ pe care îl au în cadrul organizației, când subordonații înțeleg și apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să îi determine și pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte; managerul și subordonații pot să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 17

Ce fel de leadership practici în organizația școlară din cele două tipuri descrise mai jos, deși autorul teoriei J. M. Burns (1978) consideră că un lider este concomitent transformativ și tranzacțional?

- a. Leadershipul transformativ - comportamente ale liderului care generează la subordonați dorința de a atinge anumite scopuri organizaționale, identificate ca suprapuse unor interese proprii, personale.
- b. Leadershipul tranzacțional - comportamente prin care se obține angajamentul, implicarea oamenilor pentru atingerea obiectivelor organizaționale, promițându-li-se recompense materiale când rezultatele sunt favorabile și luându-se măsuri coercitive când performanțele nu sunt cele așteptate.

Provocările puse în fața leadershipului secolului XXI impun noi calități necesare managerilor: integritate și curaj moral, încredere în sine și modestie, empatie și angajare emoțională, transparență și deschidere, viziune, adaptabilitate și flexibilitate, energie, neînhibare în fața incertitudinii, capacitate de analiză, abilitatea de a inspira, motiva și asculta, respect și încredere, cunoștințe și experiență. O calitate principală a liderilor este de a forma, dezvolta și motiva echipele cu care aceștia lucrează.

Un grup formal sau informal cu obiective clare, precise, roluri bine stabilite, care necesită anumite competențe de relaționare în conformitate cu respectarea unor reguli de comun acord stabilite pentru atingerea maximului de eficiență cu minim de efort. Ca metafore pentru definirea echipei amintim: organizarea vieții animalelor (stolurile de păsări, un stup de albine, haitele de lupi, leii etc.), mecanismele diferitelor obiecte tehnice, corpul uman, sporturile, orchestra etc.

Caracteristicile echipei se analizează din următoarele perspective: scop comun, mărime, structură de statut, structură de rol, conducere, coeziune, comunicare, motivație, normele de grup, natura sarcinilor și mediul în care echipa își desfășoară activitatea.

Este foarte important de precizat că fiecare membru al echipei are un rol și fiecare este valoros pentru ce face, ca parte a echipei sale!

1. Conducătorul: atribuie sarcini, controlează rezultatele;
2. Organizatorul: impune modele, stabilește drumul spre atingerea obiectivelor;
3. Promotorul: vine permanent cu idei noi, inovează;
4. Supraveghetorul : evaluează activitatea colegilor săi;
5. Executantul: face tot ce i se cere, aplică;
6. Susținătorul: ridică moralul celorlalți în situațiile dificile;
7. Investigatorul: explorează ideile pe toate fațetele;
8. Finalizatorul: trage concluziile, retușează rezultatul final.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 18

Reflecțați și apoi discutați în grupul de cursanți:

- a. Din ce echipe faci parte în viața personală și profesională?
- b. Ce rol joci într-o echipă?

Sunt multe motive pentru care inițiem și dezvoltăm echipe. În continuare, vor fi identificate: avantajele și dezavantajele lucrului în echipă, pașii pentru dezvoltarea echipei, cum recunoaștem o echipă etc.

2.3.2. Dezvoltarea echipei. Roluri în echipă²

Munca în echipă. Formarea echipelor cadrul general: se referă la cadrul organizațional al echipei, necesitatea formării echipei, motivația, avantaje / dezavantaje:

- a. **direcții de lucru:** obiective, pași, criterii de evaluare a rezultatelor, feedback;
- b. **roluri:** asumate pentru rezolvarea sarcinilor, în funcție de abilitățile și interesul membrilor;
- c. **reguli:** sunt regulile de bază ale echipei despre: circulația informației, comunicare, comportament, negociere;
- d. **relații:** cooperare, respect, toleranță, consens, diversitate în unitate.

Aspecte pozitive și negative ale echipei.

Avantaje	Dezavantaje
✓ implicare totală ✓ mediu motivant ✓ încredere reciprocă ✓ înfruntarea problemelor ✓ decizii în grup ✓ participarea fiecărei persoane ✓ responsabilitate comună a sarcinilor ✓ inovație	✓ consumatoare de timp ✓ lipsa de implicare ✓ indiferență ✓ lipsa de creativitate ✓ ideile sunt ignorate ✓ decizii premature ✓ fuga de responsabilitate ✓ ședințe ineficiente ✓ necesită transformarea oamenilor Cauze posibile: ambiguitatea rolurilor, obiective neclare, probleme de comunicare

Pașii pentru organizarea unui program de dezvoltare a echipei („*Team-building*”) la nivelul organizației (*Dana Tudor, Revista Biz*):

- a. stabilește foarte bine obiectivul/obiectivele pe care trebuie să le atingi;

² Tema este dezvoltată în continuare, prin prisma conținuturilor specifice abordate, în cadrul *Modulului 3.Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii* și a *Modulului 4.Elaborarea și managementul proiectelor educaționale* parte a programului de formare “Dascălul – vector activ al comunității”.

- b. echipa trebuie să fie pregătită pentru un astfel de training atât psihic (fiți pregătiți să aveți surprize și teme dificile de rezolvat), cât și fizic (nu sunteți într-o sală de clasă, sunteți în aer liber, străbătând locuri necunoscute încă de nimeni din echipă);
- c. nu lua niciodată o echipă abia formată și nu alcătui "echipa" ad-hoc: persoanele care participă la un astfel de training trebuie să lucreze împreună de îndeajuns de mult timp altfel încât să nu rămână o aventură drăguță fără a se trage învățămintele urmărite;
- d. Alege profesioniști, pe cei cu experiență în „construirea echipei”.

Etape în evoluția echipei:

- a. stabilirea scopului echipei (motivația creării unei echipe);
- b. alegerea tipului de echipă (de management, interdepartamentală, de îmbunătățire, de sine stătătoare);
- c. identitatea echipei (un nume distinctiv, elemente de recunoaștere vizuală, cultivarea unor sentimente de mândrie în lucrurile realizate de echipă, sau organizarea unor momente ori evenimente speciale de-a lungul unui an, sunt instrumente la îndemâna managerului pentru obținerea și menținerea unei identități a echipei sale);
- d. stabilirea mărimii optime (echipa mică : 6-12 membri, echipa mare : 15-25 membri);
- e. identificarea rolurilor (administratorul, consilierul, facilitatorul, observatorul, scribul, cronometrul, expertul, persoana de contact) și stabilirea regulilor;
- f. acțiunea;
- g. motivarea permanentă a echipei (atitudinea liderului este semnificativă);

Munca în echipă

„Patru persoane, pe care le vom numi TOATĂ LUMEA, CINEVA, ORICINE și NIMENI lucrează împreună.

Ceva important trebuia făcut și a fost repartizat lui TOATĂ LUMEA. TOATĂ LUMEA a fost sigur că CINEVA o va face.

ORICINE o putea face, dar NIMENI nu a făcut-o. Din această cauză CINEVA s-a supărat pentru că era treaba lui TOATĂ LUMEA.

TOATĂ LUMEA a crezut că ORICINE putea să o facă, dar NIMENI n-a realizat că TOATĂ LUMEA n-o va face.

În final, TOATĂ LUMEA a dat vina pe CINEVA, când NIMENI n-a făcut ceea ce ORICINE putea face.”

h. finalizarea activităților.

Factorii care influențează eficiența unei echipe nu sunt neapărat cei care țin de abilitățile tehnice. O echipă va reuși datorită cunoștințelor și a abilităților celor care muncesc în echipă (aspecte tehnice), dar și a implicării, a motivației și a efortului (aspecte funcționale). Ultimele sunt afectate de caracteristici ale personalității individuale, ca și de aspecte culturale, sau de structura organizației.

În timp ce aspectele tehnice ale membrilor echipei sunt ușor de observat și de evaluat (membrii echipei au fost selectați să muncească în acea școală în primul rând datorită competențelor tehnice), aspectele funcționale sunt mai complexe.

O echipă eficientă va fi aceea care va permite membrilor să se dezvolte ca profesioniști și să învețe unii de la alții („*team learning*”).

Comportamente în echipă ale celei/celui care...

ajută	obstrucționează
✓ este punctual, pregătit ✓ participă ✓ comunică deschis, onest ✓ ascultă pentru a înțelege, vorbește pentru a te face înțeles ✓ se ține de program ✓ construiește pe ideile altora ✓ este optimist ✓ critică ideile, nu membri ✓ este lider când este nevoie ✓ face lucrurile pe care le promiți ✓ este atent, cu mintea deschisă ✓ spune ce gândește /simte	✓ critică ✓ atacă personalitatea, domină ✓ manifestă stereotipuri, prejudecăți ✓ trece de la un subiect la altul ✓ maschează declarațiile ✓ interpretează în mod selectiv ✓ este total de acord ✓ evită luarea deciziei ✓ folosește sarcasmul ✓ caută simpatia ✓ exprimă inutilitatea, resemnarea sau neajutorarea ✓ se retrage

✓ își asumă riscul	✓ se arată plictisit
✓ îl folosește pe “noi”	✓ are mintea închisă
✓ sprijină pe celălalt	✓ îl utilizează-l pe “voi”
✓ arată simțul umorului	✓ nu cooperează
✓ fixează obiective/termene realiste	✓ îi judecă pe alții
✓ stabilește roluri clar definite	✓ face alte activități ce distrag atenția
✓ distribuie munca în mod egal	

Echipele eficiente au adesea următoarele caracteristici :

- obiectivele echipei sunt la fel de importante ca și obiectivele individuale; membrii conștientizează când prioritățile personale sunt un obstacol pentru echipă;
- echipa înțelege obiectivele și se angajează să le atingă;
- climatul este confortabil și informal; competiția nu își are locul;
- comunicarea este spontană ; este încurajată diversitatea de opinii și idei;
- respectul, mintea deschisă și colaborarea se regăsesc la cote ridicate;
- conducerea este prin rotație; nici o persoană nu domină;
- deciziile sunt luate prin consens;
- dezvoltarea unei echipe eficiente, capabilă de performanțe remarcabile, este o activitate continuă. O echipă nu trebuie doar formată, ci și menținută;
- lucrează și sărbătoresc împreună.

**„Când în barcă
sunt vâslași care
nu pot parcurge
toată distanța la
aceeași
performanță, nu
este important.**

**Important este
să ajungă toată
barca să treacă
de linia de
sosire.”**

Învățarea în echipă are o serie de avantaje:

- Echipele învață mai repede decât indivizii;
- Strategiile de învățare ale echipelor stimulează mai mult gândirea și creativitatea;
- Dacă sunt rezolvate corect, conflictele din cadrul echipei furnizează mai multă motivație, rezultate mai bune, învățare mai rapidă, mai durabilă și o mai bună înțelegere;

- d. Materialul învățat este mai ușor pus în practică;
- e. În cadrul echipelor, comportamentul, feedbackul, sprijinul și încurajarea de a învăța sunt mai bine reglate;
- f. Experiența învățării este mai interesantă în cadrul echipelor;
- g. Relațiile pozitive care se stabilesc între membrii echipei duc la creșterea motivației de a învăța și încurajează individul să lucreze mai mult.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 19

Identificați roluri ale cadrului didactic asumate în clasa de elevi pentru componenta hard și pentru componenta soft, din perspectiva celor două sisteme de acțiune: management și leadership.



APLICAȚIE PRACTICĂ - 20

Leadershipul se află în plină evoluție și transformare.

În situații de schimbare profundă și rapidă suntem în căutare de repere, de surse de inspirație și, de ce nu, de formule magice. Care este formula magică a leadership-ului în care credeți, pe care sunteți dispuși s-o aplicați în clasă și pe care doriți s-o împărtășiți cu ceilalți?

APLICAȚIE PRACTICĂ - 21

Analizați textul suport despre noul tip de leadership, inventat de Matthew K. Cross, scriitor și strateg de talie mondială, fondator și CEO al Leadership Alliance, o firmă de consultanță personalizată care lucrează cu organizațiile Fortune 100 și cu alte instituții de elită, cum ar fi Universitatea Stanford. (Text preluat și adaptat din Revista Cariera) Transformați principiile în idei forță sau în activități.

În procesul de auto-descoperire, de căutare a ceea ce dvs. numiți „geniul interior al fiecăruia”, cum rămâneți autentic, rezilient și cinstit cu dvs. înșivă?

Reamintindu-mi în fiecare zi de unde vin, unde mă aflu și încotro merg. Când îmi amintesc de rădăcinile mele, mă străduiesc să-mi onorez strămoșii, pe cei din care ne tragem cu toții, inclusiv părinții și familia mea, și să fiu recunoscător pentru că mi-am depășit condiția modestă și începuturile dificile; când îmi amintesc unde mă aflu în prezent, apreciez darul neprețuit pe care îl reprezintă momentul prezent și potențialul său nelimitat. În timp ce fac toate acestea, rămân smerit și cu adevărat ancorat în credința mea că cea mai bună modalitate de a-i ajuta pe ceilalți să-și scoată la suprafață geniul lor interior este să mă dedic acestui lucru eu însumi.

Cum se schimbă leadershipul în era digitală? Ce înseamnă să fii lider– acum și în viitor?

Era Digitală vine cu o serie de paradoxuri fascinante, cu impact direct asupra leadershipului. De exemplu, tehnologia crește viteza comunicării prin explozia aceasta de mesaje, e-mail-uri, prin social media etc., dar, în același timp, aceste canale încetinesc și compromit calitatea comunicării și percepția.

Astfel, unul dintre rolurile vitale ale leadershipului constă în identificarea celor mai bune modalități de abordare a acestor paradoxuri pentru a le transforma în oportunități și beneficii. Trebuie să înțelegem că „leadership: forward” nu este o funcție, nu este un titlu și nici un set de reguli rigide. În schimb, este o mentalitate agilă, care se adaptează ușor și care este ancorată în principii previzibile, în învățare continuă și în înlăturarea decalajului dintre „a ști” și „a face”.

Arta „leadership: forward” este similară cu arta călătoriei în timp: liderul trebuie să-și imagineze, să viziteze și să proiecteze un viitor mai luminos și să aducă în prezent „Steaua Nordului” corespunzătoare acelui viitor pentru a-l împărtăși cu toți cei cu care interacționează, spre a-l consolida. În acest fel, călătoria către acest viitor luminos este mult mai eficientă și mai plină de satisfacții. Dedicția față de învățare și practică, alături de parametrii de performanță relevanți și indicativele de eficiență. Mare concentrare pe îmbunătățirea modului nostru de gândire și a sistemului de operare a creierului (B/O/S— Brain Operating System). Examinarea și înlăturarea paradigmelor vechi și mai puțin eficiente. De asemenea, trebuie să investim timp pentru a învăța CUM să învățăm mai bine și mai repede, să învățăm să ne utilizăm creierul într-un mod mai afectiv.

Care este secretul pentru a construi o cultură a învățării continue?

Începe cu tine. Învăță tu însuși și fii un model de învățare continuă în tot ce faci. Aplică regula de aur a învățării continue: ÎNVAȚĂ-I PE CEILALȚI CE AI ÎNVĂȚAT TU— și încurajează-i și pe ei să învețe și să transmită mai departe ce au învățat. La fel de important este să înlături frica și să spargi silozurile, să ridici barierele care îi împiedică pe oameni să învețe, să colaboreze și să-și împărtășească cunoștințele în mod optim. O cultură a fricii omoară creativitatea, inovarea, învățarea și colaborarea.

Care dintre lucrurile pe care le-ați învățat, de-a lungul vieții, este la fel de valoros și astăzi și continuă să vă inspire?

Am învățat că răspunsurile la toate întrebările sunt în interiorul nostru. Răspunsurile se află chiar în întrebări, ca niște semințe care de-abia așteaptă să încolțească și să crească. Am învățat că înțelepciunea, iubirea, divinul și bunătatea sunt în inima tuturor lucrurilor. Și am învățat că dispun de resurse solide de reziliență pentru a onora, a dezvolta și a reface tot ceea ce sunt menit să fiu.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 22

1. Împărțiți pe echipe, discutați fiecare asumție precizată pe fișă, cu exemplificări concrete din spațiul școlii sau al clasei de elevi.
 - a. Rolurile de manager și de lider sunt duale: orice persoană poate deveni atât manager, atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, cât și leader, atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării (modelul Kotter).
 - b. Competențele manageriale și cele privind arta de a conduce sunt, în bună măsură, distincte. Exercițarea lor presupune atât acumulare de cunoștințe specifice (prin învățare), dar și foarte multă experiență practică.
 - c. O persoană care ocupă o poziție (funcție) cu autoritate formală nu este, în mod automat, lider; calitatea de lider se dobândește prin capacitatea de a deveni promotor al schimbării, iar acest proces poate fi orchestrat nu numai din poziții de autoritate formală, dar și construind coaliții ale schimbării foarte eficiente din poziții de autoritate informal.
 - d. Artă de a conduce presupune trei componente esențiale, ce revin ca responsabilitate liderului: viziunea, aderenții (cei care aderă la viziune) și resursele. Aderenții sunt cei care se alătură liderului, însoțindu-l pe Cale. Resursele reprezintă tezaurul de

cunoaștere, influență și conexiuni necesar punerii în aplicare a viziunii, cu sprijinul nemijlocit al aderenților.

- e. Viziunea comunică imaginea intensă a țelului de atins.
- f. Un lider inspiră și convinge prin intensitatea viziunii și prin forța exemplului personal de a pune în practică viziunea sa asupra schimbării.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 23

Creați o declarație de intenție referitoare la rolul profesorului în școală, dar din perspectiva elevilor, astfel încât aceștia să afirme cu bucurie:

„Este liderul de care avem nevoie!”



(Imagine: <https://www.rawpixel.com/>)

APLICAȚIE PRACTICĂ - 24

Află ce stil de conducere ai! Conducătorul care practică un stil autocratic, Conducătorul care practică un stil democratic sau Conducătorul care practică stilul "laissez-faire"?

nu se implică în luarea deciziilor decât dacă i se cere	
stabilește în mod unilateral obiectivele	
acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru realizarea obiectivelor fixate	
stabilește politicile, modul de lucru și sarcinile	
lasă angajaților întreaga libertate de decizie și de acțiune	
evită orice fel de intervenții în coordonare	
susține participarea colaboratorilor și a subordonaților la activitatea de management	
declanșează rezistența neexprimată a subordonaților, micșorează inițiativa lor	
limitează posibilitatea de dezvoltare profesională a subordonaților	
determină o reducere semnificativă a conflictelor, asigură o participare activă a subordonaților la realizarea sarcinilor primite	
nu este neapărat ostil, dar ia decizii fără a se consulta cu ceilalți	
este interesat de ideile și perspectivele subordonaților referitoare la obiective și activități	
stabilește politicile organizației în cadrul unui proces de grup	
nu se interesează de desfășurarea activității acestora	

APLICAȚIE PRACTICA - 25

Realizează corespondențe!

Stilul conduce la un nivel ridicat de rezistență și nemulțumire din partea subordonaților. Stilul este indicat în situațiile de criză și când situația este urgentă.	stil "laissez-faire"
Stilul este indicat atunci când echipa este capabilă și motivată, în alte condiții fiind complet ineficient.	stil democratic
Stilul este apreciat de angajați, asigură stabilirea unor relații de bună colaborare și eficacitatea activității. Deoarece consultarea necesită timp, nu este recomandat pentru sarcini urgente.	stil autocratic/autoritar

APLICAȚIE PRACTICA - 26

Listați activitățile pe care le desfășurați pentru a fi eficienți în activitatea de manager pentru diferite niveluri ale organizației școlare, acolo unde vă situați.

APLICAȚIE PRACTICA - 27

Lecturați tabelul de mai jos referitor la diferențele dintre un manager și un lider creată de Warren Bennis. Dumneavoastră ce sunteți? Manager sau lider? Ce ați putea adăuga listei comparative dintre management și leadership?

MANAGEMENT	LEADERSHIP
managerul administrează	liderul inovează
managerul acceptă realitatea	liderul o investighează
managerul are o perspectivă pe termen scurt	liderul are o perspectivă pe termen lung
managerul întreabă cum și unde	liderul întreabă ce și de ce

managerul se focalizează pe sistem și structură	liderul se focalizează pe oameni
managerul se bazează pe control	liderul inspiră încredere
managerul menține	liderul dezvoltă
managerul copiază	liderul inovază
managerul privește linia de jos	liderul privește linia orizontului
managerul imită	liderul produce lucruri originale
managerul acceptă starea de fapt	liderul o provoacă
managerul este soldatul clasic	liderul este propria sa persoană
managerul face lucrurile cum trebuie	liderul face lucrurile care trebuie
...	...

APLICAȚIE PRACTICĂ - 28

Realizați, în echipă, un poster despre lider și un poster despre manager în care să redați caracteristicile amintite de primii teoreticieni marcanți ai leadershipului.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 29

Cum poți să devii un promotor al schimbării în școală sau în clasă? Care ți se potrivește?

- a. Adaptează mentalitate
- b. Are încredere în reușită
- c. Crede în transformare
- d. Face față cu ușurință tranzițiilor
- e. Promovează acțiuni curajoase
- f. Construiește echipe
- g. Manifestă preocupare pentru succesul fiecărei persoane
- h. Aduce noul, respectă tradițiile
- i. Continuă, chiar dacă insuccesele copleșesc

EVALUARE - 2

Analizați, în echipă, modul în care ați condus școala, comisia, departamentul sau clasa în ultima săptămână sau lună. Răspundeți la întrebările:

- a. Cum ați acționat cu persoanele cu care ați lucrat în activitățile obișnuite - ca manager sau ca lider?
- b. Ce ați face mai bine săptămâna viitoare?
- c. Ce sarcini de management/leadership ați dat? Ați delegat? Ați motivat? Cum ați comunicat?
- d. Ce comportamente, atitudini de lider ați manifestat? să îmbunătățiți săptămâna viitoare?

Dar dacă ai avea puteri supranaturale, ce ai fi: lider sau manager?



rawpixel

Sursa imagine: <https://www.rawpixel.com/>

3

COMUNICAREA ÎN MEDIUL EDUCAȚIONAL

*„Oamenii se tem pentru că nu se cunosc și nu se
cunosc pentru că nu comunică.”*

Martin Luther King Jr.

3.1. Provocări ale comunicării în secolul XXI. Definiții, teorii

Prin tot ceea ce face, omul comunică. În fiecare zi, printr-o serie de informații, cum ar fi cuvintele, gesturile, privirile, zâmbetele, strigătele de mânie, tăcerile, hohotele de râs și multe alte semne ne introduc în lume comunicării.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 30

“Comunicarea este ca o umbrelă uriașă care acoperă și influențează tot ce se întâmplă între ființele umane.” (Virginia Satir)

- a. Definiți comunicarea printr-o metaforă: „pentru mine, comunicarea este ca și...”, apoi dezvoltați o definiție de lucru, în echipe.
- b. Ce imagini, culori, forme de relief, mirosuri, culori, etc. vă vin în minte când auziți cuvântul: comunicare?



(Imagine: <https://pixabay.com/>)

Comunicarea dă o formă vieții noastre. Înainte de a afla cum funcționează comunicarea, trebuie să știm ce este comunicarea.

- i. Comunicarea este “transferul de informații” prin intermediul mesajelor. (*Pierre Guirond*)
- ii. Comunicarea este procesul de trimitere, receptare și interpretare a mesajelor prin care noi relaționăm unii cu ceilalți și ne adaptăm la mediul înconjurător. (*Robert Smith, 1992*)
- iii. Comunicarea este „transmiterea informațiilor, ideilor și atitudinilor sau emoțiilor de la o persoană la altă persoană sau de la un grup la altul, în mod esențial prin intermediul simbolurilor.” (*Denis McQuail și Sven Windahl, 2001*)
- iv. Comunicarea este interacțiune socială prin intermediul mesajelor. (*Gerbner*)
- v. Comunicarea este „un proces prin care un emițător transmite informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.” (*J.J. Van Cuilenburg, O. Scholten, G.W. Noomen*)
- vi. „Există două mari tipuri de definiții ale comunicării. Prima vede comunicarea ca fiind un proces prin care A transmite un mesaj lui B, mesaj care are efect asupra acestuia. Cea de-a doua vede comunicarea drept negociere și schimb de semnificații, proces în care mesajele, persoanele determinate cultural și „realitatea” interacționează astfel încât să ajute înțelesul să fie produs, iar înțelegerea să apară. (*Tim O’Sullivan*).

În literatura de specialitate (*Frank Dance*), se disting 95 de definiții ale comunicării, prin care se evidențiază 15 componente conceptuale:

1. schimb verbal de gânduri sau idei;
2. proces prin care noi îi înțelegem pe alții și alternativ, ne străduim să fim înțeleși de ei;
3. interacțiune (chiar la nivel biologic);
4. proces care ia naștere din nevoia de a reduce incertitudinea, de a acționa efectiv și de a apăra sau întări Eu;
5. proces de transmitere a informațiilor, a ideilor, emoțiilor sau priceperilor prin folosirea simbolurilor (cuvinte, imagini, figuri, diagrame etc.);

6. transfer, schimb, transmitere sau împărtășire;
7. proces care unește părțile discontinue ale lumii vii;
8. proces care face comun mai multora ceea ce este monopol al unuia sau al unora;
9. totalitatea mijloacelor de transmitere a mesajelor militare, a ordinelor etc. (telefon, telegraf, radio, curieri);
10. proces de îndreptare a atenției către o altă persoană în scopul reproducerii idelor;
11. răspuns discriminatoriu (sau constant) al unui organism la un stimul;
12. transmitere a informației (care constă în stimuli constanți) de la o sursă la receptor;
13. proces prin care o sursă transmite un mesaj către un receptor cu intenția de a-i influența comportamentele ulterioare;
14. proces de tranziție de la o situație structurală în general la o altă situație, aflată într-o formă perfectă;
15. mecanism prin care se exercită puterea.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 31

Care definiție este cea mai potrivită conceptului de comunicare, în opinia ta, pe baza celor precizate anterior?

Este o enumerare care subliniază complexitatea conceptului de comunicare. De fapt, cercetarea domeniului comunicării este marcată de următoarele abordări, considerate tradiționale, în opinia specialiștilor (*Robert Craig*). Acestea reprezintă de fapt teoriile comunicării.

- i. abordarea teoretică care teoretizează comunicarea ca fiind artă practică a discursului;
- ii. abordarea semiotică ce vede comunicarea ca mediere intersubiectivă cu ajutorul semnelor;
- iii. abordarea fenomenologică pentru care teoretizarea comunicării este teoretizarea experienței diferenței și a dialogului;

- iv. abordarea cibernetică unde comunicarea este teoretizată ca și proces informațional;
- v. abordarea socio-psihologică sau a psihologiei sociale care teoretizează comunicarea ca proces al expresiei, interacțiunii și influenței;
- vi. abordarea socioculturală unde comunicarea este teoretizată ca proces simbolic ce produce și reproduce modelele socioculturale împărtășite;
- vii. abordarea critică pentru care comunicarea autentică apare doar în procesul reflecției discursive.

“O trăsătură a tuturor proceselor de comunicare este aceea că întreaga comunicare antrenează schimbarea. Ori de câte ori are loc o comunicare se produce o schimbare de stare, se întâmplă ceva care modifică relația participanților unul față de celălalt sau față de lumea exterioară”.

Cine vorbește „comunică” și „se comunică”. O face pentru alții, și o face pentru el. În limbaj se eliberează o stare sufletească individuală și se organizează un raport social. Considerat în dubla sa intenție, se poate spune că faptul lingvistic este în același timp „reflexiv” și „tranzitiv”. Se reflectă în el omul care îl produce și sunt atinși prin el, toți oamenii care îl cunosc.” (Tudor Vianu)

Comunicarea presupune:

- i. Proces: O viziune simplistă a comunicării este aceea a unei tranzacții mecaniciste. (E-R-mesaj-rezultat).
- ii. Trimitere, receptare: Dacă nici un mesaj nu e trimis, nu există comunicare. Dacă nimeni nu răspunde la un mesaj, de asemenea, comunicarea nu a avut loc.
- iii. Interpretare: În momentul în care un mesaj este trimis, încercăm să-i surprindem semnificația, să-l înțelegem.
- iv. Relaționare: Calitatea relației cu oamenii depinde de calitatea comunicării cu aceștia.



Ea înseamnă interacțiune a două sau mai multe “părți” în sensul unui schimb de informație, ce are drept rezultat: o schimbare comportamentală și atitudinală, dar și o acumulare informațională.

Există trei criterii în ceea ce privește clasificarea formelor comunicării:

- i. după numărul de persoane: comunicarea intrapersonală (în și către sine), comunicarea interpersonală (între oameni), comunicarea de grup (între membrii grupurilor și comunicarea dintre oamenii din grupuri cu alți oameni), comunicarea de masă (primită sau folosită de un număr mare de oameni)
- ii. după instrumentele (mijloacele) comunicării: comunicarea nonverbală, comunicarea verbală și comunicarea paraverbală
- iii. după obiectivele comunicării: comunicarea incidentală, comunicarea consumatorie, comunicarea instrumentală, comunicarea comuniune.

Tipuri de comunicare după forma de comunicare: verbală, paraverbală, nonverbală. *(după Ana Maria Oancea, 2004)*

- i. **Comunicarea verbală:** realizată prin cuvintele limbii, ca cel mai sofisticat sistem de semnificații (gramatica). Poate fi orală și scrisă.
- ii. **Comunicarea non verbală:** realizată cu ajutorul corpului, elementelor de proxemică (folosirea spațiului în relațiile interumane), gesturi.
- iii. **Comunicarea paraverbală:** realizată prin paralimbaj (tempoul vorbirii, tonul, intonația, accent, pauze în exprimarea verbală, etc.), timbrul vocal.

Comunicarea nonverbală și paraverbală sunt este concomitente cu cea verbală și au rolul de a acompania și nuanța semnificațiile, de a le contextualiza, în general de a facilita înțelegerea intențiilor emițătorului. Fiecare copil învață prin impregnare și imitație, înaintea codurilor lingvistice, o serie de elemente expresive cu valoare de comunicare (simboluri nonverbale și paraverbale) pe care participanții la o cultură le folosesc ca pe un limbaj implicit, în sensul că nu este nevoie ca cineva să le descrie sau să încerce să le predea copiilor în mod explicit. Adoptând

aceste norme, individul își afirmă apartenența sa la grup și le comunică celorlalți așteptarea sa de a fi tratat ca un membru al acelui grup.

Contactul vizual furnizează o serie de informații de context, importante pentru interpretarea mesajelor obținute pe celelalte canale: direcția privirii, mișcările oculare, sunt sugestive în privința intențiilor, atenției, trăirilor interlocutorului. Privirea, normele spațiale – formă de comunicare nonverbală a distanței sociale și/sau afective dintre interlocutori – expresia facială, comunicarea vocală, gesturile, iar în cazul comunicării verbale scrise semne de punctuație, grafie și sublinieri, toate acestea duc la o mai bună înțelegere a mesajului emis de către E și recepționat de către R.

Tabel 1 - Importanța elementelor verbale, para-verbale, non-verbale în comunicare

Elemente verbale și non –verbale	Importanța în comunicare
Cuvinte	5 – 7 %
Tonul vocii și alte elemente de paralimbaj	13 – 15 %
Ochii	35 %
Corp, expresii faciale, gesturi	45 %

Limbajul corporal, gestual este, după cum vedem, un element extrem de important în comunicare. El reprezintă imaginea globală a semnalelor transmise de un emițător unei alte persoane: semnale corporale, expresia feței, a ochilor, gesturile, mișcările umerilor și ale mâinilor. Impresia globală este bazată pe mici semnale, dar tabloul de ansamblu este întregit de alte elemente situaționale ca: modul de iluminare al încăperii, numărul de persoane prezente, obiecte personale: ceas, brichetă, instrumente de scris, îmbrăcăminte, accesorii, etc. Astfel, într-o anumită situație de comunicare, limbajul corporal este de departe cel mai important element: *(Informare și Consiliere privind Cariera, 2000)*.

Esențial în comunicare este: să înțelegi, să fii înțeles. Din totalul mesajelor transmise de o persoană, reținem că:

- i. 7 % se transmit prin intermediul cuvintelor
- ii. 38 % se transmit prin tonul vocii
- iii. 55 % prin expresia feței și postură.

Există 6 nevoi fundamentale (în același timp ele reprezintă și obiectivele oricărui proces de comunicare):

- 1. nevoia de a spune;
- 2. nevoia de a fi înțeles;
- 3. nevoia de a fi recunoscut;
- 4. nevoia de a fi valorizat;
- 5. nevoia de a influența;
- 6. nevoia de intimitate.

Spațiul comunicării este de asemenea foarte important. În funcție de acest criteriu, putem delimita alte tipuri de comunicare, descrise mai jos. E necesar ca în relațiile cu ceilalți să respectăm limitele/zonile impuse de partenerul de discuție. Acestea pot fi împărțite în 4 grupe:

- i. **Spațiul public** (3- 6 m): reprezintă zona caracteristică președinților sau persoanelor publice. La o asemenea distanță se poate cu greu să comunicăm lucruri personale. În general de la o distanță de aprox. 4 metri comunicarea este deja distorsionată. Acest tip de comunicare poate fi numit „stilul înghețat”, fiind folosită atunci când oamenii preferă să nu se dezvăluie celorlalți.
- ii. **Spațiul social** (1,5- 3,6 m): este distanța normală care apare la locul de muncă între colegi sau între diverse persoane la întâlniri cu caracter social. Caracterul întâlnirilor este formal, cele mai multe dintre problemele personale fiind rezolvate la această distanță. De la o distanță de 1,5-4 m nu simțim căldura trupului sau mirosul celuilalt. Ne putem privi în ochi fără să ne vedem..
- iii. **Spațiul personal** (0,5-1,5 m): este spațiul în care avem control fizic unii asupra celorlalți, iar

discuțiile sunt semnificative. Dacă o persoană străină încearcă să intre în această zonă, în mod automat avem o reacție de retragere. În acest spațiu se realizează contactul corporal prin intermediul mâinilor.

- iv. **Spațiul intim** (0,1- 0,5 m): este zona în care întâlnim confort, protecție, erotism dar și relații calde de prietenie, contacte informale. În aceasta zonă (ce se întinde de la contactul corporal direct până la o distanță de 0,5 m), suntem mereu în alertă, pentru că avem impresia că suntem în pericol de a pierde ceva sau de a fi răniți dacă un străin pătrunde aici.

Este cât se poate de clar că o persoană transmite anumite semnale, inclusiv corporale, dar partenerul de discuție le poate interpreta în felul său. Dacă ar exista “legile de aur” ale limbajului corporal acestea ar putea suna astfel:

- i. *Există întotdeauna o legătură între limbajul verbal și cel non-verbal*
- ii. *E bine să fii mereu conștient de spațiul de comunicare/teritoriul celeilalte părți*
- iii. *Încearcă să te “acordezi” cu celălalt.*

Comunicarea este asemenea funcționării unei orchestre fără dirijor, în care fiecare interacționează cu toți și toți interacționează între ei. Nici un fel de activitate, de la banalele activități ale rutinei cotidiene și până la cele mai complexe activități desfășurate la nivelul organizațiilor, societăților sau culturilor, nu mai pot fi imaginate în afara procesului de comunicare.

În acest ocean de comunicare, se simte de cele mai multe ori inexistența unei comunicări eficiente și autentice. Cuvintele, stările emoționale, sentimentele, intențiile cu care oamenii se angajează în procesul de comunicare sunt deformate, mesajul este distorsionat. Acest important aspect poate fi datorat ideilor preconcepute, rutinei, diferențelor culturale, lipsei de interes, stresului, absența motivației, etc. În zilele noastre, uimitorul progres tehnico-științific a condus la dezvoltarea procesului de comunicare. (Internet, telefon, etc.)

Comunicarea este un proces care implică obligatoriu 2 părți: un emițător (sursa mesajului) și un receptor, dar și înțelegerea de către receptor a mesajului de la emițător. De la simpla transmitere a unui mesaj, schema comunicării devine din ce în ce mai complexă, implicând codificarea,

decodificarea, feedback-ul primit de la receptor. Feedback-ul arată dacă mesajul a fost înțeles așa cum s-a dorit, făcând din comunicare un proces interactiv.

3.2. Funcțiile comunicării în contextul educațional actual

Trebuința de comunicare este cel de cunoaștere și apreciere a celuilalt, iar, pe această cale, de autocunoaștere și apreciere de sine.

Cercetători de prestigiu (Watzlawick, P.T. – 1967, Slama-Cazacu și al. – 1973) au sistematizat funcțiile limbajului. Astfel, putem aminti:

- i. Funcția cognitivă, de integrare, conceptualizare și elaborare a gândirii. Această funcție direcționează și fixează rezultatele activității de cunoaștere, permite explorarea și investigarea realității, îmbogățirea și clarificarea cunoștințelor.
- ii. Funcția expresivă, de manifestare complexă a unor idei, imagini nu numai prin cuvinte, dar și prin intonație, mimică, pantomimica, gestică.
- iii. Funcția persuasivă sau de convingere, de inducție la o altă persoană a unor idei și stări emoționale.
- iv. Funcția reglatorie sau de determinare, conducere a conduitei altei persoane și a propriului comportament.
- v. Funcția poetică care centrează mesajul asupra lui însuși, îndeosebi asupra modalității sale de construcție.
- vi. Funcția ludică sau de joc presupune asociații verbale de efect, consonante, ritmică, ciocniri de sensuri, mergând până la construcția artistică.
- vii. Funcția dialectică este funcția de formulare și rezolvare a contradicțiilor sau conflictelor problematice
- viii. Funcția reprezentativă, denotativă, centrată asupra referentului, pentru desemnarea unor obiecte, fenomene, relații prin expresii verbale sau alte semne.

În cadrul educației cele mai importante funcții dintre cele enumerate mai sus sunt funcția cognitivă, funcția comunicativă și funcția reglatoare. Ca funcții ale aceluiași sistem lingvistic, este indiscutabilă interacțiunea lor. În educație apare termenul de comunicare funcțională și se referă la funcția instrumentală a comunicării, cea de satisfacere a nevoilor de bază, a solicitării și a

refuzului unor itemi, activități, de transferare a unui conținut (cerere, refuz, comentariu) de la o persoană la alta.

Comunicarea presupune un cod interiorizat, comun, care este în mod curent limba (limbajul verbal), împreună cu mijloacele de exprimare: mimică, gesturile, mișcarea și atitudinea corpului, organizarea spațială a comportamentului.

O importanță deosebită o are mesajul transmis de privire, care amprentează, în general, și atitudinea corporală: evitarea privirii indică teamă, timiditate, privirea în gol indică neatenție sau neștiință, există de asemenea o privire hotărâtă, sfidătoare, dominatoare sau, dimpotrivă una eschivatoare. „Leathers a identificat, după modalitatea de a privi, șase funcții ale privirii: - funcția atenției (privirea fixă); - funcția regulatoare (începerea și terminarea unei conversații); - funcția puterii (un lider privește cu insistență publicul); - funcția afectivă (exteriorizarea emoțiilor pozitive sau negative); - formarea unei expresii (comunică imaginea de învingător a cuiva sau absența stimei de sine); - funcție persuasivă (prin menținerea contactului vizual interlocutorul poate fi persuadat, cei ce evită privirea nu doresc să fie convinși)”.

3.3. Abilități de comunicare ale cadrului didactic.

Competențele de comunicare sunt esențiale “a se întâmpla” în lucrul cu copiii, acasă, la școală, unde relația profesori-elevi, elevi-elevi, elevi-părinți, părinți-profesori, să fie una “prezentă”, adică bazată pe o atitudine deschisă, activă, empatică, caldă, unul față de celălalt, dar și pe un contact autentic cu realitatea umană. O comunicare educațională eficientă presupune: (C. Nedelcea, P. Dumitru, 1999)

- a. Pornește de la datele realității concrete, prezenta situației
- b. Constă în congruența dintre mesajele verbale și nonverbale
- c. Are în vedere acordarea feedback-ului reciproc
- d. Are un efect de autoreglare asupra conduitei personale
- e. Facilitează conștientizarea de sine
- f. Permite adaptarea creativă a persoanei

Radu, I. (1994) consideră comunicarea în domeniul educațional ca un proces prin care un individ aflat într-un anumit spațiu și timp își însușește experiența referitoare la datele și evenimentele ambianței de la un alt individ, folosind elementele de comunicare care le sunt comune (repertorii de comunicare).

Comunicarea are loc în condițiile unei minime congruențe a celor două repertorii. Sporirea progresivă a părții comune a celor două repertorii constituie un proces de învățare pe termen lung.

3.3.1. Asertivitatea

Comunicarea asertivă este abilitatea de a-ți comunica nevoile, emoțiile, opiniile și convingerile într-o manieră care nu încalcă drepturile celorlalți, prin care respecti ceea ce gândesc și simt ceilalți. Este o abilitate pe care o poți învăța. Este o modalitate de a comunica și de a te comporta cu ceilalți care te va ajuta să ai mai multă încredere în tine.

În anumite situații, oricâtă încredere avem în noi înșine, ne poate fi dificil să facem față. De exemplu:

- a. când un coleg/o colegă este foarte insistent(ă).
- b. când ceri înapoi cuiva căruia i-ai împrumutat un lucru.
- c. când reacționezi la supărarea sau furia cuiva.
- d. când un vânzător devine prea insistent.
- e. când comunici emoțiile celor apropiați.

Asertivitatea nu este... (Salomia, E., 2009)

ȘTIAȚI CĂ....

- ✓ ascultarea informației prin citirea cu voce tare urmată de reprezentarea grafică a acesteia în următoarele 10 secunde (timpul reprezintă durata rămânerii cuvântului în memoria de scurtă durată);
- ✓ prin canalul optic se primesc de 6 ori mai multe informații decât prin canalul auditiv;
- ✓ este ideal să fie auzite cuvintele și, aproape concomitent, să fie văzute scrise, să fie pronunțate de receptor și scrise de către acesta;
- ✓ cuvintele auzite se rețin în proporție de 20%, cele scrise în proporție de 30%, iar cele văzute, scrise și auzite concomitent, 30%;
- ✓ cuvintele auzite, văzute, scrise și pronunțate sunt reținute în proporție de 70%, procentajul, crescând dacă sunt scrise de către receptor.

- a. același lucru cu agresivitatea care presupune mai mult impunerea propriei persoane în detrimentul celorlalți. Comportamentul asertiv are consecințe pozitive pentru toți, pe când comportamentul agresiv are rezultate negative, cel puțin pentru o persoană implicată în actul comunicării.
- b. ceva care îți asigură fericirea sau siguranța, certitudinea că vei fi tratat corect.
- c. soluția pentru toate problemele.
- d. garanția că vei obține ceea ce vrei.

Pe măsură ce creștem, învățăm să ne adaptăm comportamentul la ce se întâmplă în jurul nostru, la persoanele cu care ne întâlnim. Dacă încrederea în noi înșine este diminuată, prin ironie sau violență, atunci când vom fi adulți vom avea tendința să reacționăm **pasiv** sau **agresiv**, în situații similare.

Deși o persoană a învățat să reacționeze pasiv sau agresiv, se poate schimba și poate învăța să devină asertivă. Mai jos, poți identifica efectele comportamentului pasiv, agresiv, în comparație cu cel asertiv.

Criterii	Comportamentul pasiv	Comportamentul asertiv	Comportamentul agresiv
Caracteristici	Nu îți exprimi emoțiile, nevoile, drepturile și opiniile. În schimb exagerezi importanța emoțiilor, nevoilor, drepturilor și opiniilor celorlalți.	Îți exprimi emoțiile, nevoile, drepturile și opiniile păstrând respect pentru ale celorlalți.	Îți exprimi emoțiile, nevoile, drepturile și opiniile fără respect pentru ale celorlalți.
Emoții	Îți reții propriile emoții sau le exprimi într-o manieră indirectă sau inutilă.	Ești capabil să-ți exprimi emoțiile într-o manieră directă, onestă și adecvată.	Îți exprimi emoțiile într-o manieră inadecvată (cu furie și amenințări)
Nevoi	Acorzi tot timpul atenție nevoilor celorlalți, pe care le consideri mai importante.	Atunci când nevoile tale nu sunt satisfăcute, te vei simți neapreciat, respins sau trist.	Nevoile tale sunt mai importante decât ale altcuiva. Nevoile celorlalți sunt ignorate.

Criterii	Comportamentul pasiv	Comportamentul asertiv	Comportamentul agresiv
Drepturi	Altceineva are drepturi, iar tu nu îți recunoști aceleași privilegii.	Îți cunoști drepturile esențiale și ești capabil să le susții. În egală măsură respecti drepturile celorlalți și nu le încalci.	Îți susții drepturile tale, dar le încalci pe ale celorlalți.
Opinii	Consideri că nu ai nimic important de spus, iar ceilalți au întotdeauna dreptate. Te temi să spui ceea ce gândești pentru că poți fi luat în râs.	Îți exprimi părerile și consideri că poți contribui alături de punctele de vedere ale altor persoane.	Ideile tale contează cel mai mult, iar ale celorlalți nu înseamnă decât foarte puțin sau chiar nimic.
Scop	Scopul comportamentului pasiv este să evite întotdeauna conflictele și să le facă celorlalți pe plac.	Scopul comportamentului asertiv nu este câștigul, ci să fii capabil să simți că ai spus ceea ce doreai să spui.	Scopul comportamentului agresiv este să câștige, dacă este nevoie, în detrimentul celorlalți.
Efecte	Pe termen scurt: ✓ scade anxietatea; ✓ evită sentimentul de vinovăție; ✓ suferință; ✓ sacrificiu; Pe termen lung: ✓ stimă de sine scăzută; ✓ tensiuni interioare care duc la stres, furie, depresie; ✓ afectarea stării de sănătate; ✓ iritarea celorlalți;	Asertivitatea este o atitudine față de tine și ceilalți onestă și utilă. O persoană asertivă cere ceva ce dorește: ✓ direct și deschis; ✓ adecvat, respectând propriile opinii și drepturi și așteptând ca și ceilalți să facă același lucru. ✓ cu încredere, fără anxietate;	Pe termen scurt: ✓ eliberarea tensiunii; ✓ sentimentul de putere; Pe termen lung: ✓ sentimentul de vinovăție și rușine; ✓ ceilalți sunt responsabili pentru propriul comportament;

Criterii	Comportamentul pasiv	Comportamentul asertiv	Comportamentul agresiv
	✓ lipsa de respect din partea celorlalți;	O persoană asertivă: ✓ nu încalcă drepturile celorlalți; ✓ nu va aștepta ca ceilalți să ghicească ceea ce dorește; ✓ nu va fi anxioasă și nu va evita situațiile dificile; Beneficiul major este creșterea încrederii în sine și respectul față de ceilalți.	✓ scade stima de sine; ✓ resentimente în jurul persoanei agresive.

Drepturile asertive. Am dreptul să...

- mă respect pentru cine sunt și pentru ceea ce fac.
- decid care sunt prioritățile mele și cum îmi stabilesc obiectivele personale.
- am propriile valori, credințe.
- le spun celorlalți cum doresc să fiu tratat.
- mă răzgândesc și să greșesc fără să fiu ridiculizat.
- am relații sociale pozitive, în care să mă simt în siguranță și respectat(ă).
- spun „NU” , să refuz ceva atunci când știu că nu mi se potrivește, fără să mă simt vinovat(ă).
- cer informații, atunci când mă interesează ceva.
- fiu ascultat(ă) și luat(ă) în serios.
- fiu fericit(ă).

Adesea, unul dintre motivele pentru care cineva evită să se comporte asertiv este teama de consecințe: că ceilalți nu ne vor mai prefera și că vom fi respinși. La fel ca alte temeri personale,

și acestea se dovedesc a fi neadevărate și nejustificate. Cea mai bună cale de a face față gândurilor negative de acest tip este tocmai alegerea asertivității.

Ca să devii asertiv(ă)...

dezvoltă-ți stima de sine	câștigă respectul celorlalți	îmbunătățește-ți abilitatea de comunicare
îmbunătățește-ți abilitatea de a lua decizii	fii onest(ă) și directă în privința emoțiilor, nevoilor și convingerilor tale.	exprimă-te ferm și direct, fără ezitări sau scuze.
fii rezonabil(ă) ce cererile pe care le ai.	învață să spui “nu” la cerințele nerezonabile pentru tine ale celorlalți.	fii onest(ă) atunci când oferi sau primești feedback.
recunoaște și respectă drepturile celor din jurul tău.	folosește un ton adecvat al vocii.	fii atent(ă) cu postura corpului tău
menține contact vizual cu interlocutorii.	folosește pronumele „eu” atunci când vorbești despre tine.	nu le permite celorlalți să-ți impună ideile și valorile lor.
Încurajează-i pe ceilalți să-ți vorbească direct și clar.		fii propriul tău șef

3.3.2. Ascultarea activă

Ce poți face pentru a asculta activ...

- Lăsați-i/le să vorbească** (nu întrerupeți, nu oferiți sugestii, nu vorbiți despre sentimente sau probleme similare din experiența personală sau ajutați-i când se opresc).
- Prindeți ideea principală și puneți-vă în situația celuilalt** (angajați-vă în înțelegerea celui care vorbește, puneți-vă în locul vorbitorului pentru a înțelege cu adevărat prin ceea ce trece).
- Puneți întrebări pentru a putea înțelege mai bine** (întrebări clarificatoare: vrei să spui că...?).

d.	Verificați dacă ați înțeles (revedeți cele mai importante gânduri și emoții ale celui cu care vorbiți, fără a fi de acord sau a dezaproba).
e.	Provocați-l/o să se exprime (întrebați-l dacă mai există ceva ce ar vrea să spună).
f.	Fiți “deschizători de ușă” (prin invitații simple, necoercitive la discuții)
g.	Aveți un comportament adaptat (stabilirea contactului vizual confortabil și constant, fără a încrucișa brațele, a sta la același nivel cu vorbitorul—jos sau în picioare, păstrarea distanței optime, indicații ale înțelegerii: aha, da, înțeleg, mișcarea capului, formulări scurte)
h.	Citați fragmente sau formule din conversație, care exprimă reflecții (repetarea ideii de bază care tocmai a fost enunțată. “Dacă înțeleg, lucrul care te enervează sau pe care nu-l știi este...?”)
i.	Vorbiți despre sentimentele pe care le trăiți (repetarea unui cuvânt care exprimă un sentiment pentru a fi auzit și acceptat la nivel emoțional: “Te simți trădat...”)
j.	Exprimați-vă dorințele (“Mi-aș dori să poți pune laolaltă toate piesele componente ale construcției tale din nou”)
k.	Folosiți întrebări cu final deschis (“Ce crezi că ți-ar spune, dacă i-ai lăuda comportamentul...”)
l.	Rezumați (Similar cu citarea unor fragmente, cu mai multe informații dintr-o parte mai mare a conversației, să fie scurtă și să nu conțină propriile noastre concluzii, să includă numai informații oferite de vorbitor).

Reguli pentru ascultarea activă: focalizează-te pe vorbitor, acordă atenție emoțiilor vorbitorului, ia în considerare sentimentele prietenoase și neprietenoase, arată că înțelegi ce ți se spune, fii un ascultător “dificil”, nu eticheta vorbitorul.

**Un ascultător bun are în vedere:**

- a. contactul vizual;
- b. gesturi de aprobare;
- c. atitudine adecvată contextului;
- d. crearea unei ambianțe liniștite;
- e. postura;
- f. spațiu potrivit pentru ascultare;
- g. expresii de încurajare;
- h. întrebări repetate;
- i. rezumare a esențialului;
- j. să se asigure că înțelege la ce se referă celălalt.

**Un ascultător slab:**

- a. ascultă cu intermitențe;
- b. ascultă sub influența prejudecăților;
- c. ascultă, dar nu îl preocupă;
- d. privește, dar nu ascultă, se gândește că efortul de a asculta e prea mare;
- e. se simte ofensat de interlocutor;
- f. ascultă și ia notițe;
- g. ascultă preocupat de subiect și neglijând persoana;
- h. ascultă, fiind perturbat de alți factori.

Decalogul comunicării (A. Băban, D. Petrovai, 2001)

- (1) Nu poți să nu comunici.
- (2) Comunicarea presupune cunoaștere și stimă de sine.
- (3) Comunicarea presupune cunoașterea nevoilor celuilalt.
- (4) Comunicarea presupune mesaje verbale și non-verbale.
- (5) Comunicarea presupune exprimarea emoțiilor.
- (6) Comunicarea presupune a oferi și a primi feed-back.
- (7) Comunicarea presupune conștientizarea stadiilor unei relații.
- (8) Comunicarea presupune ascultare activă.
- (9) Conflictele sunt naturale în comunicare.
- (10) Comunicarea presupune asumarea rezolvării conflictelor.

3.3.3. Feedback-ul pozitiv

Feedback-ul pozitiv este răspunsul la mesajele pe care noi le transmitem, care ne ajută să continuăm, să ne repliem sau să îmbunătățim relația de comunicare. Este practic liantul pentru a construi relații puternice și de durată. Este la fel de important să primești feedback constructiv,

dar să și oferi la rândul tău. Modul în care oferi **feedback constructiv** se referă la a ține cont de anumite aspecte care să te ajute să fii parte din succesul celor din jurul tău.

Feedback-ul este un instrument necesar și deosebit de valoros pentru coeziunea și buna funcționare a oricărei echipe, cu atât mai mult în clasă, unde elevii sunt în plin proces de formare. Utilizat corect, acesta are un rol de coaching cu efect motivant pentru membrii echipei. În schimb, oferirea de feedback într-un fel și un moment inoportun afectează încrederea din interiorul grupului.

Feedback-ul constructiv și pozitiv înseamnă să ții cont de anumite aspecte care să te ajute să fii parte din succesul celor din jurul tău. Modul în care îl formulezi este capital, deoarece va conduce la crearea unei relații de încredere. Ține cont de indiciile utile pentru un feedback pozitiv și constructiv, astfel vei contribui la obținerea performanțelor celor cu care lucrezi, iar elevii au mare nevoie de încurajări, laude, mesaje pozitive, dinamice, orientate spre dezvoltare.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 32

De câte ori ai primit feedback, în școală, de la profesorii pe care i-ai avut? Ai căutat feedback?

Tu acorzi feedback, de obicei? Ai primit feedback de la șeful/șefa tău/ta în ultima săptămână?

Ai oferit feedback elevilor tăi, colegilor, părinților copiilor din clasa ta?

Îți place să primești/să oferi feedback? Principalul mesaj este că îți pasă și că îți dorești să ajuți persoana să crească și să se dezvolte.

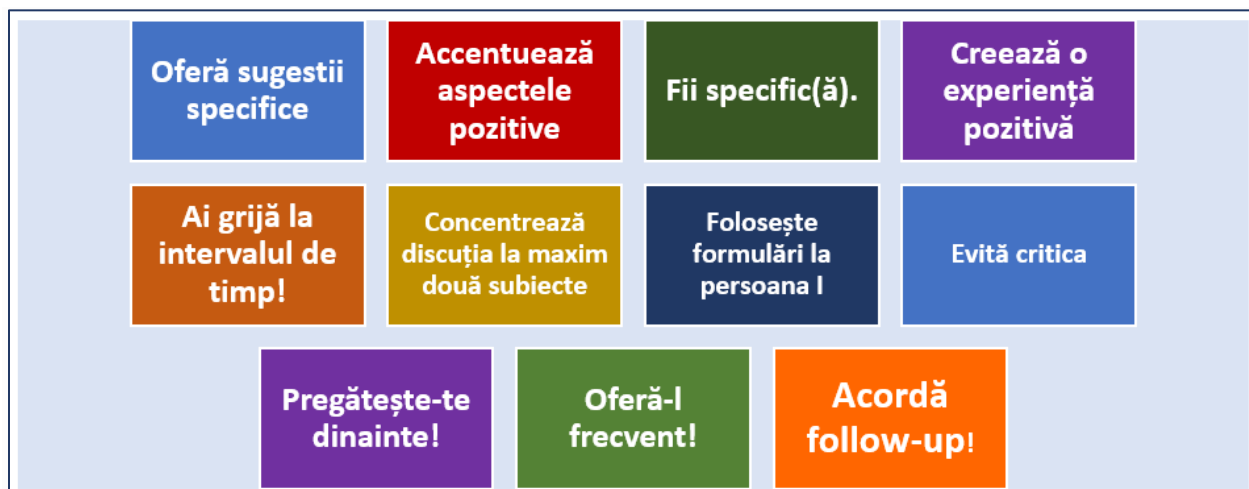
Elaborați, în perechi, un poster în care să indicați 5 modalități corecte și motivante de acordare a feedback-ului.

Într-o sesiune de feedback se preferă cazul concret și nu discuții interminabile pe mai multe teme. Întotdeauna se începe cu ceva pozitiv, astfel persoana în cauză se va simți încurajată, permițându-i de asemenea să simtă succesul și îl va ajuta să ia măsurile potrivite data viitoare. Este de dorit ca la finalul acordării feedback-ului fiecare parte implicată să cunoască ceea ce are de făcut

pentru optimizarea situației. Explicarea punctelor de vedere este esențială și se poate realiza prin întrebări de genul:

- a. Ce crezi despre modul în care s-a soluționat problema?
- b. Cine a câștigat din acțiunea de feedback adresată de ambele părți?
- c. Este o imagine corectă a ceea ce s-a întâmplat?

Ascultă în mod activ la ceea ce are de spus și încearcă să obții câteva sugestii de la ei pentru îmbunătățire. Astfel, ai posibilitatea de a oferi chiar ei soluția și să își ia angajamentul de a o pune în aplicare. Pentru a evita să ții o predică, stai departe de cuvinte ca: „bun”, „rău”, „trebuie (să)”.... În schimb:



APLICAȚIE PRACTICĂ - 33

Formulează feedback-uri constructive de tipul sandwich, după modelul:

Mi-a plăcut felul în care te-ai prezentat la consiliul profesoral, cum ți-ai expus punctul de vedere și gluma de la finalul prezentării. Totuși, cred că prezentarea ta a avut prea multe slide-uri. Oricum, m-am bucurat să aflu informații noi despre motivația pentru cariera didactică și profesorul în viitor.

Este excelent că ai încredere în tine. Punctul de vedere este îndrăzneț. S-au mai strecurat câteva greșeli de exprimare, dar mi-au plăcut ideile tale referitoare la voluntariatul în comunitate pentru diminuarea discriminărilor.

Mi s-au părut foarte bune corecturile, dar am fost supărat ieri când mi-ați criticat nota obținută la matematică în fața colegilor. M-am simțit umilit. Oricum mă voi pregăti mai susținut de azi înainte astfel încât să-mi folosesc potențialul la maximum. Am nevoie de ajutorul dvs. Ca să obțin performanțe ridicate.

Feedback-ul are scopul de a îmbunătăți o situație sau performanța unei persoane. Nu vei putea realiza acest lucru prin critică sau ofensă. Evident, asta nu înseamnă că trebuie să fii întotdeauna pozitiv(ă). Ține cont că negativismul sau critica trebuie folosite cu multă grijă. De obicei, vei primi mai mult de la oameni dacă atitudinea ta este una pozitivă, optimistă, care se concentrează pe îmbunătățire, dezvoltare.

Cu cât evenimentul este mai recent, cu atât mai bine! Este mult mai ușor să oferi feedback despre o anumită activitate care nu a fost făcută în mod corespunzător în ziua respectivă, decât pentru un an întreg de activitate. Dacă situația este extrem de emoțională, este de preferat să aștepti până când toată lumea s-a liniștit înainte de a te angaja în oferirea feedback-ului. Nu îți poți permite să te descarci și să riști să zici ceva ce vei regreta mai târziu.

Feedback-ul este un proces care necesită o atenție constantă. Când ceva trebuie spus, spune-o, astfel oamenii vor ști tot timpul unde se poziționează și vei evita astfel surprizele. De asemenea, problemele nu vor scăpa de sub control. Chiar dacă în mod formal feedback-ul poate fi oferit la un interval de câteva luni sau un an (de exemplu, evaluarea performanței la job), în mod informal un feedback simplu ar trebui să se acorde mult mai des. Îl poți oferi ori de câte ori crezi că situația o cere.

Nu este indicat să ai un discurs prestabilit pe care să îl citești, dar trebuie să-ți fie clar ceea ce ai de gând să spui. Asta te ajută să păstrezi firul roșu al discuției și să nu te abați de la temă.

Spune-i persoanei exact ceea ce are nevoie să-și îmbunătățească. Astfel, te asiguri că ești pe subiect și nu lași loc ambiguităților. Dacă spui cuiva că a acționat fără tact, ce înseamnă asta mai exact? A fost prea agresiv(ă)? Prea suspicios(ă)? Bazează-te pe ceea ce știi cu certitudine, din

propria ta experiența și nu în funcție de părerile altora. Încearcă să nu exagerezi pentru a-ți expune punctul de vedere. Evită termeni generalizatori, precum: niciodată, întotdeauna, tot timpul, toți cred deoarece oamenii pot deveni defensive sau agresivi. Discută impactul direct al comportamentului, fără a ataca sau acuza persoana.

În timp ce recunoașterea publică este apreciată, critica nu. Găsește un loc sigur unde puteți vorbi fără a fi întrerupți sau auziți de altcineva. Nu este plăcut să fii subiectul de discuție al altor persoane. Oferă feedback-ul din perspectiva ta, astfel, vei evita etichetarea personală. Scopul principal al feedback-ului este de a îmbunătăți performanța. Trebuie să verifici dacă acest lucru se întâmplă sau nu și să faci modificări în timp. Ajustează, discută despre ce funcționează și ceea ce trebuie modificat.

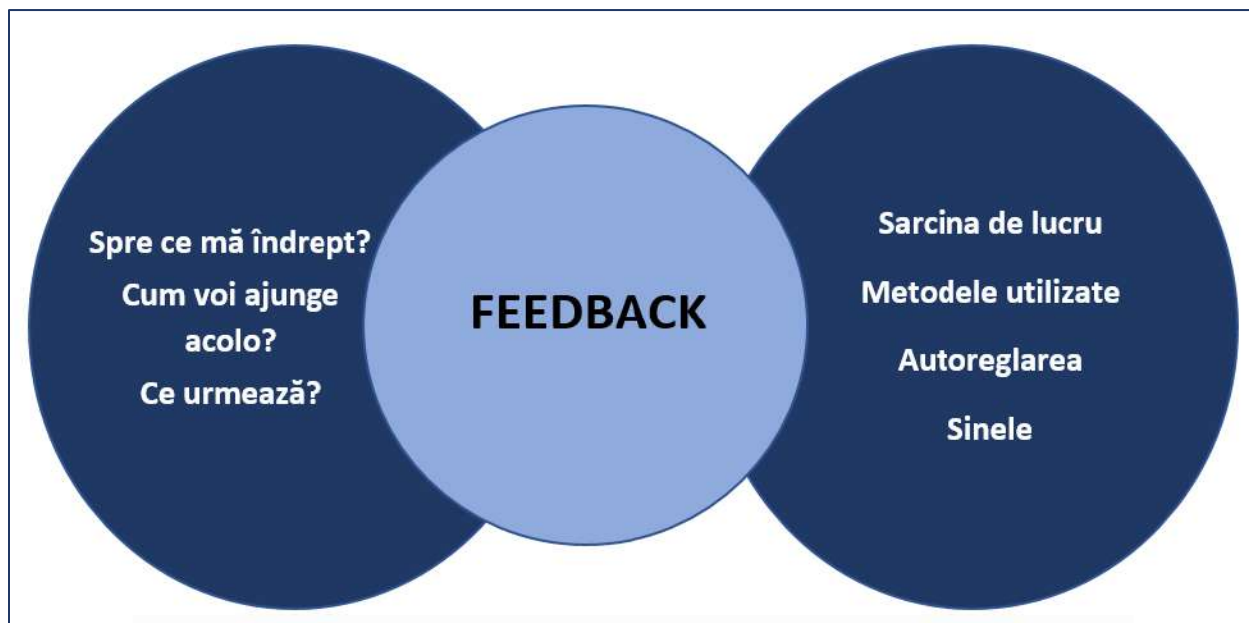
APLICAȚIE PRACTICĂ - 34

Experimentează metoda acvariului - o excelentă modalitate de a acorda și de a primi feedback. Cadrul didactic va fi responsabil de următoarele roluri: observator, motivator, ghid, facilitator, consultant, suporter, mediator, coordonator, lider etc. Se asigură un mediu controlat, dar dinamic de comunicare, în care fiecare participant exprimă opinii cu privire la temele puse în discuție.

- a. Cum apreciați cursul de formare?
- b. Ce ați câștigat? Ce luați cu voi acasă și în clasă?
- c. Care este conceptul pe care l-ați înțeles cel mai bine?
- d. De ce v-au plăcut mentorii-formatori?

Perspectiva despre feedback-ul în clasa de elevi din „Învățarea vizibilă, ghid pentru profesori”, de John Hattie (2012) este aceea că feedback-ul utilizat corect are efecte pozitive asupra învățării, este mare consumator de timp. Feedback-ul se raportează la 3 întrebări corelate cu cele 4 niveluri de analiză:

Figura 6 – Niveluri de analiză feedback



Hattie (2012) consideră că feedback-ul este eficient dacă:

- a. sarcina de lucru este centrată pe informație
- b. metodele utilizate generează „dezvoltarea strategiilor de învățare”
- c. autoreglarea ajută elevii să se autoevalueze
- d. persoana este pregătită să primească comentarii, laude, recompense, încurajări, corectări

Managerul sau liderul mediului de învățare este profesorul, care are rolul de a analiza ceea ce nu merge la fiecare elev, care sunt motivele eșecului și, mai departe, pentru a „optimiza” situația.

În accepțiunea lui Kolb (1984), învățarea este mai eficientă dacă accentul se pune pe proces și nu pe rezultate. Astfel, feedback-ul referitor la proces este cel care poate aduce valoare în contexte diferite: în clasa de elevi, în familie, în mediul profesional. Este evident faptul că, neavând un fundament al învățării bazate pe feedback, utilizarea acestuia ca instrument, în orice context, este o provocare. (A. Crăciunescu, 2018) Rezultatele pozitive ale feedback-ului sunt vizibile, deoarece te ajută să înveți despre tine și să reflectezi la implicarea ta în procesul învățării.

3.3.4. Mesajele de tip EU

Atunci când alegem să comunicăm asertiv, transmitem ceea ce percepe fiecare, ceea ce gândește fiecare, simte fiecare, dorește fiecare, rămânând, în același timp, receptiv la ceea ce percepe celălalt.

Spre deosebire de mesajele de tip **TU**- *Tu ești ... Tu simți... Tu vrei ...*, mesajele de tip **EU**- *Eu observ că... EU mă simt/EU simt... EU am impresia că... Îmi doresc să...*) ne ajută să facem cunoscută realitatea noastră interioară, celor din jurul nostru, fără să criticăm, să acuzăm, să jignim etc.

Profesorul: „*Mă aduci la paroxism când vorbești, tot timpul, neîntrebat, în timpul orelor!*”

Ce transmit de fapt prin acest mesaj?

- a. *TU m-ai adus la exasperare.*
- b. *TU ești responsabil pentru starea mea proastă, de furie.*
- c. *TU ești vinovat, pentru că prin comportamentul tău, mă faci să experimentez astfel de emoții disfuncționale.*

Deci, vorbesc despre **tine** și nu despre **mine**, ajungând să te acuz și să te critic. Această situație creează disfuncționalități nu doar în ceea ce privește comunicarea, ci și relaționarea cu tine, dar și cu ceilalți membri ai grupului/ clasei de elevi. Printr-o descriere obiectivă a situației, comunicarea se va detensiona emoțional.

Cum ar fi dacă am schimba mesajul de tip TU, într-un mesaj de tip EU?

Mă simt neplăcut atunci când trebuie să întrerup lecția ca să fiu atent/ă numai la tine.

mă simt neplăcut	este un răspuns emoțional la situație și constă în exprimarea emoției pe care EU o trăiesc și pentru care îmi asum responsabilitatea, pentru că o verbalizez, o comunic.
atunci când trebuie să întrerup lecția	este un punct de vedere obiectiv, fără nicio încărcătură emoțională negativă față de <i>când vorbești, neîntrebat</i> , care nu acuză și critică.
să fiu atent(ă) numai la tine	exprimă, de fapt, consecința negativă a comportamentului celuilalt, în cazul de față, atenția acordată celuilalt, în detrimentul celorlalți din grup.

Una dintre cele mai bune tehnici de rezolvare a conflictelor este construirea de **mesaje de tip EU**. Acestea sunt mesaje formulate la persoana I, în care se face o afirmație despre sine și care reprezintă o cale de exprimare a propriilor sentimente și experiențe. Mesajele trebuie să fie sincere, reale, clare, să exprime cum te simți tu influențat de comportamentul altuia. Iată cum se construiește un astfel de mesaj:

1. "Atunci când tu..." („ai făcut...", „ai comunicat...")	– comportamentul nedorit
2. „Eu ..." („am simțit...")	– sentimentele/emoțiile mele
3. „Pentru că..." („am suportat...", „mi s-a întâmplat...")	– consecința comportamentului lui asupra mea
4. „De aceea aș dori ca tu..." („să procedezi la alternativa...")	- comportamentul dorit

Folosește mesajele de tip EU prin folosirea unor afirmații de genul: Da, Mi-ar face plăcere..., Nu doresc, deoarece..., Eu aș dori să... astfel încât să exprimi emoții pozitive față de ceilalți, cu sinceritate, fără gânduri ascunse sau intenții de manipulare a altora.

3.3.5. Negocierea conflictelor

Ce este un conflict?

- în latină, „*conflictus*”, a se lovi unul pe altul
- componentă indispensabilă a vieții noastre zi cu zi și a relațiilor noastre cu ceilalți
- neînțelegerile dintre două sau mai multe persoane
- “o stare de tensiune creată într-o formă de interrelații sau în confruntarea de opinii diferite individuale sau de grup” (*Dicționarul de Psihologie, U. Șchiopu, 2000*)
- apare atunci când atitudinea, comportamentele și acțiunile unei persoane împiedică, distrag sau afectează o persoană care dorește să-și îndeplinească dorințele și scopurile
- se amplifică pe fondul unei comunicări insuficiente
- pentru tine, conflictul este...

Există 3 dimensiuni ale conflictului:

- a. dimensiunea socială a conflictului (la nivel grupal-social)
- b. dimensiunea interpersonală (între 2 sau mai multe persoane)
- c. conflictul intrapsihic, în interiorul uneia și aceleiași persoane

Conflictul abordat din perspectiva unei teorii a comunicării, **ca rezultat al unui deficit** la nivelul relației de comunicare se concretizează în trei tipuri principale de răspunsuri neadecvate: *blocajul* sau imposibilitatea de a comunica, un *răspuns timid* sau un *răspuns agresiv* (rol de protecție). Din această perspectivă, în lucrul cu copiii și familiile lor, un important obiectiv este reducerea conflictelor și creșterea gradului de adecvare a comunicării prin dezvoltarea personală și optimizarea comportamentală.

Conflictele sunt dezacorduri în ceea ce privește atitudinile, scopurile, amenințarea valorilor personale, a stilului, lupta pentru putere, dezacord în privința mentalității, elementelor morale, plasarea responsabilității, proceduri, scopuri, metode, roluri. (Oancea AM., 2005)

Conflictul se apropie atunci când sunt prezente următoarele condiții (Călineci M., 2006)...

- a. Nu mai este timp pentru clarificarea valorilor celuilalt
- b. Există o lipsa de interes în conversație
- c. Apar certuri ca urmare a implicării excesive
- d. Nu se discută problema
- e. Incapacitatea de înțelegere este reproșată reciproc
- f. Crearea de clici, bisericuțe
- g. Accent pe patimă: câștig sau pierdere cu orice preț
- h. Dispreț, invidie, lupta pentru putere
- i. Centrare pe câștig personal și nu pe beneficiul grupului.

Îl putem amplifica dacă...

- a. Alte persoane se implică și iau parte la conflict
- b. Cealaltă parte este considerată un inamic, "o persoană rea"

- c. Există o încordare permanentă, fără perioade de colaborare
- d. Nu există o motivație sau interes pentru a menține relația sau a dori rezolvarea problemei
- e. Amenințarea terței părți planează asupra uneia sau ambelor persoane
- f. Problema este percepută ca fiind extrem de importantă.

Cauzele conflictelor

- **Deficite de învățare** (nu știm cum să ne comportăm în anumite situații)
- **Frustrările** (lupta pentru satisfacerea unor trebuințe neîmplinite)
- **Incompatibilitatea** între: obiective-trebuințe-interese-norme-valori
- **Superstiții, generalizări, prejudecăți** (rigidități de raportare la unele situații)
- **Deficite de comunicare** (la nivel personal, interpersonal sau grupal).

Avem nevoie de conflicte?

DA! Ele pot redefini o problemă, ajută la cunoașterea de sine, creează schimbări, energii noi, dezvoltă creativitatea, poate fi o reală sursă de progres și de înnoire.

Conflictul nu este un spectacol. El doar există. Noi alegem dacă-l transformăm în spectacol sau NU.

Stiluri personale de abordare a conflictelor (Faire S., Cornelius H., 1996)

Circumspect:	evită confruntarea, ignoră cearta sau dă înapoi
Adaptativ:	comportament amabil, cooperativ, chiar dacă este împotriva scopurilor sale
Câștig/ Pierd:	se confruntă și e agresiv, dorește să câștige cu orice preț, vrea să arate că este cel mai bun
Compromis:	important este ca fiecare să-și atingă scopurile de bază și să mențină relații bune

Rezolvare de probleme sau câștig/ câștig (WIN- WIN):	ambele părți sunt legitime și importante, acordă respect pentru sprijin reciproc și este dispus la cooperare
---	--

Cunoscând elementele de mediere a conflictului, putem decide asupra căii înțelepte de acțiune: devenim **RESPONSABILI** pentru consecințele acțiunii noastre.

3.4. Inteligența emoțională în procesul de comunicare și în motivarea elevilor

Studiile arată că inteligența emoțională este cel mai bun predictor pentru achizițiile viitoare, pentru succes față de inteligența tradițională, cognitivă. Este o abilitate transferabilă care permite adaptarea rapidă la schimbările sociale contemporane. În acest context, primul pas este să înțelegem rolul extraordinar pe care îl are folosirea inteligentă a emoțiilor. Succesul în viață depinde de abilitățile emoționale și sociale care se formează pe tot parcursul educației formale sau cel puțin ar trebui să fie urmărite ca obiective, dincolo de discipline.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 35

„Întâlnirea”

Imaginați-vă sau poate ați trăit deja evenimentul: „întâlnirea de 20 ani”, după terminarea liceului sau facultății.

Purtați o discuție deschisă, în grup, despre această întâlnire de bilanț din viața dvs., pentru a „activa” emoții!

- Cum v-ați pregătit/ vă veți pregăti pentru întâlnire?
- Ce ați povestit/ veți povesti despre dumneavoastră și „portofoliul personal și profesional” de la absolvire?
- Cu ce emoții v-ați prezentat/ vă prezentați?
- Considerați că ați avut succes în tot acest timp?
- Ce calități v-au determinat reușitele în viață?

Programele educaționale pentru dezvoltarea inteligenței emoționale au rezultate foarte bune la nivel personal, al comunității. Întregul process educational, cât și de conducere sau leadership

trebuie să conțină o dimensiune a emoțiilor pentru a genera autenticitate și rezultate pe termen lung.

Cercetătorul francez Le Doux „a bulversat” în mod pozitiv lumea științei prin descoperirea bulbului amigdalian (numit și creierul ancestral sau „magazinul memoriei emoționale”, un fel de „santinelă psihică”), organul responsabil pentru toate emoțiile pe care le trăim: iubire, plâns, frică, durere, râs, rușine, mânie, optimism, bucurie, ură, etc. De exemplu, prin extirparea neurochirurgicală a bulbului amigdalian, un pacient, deși poate comunica pentru scurt timp cu cei din jur, nu mai dorește să stabilească contacte umane, nu mai are capacitatea de a lua o decizie, de a face alegeri, nu mai are sentimente, nu mai relaționează cu ceilalți, nu mai recunoaște persoanele importante din viața lui. **Concluzia este că fără bulbul amigdalian alegerile și deciziile nu există.** În consecință, alegerile sunt guvernate de emoții.

Inteligența emoțională, care funcționează ca un „manager al emoțiilor”, evidențiază importanța emoțiilor în învățare, în viața de zi cu zi, armonizează mediul și cu noi înșine, realizează un echilibru între creierul cu care simțim (creierul limbic) și creierul cu care gândim (neocortex), astfel că „emoțiile și impulsurile” să fie controlate.

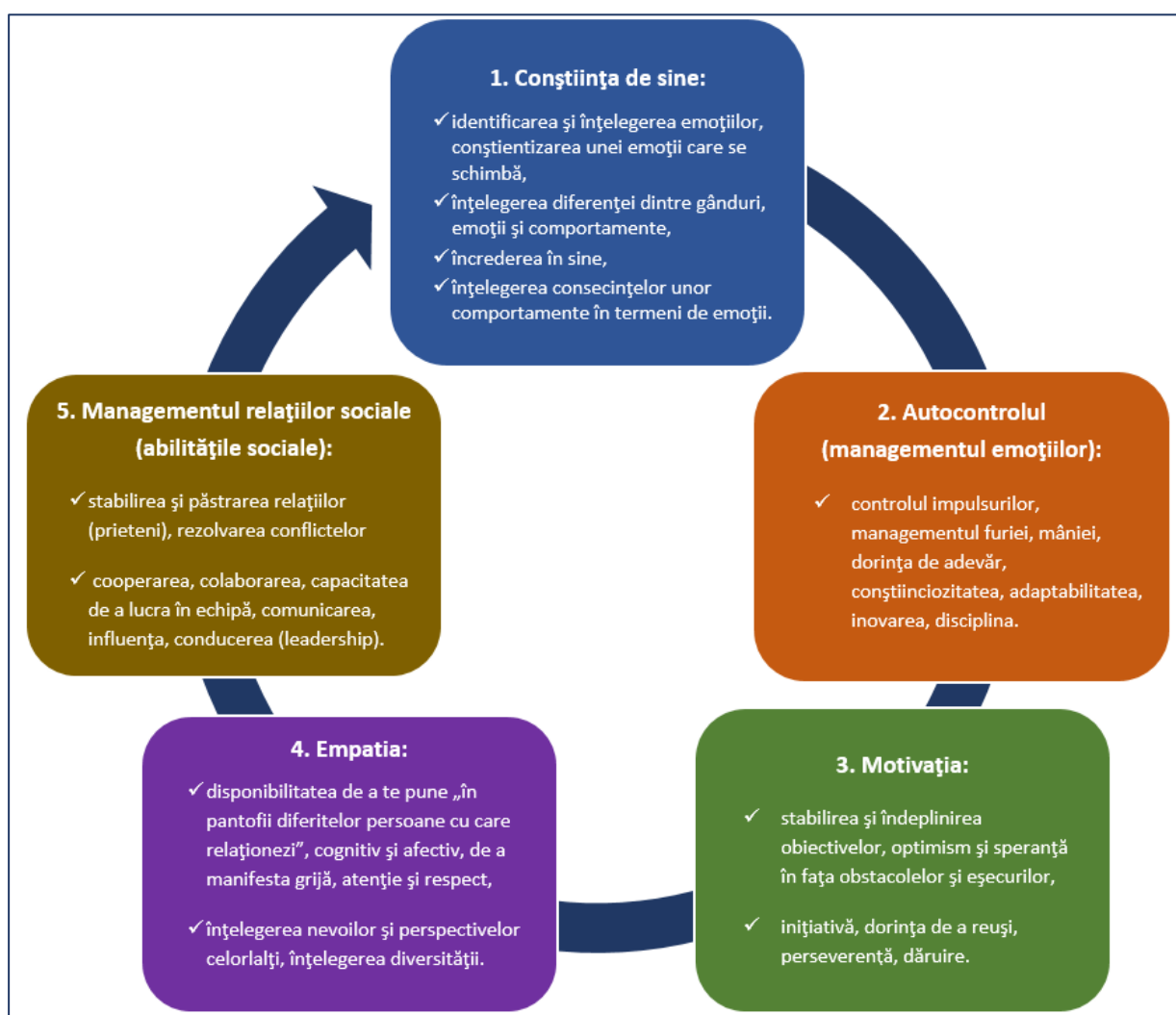
„Rezultatele unui studiu făcut pe mai mult de 100.000 de persoane a demonstrat că inteligența emoțională este responsabilă pentru reușita sau eșecul nostru în viață. De fiecare dată când facem o alegere, (iar viața pe care o trăim este o înșiruire de alegeri succesive), o facem folosindu-ne de emoții. Dacă știm care ne sunt trăirile, dacă ne sunt sub control vom face de fiecare dată cele mai bune alegeri, adică vom reuși să ne modelăm viața așa cum ne dorim. Poate nu întâmplător peste 90% dintre milionarii planetei au un coeficient EQ peste media obișnuită.” (apud. M. Teodorescu, 2006, Harvard Business Review, 2000)

Un alt fapt relevant în istoria conceptului este „experimentul bomboanelor” realizat în 1960, de psihologul W. Mischel, de la Universitatea din Stanford, în care niște copii de 4 ani au avut de ales între a aștepta câteva minute și a lua o bomboană, până când un cercetător va reveni în cameră și le va oferi două bomboane. Aceștia au fost monitorizați până când au absolvit liceul. Au observat că cei care au amânat recompensa, au dat dovadă de autocontrol și stăpânire de sine, adică au fost echilibrați emoțional, au rezultate mai bune și sunt mai competenți la școală și în viața cotidiană. Cercetările arată că dezvoltarea emoțională a elevilor este decisivă pentru

succesul școlar și pentru reușita în viață³. (D. Goleman, 2001, M. J. Tobias, S. E. Tobias, B. S. Friendlander, 2002)

În cartea sa „Inteligența emoțională”, Daniel Goleman (1995, 2001) cercetează competențele emoționale, demonstrează că abilitățile sociale și emoționale pot fi dezvoltate, iar copiii implicați în astfel de programe pot beneficia de avantaje pe termen scurt și lung în ceea ce privește starea de bine, performanțele și succesul în viață. Consideră că există **5 domenii majore** care compun **inteligența emoțională**:

Figura 7 - domenii majore care compun inteligența emoțională



³ Aflați mai multe despre emoții și motivarea elevilor, atât repere teoretice, cât și aplicații practice în ghidul Cunoașterea elevului, (Călineci, M.C., Păcurari, O., 2009) prin accesarea link-ului http://proiecte.pmu.ro/c/document_library/get_file?p_l_id=14661&folderId=18026&name=DLFE-1707.pdf

Înțelegerea și managementul emoțiilor cuplate cu abilitățile sociale (a relaționa efectiv cu ceilalți, a negocia, a rezolva creativ problemele sociale, a fi lideri și colaboratori, a fi asertivi și responsabili) pot fi învățate și dezvoltate la orice vârstă, dar cu cât implicarea în programe de dezvoltare socială și emoțională se produce cât mai devreme, avantajele sunt mult mai mari. Daniel Goleman oferă o listă considerabilă pentru dezvoltarea emoțională și socială în școală. (Self Science: The Subject is Me, Karen Stone McCown et al. 1998) Iată câteva sugestii: autocunoașterea (prin tot „arsenalul” de metode, Eul se descoperă și devine mai puternic), empatia (cunoașterea măsurii tale, a celorlalți și a situației), comunicarea (cultivarea unor relații de calitate are efect pozitiv asupra mediului, promovarea asertivității), cooperarea/conducerea (un leadership eficient nu se bazează pe dominare, ci pe arta de a-i ajuta pe oameni să lucreze împreună spre scopuri comune).

Dacă „entuziasmul este electricitatea vieții” (G. Parks, 2005), atunci motivația, în termeni metaforici, reprezintă „electricitatea” care „mișcă motoarele sofisticate” ale învățării în procesul educațional. Important este să înțelegem și să acționăm. Cum procedăm pentru a accesa acel optim motivațional, invocat de specialiști? Care este intensitatea potrivită, „doza” pentru a reuși? Există numeroase definiții ale termenului de motivație, care subliniază faptul că motivația este un ansamblu de forțe ce incită elevul în a se angaja într-un comportament dat. Este vorba de un concept care face elevul să adopte o conduită particulară, care se raportează la:

- a. factori interni (de personalitate sau intrinseci)
- b. factori externi (de mediu sau extrinseci)

Așa cum demonstrează cercetarea științifică, factorii motivaționali interni sunt reprezentați de nevoile sau aspirațiile personale care “împing” elevul să adopte un comportament precis (curiozitatea, nevoia de cunoaștere, nevoia de autodezvoltare, plăcerea de a lucra ceva anume etc.), în timp factorii externi apar atunci când persoana este constrânsă să nu facă ceva sau este stimulată să acționeze într-o direcție predeterminată (pentru recunoaștere, acceptarea de către ceilalți, recompensă simbolică sau materială etc.). A fi motivat înseamnă a acționa, a tinde spre ceva, a face ceva. Un elev care nu simte nici un impuls sau nici nevoie de a acționa este caracterizat ca un elev nemotivat, în timp ce un elev care este activat sau energizat de a acționa

spre un obiectiv, este considerat un elev motivat. Important este ca elevul să manifeste interes pentru școală, să realizeze sarcinile școlare și să-și îndeplinească obiectivele stabilite.

Profesorul, ca manager sau ca lider al actului educațional joacă un rol esențial în motivarea clasei cu care lucrează, el este scânteia care ajută elevii să-și exploateze potențialul la maximum.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 36

Găsiți răspunsuri la următoarele întrebări, în mod individual, apoi dezbateți în grup. Scrieți concluziile sub forma unor mesaje cheie puternic motivatoare. Analizați remarcile participanților. V-ați întâlnit cu ele? Ce simțiți? Cum vă simțiți?

- De ce este școala importantă? De ce vin elevii la școală?
- De ce nu învață elevii? De ce profesorii nu vin cu drag la școală?
- De ce nu se implică părinții? De ce sunt programele încărcate?
- De ce politicile educaționale nu sunt cunoscute? De ce nu există o viziune?
- De ce nu se învață lucruri practice? De ce școala nu este prietenoasă?
- De ce educație? De ce avem nevoie de lideri? De ce nu se practică un management eficient?

APLICAȚIE PRACTICĂ - 37

Gândiți-vă la cele 5 simțuri. Cum comunicați prin intermediul lor atunci când erați copii? Cum comunicați acum? Descrieți canalul de comunicare preferat! Ce legătură are cu modalitatea preferată de învățare? Argumentați! Cum folosiți aceste simțuri în procesul educațional?

	COPIL	ADULT
VIZUAL		
AUDITIV		
TACTIL-KINESTEZIC		
OLFACTIV		
GUSTATIV		

Comunicați despre voi, completând versurile din poezia personală, intitulată DOAR EU...

DOAR EU...

Eu sunt.....

(două lucruri adevărate despre tine)

Aș dori să știu.....

(ceva care te interesează)

Aud.....

(un sunet imaginar)

Văd.....

(ceva imaginar)

Vreau.....

(ceva ce-mi doresc mult)

Eu sunt.....

(repetarea primului vers)

Mă prefac

(ceva ce fac sau spun prefăcându-mă că este adevărat)

Simt.....

(ceva ce simt chiar acum)

Ating.....

(ceva ce-ți imaginezi că atingi)

Mă îngrijorează.....

(ceva ce te neliniștește cu adevărat)

Plâng căci.....

(ceva ce te întristează foarte tare)

Eu sunt.....

(repetarea primului vers al primei strofe)

Știu.....

(un lucru care știi că este adevărat)

Spun.....

(ceva în care crezi cu tărie)

Visez.....

(ceva la care visezi de multe ori)

Mă

străduiesc.....

(ceva pentru care lupți cu adevărat)

Sper că.....

(ceva ce speri cu adevărat)

Eu sunt.....

(repetarea primului vers al primei strofe)

APLICAȚIE PRACTICĂ - 39

Sunteți de acord sau nu asumpțiile referitoare la asertivitate?

- Comunicarea asertivă nu este folosită pentru a-l determina pe celălalt să accepte și să facă ceea ce-i dictezi tu!
- Rolul ei este acela de a-i oferi celuiilalt posibilitatea de a afla ce simți și ce nevoie ai.
- Alege liber, firesc, direct, asertiv, chiar dacă nu se împlinește nevoia ta.
- Mai mult decât atât, în cazul în care celălalt se simte șantajat, manipulat, constrâns sau agresat, în urma formulării corecte și exprimării autentice a unui mesaj de tip EU, aceasta nu mai este problema ta.
- Tu ai doar responsabilitatea trăirilor tale emoționale, nevoilor tale și intențiilor care stau la baza acțiunilor tale?

APLICAȚIE PRACTICĂ - 40

Pe baza exemplului din cadrul capitolului, identificați cel puțin 3 mesaje de tip TU pe care le comunicați, inconștient, apoi transformați-le în mesaje de tip EU. Utilizați în clasă mesaje de tip EU, astfel încât să dezvoltați un mediu incluziv, prietenos de învățare, bazat pe încredere și respect

APLICAȚIE PRACTICĂ - 41

Care sunt comportamentele echipei atunci când în clasă sau în organizația școlară apar situații ca în observațiile de mai jos asupra păsărilor?

Instinctul echipei sau Cum zboară gâștele sălbatice spre și dinspre țările calde?

- a. Fiecare gâscă, atunci când zboară, formează un curent de aer care ridică pasărea din urma ei. De aceea, gâștele zboară într-o formație în forma literei „V”. Formația respectivă creează cu 71% mai multă portanță decât dacă păsările ar fi zburat singure.
- b. Când una dintre gâște părăsește formația, simte, singură fiind, o rezistență mai mare a aerului care o determină să revină în formație pentru a beneficia de portanța suplimentară oferită de pasărea din fața ei.
- c. Când gâsca din fruntea formației obosește, trece în formație, altă gâscă preluând conducerea
- d. Când una dintre gâște se îmbolnăvește sau este împușcată, alte păsări părăsesc formația pentru a o ajuta pe cea rănită să-și găsească un loc sigur jos, pe pământ, după care rămân cu aceasta până moare sau este, din nou, capabilă să zboare.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 42

Țineți un discurs de 3 minute, în fața colegilor/colegelor sub forma „public speaking” pe tema “Conflictul”. Notează conceptele cheie pe care le vei aborda în procesul de argumentare.

EVALUARE - 3

Enumerați tipuri de conflicte pe care le aveți în școală, în clasă, cu părinții, cu diferiți actori educaționali, sub forma unui brainstorming, apoi găsiți, în echipă, modalități de rezolvare a acestora, din perspectiva WIN-WIN (câștig - câștig).



Sursa imagine: <https://www.rawpixel.com/>

4

PROFESORUL: LIDER ȘI MANAGER

*„Profesorii buni educă pentru o profesie,
profesorii excelenți educă pentru viață.”*

Augusto Cury

4.1. Managementul clasei

Managementul clasei poate fi definit ca fiind:

- a. abilitatea profesorului de a planifica și organiza activitățile clasei astfel încât să asigure un climat favorabil învățării (Băban, 2001);
- b. ansamblul de strategii și tehnici de gestionare a relației profesor-elev în condiții date (Stan, 2003);
- c. domeniu de cercetare în științele educației care studiază atât perspectivele teoretice de abordare ale clasei de elevi, cât și structurile dimensional- practice ale acesteia (ergonomică, psihologică, psihosocială, normativă, relațională, operațională și creativă) în scopul facilitării intervențiilor cadrelor didactice în situațiile educaționale concrete, prin exercițiul microdeciziilor educaționale (Iucu R., 2000);

Principiile managementului clasei sunt: îmbunătățirea condițiilor învățării; prevenirea stresului profesorilor și elevilor; creșterea timpului petrecut în sarcina de învățare și diminuarea timpului destinat controlului comportamentelor disruptive; implicarea elevilor în activități care să le solicite participarea activă.

Obiective:

1. cunoașterea și dezvoltarea personalității copilului

2. dezvoltarea relațiilor interpersonale și de grup
3. ameliorarea continuă a deprinderilor de comunicare cu ceilalți
4. optimizarea procesului de socializare a copilului
5. ameliorarea problemelor psihocomportamentale, a celor afective sau de altă natură
6. rezolvarea unor situații conflictuale
7. stimularea spontaneității, creativității și liberei inițiative
8. stabilirea unor relații optime copil-educator-părinte
9. sprijin acordat părinților în exercitarea rolului familiei privind modelarea personalității copilului

Obiectivul final al managementului clasei este formarea la elevi a unor abilități de autoreglare a comportamentului. Într-o primă fază controlul comportamentului este extern (profesori, părinți, colegi) pentru ca apoi, prin interiorizarea unor reguli și modele, să devină autonom.

Dimensiunile managementului clasei potrivit lui R. Iucu (2000) sunt:

✓ dimensiunea ergonomică:	➤ dispunerea mobilierului în sala de clasă ➤ vizibilitatea asigurată pentru fiecare copil în parte ➤ decorarea, personalizarea sălii de clasă- lucru ce contribuie la dezvoltarea culturii expresive a clasei (sloganuri, simboluri, ceremonii, fotografii reprezentative)
✓ dimensiunea psihologică:	➤ cunoașterea și respectarea particularităților individuale ale elevilor: capacitatea de învățare: memorie, gândire, motivația învățării, deprinderi de lucru, trăsăturile de personalitate
✓ dimensiunea socială:	➤ clasa ca grup social (cu un număr de indivizi, interacțiunea între aceștia, o structură de grup, scopuri pe termen lung sau scurt, compoziție și organizare, sintalitatea grupului, liderii), ➤ informație socială - modalități de transmitere ➤ individualizare, grupare și organizare – instruirea 1. frontală - tratarea clasei ca și cum ar fi toți egali, 2. grupală - organizarea elevilor pe echipe după anumite criterii;

	3. individuală - adoptarea sarcinilor de instruire în acord cu nevoile și posibilitățile fiecărui elev.
✓ dimensiunea normativă:	➤ norme și reguli (implicite: produse de viața în comun a grupului și explicite: norme ale instituției școlare= sistemul de referință al clasei);
✓ dimensiunea operațională:	➤ strategiile de intervenție ale cadrului didactic (dominare, negociere, fraternizare, ritual și rutină, terapia ocupațională, strategia de susținere morală); ➤ conformare și complianță la normă;
✓ dimensiunea inovatoare:	➤ presupune cunoștințe de management al schimbării: - ce așteaptă elevii, - activitatea educațională - între tradiții și tendințe.

Strategiile preventive de adaptare la clasa de elevi includ:

a. Stabilirea regulilor

Criterii:

- să fie stabilite încă de la începutul anului școlar;
- să fie formulate pozitiv (specificând comportamentul așteptat nu pe cel pe care nu trebuie să-l efectueze!)
- lista de reguli să fie scurtă: 5-6 reguli
- să fie stabilite împreună cu elevii
- să fie afișate în permanență
- să fie precizate toate consecințele nerespectării unei reguli
- regulile să fie aplicate consecvent, fără a face excepții. Exemplu:

Comportament așteptat	REGULA	Consecința pentru cei ce n-o respectă
Să nu se alerge prin clasă	În clasă se circulă încet și ordonat	5 minute de curățenie în clasă la sfârșitul zilei

b. Personalizarea clasei

- ✓ aranjarea diferită a băncilor, expunerea produselor activității copiilor

c. Cunoașterea elevilor

- ✓ memorarea numelui, a preferințelor fiecăruia, a relațiilor cu colegii

d. Utilizarea metodelor active

- ✓ Metode active de implicare a elevilor în activitatea de învățare: activitățile pe grupe mici, interactive sunt considerate cele mai eficiente pentru prevenirea problemelor de disciplină.
- ✓ Planificarea cât mai exactă a timpului de lucru în sarcina de efectuat reprezintă una din modalitățile cele mai eficiente de evitare a problemelor de disciplină la oră.

e. Rezolvarea imediată a problemelor apărute

- ✓ controlul proximității = apropierea fizică a profesorului de elev, recurgerea la regulă și aplicarea imediată a consecințelor comportamentului, comunicarea asertivă și utilizarea de mesaje de tip EU („Aș vrea ca tu să...”, „Mi-ar plăcea ca tu să...”)

f. Evaluări frecvente care să permită recompensarea

- ✓ realizarea unei evaluări după o perioadă îndelungată scade motivația învățării.
- ✓ Recompensele trebuie considerate individual în funcție de ce înseamnă performanță pentru elevul respectiv.

g. Interacțiunea pozitivă

- ✓ înseamnă dezvoltarea unor relații de comunicare reală cu elevii, deschidere spre schimbare, atractivitate și culoare în sala de clasă și în desfășurarea activităților.

4.2. Strategii de disciplină pozitivă în clasă

După strategiile de prevenire, managementul clasei presupune și aplicarea strategiilor de disciplină. Strategiile de disciplină cuprind:

1. comunicarea asertivă;
2. explicația rațională (explicarea motivului pentru care acel comportament nu trebuie realizat)

3. modificarea comportamentelor (pornind de la analiza celor trei elemente:
antecedente- comportament-consecințe)
4. Monitorizarea comportamentelor (frecvența, contextul în care un comportament apare, intensitatea lui) (Băban, Petrovai, 2000)

Conceptul de disciplină a primit accepțiuni diferite în perioade de timp diferite:

1. Astfel, nu cu mulți ani în urma disciplina școlară era asociată cu **liniștea** astfel încât într-o sală de clasă trebuia să se audă numai musca!
2. Astăzi, disciplina nu se mai asociază cu liniștea ci cu o **activitatea mai relaxată** în care „grupuri de elevi pot fi văzuți vorbind despre munca lor, în timp ce alții se pot deplasa prin sala de clasă cu treabă iar alții pot lucra singuri la proiectele lor” (E. Stan, 2003)

Controversele istorice privitoare la disciplină oscilează între:

Teoriile disciplinei permissive:	Teoriile disciplinei autoritare
educația trebuie să asigure libertatea de manifestare a copilului; adeptii acestei teorii (Rousseau, Dewey, M. Montessori) resping constrângerile întemeiate pe teamă, amenințare, instaurarea complexului de inferioritate și culpabilizare	punctul de plecare al acestei teorii este ideea că omul este prin esență predispus la manifestări negative și pentru frânarea acestora sunt necesare măsuri severe de constrângere(Herbart)

Principii pentru menținerea disciplinei (Iucu, 2000, după Sharon Berry):

- a. stabilește relații de preocupare și de grijă față de toți elevii;
- b. învață-i pe elevi să respecte autoritatea și fii tu primul care respectă structurile superioare de autoritate;
- c. dă dovadă de autodisciplină;
- d. tratează-i pe părinții elevilor ca pe niște parteneri.

Strategii utilizate în procesul de menținre a disciplinei la clasă:

- a. Uneori *faptele* vorbesc mai mult decat vorbele
- b. Utilizează metodele *non verbale* (deplasarea spre elevul care vorbește, punerea mâinii pe umărul său, mutarea elevului într-o altă bancă)
- c. Utilizează *tăcerea* ca mijloc coercitiv (oprește-te brusc la mijlocul unui cuvânt așteptânc ca elevul care vorbește să se oprească, uită-te la ceas și cronometrează timpul cât a trebuit să-ți întrerupi ora)
- d. Pune mai *întâi întrebarea* și apoi nominalizează elevul care va răspunde
- e. *Consiliază* elevul care are probleme rămânând în permanență la dispoziția lui.

Câteva metode de intervenție personală (Iucu, 2000):

- a. Dacă toate eforturile de a lucra cu un elev în grup eșuează abordează-l în particular (evită pedepsele care îl umilesc pe elev în public !)
- b. Asigură-l pe elev că tu crezi că el poate să facă față așteptărilor tale;
- c. Amintește-i elevului că alegerea pe care o face de a se comporta într-un anumit fel este, de asemenea alegerea consecințelor. Ajută-l să înțeleagă că de fapt el și-a ales pedeapsa.
- d. Arată-i că îl iubești și că vezi în el un mare potențial, dacă se autodisciplinează.
- e. Nu ezita să iei legătura cu părinții elevului. Consideră-i niște aliați și nu niște salvatori; totul depinde de tine însuși!

Managementul clasei depinde hotărâtor și de imaginea pe care elevii și-o formează despre profesorul eficient.

În urma unui proiect de cercetare amplu, Wragg (după E. Stan, 2003) a sintetizat mai multe reguli care asimilate de către profesor pot constitui premise ale reușitei:

- a. Începe prin a fi ferm cu elevii. Poți deveni mai relaxat ulterior
- b. Impune liniștea în sala de clasă înainte de a începe să vorbești
- c. Dacă este posibil, controlează intrarea elevilor în sala de clasă
- d. Învăță și utilizează numele elevilor
- e. Fii dinamic, mergi printre bănci
- f. Începe lecția cu ceva captivant și încearcă să menții interesul și curiozitatea

- g. Învăță sa-ți controlezi vocea
- h. Fii ferm și consecvent în aplicarea pedepselor
- i. Evită confruntarea cu elevii
- j. În situații adecvate utilizează umorul

Există studii care au relevat faptul să profesorii sunt supuși sistematic unor teste, care configurează următoarea succesiune:

1. poate profesorul să mențină ordinea?
2. știe să râdă?
3. îi înțelege pe elevi?

Pentru a fi acceptat un profesor trebuie să răspundă pozitiv la toate cele trei întrebări.

4.3. Climat școlar, succes și performanță

Pentru reușita într-o societate a cunoașterii se numără următoarele competențele cheie:

1. Competențe de comunicare în limba maternă și în două limbi de circulație internațională
2. Competențe fundamentale de matematică, științe și tehnologie
3. Competențe digitale (de utilizare a tehnologiei informației pentru cunoaștere și rezolvarea de probleme)
4. Competențe axiologice sau de valorizare (necesare pentru participarea activă și responsabilă la viața socială)
5. Competențe pentru managementul vieții personale și al evoluției în carieră
6. Competențe antreprenoriale
7. Competențe de expresie culturală
8. Competențe de a învăța pe tot parcursul vieții

Succesul este rezultatul fericit al unei acțiuni, este o trebuință morală, semnul valorii unei persoane sau unui grup. (*Dicționarul de Psihologie, Larousse*).

Succesul școlar se raportează la rezultatele elevilor, ca nivel de pregătire științifică, cunoștințe, abilități, cât și ca dezvoltare a capacității intelectuale, formarea unor trăsături de personalitate, a interesului și motivației față de învățătură, stabilitatea emoțională.

Succesul școlar depinde de următoarele variabile:

- i. Individuali: biologici (dezvoltare fizică armonioasă, sănătate), psihologici (factori intelectuali, ca inteligența, aptitudinile și interesele cognitive, factori non-intelectuali, ca motivația, nivelul de aspirație, interrelaționarea cu ceilalți, imaginea de sine a elevilor, etc.)
- ii. Familiali: (climatul afectiv din familie, nivelul cultural, atitudinea acesteia față de școală, profesiile părinților, etc.)
- iii. Școlari: (climatul psiho-pedagogic din școală, natura și gradul de dificultate a sarcinilor școlare, expectanțele educatorilor, stiluri didactice)

Ce spun cercetătorii despre succesul școlar?

- a. de tip input - output (relațiile dintre resurse și rezultatele școlare, de ex. Raportul Coleman, SUA, 1966, egalitatea șanselor la educație și factorii reușitei școlare, critici- variabila dependentă- rezultatele la probe de cunoștințe)
 - i. variabilele care definesc mediul familial (primul loc, nivelul de instruire al familiei) influențează foarte mult reușita școlară în comparație cu variabilele școlare
 - ii. variabilele școlare - caracteristicile corpului profesoral - centru al factorilor de reușită
 - iii. particularitățile individuale ale elevilor sunt mai mult decât mediul familial și variabilele școlare - nivelul de aspirații, motivația, atitudinea față de școală, încrederea în sine
- b. de tip procesual (procesul de instruire, interiorul „cutiei negre”);
- c. de tip organizațional (modalitățile de răspuns ale școlii la comanda socială);
- d. de tip evaluativ (aprecierea eficacității intervențiilor educaționale de amploare, impactul schimbărilor majore din învățământ asupra rezultatelor educaționale);
- e. de tip experimental (intervențiile educative directe asupra elevului în context școlar, observație directă a dinamicii procesului învățării, adaptarea școlară);
- f. ecologică (observarea sistematică a instituțiilor școlare performante, competitive și a celor ineficiente pentru identificarea corecturilor care pot duce la rezultate școlare ridicate: atitudinile pozitive ale profesorilor față de elevi, nivelul ridicat al așteptărilor față de aceștia, dinamismul și inițiativa directorilor școlilor, aprecierea elevilor nu numai din punct de vedere

al achizițiilor cognitive: absenteism redus, lipsa manifestărilor delincvente, activitatea școlară desfășurată acasă, așteptările pozitive ale părinților, asumarea unor roluri în cadrul grupului). Psihologul școlar Purkey („*Invitând la succesul școlar*”, 1970), analizează relația imagine de sine și reușită școlară, așteptările educatorilor asupra performanțelor elevilor. Pentru a încuraja elevii să trăiască sentimente de încredere în sine, educatorii au responsabilitatea să-și dezvolte atitudinile învățării situaționale, experiențiale:

- a. ia legătura cu fiecare elev (învăță numele, are relații cu el de tipul unul la unul)
- b. ascultă cu atenție ce spun elevii
- c. se acceptă așa cum este
- d. este transparent față de elevi
- e. invită la o bună disciplină prin a arăta respect elevilor
- f. se descurcă cu problema respingerii (lipsa răspunsurilor elevilor nu-l atacă în mod personal)
- g. gândește pozitiv despre sine și despre elevi.

Relaționarea cu ceilalți, afirmarea (trăirea sentimentului de autocontrol și exprimarea lui), investirea (implicarea elevilor în învățare) și adaptarea rapidă a elevilor la cerințele școlare sunt factori ai succesului școlar.

6 caracteristici ale unui educator care este centrat pe succesul școlar al elevilor săi (A. Combs)

1. trebuie să fie bine informat pe domeniul său
2. să fie sensibil la sentimentele elevilor și colegilor
3. să creadă că elevii săi sunt capabili să învețe
4. să posede o imagine de sine pozitivă
5. să vrea să-i ajute pe elevi să obțină rezultate mai bune
6. să utilizeze metode diferite de instruire, printre care foarte importantă utilizarea TIC

De multe ori, pentru a analiza succesul școlar, cercetătorii au studiat fenomenul eșecului școlar în educație, cu urmări în plan social. (Mihaela Jigău, 1998)

- a. Noțiune prezentă în centrul dezbaterilor în anii '70, în prezent se vorbește mai mult de reușită/ succes școlar, motivația fiind cererea societății de a aduce elevii la standarde înalte și nivel ridicat de studii

b. *Charlot, 1990*, triplă abordare: *fapt pedagogic* (dificultăți școlare ale elevilor în procesul învățării), *injustiție socială* (reproducția socială prin școală, care contrazice ideea egalității șanselor), *risipă economică* (elevul în situație de eșec nu mai este victimă a unei injustiții sociale, ci un tânăr costisitor pentru societate).

Eșecul înseamnă incapacitatea sistemului educativ care să promoveze o adevărată egalitate de șanse, dificultate în combinarea unei educații de calitate cu un nivel de instruire eficient pentru fiecare și realizare socială.

4.4. Profesorul, lider în comunitate

În comunitate, profesorul devine lider prin rolurile pe care le are de a promova învățarea, dezvoltarea și progresul. Propunem ca analiză influența pe care profesorii o exercită în relația cu părinții.

Experiența de părinți sau de cadre didactice ne-a făcut ca, nu de puține ori, să auzim părinți care se plâng de profesorii copiilor și de profesori care se plâng de părinții elevilor lor. Indiferent de cazurile particulare în care unii sau alții sunt mai îndreptățiți, ambele grupuri, în opinia consilierilor școlari, au nevoie de a fi membri în aceeași echipă, pentru binele copiilor.

Consilierea părinților reprezintă o necesitate a școlii contemporane având în vedere **criza pe care o traversează familia** în societatea românească și ale cărei simptome constau tocmai în restructurarea valorilor familiale tradiționale, dezorientarea în privința mijloacelor educaționale folosite în relația cu copiii, diminuarea simultană a rolului și autorității școlii (*Mitrofan I., coord., 2001*).

În evoluția istorică a relației familie - școală se pot deosebi 3 etape (*Bunescu G., 1997*):

1. *etapa școlii autosuficiente* (școala era considerată o instituție închisă care nu influențază și nu se lasă influențată de mediul familial)
2. *etapa de incertitudine profesională*: contactele cu părinții păstrează caracterul formal;
3. *etapa de dezvoltarea a încrederii mutuale*: relația cu familia este considerată una din cele mai importante, se dezvoltă participarea părinților la consiliile de conducere ale școlilor, se conștientizează necesitatea unui parteneriat real școală-familie în beneficiul copiilor.

Principii de bază (Ciohodaru, E., 2004)

- a. Părinții și profesorii împărtășesc responsabilitatea pentru educația și dezvoltarea copilului.
- b. Implicarea părinților poate preveni și chiar rezolva dificultăți inerente în viața unei școli.
- c. Școala trebuie să fie un loc plăcut pentru elevi, părinți, profesori, la care contribuie o bună comunicare, respect, flexibilitate și încredere.
- d. Implicarea familiei este un indicator de înaltă calitate a educației și a unui mediu adecvat de învățare.
- e. Ceea ce face familia este mult mai important decât nivelul venitului sau de educație.
- f. Toți părinții doresc cea mai bună educație pentru copiii lor.
- g. Cei mai mulți părinți doresc să fie implicați în educația copiilor, dar mulți nu știu cum să devină implicați.
- h. Cei mai mulți profesori simt că implicarea părinților este esențială, dar mulți nu știu cum să facă acest lucru.
- i. Școlile au nevoie să încurajeze și să promoveze implicarea părinților ca parteneri.
- j. Cel mai eficient predictor al succesului la școală nu este nivelul socio-economic al părinților, ci capacitatea familiei de:
 - i. a crea acasă un spațiu care încurajează învățarea
 - ii. a comunica așteptări înalte, dar rezonabile pentru realizările copilului
 - iii. a deveni implicată în educația copilului la școală și în comunitate.

Tipuri de bariere

a. Care țin de profesori:

- ✓ Profesorii nu înțeleg / nu vor să fie deschiși, creativi în relațiile elevii și părinții lor.

b. Care țin de familii:

- ✓ Sunt trei tipuri de familii greu de implicat în relația cu școala: au stimă de sine scăzută, nu realizează importanța pe care o au în educația copilului și cei care sunt mult prea copleșiți de nevoile de bază ale familiei.

Putem pleca, în orice demers al nostru, de la nevoile exprimate de părinți

Putem provoca eforturi de clarificare a relației școală-familie (*Ce așteptari aveți de la școală? Ce m-a deranjat? Ce mi-a plăcut?*)

Putem să-i provocăm pe părinți, foarte des, în a-și exprima opiniile.

Putem să-i invităm să povestească despre copilul lor sau chiar despre ei înșiși.

Putem să inițiem discuții despre ce cred ei că este important în educația copilului.

Putem să discutăm despre îmbunătățirea comunicării dintre părinte și copil.

Putem proiecta activități comune de lucru în echipă părinte-copil (Eu și tata, Concurs de gătit).

Putem să-i ajutăm pe părinți să conștientizeze faptul că problemele familiei ca întreg precum și probleme lor ca indivizi se oglindesc în comportamentul și rezultatele școlare ale copilului.

Părinții și comunitatea se implică eficient numai dacă procesul de implicare face parte din viața școlară, dacă există lideri care să-i motiveze. Implicarea părinților și a comunității se face pe baza a ceea ce se întâmplă în mod curent și normal în școală – nu este o activitate în plus, “excepțională”. Structurile formale nu reușesc să implice părinții atât de mult precum reușesc cele informale, prin care părinții iau parte la viața școlară obișnuită.

APLICAȚIE PRACTICA - 43

Elaborează un design prin care să schimbi mediul fizic al clasei, astfel încât să fie cât mai prietenos și favorabil învățării. Poți să visezi, chiar dacă acum ți se pare imposibil.

APLICAȚIE PRACTICA - 44

Analizați afișul despre viitorul afacerilor și al economiei! Creați un alt afiș, cu o imagine creativă despre cum va arăta educația în viitor.



EVALUARE - 4

Participați la o discuție, în echipă despre organizația școlară în care vă desfășurați activitatea. Inspirați-vă din lecțiile de leadership promovate de George Enescu. Ce asemănări și deosebiri observați între principiile declarate și ideile de mai jos. Se poate schimba organizația dvs.?

1.DIVERSITATEA ECHIPEI: Diversitatea și dinamica echipei îmbogățesc perspectiva, complementarizează resursele, activează diferite abilități ale oamenilor, îmbunătățesc relațiile dintre oameni și conștiința de sine, solicită, provoacă, inspiră, dezvoltă.

2. MENTORAT: Liderii sunt formatori de realitate – socială, economică, culturală – atât pentru prezent, cât și pentru viitor. Tinerii au nevoie de mentori. Este nevoie ca liderii să aibă prezența de spirit și conștiința de sine pentru a-și asuma rolul de mentori. Este nevoie de oameni care să-l trezească pe tânăr la sine însuși, să-l inspire și să-l ghideze înțelept întru realizarea și împlinirea de sine. Sunt mentori cei care pot spune despre oameni că *tot la mine s-au întors*, în loc să fie nevoiți să spună *au tot plecat de la mine*.

3.APROPIERE DE OAMENI: Leadershipul modern este leadershipul care conectează. Liderul trebuie să fie conectat la sine însuși, conectat la scopul comun, conectat la oamenii săi. Pentru a-și conduce oamenii nu mai e suficient să iasă în evidență, ci e nevoie să-și cunoască echipa și să găsească elementele care îi conectează pe oameni între ei și pe ei la scopul lor comun. Așadar, este important ca liderul să fie abordabil, interesat de oamenii săi, doritor să-i cunoască, capabil să-i înțeleagă și să-i îndrume. La fel de interesat și disponibil e bine să fie liderul și față de alți oameni valoroși care populează și formează mediul profesional și social al vremii. Nu e vorba

numai de a face *networking* și a se afla în preajma oamenilor deja recunoscuți și renumiți, în speranța ca ceva din **re**numele lor să se alăture și numelui său. E vorba, mai ales, de crearea unor legături interumane valoroase, care să ghideze și să inspire – atât la nivel personal, cât și la nivel profesional și social. Este, în egală măsură, o bucurie și o responsabilitate.

4.UMANIZARE, EVOLUȚIA MENTALITĂȚII: Lider este cel care, indiferent de rolul său și de aria sa de specialitate, susține valorile umanității. Liderul îi unește pe oameni, nu îi separă. Lider este cel care provoacă evoluția mentalității. Schimbarea de mentalitate este utilă numai dacă se face în sens pozitiv. Lider este cel care aduce mentalitatea la zi sau care, și mai bine, o aduce la ziua de mâine – pentru că, în zilele noastre, astăzi este deja mâine.

5.MĂiestrie, DATORIE: Scopul talentului tău este produsul talentului tău, exprimarea de sine, facerea de bine; nu renumele, nu efectele speciale, nu profitul – acestea sunt doar consecințele pozitive firești ale lucrului bine făcut, din motive sănătoase și cu intenții bune. Dacă lucrezi autentic și cu pasiune îți vei găsi calea și o vei deschide și pentru ceilalți.

6.CAPACITATEA DE A INSPIRA: Valorile umane și morale, trăirea autentică a talentului tău te apropie de oameni și te ajută să comunici printr-un limbaj universal care înrudește sufletește și umanizează, inspiră, ghidează, trezește, înfrumusețează.

7.CALITATE, CANTITATE, VALOARE: E important să știi să faci diferența dintre cantitate și calitate, să înțelegi când multiplicarea scade din valoare. E bine să înțelegi rolul contactului direct, personal, particularizat, unic, individual, nestandardizat.



Sursa imagine: <https://www.rawpixel.com/>



COMUNICARE ȘI LEADERSHIP, VECTORI PENTRU PROGRES ȘI SCHIMBARE ÎN EDUCAȚIE

*„Cea mai bună descoperire a tuturor timpurilor
este faptul că o personă îți poate schimba viitorul dacă își schimbă atitudinea.”*

Oprah Winfrey

5.1. De la managementul clasei la leadershipul clasei

Modelul de optimizare a schimbării organizaționale, fie el și la nivelul clasei, prin valorificarea competențelor de leadership este fundamentat pe trei dimensiuni: dimensiunea teoretică (prin definirea conceptelor și semnificațiilor asociate), dimensiunea axiologică (prin valorile încorporate) și dimensiunea sistemică (interacțiuni între componente). Artizanul și artistul care poate face această tranziție de la managementul clasei la leadershipul clasei este profesorul.

Minunați lideri am fi dacă i-am privi pe oameni în așa fel încât să nu le ștergem, de pe buze, zâmbetul.

Citiți lecțiile de leadership de la George Enescu prin accesarea link-ului

<https://revistacariere.ro/leadership/7-lectii-de-leadership-de-la-george-enescu/>

Specialiștii Childs-Bowen et al. (2000); M. Katzenmeyer & G. Moller (2001); J. Murphy (2005); P. A Wasley (1991)), evidențiază faptul că profesorul lider:

- a. are capacitatea de a inspira și a încuraja colegii de cancelarie să se schimbe, să reflecteze și să se implice în activitățile pe care, în mod normal, nu le-ar lua în considerare

- b. funcționează eficient în comunitatea profesională, are impact asupra învățării elevilor, contribuie la îmbunătățirea școlii, împuternicește/ responsabilizează toate părțile interesate să participe la ameliorarea procesului educațional
- c. este un membru și colaborator activ al comunității profesionale de învățare
- d. influențează îmbunătățirea continuă a procesului educational
- e. aduce schimbarea într-un mod plăcut, fără a produce panică sau prin activarea fricilor

Astfel, profesorul lider posedă un ansamblu de cunoștințe profesionale, abilități de lider și atitudini proactive, mobilizate în diferite contexte pentru soluționarea creativă și constructivă a multiplelor probleme intervenite în activitatea pedagogică la nivel de clasă, instituție și comunitate profesională, în vederea asigurării unui impact pozitiv și durabil. Ca principiu general se acceptă trecerea de la paradigma profesorului-artist la cea a profesorului-expert; de la autoinițiere, intuiție, artizanat la reflexivitate, spirit metodic, excelență profesională. În ultima vreme, se fac eforturi deosebite pentru definirea identității profesionale a cadrelor didactice, în consonanță cu noile referențialuri valorice.

Considerăm important să accentuăm că perfecționarea personalului didactic contribuie la schimbarea cerută pentru progresul instituției educaționale. Cadrele didactice se adaptează mai ușor la nou și fac față schimbării nu doar în cazul unor investiții materiale și intelectuale în instruirea și perfecționarea lor, ci și atunci când activează într-un mediu care încurajează participarea la luarea de decizii, când li se recunosc performanțele profesionale, când li se oferă prilejul de a avansa în carieră și de a disemina practicile pozitive.

Esența leadershipului educațional constă în antrenarea cadrului didactic într-un program complex, axat pe un sistem de principii metodologice relevante și funcționale pentru dezvoltarea profesională și eficientizarea comunităților de învățare la nivel de instituție și system. Astfel, acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin:

- a. autorizarea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
- b. crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice;

- c. implicarea plenară a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri;
- d. oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmare profesională, inclusiv prin asumarea de către cadrul didactic a rolului de formator și mentor.

Filozofia de bază a modelului de leadership educațional presupune faptul că o reformă educațională și inovația, în general, trebuie să pornească de jos în sus, de la cadrul didactic, prin a-i ofer oportunitatea și condițiile necesare ca acesta să își asume statutul de lider, de agent al schimbării și al inovării prin implicare directă și reflecție critică asupra activității pe care o desfășoară și asupra mediului în care lucrează.

Abordând rolul de lider, profesorul asigură conducerea unui grup de elevi, exercitându-și autoritatea și puterea statutului asupra proceselor și relațiilor din clasă și din școală. Cadrul didactic lider este un vizionar care inspiră și motivează atât elevii, cât și colegii, influențându-i pozitiv și asigurându-le sprijinul necesar în diverse contexte educaționale și profesionale.

Profesorul, în rolul său de lider, este unul dintre elementele cheie în școală, rolul său fiind de primă importanță în creșterea standardelor și promovarea imaginii de școală eficientă. Liderii educaționali joacă un rol esențial în influențarea climatului, a atitudinii și a reputației școlii în care își desfășoară activitatea. Școlile bune sunt conduse de lideri de succes⁴.

În mediul educațional, liderul deține cheia succesului. Se discută tot mai mult despre schimbările majore care se impun în sistemul educațional, începând cu organizarea și conducerea școlilor. Nu este ușor să fii profesor eficient într-o școală prost condusă. În schimb, o bună cooperare între profesori și liderul educațional ajută la construirea imaginii unei școli bune. De calitățile liderului depinde, în cea mai mare parte, eficiența organizației. Liderul trebuie să conducă manifestând înțelegere și considerație pentru profesori, școală, elevi și părinți. El este cel care stabilește scopuri, ia decizii și propune planuri de remediere. El este cel care implică toate resursele necesare pentru un viitor mai bun al școlii. El este cel care poate motiva atunci când din punct de vedere material profesorii nu mai sunt motivați. El este cel care stinge conflicte și găsește soluții pentru problemele școlii. Este sprijin și călăuză pentru oamenii școlii, personal, elevi, părinți. Stilul său de a conduce este hotărâtor pentru bunul mers al unității conduse. Cel care conduce trebuie

⁴ Bianca Băloi, 2018, „*Calitățile liderilor în școli de succes*”, <https://iteach.ro/experiencedidactice/calitatile-liderilor-in-scoli-de-succes>;

să aibă abilitatea de a inspira încredere, suport moral și material oamenilor care au nevoie de acesta în vederea realizării scopurilor majore ale unității în care își desfășoară activitatea⁵.

„Arta de a conduce se învață zilnic, nu într-o singură zi”. Este necesar ca un bun lider să aibă perseverență, să fie determinat, cooperant și să aibă o strategie de a-și construi, în timp, o personalitate de conducător.

O caracteristică definitorie a liderului educațional, necesară pentru a conduce, o constituie empatia, dezvoltarea unei bune comunicări cu ceilalți, puterea de a influența. Acesta trebuie să fie înțelegător cu cei din jurul său, să asculte întotdeauna ce au ceilalți de spus, să încurajeze libera exprimare, să recunoască anumite performanțe și să le stimuleze, să ofere răspunsurile la timp, să pună întrebări atunci când este cazul și să fie mereu echidistant. Echilibrul în activitatea de management este garanția succesului. Liderul are atât dreptul, puterea, autoritatea, cât și abilitatea de a impune și de a influența. Capacitatea sa de a influența este determinată de trăsături precum inteligența, temperamentul, caracterul și cunoștințele liderului. Un lider este persoana centrală, cea mai influentă, adaptabilă, realistă, care își asumă riscuri, are o gândire logică și clară, fiind capabil să îi motiveze pe cei lângă care lucrează. Dealtfel, liderul eficient manifestă responsabilitate pentru trei domenii de interes: sarcină, echipă și individualitate. El are o atitudine care atrage loialitatea și entuziasmul celorlalți prin carisma și curajul său, oferă încredere și exemplu personal. Motto-ul liderului eficient poate fi: „A ști să conduci nu înseamnă a ști să domini, ci a ști să convingi oamenii să muncească pentru un scop comun.” Conducerea eficientă implică în primul rând abilitatea liderului de a transmite echipei, entuziasmul, viziunea și intențiile sale, și o bună comunicare și relaționare a acestuia cu membrii organizației⁶.

Liderul modern nu este un lider autoritar, care se bazează pe puterea și autoritatea de care dispune, ci este un lider care respectă oamenii, care îi încurajează, îi ajută să se dezvolte și să progreseze. „Partizan al muncii în echipă”, liderul educațional scoate la lumină calități pe care ceilalți (elevi, colegi) nu le cunosc. El „le arată că sunt capabili să realizeze scopul; el le arată drumul fără a-l face în locul lor. El știe să discearnă momentele în care trebuie să se arate tolerant și permisiv, sau, dimpotrivă, să intervină cu autoritate atunci când percepe o amenințare de

⁵ Idem.

⁶ Idem.

dezordine ce trebuie înlăturată numaidecât. El alternează ascultarea, toleranța și autoritatea fără compromis. El conjugă participarea, consensul și deciziile autoritare asupra problemelor importante.”

În concluzie, se impune o schimbare de mentalitate și e nevoie de lideri veritabili, lideri angajați față de școală, față de organizație. Cunoașterea și reprezentarea unui profil deziderabil al liderului educațional devine un imperativ în școală, azi. Profesorii trebuie să fie percepuți ca lideri ai propriei activități, lideri ai clasei de elevi, lideri ai procesului de dezvoltare personală și organizațională, fără axare pe o ierarhie de poziții. Orice profesor interesat de schimbare și dezvoltare poate fi lider, fără deosebire dacă are sau nu o funcție ierarhică.

Om, specialist și educator, liderul educațional este persoana cea mai influentă dintr-un colectiv, este ”polul” în jurul căruia gravitează întreaga colectivitate. El este cel care reușește să insufle și celorlalți entuziasmul de a munci pentru a obține cele mai bune rezultate, de a face lucrurile bine, dând dovadă de principii morale solide și comportament etic pe măsură. Liderii veritabili sunt cei care înțeleg ce înseamnă munca din greu, sacrificiul pentru îndeplinirea unui obiectiv, integritatea și dedicarea totală. Dacă vorbim despre educație la standarde înalte, atunci fiecare profesor trebuie să devină un lider veritabil, atât în cadrul colectivului didactic, cât și în fața grupului de elevi⁷.

5.2. Comunicarea ca instrument al leaderului eficace

Pentru fiecare lider, leadershipul este o responsabilitate de a-și extinde atitudinea și de a educa și mai departe de echipa lor. Să meargă în comunități, în școli, în media și să ajungă la tinerii (și nu numai) care sunt avizi de informație și vor să învețe și să evolueze. Liderii au un altfel nivel de înțelegere.

Liderii ar trebui să fie (și) profesori, căci se află deja la următorul nivel de înțelegere și îi ajută și pe ceilalți să facă trecerea de la nivelul de înțelegere prezent la unul următor. Instrumentul lor cel mai de preț: viziunea.

⁷ Idem.

Antoine de Saint Exupery spune că *“Dacă vrei să construiești un vapor, să nu începi prin a-i trimite pe oameni după lemne, cuie, unelte, sfori și alte materiale. Învață-i întâi să tânjească după marea îndepărtată, nesfârșită.”* Asta este viziune: dorul după marea îndepărtată. De ce? Pentru că vor găsi singuri lemnele, cuiele și alte unelte necesare și potrivite pentru a descoperi acea mare îndepărtată din inimile lor. Iar a trimite după lemne, cuie, unelte etc. poate fi sinonim cu a trimite spre metodele deja știute, pe căile băătorite.

Liderii se află fie în vârful piramidei sociale, fie în domenii inovative, fie în zone de schimbare economică, socială și politică. Ei nu sunt simpli actori în lumea aceasta, sunt niște regizori, activi, care creează medii noi și contexte de învățare și transformare. Ei sunt cei care fac încă un pas. Cine oare poate face mai bine transferul de know-how către noile generații, decât aceștia, care se află deja cu un pas înainte? Dacă cei care predau au același nivel de înțelegere cu elevii lor, același care generează problemele actuale din societate, nu înseamnă oare că suntem ca într-o roată de șoarece, în care mergem, fără să înaintăm?

Așa cum spune Einstein: *“Problemele importante cu care ne confruntăm azi nu pot fi rezolvate cu același nivel de gândire pe care îl aveam atunci când le-am provocat.”* Așadar, educația nu poate rămâne în mâna celor care au creat problemele, ci în mâna celor care au văzut și care au experimentat că lucrurile pot fi făcute și altfel. ***Liderii nu fac transfer doar de informație, ci și de perspectivă. Impactul activităților profesorilor lideri în cadrul comunităților educaționale este ca și cum ar trezi un gigant adormit. Profesorii lideri prin comunicare ajută elevii să se cunoască mai bine, le consolidează sentimentul de loialitate, îi susțin în împlinirea aspirațiilor.***

Noile generații au nevoie nu doar să primească informații de calitate, ci și modalități de gândi de calitate – cu alte cuvinte, acele seturi de convingeri, valori, atitudini și comportamente, care să îi ajute pe aceștia să transforme această lume în una mai bună, iar ei să fie cu un pas mai aproape de a-și atinge potențialul. De ce să nu le oferim cele mai bune variante ale noastre și pe cei mai buni dintre noi care să îi ghideze? Cei mai buni dintre noi nu înseamnă doar cei care au note de 10, ci cei care reușesc să-și trăiască viața armonios, împliniți, capabili să vadă schimbarea necesară pe care ar trebui să o facă în societate la toate nivelurile, pe care o și produc, de altfel.

Dar dacă modelele din jurul copiilor sunt incapabile să întrevadă măreția din interiorul lor sau să recunoască potențialul, adică incapabile să le fie mentori, atunci ce vor deveni aceștia? Leadershipul vine cu responsabilitatea de a da mai departe. De a pune în lumină acele valori, atitudini și comportamente sănătoase, iar copiii, dar și noi toți, să putem face un salt spre un viitor mai curat. Comunicați experiența de viață, împărtășiți cunoașterea!

5.3. Leadershipul creativ și autentic- o condiție a progresului și schimbării în educație

Conducerea (leadershipul) profesorilor este vizibilă în asumarea de roluri informale și formale în școală și în comunitate. Profesorii sunt:

- a. organizatori și promotori ai învățării, în mod consecvent spre dezvoltarea elevilor
- b. profesioniști care-și dezvoltă continuu practicile și cunoștințele cu accent pe eficacitate
- c. modele care inspiră colegii, elevii, comunitatea și influențează pozitiv dezvoltarea altora
- d. ambasadori care comunică formal sau informal viziunea și obiectivele organizației școlare la nivel intern și extern.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 45

Reflecțați asupra celor de mai jos și apoi dezbateți în grupul de cursanți:

- a. Cum se schimbă leadershipul în era digitală?
- b. Ce înseamnă să fii lider- acum și în viitor? Mai este profesorul lider în școala lui?

În fiecare școală există un *“gigant adormit”* al conducerii profesorilor, care poate fi un puternic catalizator pentru a face schimbări și a îmbunătăți învățarea elevilor. (Marilyn Katzenmeyer, Gayle Moller 2009). Era digitală vine cu o serie de paradoxuri fascinante, cu impact direct asupra leadershipului. De exemplu, tehnologia crește viteza comunicării prin explozia aceasta de mesaje, e-mail-uri, prin social media etc., dar, în același timp, aceste canale încetinesc și compromit calitatea comunicării și percepția.

Societatea actuală impune școlilor românești niveluri ridicate de exigență și solicită formularea unor răspunsuri pertinente la multiplele provocări ale prezentului. Leadershipul este elementul

central al discuțiilor care vizează identificarea unor soluții ce țin de rezolvarea problemelor actuale din sistemul de educație. Nota de interes personal pentru identificarea competențelor de leadership care motivează, inspiră și determină potențialul organizațional pozitiv se află în continua dezvoltare.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 46

Analizează profilul unui profesor din perspectiva leadershipului pe baza schemei de mai jos. Ești pregătit să fii un lider de succes la clasă?



APLICAȚIE PRACTICĂ - 47

Elaborează o analiză SWOT clasei pe care o conduci sau a unei clase la care predai, raportată la modul în care privește schimbarea.

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	Amenințări

APLICAȚIE PRACTICĂ - 48

Este școala dvs. o școală inclusivă, unde se practică managementul diversității? Creează o viziune a respectării nevoilor fiecăruia și a diversității pornind de la mesajele companiilor preocupate de diversitate. Cum se pot transfera aceste valori și la organizația școlară și la clasa de elevi?

Adidas:	Diversitatea ne ajută! Credem că diversitatea ne ajută să păstrăm avantajul competitiv, să creștem motivația și să asigurăm succesul și stabilitatea organizației.
British Airways:	Diferit în mod unic, valorizat în mod egal. Încercăm să oferim servicii care reflectă și răspund gamei diversificate de nevoi ale clienților noștri. Obiectivul nostru este să integrăm diversitatea în toate aspectele serviciilor noastre, asigurându-ne, astfel, că rămânem competitivi.
Danone:	Deschizându-ne către diversitate. Danone crede că integrarea și încurajarea diversității este o modalitate prin care ne asigurăm că Grupul nostru rămâne dinamic. Concret...Grupul „refuză orice formă de discriminare bazată pe rasă, sex, religie, naționalitate sau vârstă și încurajează diversitatea oferind oportunități egale la angajare, plată egală și șanse egale la promovare.”

Henkel:	Diversitatea ca ingredient pentru succes. Diversitatea în companie este unul dintre ingredientele Henkel pentru succes. Avem convingerea că diversitatea culturilor și abilităților angajaților noștri ne ajută să înțelegem mai bine piața, asigurându-ne succesul pe termen lung. Este, de asemenea, o sursă de forță creativă, inovativă și economică. Prin urmare susținem abilitățile fiecărui angajat și apreciem individualitatea și calitățile speciale ca fiind foarte valoroase pentru compania noastră.
IBM:	Diversitatea. Ce înseamnă pentru noi. IBM crede că promovarea unui mediu de lucru divers este decizia corectă și este, de asemenea, profitabilă pentru companie. Recunoașterea, promovarea și susținerea diversității sunt la baza acestei credințe. Astăzi, definiția diversității merge dincolo de rasă, gen și dizabilitate și include cultura, vârsta, religia, statutul economic, orientarea sexuală, stilul de viață, statutul marital. De peste jumătate de secol, diversitatea și incluziunea au fost parte din ceea ce este IBM.
L'Oréal:	Diversitatea e o prioritate. Diversitatea este o valoare pentru L'Oréal. De la varietatea oamenilor care compun echipele noastre și până la produsele pe care le dezvoltăm, diversitatea a fost întotdeauna o prioritate pentru L'Oréal.
Michelin:	Facem diferența împreună! Diversitatea este un demers structurat. Respectul față de Persoane înseamnă excluderea oricărei discriminări în procesele de recrutare, integrare, gestionare a carierei și de dezvoltare a angajaților.
Siemens AG:	Valoarea diversității. Angajații Siemens sunt bărbați și femei de naționalități diferite, de vârste și rase diferite, cu religii și culturi diferite, care provin din medii sociale și etnice diverse. Lucrând împreună, în echipă și folosind modalitățile lor, individuale, de abordare a oricărui proiect, ajută compania să fie și mai inovativă.
Unilever:	Oamenii noștri – în centrul companiei. Pentru că oamenii noștri sunt esențiali pentru compania noastră, ei sunt în centrul a tot ceea ce facem. Împlinirea lor profesională, echilibrul între viața privată și viața profesională, capacitatea lor de a contribui în mod egal ca parte a unui capital uman divers...toate acestea sunt aspecte cărora noi le acordăm prioritate.

EVALUARE - 5

Un manager/ un lider eficient promovează schimbarea!

Propune schimbări prin raportarea elementelor din tabel la nivelul câtorva aspecte ale procesului de schimbare în școală și în clasă.

Spațiul școlii	Relația cu părinții	Mangementul organizației
Comunicarea	Capacitatea organizației	Viziunea și strategia
Performanțele elevilor	Programe și proiecte	Implicarea comunității
Atragerea de fonduri	Dezvoltare personală și profesională	Resurse

BIBLIOGRAFIE

- (1) Abric, J.C., 2002, Psihologia comunicării. Teorii și metode. Editura Polirom, Iași
- (2) Beitler, Michael 2006. Strategic Organizational Change, Second Edition. Practitioner Press International
- (3) Bennis, W. (1998) On Becoming a Leader, London: Arrow
- (4) Băban, Adriana (coord.) (2001), Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de dirigenție și consiliere, Cluj-Napoca.
- (5) Băraian, M., Arghir, G., Climatul comunicării manageriale, Știință și Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, București, 2010.
- (6) Băraian, M., Arghir, G., Managementul conflictului, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.
- (7) Băraian, M., Arghir, G., Stiluri de conducere și strategii de comunicare la nivel de organizații, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.
- (8) Baylon, C., Mignot, X., 2000, Comunicarea, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași
- (9) CECIL, R.D. and ROTHWELL, W.J. (2007) Next generation management development: the complete guide and resource. San Francisco, CA: Pfeiffer
- (10) Covey, S. R. (1989) The Seven Habits of Highly Effective People
- (11) Gardner, J. (1989) On Leadership, New York: Free Press.
- (12) HARRIS, H. and DICKMANN, M. (2005) International management development. A guide. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- (13) Hiatt, J. 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and the Community, Learning Center Publications, Loveland, CO
- (14) HIRSH, W. and CARTER, Alison. (2002) New directions in management development. Brighton: Institute for Employment Studies
- (15) Hughes, Ginnett, Curphy, Leadership, Enhancing the lessons of experience, 2002, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- (16) MUMFORD, A. and GOLD, J. (2004) Management development: strategies for action. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- (17) Rogers, E. M., (2003). Diffusion Of Innovation, New York: Free Press
- (18) Tabrizi, N. B., (2007). Rapid Transformation, Harvard Business School Press
- (19) Faber, Adele, Mazlish, Elaine, Comunicarea eficientă cu copiii, acasă și la școală, Editura Curtea Veche, București, 2002
- (20) Fiske, J. (2003). Introducere în științele comunicării, traducere de Monica  Mitarcă, Polirom, Iași.
- (21) Gilles, A., Guttet, A. (2007) Psihologia comunicării în grupuri, Editura Polirom, Iași.
- (22) Hattie, J. (2009). Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement (1st edition). London; New York: Routledge.

- (23) Harrington-Mackin, D. 2002– Cum se formează o echipă de succes, Ed.Teora, București
- (24) Hattie, J. (2015). What works best in education: The politics of collaborative expertise. London: Pearson.
- (25) Mucchielli, Alex. Arta de a influența, traducere de Mihaela Calcan, Polirom, [1] [SEP] Iași, 2002 [1] [SEP]
- (26) OECD. (2012), Ed., Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World, OECD Publishing.
- (27) OECD. (2014). TALIS 2013 results: an international perspective on teaching and learning, TALIS. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>
- (28) Peretti de, A., Legrand J.A., Boniface, J. (2001). Tehnici de comunicare. Polirom. Iași
- (29) Harrington-Mackin, D. 2002– Cum se formează o echipă de succes, Ed.Teora, București
- (30) ***Ghid de comunicare, octombrie 2005, Serviciul Integrare Europeană, Relații Internaționale și Comunicare, București
- (31) ***Note de curs, 1999/2001, Informare și consiliere privind cariera, Danemarca
- (32) Clarke, L., 2002, Managementul schimbării, Editura Teora, București
- (33) Cosmovici, A., 1996, Psihologie generală, Editura Polirom, Iași
- (34) Coteanu, I. Wald, L. (coord), 1981, Semantica și semiotica, Editura Științifică și Enciclopedică, București
- (35) Cuilenburg, J.J., Scholten, O., Noomen, G.W., 1998, Știința Comunicării, București, Editura Humanitas
- (36) De Fleur, M., Ball-Rokeach, S., 1999, Teorii ale comunicării de masă, Editura Polirom, Iași
- (37) De Vito, J., 1976, The Interpersonal Communication Book, Harper and Row, New York
- (38) Dinu, M., 1997, Comunicarea, Editura Științifică, București
- (39) Faire, S., Cornelius, H., 1998, Știința rezolvării conflictelor, Editura Științifică și Tehnică, București
- (40) Gheorghiuță, M., Negulescu, R., 2001, Ghid de comunicare publică, Editura Humanitas Educațional, București
- (41) Giblin, L., 2000, Arta relațiilor interumane, Editura Curtea Veche, București
- (42) Lohisse, J., 2002, Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacțiune, Editura Polirom, Iași
- (43) Marinescu, V., 2003, Introducere în teoria comunicării. Principii, modele, aplicații., Editura Tritonic, București
- (44) Peirce, C., 1990, Comunicare și acțiune, București, Ed. Humanitas
- (45) Rosengren, K.E., 2000, Communication. An introduction, Sage Publications, Londra
- (46) Shapiro, D., 1998, Conflictele și comunicarea: un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor, Ed. Arc, București,
- (47) Tracy, B., Cum conduc cei mai buni lideri, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- (48) Covey, S.R., Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii, Editura Allfa,

- București, 2001.
- (49) Căndea, R., Căndea, D., Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategie, Editura Expert, București, 1996.
 - (50) Carnegie, D., Liderul poți fi tu, Editura Curtea Veche, București, 2002.
 - (51) Maxwell, J.C., Descoperă liderul din tine, Editura Almatea, București, 1999.
 - (52) Farrell, L.C., Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ți propria afacere!, Editura Curtea Veche, București, 2011.
 - (53) <http://www.1000ventures.com/business-guide>
 - (54) <https://performante.ro/wp-content/uploads/2012/12/motivarea-pentru-cariera-did-panisoara-1.pdf>, MOTIVAREA PENTRU CARIERA DIDACTICA Ion-Ovidiu Pânișoară Georgeta Pânișoară Editura Universității din București 2010
 - (55) <https://www.thewowshow.org/schools>,
 - (56) <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED383653.pdf>, Gordon, June A. TITLE Why Did You Select Teaching as a Career? Teachers of Color Tell Their Stories. PUB DATE Mar 93 NOTE 13p. PUB TYPE Reports Research/Technical (143)
 - (57) <https://www.academia.edu/10788818/XVIII. PERSONALITATEA %C5%9EI COMPETEN%C5%A2ELE EDUCATORULUI>
 - (58) <http://dialoguriedu.cpedu.ro/wp-content/uploads/2017/08/Document-Pozitie-Profilul-de-competente-al-profesorului.pdf>, pro Iunie-iulie 2017, București „Ce știe? Ce poate? Ce valori are profesorul de mâine?” Profilul de competențe al profesorului - Document de poziție
 - (59) <https://www.scribd.com/doc/98101194/Competen%C5%A3ele-didactice-ale-profesorului-eficient>
 - (60) <https://id.iste.org/docs/Standards-Resources/romanian-translation-nets.pdf?sfvrsn=2>, Competențe necesare cadrului didactic pentru integrarea TIC în procesul didactic

Proiect: "EDUCAȚIE DE CALITATE PENTRU TOȚI"

SERIA:

Module pentru programul de formare continuă a cadrelor didactice și de sprijin:

"Dascălul – vector activ al comunității"



ISBN 978-606-9067-09-3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României