



Centrul Pentru Perfecționare În Educație  
TeachIT

WWW.TEACHIT.RO

# Revista Educațională TeachIT



NUMĂRUL 14 VOLUMUL 1

ISSN 2971-8619

ISSN-L 2971-8619

CENTRUL PENTRU  
PERFECTIONARE  
TEACHIT



VALEA ARGOVEI 2025

# **Simpozionul Internațional „LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie”**

## **SECȚIUNEA 1**

### **Articole științifice**

## Cuprins

Acar Gabriela.....	13
Adascalitei Claudia .....	17
Ailisoaie Simona Anca .....	19
Albu Marioara .....	22
Albu Viorel.....	25
Alecu Adina Mariana.....	28
Almajanu Adriana .....	30
Andrei Nicoleta .....	33
Andreianu Elvira Ioana.....	36
Anisie Elena .....	38
Anitoiu Daniela- Simona .....	42
Antal Valentina.....	49
Antonescu Oana Maria .....	54
Aparaschivei Ovidiu.....	57
Apetrei Angela Nadia .....	61
Apetrei Ramona .....	63
Aprofilei Cornelia.....	66
Ariesanu Liliana-Daniela .....	68
Arsenescu Sanieia .....	82
Asoltanei Dumitru .....	83
Atodirese Ana Maria .....	89
Avasilcai Petronela .....	92
Babiuc Iulia Mihaela.....	100
Badea Roxana-Iolanda .....	115
Baican Ana Maria .....	119
Balan Lacrimioara Dana .....	122
Balea Luciana .....	130
Bandi Andrea Monica.....	132
Banu Andreea .....	134
Banutescu Ramona Florina .....	137
Barbir Iuliana.....	141
Barculescu Marilena .....	144
Batraneanu Mihaela-Mirela.....	149
Beica Elena .....	151
Bejan Simona-Ecaterina.....	153

Berbec Aurelia.....	159
Birladeanu Gheorghina Liliana.....	163
Birsan Elena Adina .....	166
Blaj Andrei.....	169
Boata Ana Cristina.....	184
Bocan Anca.....	186
Bodnea Daniela.....	189
Bogdan Teofil.....	194
Boghetu Lidia Narcisa.....	204
Bojin Luminita .....	206
Bolbos Tamara.....	211
Boldea Petria-Elena.....	214
Bortes Monica-Alina.....	223
Bradau Liana .....	225
Bradila Laura .....	229
Bratu Delia .....	234
Bruja Carmen Vasilica.....	240
Bruma Marilena .....	246
Bucalae Gheorghe Ionut .....	250
Bucur Danuta .....	267
Bucur Viorica.....	271
Buftea-Jercan Egina-Maria .....	274
Burs Adriana.....	276
Burtica Gabriela .....	280
Cadar Anamaria .....	295
Calma Bianca.....	297
Calugaroiu Luiza-Cristina.....	299
Carcoana Dana .....	302
Casuneanu-Panaitiu Aura-Valentina .....	305
Catanescu Adela.....	308
Catoi Daniela Ioana .....	311
Cernat Gabriela.....	314
Chebac Marta.....	317
Chelariu Lavinia Ioana .....	320
Chiac Teodora Valentina.....	374
Chifane Cristina.....	381
Chincea Adelina-Andreea .....	383

Chirila Ortansa Ioana .....	388
Chiuda Maria, David Anamaria Corina.....	390
Ciceu Doina .....	396
Ciobanu Costel Daniel.....	399
Ciobanu Valentina .....	401
Ciobotaru Elena Luana .....	403
Cioltan Elena – Larisa .....	407
Citu Daniela.....	410
Ciurea Maria Raluca .....	413
Clemente Maricica Monica .....	416
Cobzaru Irina.....	418
Cojocaru Adriana Madalina .....	431
Coman Luminita .....	434
Condoiu Emilia .....	441
Condrea Anca-Elena.....	447
Condrut Valentina Robertina .....	450
Conon Cornelia .....	456
Cosacu Dorinel .....	460
Costea Elena-Alexandra .....	468
Costescu Dorina Gabriela.....	473
Cosuleanu Stefania.....	476
Cozma Floranta .....	479
Cozma Magdalena.....	481
Cramaruc Nicoleta.....	484
Cretu Ines .....	494
Cristea Violeta .....	498
Curiman Cristina.....	503
Czeger Noemi-Denisza .....	506
Damian Madalina-Monica.....	509
Daraban Anita .....	518
Dinu Livia Constantina .....	521
Dochia Ioana .....	524
Dorotan Manuela Carolina.....	528
Dosoftei Raluca Gabriela.....	531
Draga Mariana.....	534
Dragne Alina.....	537
Dragomir Irina .....	550

Dragos Anamaria Monica.....	552
Dume Gabriela .....	554
Dumitrescu Florica .....	560
Dumitru Francisca Ioana .....	565
Dumitru Mariana .....	567
Dusa Elena Madalina.....	573
Enache Dana-Nicoleta.....	579
Ene Georgeta Iuliana.....	586
Ene Nicoleta .....	589
Fanica Daniel.....	591
Fatu Stefania-Andreea .....	593
Feraru Petronela Daniela .....	596
Filep Gyongyi, Illes Sandor Ferenc .....	613
Filimon Emanuela .....	618
Florea Ana – Maria.....	624
Floricica Elena Daniela .....	627
Floristean Mihaela Liliana .....	630
Galbinasu Florentina .....	632
Gavrila Ana-Maria .....	637
Gavrila Ana-Maria .....	639
Gavrilenco Mihaela Cristina .....	647
Gavriluta Calina.....	651
Geczi Liliana .....	658
Gheorghe Geanina-Maria .....	661
Gheorghe Ionut Manuel, Gheorghe Petronela Elena .....	664
Gherghinoiu Adina Raluca.....	668
Ghetu Costel.....	672
Ghimpu Rodica.....	680
Ghinet Lavinia Elvina, Papara Oana Cristina .....	687
Giura Suzana .....	690
Godeanu Iulian.....	693
Gogeanu Georgeta .....	701
Gogoncea Elena .....	704
Gontaru Cristina – Ioana .....	714
Gonteanu Ancuta .....	723
Gradinaru Elena Corina.....	725
Gratianu Marcela .....	728

Grigoras Ana.....	730
Grigore Floriana .....	733
Grigore Maria-Alexandra .....	736
Grosu Gabi Antoanela .....	740
Grosu Valentina.....	754
Grozavu Floriana-Stefania .....	761
Hadarag Corina .....	764
Hajdo Pirooska .....	767
Halja Monica .....	778
Hamza Adina .....	781
Hirca Luminita .....	783
Horchidan Ionela-Cristina .....	786
Horodince Loredana.....	790
Horvat Katalin .....	793
Hulea Carmen Antuaneta.....	799
Iambor Ivan .....	805
Ilisoi Elena-Iulia .....	808
Ionescu Cecilia .....	813
Iordache Camelia Elena.....	817
Irascu Ingrid.....	822
Ispas Elena Simona.....	826
Iuhos Ildiko .....	829
Ivanoiu Nicolita Andreea.....	831
Jercan Andina-Elena, Preda Alina-Magdalena .....	841
Jipa Daniela .....	846
Lazar Gabriela-Liliana .....	849
Leahu Ionela.....	851
Lepadatu Iuliana.....	855
Lichi Mioara.....	860
Lovin Daniela.....	862
Luca Elena .....	871
Lungu Anca Maria .....	875
Macris Cristina-Manuela .....	879
Maican Simona.....	882
Manuil-Lupu Mihaela.....	893
Mares Titiana .....	899
Margineanu Rozica.....	902

Maris Elena Emilia.....	917
Maslina Nicoleta .....	919
Matei Alina.....	923
Matei Georgeta.....	929
Matei Ioana Alexandra.....	934
Matei Stefania Margareta .....	938
Mesaros Ioana.....	940
Miercan Elena .....	943
Mihaies Maria Alin .....	948
Mihaila Simona-Elena .....	951
Mihalache Daniela .....	954
Mihu Carmen-Mihaela.....	957
Miron Maria Isabela.....	963
Mirzoca Nicoleta .....	971
Mititelu Elena Viorica.....	973
Mitrofan Marieta-Cristina .....	976
Moraru Raluca-Luminita .....	978
Muraru Alina .....	980
Muresan Crina-Maria.....	995
Musteta Elisaveta.....	997
Neacsu Alina-Georgiana.....	1002
Neacsu Emilia Manuela.....	1004
Nealcos Alina.....	1008
Nechifor Mirela Madalina .....	1011
Nechiti Laura .....	1013
Nedelcu Ovidiu Eugen.....	1016
Neguleasa Carmen .....	1018
Nerghis Snejana .....	1020
Nica Mihaela Carmen.....	1024
Nidelea Irina.....	1028
Nistor Simona Mihaela.....	1030
Nita Daniela Nicoleta .....	1037
Nita Oana-Maria .....	1039
Ogrezeanu Cristina .....	1043
Olaru Adriana.....	1045
Oprea Daniela .....	1048
Oprescu Dana Maria .....	1052



Oprisan Cristian-Dan .....	1057
Orhean Vranceanu Constantin Ionut .....	1061
Paicu Dorina .....	1065
Palade Dragos .....	1087
Panea Ludmila .....	1098
Pantelemon Elena .....	1101
Pantelemon Mircea .....	1103
Pantiru Teodora .....	1106
Pascal Morena .....	1121
Paslariu Veronica .....	1124
Paun Anisoara .....	1131
Petrache Ioana Alexandra .....	1136
Petre Ioana .....	1141
Petre Maria .....	1145
Petrea Alina .....	1147
Petruse Mariana Sanda .....	1152
Pipa Daniela .....	1156
Pirlog Rodica .....	1159
Piroska Manuela .....	1161
Pirvu Adriana Nicoleta .....	1166
Pirvu Ionela .....	1168
Pirvu Simina .....	1170
Pitic Cristina Maria .....	1173
Pitig Nicoleta .....	1175
Poiana Gabriela .....	1178
Poiana Roxana .....	1181
Pomacu Aura – Marina .....	1184
Popa Adriana, .....	1189
Popa Georgeta .....	1195
Popescu Ilenus Ileana .....	1198
Popescu Laura, Vasiliu Elena Florentina .....	1200
Popescu Mihaela .....	1204
Popescu Ruxandra Nicoleta .....	1206
Popescu Valentina .....	1210
Porca Adriana .....	1213
Prangate Octavian .....	1216
Precup Maria .....	1223

Protesi Sefter Irina Monica .....	1225
Prunaru Constantina .....	1228
Prundus Maria.....	1230
Purece Anisoara Claudia .....	1232
Radu Loredana Gabriela.....	1235
Radu Silvia .....	1239
Ristea Felicia.....	1241
Rizea Mariana Sanda.....	1244
Roman Anca-Lavinia.....	1247
Romascu Paul .....	1249
Rosca Carmen .....	1253
Rosca Oana.....	1255
Rosu Diana Ioana .....	1257
Rotaru Cristina .....	1263
Rupa Doriana Mihaela .....	1270
Rusan Carmen Lia.....	1279
Rusu Felicia Mihaela .....	1283
Sabau Corina .....	1286
Sandru Neluta .....	1290
Sandu Aurelia.....	1291
Sandu Florin Laurentiu.....	1294
Sauer Sarbescu Oana Claudia, Telecican Diana.....	1297
Sava Marian Cornel .....	1300
Scinteie Eleonora .....	1303
Seceleanu Monica.....	1306
Serac Calin Alexandru .....	1311
Serban Florina.....	1314
Seulean Augustin-Valentin .....	1317
Sfetcu Daniela – Corina .....	1320
Simion Violeta .....	1326
Simiz Andreea Elena.....	1334
Smarandache Oana .....	1337
Socol Oana .....	1345
Solcan Mihaela.....	1348
Somcutean Ana.....	1352
Sopota Daniela Florentina Viorela .....	1355
Sprintoi Adelina.....	1360

Stan Georgeta .....	1362
Stanescu Iulia .....	1364
Stefanescu Cornelia Dana .....	1367
Stoianovici Georgiana .....	1373
Stoica Ramona, Voica Ionela Lavinia .....	1384
Suciu Camelia .....	1396
Suciu Gheorghe .....	1399
Suciu Petronela .....	1411
Suica Marinela .....	1419
Surlica Mariana .....	1421
Szabo Csilla – Ilona .....	1425
Szabo Szidonia .....	1429
Tacoi Maria Diana .....	1437
Terec Alina Anamaria .....	1439
Tilimbeci Violeta .....	1443
Tivda Nuta .....	1445
Toderici Cristina .....	1451
Todireanu Daniela .....	1457
Toia Alina .....	1460
Toma Mihaela .....	1462
Tonea Anca Saviana .....	1465
Tonea Nicoleta Georgeta .....	1486
Trandafir Nicoleta .....	1474
Tranulea Vasile .....	1476
Trocan Nicoleta .....	1483
Tudor Daniela, Tudor Ramona Cristina .....	1493
Tudor Monica .....	1496
Tuia Florin .....	1500
Turosu Dorina .....	1504
Turosu Lucia Cristina .....	1508
Turturean Sanda Mariana .....	1511
Ungureanu Magdalena .....	1514
Vaida Mihaela .....	1520
Valea Anica .....	1524
Varcus Alina .....	1526
Vargatu Loredana Elena .....	1530
Velicu Niculina .....	1534

Vlad Narcisa Gabriela.....	1536
Vlad Simona Maria.....	1540
Vladoiu Corina.....	1546
Vlasceanu Daniel.....	1550
Vlasceanu Maria-Carmen.....	1558
Voica Adrian.....	1573
Voica Nicoleta.....	1577
Zaharia Carmen, Zaharia Horatio Carol.....	1580
Zaharia Oana Simona.....	1587
Zahariuc Alina.....	1590
Zbanca Raucescu Cozan Ilie Loredan.....	1599
Zdru Monica.....	1604

## EMPATIA&AUTORITATEA – O ALTERNATIVĂ NECESARĂ ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

PROF. ACĂR GABRIELA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ SCORȚENI / BACĂU

Managementul la clasă, respectiv în școală, constituie un subiect amplu de cercetare în domeniul științelor educației, care presupune studierea diferitelor modalități/ unghiuri din care abordăm clasa de elevi pentru a asigura desfășurarea procesului de predare-învățare-evaluare într-o conduită corespunzătoare. Managementul clasei nu se confundă cu didactica specialității care te învață cum să predai o anumită disciplină, ci este nevoie ca profesorul să fie în primul rând un bun *dascăl*, cu alte cuvinte, un bun pedagog.

În procesul de învățământ, influența exercitată de cadrul didactic implică un raport educator-clasă ce presupune un tip specific de comportament al acestuia care se reflectă nemijlocit asupra personalităților în formare ale copiilor și tinerilor. Astfel putem deduce că „eșecurile înregistrate în procesul de formare pot avea consecințe individuale și sociale nefaste: incompetență,, analfabetism, inadaptare, delincvență” [5, p.131]. Statutul cadrului didactic de reprezentant al științei, de mediator în constituirea relației elev - știință nu mai este suficient pentru a asigura eficiența acțiunilor pedagogice. Rolul cadrului didactic nu se rezumă doar la planificarea activităților cu caracter instructiv-educativ, a sarcinilor pe anumite niveluri, la organizarea activităților clasei, ci un rol important îl are stabilirea canalelor de comunicare și repertoriile comune, relația de comunicare bazată pe conectarea cu ceilalți și a trăirii sentimentului de a fi împreună. Dialogul elev-profesor necesită un climat educațional stabil, deschis și constructiv ce facilitează elaborarea sentimentelor și ideilor comune (Durkheim) în scopul cunoașterii. Relația profesor-elev este esențială în asigurarea calității actului educațional.

În procesul instructiv-educativ, cadrul didactic constituie figura centrală pentru elevi, fiind pentru toți garantul respectării eticii educaționale, prin urmare „purtătorul atât al valorilor morale, cât și al moștenirii culturale: libertate, democrație, drepturi și obligații; acestea sunt cuvinte-cheie ale acțiunii și identității sale profesionale” [6, p.7]. Așadar, pe de o parte, profesorul poate fi un factor activ în dezvoltarea armonioasă, cognitivă și morală a elevilor, iar pe de altă parte, este o persoană empatică pentru care acordă atenție problemelor emoționale și

motivaționale ale elevilor. Răspunzător de tot, capabil să valorizeze ceea ce se face în clasa sa și să impulsioneze ceea ce trebuie să se facă, exercitarea profesiei de dascăl presupune însușirea a trei competențe specifice: competență profesională, capacitatea de a întreține raporturi satisfăcătoare cu eșaloanele ierarhiei superioare, competența de a dezvolta bune relații cu „beneficiarii” – elevi, părinți, comunitate [2, p. 257].

Climatul din clasă are un rol important pentru participarea elevilor la activitatea didactică. Dar, un stimulator al evoluției acestui climat îl reprezintă profesorul, care prin strategiile sale de control poate instaura o atmosferă relaxată de învățare, astfel încât controlul exercitat de profesor să se afle într-o relație de proporționalitate inversă cu intensitatea interacțiunii elevilor. Cercetătorii Lewin, Lippitt și White au demonstrat că cele trei stiluri de conducere a actului didactic pot influența atât comportamentul elevilor, cât și rezultatele la învățătură. Așadar, leadership-ul autoritar care ia toate deciziile privind organizarea grupului și activitățile desfășurate în grup, neîmpărtășind criteriile de evaluare a performanțelor poate avea drept rezultate tendința copiilor de a transfera toată responsabilitatea către profesor, dependența făcându-i pasivi, irascibili și uneori dispuși să-și exprime nemulțumirea în gesturi de revoltă.

Climatul *laisser-faire* se definește mai mult prin pasivitate, deoarece își limitează participarea cât mai mult cu putință, lăsând în seama copiilor toate inițiativele. Nici liderul democratic nu participă prea mult la activități, acesta evitând să ia singur decizii, lăsând organizarea în responsabilitatea grupului. În schimb, relațiile cu liderul sunt amicale, iar cele dintre copii sunt armonioase, detensionate dând naștere la manifestări de prietenie și de încredere. În majoritatea cazurilor conducerea democratică este mai indicată, având ca rezultate relațiile amabile dintre elevi, acceptarea profesorului de către clasă.

În încercarea de a stabili coordonatele comportamentului eficient al profesorului, studiile de specialitate aduc în atenție un model inovator al personalității cadrului didactic fundamentat din punct de vedere psihologic, prin alternanța reprezentare, afectivitate, convingere. Stima de sine, sentimentul eficienței personale, relaționarea armonioasă cu ceilalți care ne influențează pozitiv, acceptarea de către grup sunt socotite condiții esențiale ale participării eficiente în școală. De asemenea, inteligența emoțională este o condiție *sine qua non* pentru o educație de calitate. Wayne Leon Payne utilizează pentru prima dată conceptul de inteligență emoțională ca reprezentând „o abilitate care implică o relaționare creativă cu stările de teamă, durere și dorință” [7, p. 78]. Inteligența emoțională nu trebuie confundată cu IQ-ul care

reprezintă coeficientul de inteligență, ci ea înseamnă empatie, inteligență, spiritualitate. Inteligența emoțională poate fi privită ca un potențial înnăscut ce cuprinde o paletă întreagă de sensibilitate emoțională, memorie emoțională, capacitatea de procesare emoțională și capacitatea de învățare emoțională, dar care poate fi cultivate de-a lungul vieții. Potrivit opiniei lui Goleman [3, p. 97], inteligența emoțională cuprinde următoarele componente emoționale și sociale de bază: stăpânirea de sine, motivația, empatia, sociabilitatea.

Prin urmare, empatia definită ca „puntea către inimă” este condiția oricărei comunicări umane bune. Numai prin empatie este posibilă înțelegerea, acceptarea punctului de vedere al celuilalt, evitarea conflictelor și grija pentru celălalt. „Empatia este cea trăsătură de caracter care poate schimba lumea” este una dintre cele mai cunoscute fraze ale lui Barack Obama. Lipsa de empatie poate fi văzută ca un produs secundar al unei atitudini extrem de egocentrice. Lipsa de empatie corespunde unei „inteligențe emoționale imature, nedezvoltate” [1, p. 127]. Din păcate mai târziu, lipsa de empatie se reflectă în toate domeniile, chiar și în cele dezirabile și pozitive.

Plecând de la statutul de manager al profesorului în clasa de elevi, știm că acesta poate influența atmosfera din clasă în sensul că „profesorul inițiază acțiuni prin care afectează comportamentul elevilor, în timp ce elevii vor acționa în funcție de intensitatea acțiunii personale”[4, p. 60] putând contribui la augmentarea coeziunii sau, dimpotrivă, la fragmentarea grupului. Abilitatea de a empatiza cu elevii, părinții, echipa managerială le va permite soluționarea conflictelor. Ca lider de grup, profesorul trebuie să înțeleagă întreaga dinamică a grupului în fața căruia își defășoară activitatea, cunoscând elevii și evoluția acestora în timp ținând cont de interrelația dintre inteligența emoțională și personalitatea acestora. Din perspectiva educativă a managementului la clasă, elevii trebuie priviți și tratați ca parteneri în realizarea proiectului de dezvoltare instituțională.

## BIBLIOGRAFIE

1. Bărbulescu G. & Beșliu D., *Consiliere și dezvoltare personală*, clasa a VII-a, Ed. Litera, București, 2019.
2. Cosmovici A. & Iacob L., *Psihologie școlară*, Ed. Polirom, Iași, 1999.
3. Goleman D, *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București, 2007.
4. Ion Barbu D., *Climatul educațional și managementul școlii*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2009.

5. Iucu R.B., *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
6. Petrescu P & Șirian, L., *Management educațional*, Ed. Dacia, 2002.
7. Roco M., *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, Iași, 2004.



## Școala ca organizație rațională

Prof. Adăscăliței Claudia

Școala Gimnazială Ruginești

Evoluția societății umane, în general, a demonstrat că resursa inepuizabilă care încă mai poate garanta mersul ascendent al acesteia îl constituie omul. Deși multe dintre acțiunile lui au demonstrat contrariul, există numeroase certitudini că în el și prin el se găsesc explicațiile, resorturile, răspunsurile multor întrebări și probleme. Unul dintre principalele argumente care pot susține aceste afirmații este educația, în primul rând, și școala, în al doilea rând. Ambele „dispun” de calitățile înnăscute și dobândite ale individului și pot influența acțiunile lui viitoare. Cheia succesului depinde de măsura în care ambele sunt astfel orânduite pentru a conserva dimensiunea umană a dezvoltării sociale pe care o presupune.

În momentele de impas social, economic, politic, societatea își îndreaptă atenția asupra educației și învățământului. Se caută explicații și soluții pentru problemele acute și, inevitabil, se ajunge la palierul educației, în special, formale. Puține, însă, din analizele temeinice, care trec de la statutul de improvizație sau disertație, sunt concentrate asupra școlii, ca spațiu, mediu în care statul investește pentru a pregăti resursele umane de care are nevoie, resurse în care își poate afla progresul. Tocmai de aceea trebuie urmărită școala astfel încât să i se poată contura portretul dintr-o ipostază inedită, și anume aceea de organizație. Însă principala sa preocupare – re aici rezultând și principal sa funcție – să fie aceea de a transforma „intrările” – respectiv elevii, profesorii, cunoașterea și valorile culturale, resursele financiare etc. – în „ieșirile” dezirabile – rezultatele educației școlare: oameni educați, cu autoritatea socială indusă de această educație. noi informații și cunoștințe, noi valori reprezentări și alte elemente culturale, chiar produse.

Școala reprezintă instituția specializată în realizarea activității de educație în cadrul procesului de învățământ, stabilită la nivel de politică a educației.

Analiza școlii ca organizație socială presupune valorificarea modelului de raționalitate ce corespunde istoric etapei societății postindustriale de tip informal. Acest model are în vedere școala dintr-o perspectivă inovatoare care asigură:

- a) orientarea instituției spre obiective aflate în concordanță cu cerințele funcționale ale sistemului de educație / învățământ;
- b) valorificarea resurselor pedagogice în concordanță cu cerințele funcționale ale proiectării curriculare;

c) îndrumarea metodologică a personalului didactic la niveluri de performanță aflate în concordanță cu cerințele funcționale ale perfecționării și ale cercetării pedagogice;

d) administrarea eficientă a instituției în concordanță cu cerințele funcționale ale învățământului, de adaptare la condiții de schimbare socială rapidă.

Din perspectivă managerială, „școala” constituie „unitatea de bază” a sistemului reprezentată prin diferite structuri instituționale, specifice învățământului preșcolar, primar, gimnazial, profesional, universitar.

Trebuie înțeleasă organizația școlară ca formă rațională iar importanța cunoașterii acesteia derivă din înțelegerea modului în care actorii sociali se regăsesc, interacționează și influențează funcționalitatea organismului școlar., modului în care climatul școlar este simbiotic legat de cultura organizațională și nu în ultimul rând, modul în care toate acestea pot fi transformate în premise ale schimbării prin punerea lor în relație cu schimbarea managerială.

Punerea actorilor sociali în prim plan are rolul de a accentua dimensiunile psihopedagogice ale statutelor și rolurilor acestora ce se regăsesc în păienjenișul interrelațional al membrilor organizației. Fiecare elev, educator, învățător, profesor sau director contribuie în mod specific la viața organizației și o influențează în mod direct sau indirect, în mod explicit sau implicit. Totodată școala este o organizație foarte bine structurată, cu o coordonare managerial unitară, constituită în baza unor interese și obiective comune (Păun, E., *Școala – o abordare sociopedagogică*, Iași, Polirom, p. 259)

Cu alte cuvinte ea nu ar putea funcționa fără membrii acesteia. O bună funcționare este determinată de explicarea, soluționarea și ameliorarea multora dintre problemele școlii.

## Competențe specifice ale mentorului în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

Prof. Ailisoaie Simona Anca

Grădinița cu Program Prelungit nr 54 Oradea

Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice reprezintă o strategie managerială eficientă de asigurare a calității educației. Printre cele mai importante acțiuni de modernizare a dezvoltării profesionale a cadrelor didactice se consideră și activitățile de mentorat

Formarea profesională continuă a mentorilor devine o necesitate . Sistemul de competențe specifice mentoratului este unul complex și se încadrează în angrenajul competențelor de specialitate, dar și al celor psihopedagogice ale cadrului didactic mentor. Aspectul motivațional-valoric al competenței și cel cognitiv-practic, specifice mentoratului, configurează perfect profilul mentorului pe următoarele domenii: comunicare, consiliere, dezvoltare profesională, dezvoltare personală, colaborare, facilitare, organizare a activităților de mentorat. Abilitățile de comunicare ale mentorului, dar și ale discipolului/cadrului didactic mentorat sunt determinantele calității relației de mentorat și asigură confortul psihologic al participanților.

Ca în orice tip de comunicare, premisa principală a înțelegerii în activitatea de mentorat de dezvoltare profesională a cadrelor didactice pornește de la ascultarea activă, iar exprimarea tacită, ori exteriorizată : „Da, știu exact ce simți, pot să înțeleg ce simți” reprezintă ascultarea empatică. Ambele sintagme deopotrivă stimulează motivația de încadrare într-o relație de învățare/dezvoltare a cadrului didactic mentorat și încrederea în persoana de care acesta este ghidat. În baza celor „cinci reguli de aur ale ascultării” o metodă pentru încurajarea discipolului este de a continua să vorbească și care asigură interlocutorul că înțelege ce i se comunică. Ascultarea activă și empatică înseamnă a reformula spusele unei persoane și a le reitera prin adresare directă, pe un ton calm și înțelegător. Deși cea mai mare parte din informații este distribuită nonverbal, ceea ce transmitem verbal rămâne a fi cel mai important element. Printre abilitățile importante pentru comunicarea verbală, enumerăm: sinceritatea, utilizarea expresiilor de tipul „mi-ar plăcea”, în loc de „ar trebui să faci...”, menținerea respectului reciproc. Pentru a înțelege mai explicit mesajul, se va adăuga la sfârșitul frazei comentariul: „Am dreptate?”. Evitarea jargoanelor, termenilor străini, acronimelor, cuvintelor de ocară, evitarea comportamentului ridicol sau ironic este obligatorie într-o comunicare. Încurajările minime

stimulează persoana să continue dialogul și au efectul de a tripla relațiile interlocutorului: „înțeleg...”, „mda...”, „adevărat?”, „mai spune...” Ascultarea empatică nu înseamnă neapărat să fii de acord cu cineva, ci, mai curând, capacitatea de a înțelege profund emoțional și intelectual cealaltă persoană.

Domeniul de consultare reprezintă creșterea suportului informațional și prevede asumarea de către mentor a rolului de consilier în problemele și nevoile discipolului, adică rolul de respondent detaliat la toate întrebările, precum și oferirea de sugestii precise pentru atingerea obiectivelor profesionale, personale și academice. Domeniile de consultanță pot fi diverse: politicile educaționale naționale și locale, regulamentele și statutul instituției, curriculumul școlar, proiectarea și desfășurarea lecțiilor, oferirea feedbackului în asistări la lecții, managementul clasei, relațiile cu colegii ș.a. Avantajul demersului acțional al consultării prevede orientarea consilierii spre beneficiile pentru discipol.

Acordarea feedbackului în procesul de consiliere este una din strategiile importante ale mentorului. Acesta nu este un sfat și nici critică, dar o reacție inversă, cu intenție pozitivă, a celui care coordonează dezvoltarea unei performanțe profesionale.

Atitudinile mentorului rezultă din respectarea principiilor de comunicare interpersonală, care sunt orientate spre valorificarea esenței oricărei ființe umane și recunoașterea capacității și potențialului individului de a alege și a-și asuma responsabilități.

Acceptarea necondiționată a persoanei menturate/colegului cadru didactic presupune acceptarea acestuia ca pe o persoană cu un ansamblu de calități, defecte, idei și valori individuale, fără a o judeca sau a încerca să-i impunem aprecieri și puncte de vedere de tipul: „Veți putea reuși doar dacă...”, „Nu ar trebui să procedați așa...”, „Trebuie să procedați anume, dacă doriți să obțineți aprecierea elevilor...”. Totodată, este necesar a face diferență între acest concept, toleranță și simpatie personală și a exclude situațiile când discipolul este aprobat ori dezaprobat în ceea ce spune și face. Ideea constă în acceptarea faptului că avem în față o persoană care gândește altfel decât noi. În caz contrar, discipolul riscă să perceapă realitatea dezvoltării sale doar prin prisma valorilor mentorului.

Coachingul este o formă de dezvoltare profesională și, aplicat în activitățile de mentorat, are scopul de a consolida o capacitate sau o competență specifică prin incitarea de către mentor la reflecție, rezolvări de probleme, observație, demonstrații și exersări în atelierele de lucru în comun

Facilitarea presupune acordarea necondiționată a suportului psihologic, dar și practic, cu scopul de a ameliora în comun situațiile de stress

Pentru ameliorarea experiențelor problematice ale discipolului, mentorul-facilitator va coordona discipolul în depășirea lor conform celor 6 pași de înfruntare a problemei: 1. acceptați problema ca una care vi s-a întâmplat; 2. nu învinovați pe cineva de această situație; 3. nu întrebați: „de ce mi s-a întâmplat?”, dar: „cu ce scop mi s-a întâmplat?”; 4. acceptând situația, reflectați la modalitatea de a minimaliza această problemă; 5. dacă considerați această problemă o experiență, stabiliți ce trebuie să învățați din aceasta; 6. identificați beneficiul pe care ați fi putut să-l evitați, dacă această problemă nu apărea.

În concluzie, asputea spune că funcționalitatea procesului de mentorat, de dezvoltare profesională a cadrelor didactice este în mare măsură asigurată de disponibilitatea și abilitățile mentorului de a se încadra scrupulos într-o relație de dezvoltare în care rolul său este hotărâtor. Competențele specifice mentoratului, sunt doar o deschidere către ingeniozitatea și creativitatea mentorului în organizarea și coordonarea activității de mentorat, cu transformarea acesteia într-o experiență inedită pentru cadrul didactic și mentorat/discipol.

Tinand cont de aceasta parte teoretica a eseului meu pot spune ca in jurul meu au fost oameni valorosi care au detinut multe domtre aceste competente si care au contribuit la formarea mea ca dascal. Toate aceste competente au fost dobandite prin formare individuala, prin colaborare cu colegii, sau cu alte institutii, prin expunerea la situatii diferite care au presupus gasirea unor solutii optime.

Totalitatea competentelor specifice vin in ajutorul debutantilor, al studentilor si al copiilor. Cu maiestrie si abilitate mentorul ar trebui sa dea celorlati cate o picatura din experienta, priceperea si intelegerea lui.

#### Bibliografie

1. Dinu, M. Ghidul mentorului. Mentoratul de stagiatură. București: Universitatea din București, 2013, 97 p.
2. McAdam D., Simpson C. Former les mentors et les mentorès. Canada: Les Edition de la fondation de l'entrepreneurshipes, 2003, 64 p.
3. Pease, A.& B. Abilități de comunicare, București, 2007, 100 p.
4. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 994 din 14 noiembrie 2014, 72 p

## VALENȚE ALE TEHNICILOR INTERACTIVE DE STUDIU ÎN DEZVOLTAREA STRUCTURILOR COGNITIVE ALE GÂNDIRII ELEVILOR

**Prof. înv. primar Mărioara Albu  
Liceul Teoretic „Radu Petrescu” Prundu- Bârgăului**

Gândirea este procesul cognitiv de extragere și prelucrare a informațiilor despre relațiile categoriale și determinative din sfera realului, în forma conceptelor, judecăților și raționamentelor, prin intermediul abstractizării și generalizării, coordonate în acțiuni mentale.

Mecanismul gândirii operează cu următoarele fapte psihice:

- sistemele operaționale de nivel intelectual,
- conceptele și însușirea lor prin învățare;
- înțelegerea;
- rezolvarea de probleme.

Gândirea are două mari unități: una informațională, de conținut (dispune de un ansamblu de noțiuni și concepte) și una operațională, care cuprinde ansamblul dinamicilor mentale de combinare, restructurare, prelucrare a informațiilor în scopul obținerii unor cunoștințe noi sau rezolvării de probleme.

Cele două componente se află într-o strânsă interacțiune, iar din îmbinarea lor iau naștere sisteme organizate de informații și operații, numite *structuri cognitive ale gândirii*, caracterizate de coerență și operativitate, dar și de tendința de a se asocia cu alte sisteme cognitive ale intelectului.

În privința specificului gândirii copiilor, în perioada micii școlarități este notabilă apariția și consolidarea schemelor logice ireversibile, care înlocuiesc procedeele empirice ale etapei preșcolare. Deși se înregistrează o coordonare reversibilă și mobilă a activității mentale, aceasta este funcțională numai în raport cu realitatea concretă.

Noțiunile descoperite prin procese de intuiție și raționament inductiv trebuie să parcurgă la școlarul mic drumul care duce de la imaginea materializată a noțiunii, la imaginea concretizată prin desen și apoi la imaginea fixată prin limbaj. Schemele logice îmbracă forma unor idei și raționamente care-i permit copilului ca, dincolo de datele experienței nemijlocit senzoriale, să întrevadă anumite permanențe, gândirea să facând un salt calitativ decisiv, ridicându-se în plan abstract, categorial.

„Surprinderea invarianței, a ceea ce este constant și identic-caracteristică fundamentală a gândirii logice – presupune capacitatea de a coordona între ele operațiile gândirii, de a le grupa în sisteme coerente. Înăuntrul acestor sisteme devine posibilă mișcarea reversibilă, efectuarea în sens invers a drumului de la operație la alta.” (Golu P., Zlate M., Verza E., 1994, pag. 113).

În condițiile promovării reflecției constructiviste asupra învățării școlare, dobândirea cunoașterii se fundamentează pe elaborarea cunoștințelor de către elevul însuși, care devine creator de cunoștințe.

Principiile de studiu constructiviste, care promovează modelele ale instruirii formative, au nucleul în tehnicile de înțelegere a propriului mod de gândire, în strategiile de abordare inteligentă a proceselor rezolutive, a însăși procesualității organizării mentale.

„A stimula interesul elevului pentru ceea ce face, pentru capacitățile pe care le dobândește astfel, iată o sarcină care presupune multă pricepere și forță de convingere din partea celui care și-o asumă; și acesta este de obicei profesorul, care reprezintă lumea de experiență și de înțelepciune a adulților” (Neacșu, I. 1990, pag. 56)

Plasarea elevului în centrul discursului pedagogic, fie el teoretic sau practic – aplicativ, este ideea dominantă a rigorilor didactice actuale. Mai mult, predictibilitatea referințelor socio-profesionale și a exigențelor mediului economic în care se vor afirma în viitor elevii se diminuează vizibil, ceea ce solicită din partea cadrelor didactice abilități de a crea pentru aceștia oferte educaționale relevante, cu aplicabilitate într-o varietate de contexte.

Tehnicile interactive de studiu pot fi valorificate ca adevărate oportunități de dezvoltare a operațiilor gândirii: analiza și sinteza, comparația, abstractizarea și generalizarea, clasificarea și concretizarea logică, dar și a productivității gândirii, ca rezultat al diversificării activităților de învățare.

Implicarea activă a elevilor în gestiuni eficiente ale resurselor cognitive, explorarea gândurilor, ideilor, convingerilor și experiențelor, comunicarea reflexivă cu ceilalți, într-o atmosferă care conferă siguranță, optimizează exersarea modului de gândire.

Referindu-se la această problemă, J.S. Bruner (1970, pag.65) afirmă că: „nimic nu este mai esențial într-o disciplină decât modul de gândire pe care îl presupune. Nimic nu este mai esențial în predarea ei decât a le oferi cât mai de timpuriu copiilor posibilitatea de a învăța acest mod de gândire. Încă înainte de a fi lăsat să răsuflă, micului învățacel ar trebui să i se dea posibilitatea de a discuta, de a-și forma simțul conexiunilor și de a învăța modul de gândire specific disciplinei”.

Problematika stimulării gândirii elevilor prin utilizarea metodelor gândirii critice se lărgeste prin corelarea exercițiilor de antrenament cu cele destinate comunicării, convingerilor și demonstrațiilor științifice.

Tehnicile interactive de studiu provoacă elevii la rezolvarea unor probleme prin procesări cognitive bazate pe înțelegere. Fenomenul înțelegerii implică posibilitatea de a sesiza articularea elementelor de ansamblu, sinteza lor, forma și coerența internă, adaptarea schemelor de acțiune personală la natura fenomenelor și problemelor întâlnite, integrarea achizițiilor în structuri noi, operaționale.

Cadrul de gândire și învățare propice dezvoltării gândirii critice vizează, în etapa de realizare a sensului înțelegerea informațiilor, definită ca un proces analitico – sintetic care începe cu identificarea elementelor esențiale ale unui conținut și se încheie cu reuniunea lor într-un întreg. Înțelegerea presupune acțiune mentală și practică, un șir de operații ca analiza, abstractizarea, compararea, sinteza și, de asemenea, corelarea imaginilor, cuvintelor și acțiunilor mentale.

Deschiderea porților cunoașterii cu instrumentele specifice tehnicilor interactive de învățare permite construirea individualizată autentică a conceptelor abstracte, dar și crearea unui mediu de studiu stimulat, în care elevul trăiește bucuria fiecărui pas, mai mare sau mai mic, încântarea descoperirii conexiunilor ascunse și, mai ales, interesul de a studia într-un cadru bazat pe explorare –investigare.

#### Bibliografie:

Cosmovici, A., Iacob, L.(2005) *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași

Dumitru, I. Al (2000) *Dezvoltarea gândirii critice și învățarea eficientă*, Editura de Vest Timișoara

Golu P., Zlate M., Verza E. (1994) *Psihologia copilului*, Editura Didactică și Pedagogică, București

Neacșu, I (1990), *Instruire și învățare*, Editura Științifică, București



# UN LIDER DE SUCCES MODERN PENTRU O EDUCAȚIE DE CALITATE

**Profesor Viorel Albu – Liceul Teoretic “Marin Preda”**

Într-o lume aflată în continuă schimbare, educația are nevoie de lideri capabili să se adapteze noilor cerințe și provocări. Un lider de succes modern în domeniul educației trebuie să combine autoritatea cu empatia, să promoveze o învățare eficientă și să implementeze strategii inovatoare pentru a menține interesul elevilor. Acest articol analizează câteva aspecte ale leadership-ului educațional și ale strategiilor necesare pentru a asigura succesul în procesul de învățare.

## **1. Leadership echilibrat: între autoritate și empatie**

În trecut, educația era dominată de o autoritate rigidă, specifică regimurilor totalitare, unde respectul față de profesori era impus prin frică. Astăzi, tendința este opusă: empatia excesivă duce la pierderea autorității, rezultând în lipsa respectului și a disciplinării elevilor.

Un lider educațional de succes trebuie să găsească echilibrul între cele două extreme. Astfel, stabilirea unor reguli clare și aplicarea acestora cu fermitate, dar și cu înțelegere, este esențială. Totodată, este necesară o formare continuă a liderilor educaționali, astfel încât aceștia să fie capabili să se adapteze nevoilor elevilor și să utilizeze resurse digitale complexe și atractive pentru a menține interesul acestora.

## **2. Îmbunătățirea competențelor profesionale ale cadrelor didactice**

Un sistem educațional performant se bazează pe cadre didactice bine pregătite, capabile să gestioneze eficient procesul de învățare. În prezent, există numeroase programe de dotare a școlilor cu tehnologii moderne, cum ar fi table interactive și laboratoare inteligente. Totuși, mulți profesori sunt reticenți în utilizarea acestor tehnologii, ceea ce reduce eficiența predării.

Pentru a depăși această barieră, este necesar ca profesorii să beneficieze de programe gratuite de instruire, iar participarea la acestea să fie încurajată sau chiar impusă. Adaptarea la noile

tehnologii este esențială pentru a menține interesul elevilor, care s-au născut în era digitală și sunt deja familiarizați cu astfel de instrumente.

Un alt aspect important este combaterea lipsei de interes a elevilor în timpul orelor, problemă accentuată de utilizarea necorespunzătoare a telefoanelor mobile și de lipsa unei structuri clare a lecțiilor. Profesorii trebuie să implementeze metode interactive, să mențină disciplina și să încurajeze participarea activă a elevilor la cursuri.

### **3. Strategii eficiente de management al clasei**

Pentru a avea un mediu educațional productiv, este esențial ca fiecare clasă să funcționeze pe baza unor reguli clare, care trebuie respectate cu strictețe. Printre măsurile necesare pentru o bună gestionare a orelor de curs se numără:

- Stabilirea și aplicarea consecventă a regulilor de comportament;
- Interzicerea utilizării telefoanelor mobile în timpul lecțiilor pentru a evita distragerile;
- Implicarea elevilor în dezbateri și exprimarea opiniei fiecăruia, pentru a stimula gândirea critică, creativitatea și colaborarea este esențială pentru pregătirea elevilor în a face față provocărilor societății moderne și pentru a-i transforma în cetățeni activi și responsabili;
- Utilizarea tehnologiilor digitale în mod interactiv, astfel încât lecțiile să fie atractive și relevante;
- Încurajarea colaborării între elevi prin proiecte de grup, unde profesorul are rol de moderator, precum prezentări dinamice, învățare colaborativă și jocuri de rol, poate spori implicarea și atenția acestora în timpul orelor;
- Optimizarea resurselor educaționale: Asigurarea unui curriculum bine structurat, bazat pe științele educației, și furnizarea de programe și materiale de calitate sunt fundamentale pentru dezvoltarea intelectuală și performanța elevilor.

### **Concluzie**

Un lider educațional modern trebuie să combine autoritatea cu empatia, să fie deschis la schimbare și să încurajeze inovarea în procesul de învățare. Cadrele didactice trebuie să beneficieze de formare continuă și să utilizeze tehnologiile moderne pentru a capta interesul

elevilor. Totodată, managementul eficient al clasei, bazat pe reguli clare și respectarea acestora, este esențial pentru succesul educației. Numai printr-o abordare echilibrată și adaptabilă putem construi un sistem educațional de calitate, capabil să pregătească tinerii pentru viitor.

#### Bibliografie:

1. Bush, Tony. *Leadership și management educațional*. Editura Polirom, Iași, 2021.
2. Stan, Emil. *Managementul clasei*. Editura Aramis, București, 2010.
3. Cucuș, Constantin. *Timp și temporalitate în educație: Elemente pentru un management al timpului școlar*. Editura Polirom, Iași, 2002.
4. Cucuș, Constantin. *Filosofia educației: Statut, dimensiuni, configurări*. Editura Polirom, Iași, 2022.
5. Utley, Jeremy și Klebahn, Perry. *Fluxul de idei: Singurul indicator de business care contează*. Editura Publica, București, 2022.

## HIPERACTIVITATEA COPILULUI PREȘCOLAR MODALITĂȚI DE DISCIPLINARE ȘI RECOMANDĂRI

Prof. Inv. Preșcolar:  
Alecua Adina Mariana  
GPN PIETROȘU COSTEȘTI  
Jud. BUZĂU

Hiperactivitatea apare atât la băieți cât și la fete înainte de a împlini 7 ani, fiind autenticată în toate clasele sociale și la copii cu grade de dezvoltare intelectuală diferite. În mai bine din jumătate din cazuri, afecțiunea se transmite ereditar. Există și alți factori care pot complica situația copilului în plan social (stresul de familie sau din mediul apropiat), în plan școlar (probleme specifice de înțelegere) și în plan psihoafectiv (agresivitate, anxietate și elemente depresive). Tulburarea de atenție și hiperactivitate (ADHD) este foarte mult întâlnită și tot cu o mare frecvență.

### CAUZELE HIPERACTIVITĂȚII :

Nu se cunoaște o cauză specifică a hiperactivității. Mulți cercetători au afirmat că este vorba de o serie de deficiențe cerebrale ale copiilor și s-a acceptat concluzia că acești copii au această caracteristică. O cauză ar fi faptul că la copii cu ADHD, informațiile și impulsurile nu se transmit într-o manieră normală, în principal din cauza insuficienței de secreție a neurotransmițătorilor. Alte cauze ar putea fi: plictiseala, supradotare, conflicte psihice, tulburări emoționale, anxietate, depresie, mediul familial conflictual, deficit de atenție, pubertate, deficit de învățare sau de vedere și auz, abuz sexual, tulburări mintale, alergii alimentare. Diagnosticarea copiilor cu ADHD se face de către specialiști.

Simptomele acestei tulburări trebuie să persiste cel puțin 6 luni, să debuteze înainte de 7 ani și să se manifeste în mai mult de o singură situație de viață pentru a discuta despre hiperactivitate. Frecvența și severitatea simptomelor hiperactivității se manifestă variat de la un copil la altul și de la o situație la alta.

În general, simptomele se diminuează atunci când copilul este susținut de către adult în activitățile sale. Simptomele se agravează atunci când copilul trebuie să se concentreze și să se organizeze de unul singur, să realizeze efort susținut atunci când situația este lipsită de interes și de noutate pentru el. În ciuda comportamentelor perturbatoare pe care le manifestă, copiii hiperactivi sunt sociabili, afectuoși și capabili de atașament.

### MODALITĂȚI DE DISCIPLINARE A UNUI COPIL HIPERACTIV

O modalitate eficientă de disciplinare începe cu înlocuirea etichetelor verbale (ex. copilul este leneș) cu comportamente specifice care pot fi modificate (ex. copilul nu face ordine în cameră). Acest lucru îl poate ajuta pe părinte să înlocuiască o convingere cum ar fi: „Totul e un dezastru la noi în familie, nimic nu merge cum trebuie” cu altele mult mai adaptive (ex. „Se întâmplă multe lucruri neplăcute”, „Există mai multe momente neplăcute decât plăcute în familia noastră”, etc.). Evitarea etichetelor înseamnă de fapt că nu persoana (copilul) este țintă disciplinării ci comportamentul lui. În acest fel se evită formarea unei imagini de sine negativă a copilului și se asigură eficiența disciplinării la care vă recurge părintele.

Încurajarea comportamentului dorit duce la scăderea incidenței comportamentului indezirabil. Este remarcabil efectul pe care îl are acest lucru asupra comportamentelor problematice. Poate că nu este suficient să îl încurajăm pe copil atunci când face ceea ce ne dorim, dar este o condiție necesară pentru că schimbarea să survină mai rapid și să fie mai stabilă. Stabilirea unei reguli clare ne ajută să evităm impactul negativ al observațiilor pe care i le facem copilului. Formularea clară a regulilor, mai ales decât este realizată în colaborare cu copilul facilitează respectarea lor de către copil. Nu trebuie să

existe prea multe reguli care îngrădesc libertatea copilului. Trebuie să alege acele reguli care sunt cu adevărat importante.

O altă sugestie pentru părinte este să îi ofere copilului un exemplu pozitiv legat de comportamentul dorit. Dacă, de exemplu, părintele nu îi oferă copilului un exemplu în ceea ce privește păstrarea ordinii în cameră, cu greu îl va putea convinge pe copil să fie ordonat chiar dacă îl va recompensa atunci când face ordine. De asemenea, părinții copiilor cu ADHD trebuie să depună un efort mai mare pentru punerea lor în aplicare și au nevoie de mai multă răbdare deoarece rezultatele apar după foarte multe încercări. De aceea, nu trebuie să uităm că nu doar copiii, ci și părinții au nevoie de încurajare.

Experiențele pozitive cu copilul sunt foarte importante. Acestea constau în activități distructive pe care părintele și copilul le desfășoară împreună, cum ar fi jocurile preferate de copil. Trebuie menționat că în acest timp copilul trebuie să simtă că are controlul; el stabilește ce joc se va juca, respectiv care sunt regulile jocului. În acest timp, nu trebuie ca părintele să îi spună copilului ce să facă, nici să îi pună întrebări, ci doar să urmărească jocul și poate, să piardă. De aceea, este important ca părintele să își iasă din rolul sau obișnuit astfel încât aceste momente să fie cât mai plăcute pentru copil.

Dacă apar comportamente nedorite, părintele vă ignora sau vă întrerupe jocul. Astfel de situații sunt cele în care copilul distruge obiecte sau începe să lovească, să strige prea tare.

Părinții trebuie să fie fermi și categorici fără să se enerveze, fără să ezite, ci cu calm și bună dispoziție.

#### Bibliografie:

- Dopfner Schurmann, Lehman, „Copilul hiperactiv și încăpățânat”, Editura RTS Chej, 2000
- Colette Sauve, „Copilul hiperactiv – hiperactivitatea și deficitul de atenție”, Editura House of Guides, București, 2006

## *Formarea și dezvoltarea la elevii din învățământul primar a deprinderilor de exprimare și scriere corectă*

Metode interactive în lecțiile de limba română - studiu de specialitate

Profesor învățământ primar Almăjanu Adriana  
Școala Gimnazială "G. D. Ghica"  
Peretu, Teleorman

Transformările prin care a trecut procesul de învățare, mai ales în ultimii ani, au pus problema elaborării și utilizării unor noi metode de predare – învățare – evaluare în școală. În învățământul românesc a devenit o mare necesitate promovarea metodelor moderne de instruire care au capacitatea de a stimula participarea activă și deplină a elevului la procesul învățării.

Calitatea alegerii și îmbinării metodelor didactice este dată de flexibilitatea și deschiderea ei față de situațiile și exigențele noi și complexe ale învățământului contemporan. O metodă nu este bună sau rea în sine, ci depinde foarte mult de competențele cadrului didactic de a o aplica în funcție de nivelul de înțelegere al elevilor și de a o adapta la o anumită realitate care o poate face mai mult sau mai puțin eficientă.

Înșușirea noțiunilor gramaticale de către elevi reprezintă un proces complex, ele având un specific aparte, care determină și anumite particularități de formare a lor. Consider că predarea cu pricepere, simț de răspundere și dăruire a acestora, are o mare importanță în asigurarea unei temelii solide pe care să se spijine multitudinea și varietatea de cunoștințe dobândite atât în orele de limba română, cât și în cadrul tuturor celorlalte discipline de învățământ.

### **Tema cercetării:**

Studiul eficienței metodelor interactive în predarea-învățarea limbii române la clasa a III-a.

### **Prezentarea problemei cercetate:**

Pedagogia contemporană evidențiază din ce în ce mai mult rolul tehnicilor moderne de instruire centrate pe elev, privit ca protagonist activ al procesului de predare-învățare, pe nevoile sale, în relație cu finalitățile actului educațional. Activizarea nu este o achiziție de dată recentă în didactică, dar abordările sunt tot mai fundamentate și capătă caracter interdisciplinar, cercetările pedagogice urmărind implicațiile de natură psihologică, sociologică, axiologică, etc.

De asemenea, cercetările pedagogice privind activizarea se extind semnificativ la nivelul tuturor disciplinelor de învățământ, urmărind aspecte din ce în ce mai diverse, mai nuanțate. Curriculum-ul disciplinei *Limba și literatura română* propune organizarea activității didactice pe baza corelării unor domenii de studiu conexe – limba și literatura română, pedagogie, didactica limbii și literaturii române, psihologie – precum și crearea condițiilor fiecărui elev de a-și forma și dezvolta competențele într-un ritm individual, de a-și transfera cunoștințele acumulate dintr-o zonă de studiu în alta.

### **Tipul cercetării:** practic-aplicativă

### **Obiectivele cercetării:**

- determinarea nivelului de pregătire al elevilor implicați în cercetare;
- înregistrarea, monitorizarea și compararea rezultatelor obținute de elevi;
- experimentarea unor metode didactice interactive: *Turul galeriei, Învățarea prin cooperare, Mozaicul, Ciorchinele* și studiul eficienței lor prin analiza relației dintre rezultatele școlare și învățarea activă.

### **Ipoteza cercetării:**

Utilizarea metodelor interactive de grup, precum cele enumerate anterior, în studiul limbii române la clasa a III-a, determină creșterea performanțelor elevilor la această disciplină și dezvoltarea mecanismelor cognitive superioare: gândire, memorie, imaginație.

### **Variabilele cercetării:**

-**variabila independentă:** utilizarea sistematică a metodelor didactice interactive, respectiv *Învățarea prin cooperare, Turul galeriei, Mozaicul, Ciorchinele*.

-**variabile dependente:** performanțele școlare și comportamentale ale elevilor – deprinderi de scriere corectă, capacități cognitive complexe, gândire divergentă, critică, logică, deprinderi sociale.

**Conținut:** Ortogramele *sa/s-a, ia/i-a, sau/s-au, la/l-a*.

### **Metodologia cercetării:**

- testul inițial
- implementarea metodelor interactive în predarea-învățarea ortogramelor
- testul formativ
- testul final

**Eșantionul de participanți:** clasa a III-a formată din 23 elevi.

Pretestul a avut rolul de a stabili nivelul existent în momentul inițierii studiului. Acesta a urmărit scrierea corectă, fără omisiuni sau adăugiri și a conținut o dictare, o transcriere și o copiere în timp limitat.

Înregistrarea rezultatelor la pretest: FB = 10 elevi, B = 8 elevi, S = 3 elevi, I = 2 elevi

### **Etapa experimentală:**

Modalitatea de abordare a conținutului și a însușirii scrierii corecte a ortogramelor *sa/s-a, ia/ i-a, sau/s-au, la/l-a* a fost diferită de cea obișnuită, prin tratarea în manieră modernă, folosindu-se metode interactive, în formă combinată.

1. *Învățarea prin cooperare* – ortograma *la/l-a*
2. *Turul galeriei* – ortograma *sa/s-a*
3. *Ciorchinele* – ortograma *sau/s-au*
4. *Mozaicul* – ortogramele *sa/s-a, sau/ s-au, ia/i-a, la/l-a*

Testul final a vizat completarea spațiilor punctate cu ortogramele corespunzătoare, încercuirea ortogramei corecte și o dictare.

Înregistrarea rezultatelor la testul final: FB = 13 elevi, B = 9 elevi, S = 1 elev

În urma realizării cercetării am elaborat **concluziile**, respectiv am stabilit faptul că ipoteza cercetării s-a confirmat: performanțele elevilor de clasa a III-a se pot atribui variabilei independente – utilizarea metodelor interactive în studiul limbii române.

Rezultatele cercetării permit punerea în valoare cu adevărat în practica colectivă, prin popularizarea sub diferite forme. Metodele interactive au oferit un context constructivist de experimentare a experiențelor de învățare a scrierii corecte într-o manieră atractivă, care i-a implicat pe elevi în studiu, i-a expus unei mari diversități de opinii, dar și unei viziuni pluridisciplinare, transdisciplinare integratoare, pregătindu-i pentru rezolvarea unor situații din viața cotidiană.

Cadrul constructivist a influențat întreaga triadă a mecanismelor cognitive superioare ale elevilor gândire, memorie, imaginație. Unele metode au oferit posibilitatea unei categorizări eficiente a cunoștințelor de limbă, pentru ca elevii să aibă, la finalul lecției o imagine clară a sistemului de cunoștințe, potențând astfel memorarea eficientă.

Am observat în comportamentul elevilor mai multă toleranță față de cel care prezintă materialul său, au fost amplificate cooperarea și colaborarea, fiind antrenați și stimulați, în acest sens, elevii cu rezultate mai slabe.

În lucrul cu metodele moderne, profesorul joacă un rol esențial. Acesta trebuie să-și pună în joc toate cunoștințele sale și întreaga lui pricepere, nu pentru a transmite pur și simplu cunoștințe care urmează a fi însușite mecanic, ci pentru a insufla elevilor săi dorința de a le dobândi, prin ei înșiși, printr-un studiu cât mai activ și mai intens.

Rolul profesorului este de a organiza învățarea, de a susține efortul elevilor și de a nu lua asupra lui, integral sau parțial, această strădanie. Se subînțelege că metodele moderne sunt mai dificil de aplicat în practică și din acest motiv necesită o muncă mai atentă și diferențiată. Astfel promovarea

lor necesită o schimbare de atitudine din partea profesorului, și prin ea, o transformare a conduitei, la proprii săi elevi. Așadar, metodele moderne prin caracterul lor diferențiat și formativ, ajută la dezvoltarea potențialului intelectual al elevului, la intensificarea proceselor mintale, la ridicarea calității învățării. Sunt metode care țin seama de elev așa cum este el, cu resursele lui intelectuale, fizice, dar și afectiv motivaționale. Sunt metode care țin seama de faptul că elevul se dezvoltă și se formează în timp ce învață, dar și asimilează.

Bibliografie:

Bocoș, M., *Instruirea interactivă. Repere pentru reflecție și acțiune*, Ediția a II-a revăzută, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002

Chereja, F., *Dezvoltarea gândirii critice în învățământul primar*, Editura Humanitas, București, 2004

Revista Didactica, Editura Rovimed Publishers, nr. 18/2010



# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL ȘI MODELELE COLABORATIVE:

## CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE RESPECTUOS

ANDREI NICOLETA

*Școala Gimnazială „Veniamin Costachi”, Sinești, Iași*

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în modelarea unui mediu de învățare colaborativ și respectuos. Acest articol explorează diverse modele educaționale ce promovează aceste valori, punând accent pe importanța leadershipului transformațional, distribuit și pedagogic. De asemenea, sunt analizate strategiile de implementare a acestor modele în contexte educaționale diverse.

### 1. Introducere

Leadershipul educațional este un factor critic în succesul instituțiilor de învățământ. Un lider eficient nu doar administrează, ci inspiră și motivează profesorii și elevii să colaboreze într-un climat pozitiv. Modelele educaționale influențează profund aceste procese, facilitând dezvoltarea competențelor sociale și emoționale necesare unui mediu de învățare echilibrat.

### 2. Leadership educațional: Definiție și importanță

Leadershipul educațional se referă la procesul prin care liderii educaționali (directori, profesori lideri, coordonatori) influențează cultura școlii și practicile didactice. Leadershipul transformațional, leadershipul distribuit și leadershipul pedagogic sunt trei dintre cele mai utilizate modele în promovarea unui climat colaborativ și respectuos.

### 3. Modele educaționale ce susțin un climat de învățare colaborativ și respectuos.

#### 3.1. Leadershipul transformațional

Acest model pune accent pe viziunea inspirațională a liderului, care motivează și inspiră profesorii și elevii să colaboreze. Caracteristicile sale principale includ:

- Crearea unei viziuni clare și inspiratoare pentru comunitatea educațională.

- Promovarea unui climat de respect reciproc și incluziune.
- Stimularea inovației și a gândirii critice.

### **3.2. Leadershipul distribuit**

Acest model presupune partajarea responsabilităților de leadership în cadrul instituției, implicând profesorii și elevii în luarea deciziilor. Beneficiile acestui model includ:

- Creșterea autonomiei și implicării cadrelor didactice.
- Crearea unui mediu de colaborare eficient.
- Stimularea dezvoltării competențelor de leadership la toate nivelurile.

### **3.3. Leadershipul pedagogic**

Acest model pune accent pe sprijinirea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice și pe implementarea unor strategii pedagogice eficiente. Principalele sale caracteristici sunt:

- Prioritizarea învățării continue și a formării profesionale.
- Construirea unei culturi a excelenței didactice.
- Susținerea colaborării în procesul educațional.

## **4. Strategii pentru implementarea unui climat de învățare colaborativ și respectuos**

- **Promovarea unei culturi a respectului:** Implicarea tuturor actorilor educaționali în dezvoltarea unor norme de comportament pozitive.
- **Dezvoltarea competențelor sociale și emoționale:** Integrarea programelor de educație emoțională în curriculum.
- **Utilizarea tehnologiei pentru colaborare:** Platforme educaționale interactive pentru facilitarea colaborării.
- **Evaluare formativă și feedback constructiv:** Crearea unui mediu sigur pentru învățarea activă.

## **5. Concluzii**

Leadershipul educațional influențează semnificativ climatul de învățare dintr-o instituție. Modelele transformațional, distribuțit și pedagogic sunt esențiale pentru promovarea unei atmosfere colaborative și respectuoase. Implementarea strategiilor adecvate poate duce la creșterea calității educației și la dezvoltarea unui mediu propice pentru toți participanții la procesul educațional.

## **Bibliografie**

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. London: Emerald Publishing.
4. Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth, and dilemmas*. McGraw-Hill Education, New York.

## RELAȚIA ÎNVĂȚĂTOR-ELEVI ÎN PROCESUL EDUCAȚIEI

Prof.înv.primar Andreianu Elvira-Ioana

Liceul Teoretic Marin Preda, București

Preocupările legate de relațiile dintre educator și educat au luat naștere odată cu apariția școlii ca instituție socială de instrucție și educație.

La început, aceste relații au fost mai simple și restrânse, iar odată cu trecerea timpului, au devenit din ce în ce mai variate și complexe.

Din punct de vedere psiho-social, relațiile învățător-elevi, se manifestă la două niveluri complementare și independente și anume: nivelul formal și nivelul informal.

Relațiile specifice nivelului formal sunt generate și influențate de statutul învățătorului și de investirea sa cu anumite roluri și funcții, și anume: planificarea și proiectarea activității didactice, transmiterea de noi cunoștințe, stimularea învățării, controlul și evaluarea rezultatelor școlare, etc.

Comunicarea pedagogică este un tip de comunicare umană care facilitează realizarea acțiunii educaționale indiferent de conținuturile, nivelurile, formele și partenerii implicați.

După funcțiile pedagogice îndeplinite, relațiile de comunicare prezintă mai multe variante și anume: relații de transmitere de informații, relații de structurare, relații de solicitare a unor cerințe din partea elevilor, de stimulare a concentrării atenției lor asupra unor probleme, relații de răspuns dat de elevi la solicitarea învățătorului sau dat de învățător la solicitarea elevilor, relații de reacție, adică de acceptare, respingere, modificare a unor afirmații anterioare sau de apreciere a unor răspunsuri date de elevi, relații de exprimare a unor stări afective de satisfacție, plăcere, mulțumire, uimire, iritare, etc.

Având în vedere direcția în care se realizează comunicarea, relațiile învățători-elevi prezintă câteva moduri diferite.

-Relații unidireționale, desfășurate pe direcția învățător-elevi și în care dominarea frontală a învățătorului este totală

-Relații bidireționale în cadrul cărora comunică ambii participanți la instruire iar informațiile venite din partea elevilor au un rol important în modul cum și ce transmite învățătorul

-Relații multidireționale, în cadrul cărora comunicarea învățător-elevi și elevi-învățător este reciprocă.

Consider că, pentru învățământul primar mai adecvate par a fi relațiile bidireționale, iar începând cu clasa a doua pot fi promovate și relațiile multidireționale, în sensul comunicării reciproce învățători-elevi, învățător-grup și chiar între grupuri desemnate de învățător.

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

## ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Autor: Prof.înv.primar Elena Anisie

Instituția de proveniență: Școala Gimnazială Nr.1 Dângeni,

Jud.Botoșani

### Abstract

Leadershipul educațional joacă un rol important într-o societate care aspiră să promoveze educația de calitate, echitatea și incluziunea. Acest articol explorează relația dintre autoritate și empatie în cadrul leadershipului educațional, subliniind modul în care aceste două dimensiuni pot fi armonizate pentru a genera un impact pozitiv asupra instituțiilor de învățământ. Studiul se bazează pe literatură de specialitate, cazuri practice și abordări teoretice, oferind o perspectivă comprehensivă asupra provocărilor și oportunităților din domeniu.

**Cuvinte cheie:** leadership educațional, autoritate, empatie, incluziune, cultură organizațională, management educațional, dezvoltare personală, impact social, performanțe academice, adaptabilitate.

### Introducere

Leadershipul educațional nu se limitează la managementul administrativ al unei școli sau instituții, ci implică o influență puternică asupra culturii organizaționale, motivației personalului și rezultatelor academice ale elevilor. De-a lungul timpului, leadershipul a fost asociat în principal cu autoritatea, însemnând capacități ferme de luare a deciziilor și impunerea unor reguli clare. Cu toate acestea, paradigma modernă a leadershipului subliniază importanța empatiei, mai ales într-un mediu educațional diversificat și provocator.

În acest context, articolul de față explorează cum liderii educaționali pot integra autoritatea și empatia într-un mod echilibrat, astfel încât să construiască un mediu de învățare eficient, incluziv și sustenabil.

### **Autoritatea în Leadershipul Educațional**

Autoritatea este fundamentală pentru orice lider educațional. Ea asigură stabilitate, direcție și coerență în procesul decizional și implementarea politicilor educaționale. Liderii care exercită o autoritate clară reușesc să ofere structură și să stabilească standarde împreună cu echipa lor. Totuși, autoritatea excesivă poate crea un climat organizațional rigid și poate reduce inițiativa individuală. Potrivit lui Sergiovanni (2007), autoritatea autentică nu este bazată doar pe putere sau poziție, ci pe capacitatea liderului de a inspira și de a direcționa echipa spre obiective comune.

De exemplu, într-un studiu realizat într-o școală secundară din Europa, liderii care au implementat politici clare privind disciplina au obținut o creștere semnificativă a performanțelor academice într-un interval de trei ani.

### **Empatia ca Fundament al Leadershipului Modern**

Empatia în leadershipul educațional implică abilitatea liderului de a înțelege și de a se conecta cu emoțiile, nevoile și aspirațiile celorlalți. Această dimensiune devine tot mai importantă într-un mediu educațional diversificat, în care elevii și profesorii se confruntă cu provocări variate. Goleman (1995) subliniază faptul că liderii empatici creează un mediu sigur, în care toate vocile sunt auzite, iar conflictele sunt gestionate constructiv.

Un exemplu concret este cel al unei directoare de școală primară din Statele Unite care, printr-o abordare empatică, a reușit să reducă rata absenteismului de la 15% la 5% într-un an. Aceasta a implementat sesiuni de ascultare activă și programe de sprijin pentru familiile elevilor, consolidând astfel relațiile în cadrul comunității educaționale.

### **Echilibrul dintre Autoritate și Empatie**

Echilibrul dintre autoritate și empatie este prioritar pentru succesul leadershipului educațional. Liderii care reușesc să combine aceste două dimensiuni pot adapta stilul managerial în funcție de cerințele contextului.

În situațiile de criză, autoritatea poate fi utilizată pentru a restabili ordinea, în timp ce empatia este necesară pentru a sprijini recuperarea emoțională a celor implicați.

Studiile arată că liderii care manifestă acest echilibru au un impact pozitiv asupra culturii organizaționale și asupra satisfacției generale a personalului.

De exemplu, într-o cercetare realizată în școli din Finlanda, s-a demonstrat că liderii care au utilizat o combinație de fermitate și sprijin emoțional au obținut o creștere cu 20% a performanțelor academice ale elevilor, precum și o reducere a fluctuației personalului didactic.

## **Rezultate și Discuții**

Analiza efectuată în cadrul acestui articol evidențiază trei concluzii principale:

1. **Importanța adaptabilității:** Liderii care își ajustează stilul managerial în funcție de nevoile situaționale sunt mai eficienți.
2. **Impactul asupra performanțelor:** Echilibrul dintre autoritate și empatie contribuie la crearea unui mediu de învățământ incluziv, ceea ce duce la rezultate mai bune pentru elevi.
3. **Dezvoltarea relațiilor interumane:** Empatia joacă un rol central în consolidarea relațiilor dintre lideri, profesori, elevi și comunitate.

## **Concluzii**

Leadershipul educațional eficient, nu constă doar în exercitarea autorității sau în manifestarea empatiei, ci în echilibrul dintre aceste două dimensiuni. Liderii care reușesc să armonizeze fermitatea cu sensibilitatea, construiesc medii de învățământ reziliente, capabile să susțină dezvoltarea personală și profesională a tuturor actorilor implicați.

Cercetările viitoare ar trebui să exploreze mai profund modalitățile de implementare a acestui echilibru în contexte educaționale variate.



## **Bibliografie**

1. Bass, B. M. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
3. Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
4. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(5), 683-704.

## ROLUL DE LIDER AL CADRULUI DIDACTIC

**Anițoiu Daniela-Simona**  
**Liceul Tehnologic „Victor Frunză” Rm. Sărat, Buzău**

Imaginea profesorului în condițiile învățământului actual presupune o serie întreagă de calități, determinate de specificul și complexitatea muncii pe care o desfășoară. El își asumă o multitudine de roluri, a căror exercitare este dependentă de personalitatea lui. În școală, profesorul este conducătorul activității didactice care se desfășoară în vederea realizării obiectivelor prevăzute în documentele școlare. Diversitatea rolurilor pe care le poate exercita profesorul la școală:

Profesorul, ca expert al actului de predare-învățare, poate lua decizii cu privire la tot ceea ce se întâmplă în procesul de învățământ.

Profesorul, ca agent motivator, declanșează și întreține interesul, curiozitatea și dorința lor pentru activitatea de învățare.

Profesorul, ca lider, conduce un grup de elevi, exercitându-și puterea asupra principalelor fenomene ce se produc aici. Este un prieten și confident al elevilor, un substitut al părinților, obiect de afecțiune, sprijin în ameliorarea stărilor de anxietate.

Profesorul, în ipostază de consilier, este un observator sensibil al comportamentului elevilor, un îndrumător persuasiv și un sfătuitor al acestora.

Profesorul, ca model, prin întreaga sa personalitate, prin acțiunile, comportamentul său este un exemplu pozitiv pentru elevi.

Profesorul, ca profesionist reflexiv, se străduiește tot timpul să înțeleagă și să reflecteze asupra întâmplărilor inedite din clasă, să studieze și să analizeze fenomenele psihopedagogice cu care se confruntă.

Profesorul, ca manager, supraveghează întreaga activitate din clasă, asigură consensul cu ceilalți profesori, cu părinții și cu ceilalți factori implicați în procesul instructiv-educativ.

În prezent, este nevoie de lideri puternici, care să se contureze, să se afirme și să aibă puterea de a oferi un exemplu care să transforme pierderile în oportunități și ferestre de evoluție. Profesorul lider este, mai mult ca oricând, un element necesar în ecuația învățării.

Fiecare dintre cei care aparțin categoriilor cu influență asupra procesului de învățare sunt lideri în educație, de la profesori, părinți și elevi, până la politicieni, vedete, influenceri,

inovatori sau persoane care lucrează în administrația publică locală sau centrală. Este important să ne uităm fiecare la ce rol are și, mai ales, ce responsabilitate implică, pentru că leadershipul vine cu foarte multă responsabilitate.

Responsabilitatea profesorilor este să fie competenți, responsabilitatea copiilor este să știe de ce merg la școală și să învețe, iar responsabilitatea părinților este să colaboreze cu profesorii și comunitatea pentru progresul copiilor. Liderul gândește lucrurile pe termen lung, își păstrează mereu curiozitatea și privește în perspectivă. Leadershipul la catedră se bazează pe încrederea profesorului în sine, dar și pe puterea cuvintelor, care pot face un elev să strălucească sau să se simtă umilit, de aceea este foarte important pentru un profesor să fie extrem de atent la folosirea limbajului și impactul lui pe termen lung. Cadrul didactic lider este cel care face conexiunile între copii și tot ce înseamnă lumea din jurul lor și îi pregătește pentru o viață cu sens.

### **Profesorii eficienți, premisă a performanțelor elevilor**

Eficiența cadrului didactic se concretizează în rezultatele la învățatură și în conduita elevilor, iar perioada de practică pedagogică nu este suficientă pentru ca profesorii debutanți să facă față tuturor problemelor din sala de clasă, așa încât, în funcție de necesitățile exprimate de fiecare profesor, oferta de formare are în vedere atât activități de optimizare a actului educativ, cât și abordări strategice ale unor dificultăți întâlnite în sistemul educațional actual. În celebra sa carte „Învățarea vizibilă”, John Hattie oferă o listă de calități ale profesorilor eficienți care se concentrează pe mai multe aspecte ale învățării, cum sunt:

- implicarea cognitivă a elevului față de conținutul predat;
- dezvoltarea unui mod de gândire și raționament care valorizează problematizarea și alte strategii de predare potrivite pentru conținutul pe care doresc ca elevii să-l învețe;
- împărtășirea de noi cunoștințe și sensuri, după care monitorizează felul în care elevii capătă fluentă și o bună stăpânire a noilor cunoștințe;
- oferirea de feedback elevilor într-o manieră adecvată și într-un timp util;
- cererea de feedback cu privire la impactul lor asupra progresului și competențelor tuturor elevilor;
- înțelegerea profundă cu privire la cum învățăm;
- observarea învățării prin ochii elevilor, apreciindu-le evoluțiile sinuoase în învățare,

progresul nonlinear.

Profesorii foarte buni obțin rezultate prin valorizarea aptitudinilor și a intereselor elevilor. Pentru aceasta, ei trebuie să creeze condițiile care îi vor stimula pe copii, în care ei își vor dori să învețe, să găsească metodele potrivite de a le stimula curiozitatea, dorința de a învăța. Nevoia adaptării modalităților educaționale utilizate în școală la mediul sociocultural în care se dezvoltă copilul a dus la modelarea unui tip de profesor nonstandard, și anume edutainer (profesorul-spectacol) care împrumută elemente din artele spectacolului stradal.

În concepția autorilor Brad Johnson și Tammy Maxson McElroy, trăsăturile specifice unui edutainer:

- manifestă cei trei R: respect, relaționare și responsabilitate;
- este stăpân pe propriul conținut, competent;
- are o educație relevantă, aplicată în lumea reală, practică;
- este entuziast, pasionat de educație;
- este abordabil, amical, disponibil;
- este preocupat de reușita elevilor;
- are simțul umorului, este amuzant;
- este cald, blând, transparent;
- deține controlul și interacționează bine cu audiența;
- asigură un climat cald în clasă;
- muncește mult, joacă dur, această filozofie devenind contagioasă pentru public”

Un alt rol principal al profesorului este să creeze așteptări de la elevii săi. Așteptările profesorilor au influențe semnificative asupra realizărilor elevilor. Atunci când elevii sunt motivați să învețe, asimilează firesc abilitățile de care au nevoie pentru îndeplinirea sarcinilor.

În procesul educației formale, este obligatorie existența unui parteneriat autentic care se desfășoară pe mai multe planuri:

- între cadrul didactic și elevii săi;
- între cadrele didactice și managerul școlar;

- între manager, ca reprezentant al școlii, și inspectoratul școlar;
- între profesorii unei clase;
- între școală și părinți/comunitate.

Calitatea actului educațional depinde de articularea unei relații între cel care caută (elev) și cel care oferă (cadru didactic). Cunoașterea de către profesor a capacității de înțelegere a elevilor, a deprinderilor acestora, dar și a deficiențelor de comportament și a problemelor cu care se confruntă nu este un proces spontan, ci se realizează pe parcursul întregii activități educative. Pe de altă parte, elevii se adaptează la rândul lor stilului de predare al dascălului, așteptărilor acestuia legate de disciplină și de îndeplinirea sarcinilor didactice. Din aceste motive, respectarea principiului continuității la clasă este justă și asigură obținerea performanțelor elevilor, fiindcă ambii parteneri ai activității didactice pleacă de la aspecte cunoscute către explorarea celor necunoscute.

Schimbarea cadrelor didactice este iminentă la începutul unui nou ciclu de învățământ, dar înlocuirea unui profesor iubit de elevi cu un alt cadru didactic îi poate bulversa pe aceștia. Schimbarea periodică a cadrelor didactice nu este în interesul elevilor. Profesorul este un bun profesionist în domeniul său de activitate, dar este și un model pentru elevii săi, uneori chiar asemenea unui părinte. Unicitatea relației dintre profesor și elevii săi este dată de legătura umană bazată pe încredere și atașament, care se dezvoltă în paralel cu activitatea de învățare. Încrederea este o valoare esențială, care definește respectul reciproc și interdependența între toți actorii implicați în educație, de la elev și profesor până la familie și întreaga comunitate. Înțelegem deci prin aceasta o formă de atașament constructiv al tuturor părților din cadrul demersului educațional față de viziunea împărtășită și asumată asupra educației. Așadar, atunci când dimensiunea umană a profesiei didactice se manifestă, elevii au o stare de bine, sunt mai motivați, învață cu plăcere, formându-și nu doar competențe, ci și atitudini, valori care contribuie la o educație de calitate.

Oferirea unei perspective asupra dezvoltării profesionale este importantă în orice moment al carierei didactice, atât pentru a sprijini evoluția în carieră a debutanților, cât și pentru perfecționarea profesorilor cu experiență, căci instalarea plafonării va avea consecințe negative comparabile cu ale fenomenului de instabilitate pe post.

În prezent, stabilitatea cadrelor didactice pe post este considerată un punct forte al organizațiilor școlare, fiind un factor important în vederea asigurării calității în educație. Criza de resurse umane cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc se reflectă

într-un grad scăzut de ocupare a posturilor cu cadre didactice titulare.

## STUDIU DE CAZ

- Scopul acestei cercetări este acela de a investiga opiniile cadrelor didactice privind măsura în care acestea consideră că managerii școlilor lor se implică eficient în dezvoltarea profesională a personalului didactic și în ce măsură se reflectă acest lucru asupra rezultatelor elevilor.

- Ipoteza de lucru:

*Cu cât managerul școlar se implică mai mult în formarea și dezvoltarea cadrelor didactice din școala sa, cu atât implicarea lor și rezultatele elevilor vor fi mai bune.*

- Obiectivele cercetării noastre sunt:

O1. Evaluarea activității și a gradului de implicare a managerilor în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

O2. Stabilirea unei corelații între nivelul de pregătire al profesorilor și rezultatele elevilor

Cele trei valori identificate ca fiind relevante pentru atingerea obiectivelor și verificarea ipotezei sunt:

1. Implicarea managerilor școlilor în dezvoltarea resursei umane;
2. Motivația și interesele cadrelor didactice în ceea ce privește formarea continuă;
3. Stabilirea corelației dintre pregătirea profesională a cadrelor didactice și rezultatele elevilor la evaluarea națională.

## CONCLUZII

Prin derularea acestui studiu, am urmărit, pe de o parte, stabilirea nivelului percepției cadrelor didactice în ceea ce privește impactul implicării managerilor școlilor în care își desfășoară activitatea asupra îmbunătățirii calității actului didactic, iar, pe de altă parte, am vizat stabilirea unei corelații între interesul a cadrelor didactice pentru dezvoltarea profesională și rezultatele obținute de elevi la evaluarea națională.

Corelând răspunsurile de la interviul cu managerii cu scorurile obținute în urma evaluării activității lor de către cadrele didactice, precum și cu rezultatele școlare obținute la evaluarea națională, rezultă că, în unitățile școlare în care s-a desfășurat cercetarea,

managerii gestionează eficient activitatea de dezvoltare profesională. Analiza rezultatelor direcțiilor cercetate au confirmat ipoteza de lucru, prin urmare, succesul unei școli în ansamblu, pregătirea profesională a cadrelor didactice, rezultatele bune și foarte bune ale elevilor, climatul constructiv, toate acestea depind de implicarea managerului în dezvoltarea profesională a profesorilor.

Asumându-și o multitudine de roluri, profesorul trebuie să conștientizeze că exercitarea lor depinde de personalitatea pe care și-o modelează. În acest sens, un rol deosebit în exercitarea acestei profesii îi au anumite componente ale personalității: cultura profesională, calitățile atitudinale și cele aptitudinale. De fapt, pentru ca anumite cunoștințe să fie transmise de la o persoană la alta și acceptate, trebuie întotdeauna ca între ele să existe un schimb afectiv format din încredere și dispoziție receptivă dintr-o parte și din alta.

Rolul profesorului poate să fie analizat și din perspectiva relației profesor-elev. Având în vedere valorile societății contemporane (libertate, responsabilitate, toleranță, cooperare), se impune o nouă abordare a relației profesor-elev: asumarea de către profesor și elevi a unei responsabilități morale comune în cadrul relației educaționale, conducând la angajarea afectivă și efectivă în procesul educațional; recunoașterea reciprocă a „dreptului de a fi altfel” și valorizarea fiecărei ființe umane în parte, indiferent de cât și de cum este diferită; încrederea în posibilitățile fiecărei ființe umane de a progresa; recunoașterea faptului că toți elevii și profesorii sunt parteneri sociali cu funcții complementare, dar cu responsabilitate comună; considerarea școlii ca mediu de construcție culturală; renunțarea la principiul „căii optime unice” și conștientizarea faptului că majoritatea problemelor sociale și umane au mai multe soluții echi-finale și echivalente; promovarea autenticității și sincerității – a fi tu însuși este mai important decât a avea dreptate.

Educația se sprijină pe patru piloni importanți: a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să trăiești împreună cu alții și a învăța să fii. În funcție de această optică, dar și de implicațiile globalizării asupra indivizilor, ale problematicii lumii contemporane, educatorii din învățământ urmează să îndeplinească roluri noi.

## BIBLIOGRAFIE

1. Bush, T., *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Polirom, Ediția a II-a. Iași, 2001.
2. Cucuș, C., *Educația: iubire, edificare, desăvârșire*. Polirom, Iași, 2008.
3. Gardner, H., *Mintea disciplinată. Educația pe care o merită orice copil, dincolo de informații și teste standardizate*. Sigma, București, 2011.
4. Gherguț, A., *Managementul general și strategic în educație*, Editura Polirom, București, 2007.
5. Păun, E., *Școala viitorului sau viitorul școlii?*, Polirom, Iași, 2022.
6. Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., *Managementul resurselor umane.*, Polirom, Iași, 2016.
7. Sinek, S. . *Începe cu de ce. Cum ne inspiră marii lideri astfel încât să trecem la acțiune*.Public, București, 2018.



## CORANUL – CARTEA SACRĂ A MUSULMANILOR

prof. Antal Valentina, Școala Gimnazială *Szalardi Janos* Sălard

Musulmanii consideră că Coranul este cuvântul revelat al lui Dumnezeu pentru umanitate, prin urmare nu poate fi criticat. Când este recitat cu voce tare, musulmanii este bine să se abțină de la vorbit, mâncat sau băut. Conform credinței islamice convenționale, Coranul a fost revelat de îngerul Gabriel profetului Mahomed în orașele din vestul Arabiei Mecca și Medina, începând cu anul 610 și terminând cu moartea lui Mahomed în anul 632 d.Hr. Este subdivizat în 114 unități asemănătoare unor capitole numite „sūrahs”, un cuvânt folosit în cadrul Coranului pentru a desemna pasaje revelatorii de o lungime nespecifică.

Coranul este un cod revelat religios și social care se aplică comunității credincioșilor. Conținutul său se poate condensa într-un verset al Coranului (Cor., VII, 157): «Nu există alt dumnezeu decât Allah, iar Mahomed este profetul său». Această profesiune de credință are o intensitate extraordinară, „toate manifestările vieții unui musulman sunt pătrunse de o credință puternică, chiar și la cei care nu cunosc adevăratele învățăminte ale religiei sau care nu îi sunt credincioși”. Faptele sunt considerate de musulmani mai puțin importante și nu fac decât să completeze credința – credinciosul care comite un păcat grav devine un damnat dar nu este exclus din paradis.

În ceea ce privește dogma, teologii musulmani s-au străduit să adune elementele dispersate în Coran și să le expună sub formă de catehisme. Principalele puncte ale profesiunii de credință sunt unicitatea lui Dumnezeu, misiunea profeților și judecata de apoi.

Allah este unic, ființă eternă, transcendentă și atotputernică, unicitatea sa este clar exprimată în celebra sură 112, considerată cea mai veche: „Spune: El este Dumnezeu cel unic, Dumnezeu cel veșnic, el nu naște și nu este născut și nimeni nu-i este asemeni”. Trei texte din Coran formulează concepția despre Dumnezeu conform Islamului oficial:

„Totul piere în afară de fața sa” (Eternitatea)

„Nimeni nu-i este asemeni” (Transcendența absolută care exclude orice analogie cu făpturile)

„El nu se teme de urmare” (Voința arbitrară)

Allah este descris în Coran prin mai multe epitete – Cel Viu, Cel Puternic, Cel Atotștiutor, Cel Milostiv – cele mai frumoase nume ale lui Allah (99 la număr) fiind utilizate și în litanii. Credința lor într-un Dumnezeu unic îi deosebește pe musulmani de ceilalți, chiar și de creștini care, prin dogma Sfintei Treimi, ar fi considerată un atentat la unicitatea divină.

Atotputernicia lui Allah rezidă și în forța sa creatoare. El a creat lumea *ex nihilo* în șapte zile, creând omul în a șasea zi, șapte ceruri și șapte pământuri, șapte părți de cer și de infern. A creat îngerii din lumină, în fruntea lor sunt cei patru arhangheli Gibrîl (mesagerul lui Allah), Mihail (cel care veghează asupra naturii), Isrâfil (cel care suflă în trompeta Judecării) și Izrâ'il (îngerul morții). Omul are doi îngeri păzitori care scriu atât faptele bune cât și pe cele rele ale omului. Îngerul numit Satan sau Īblīs (denaturarea grecescului diabolos) a refuzat să se prosterneze în fața primului om și a fost izgonit din paradis. Ca să se răzbune Īblīs i-a alungat pe Adam și Eva având vina că l-au ascultat. Cum păcatul lui Adam nu s-ar fi transmis posterității, Islamul nu recunoaște păcatul original și nici decăderea naturii umane. Īblīs are sub comanda sa o armată întreagă de demoni creați înaintea omului, făurită din foc, care se amestecă în viața oamenilor și ocupă un loc important în credința populară.

Misiunea profetilor – Allah a însărcinat anumiți oameni să comunice voința sa și să cheme la supunere popoarele alese. Așadar, dogma musulmană pretinde ascultarea lui Mahomed dar și a profetilor care l-au precedat, de exemplu cei din Vechiul Testament Adam, Noe, Avraam, Moise, etc.) și Iisus Hristos. Dar cel mai important pentru musulmani rămâne Mahomed, „pecetea profetilor” care restabilește în întregime revelația divină. Profetii, ocrotiți de păcatele grave și așezați deasupra îngerilor, au privilegiul de a face minuni, însă de revelarea Coranului doar Mahomed se poate prevala.

Judecata de apoi. Istoria omenirii va lua sfârșit prin înviere și prin judecata de apoi, pe care morții o așteaptă în mormânt, cu excepția profetilor și a martirilor care sunt primiți direct în paradis. Sfârșitul vremurilor va fi marcat printr-o teribilă tulburare, până când va apărea Mahdī-ul, cel „îndrumat de Allah”, în timp ce Antihristul, falsul Mesia apărut între Irak și Siria, va fi ucis de Iisus.

În ziua Judecării de Apoi, după ce cele două sunete de trâmbiță vor marca moartea și învierea tuturor oamenilor, fiecare se va prezenta în fața lui Allah cu o carte în care sunt scrise faptele bune și rele, după care va trece peste o punte mai subțire decât un fir de păr, de unde va cădea în infern sau va ajunge în paradis. Profetul va interveni pentru a-i ajuta pe musulmani. Infernul este format din șapte părți, etajul superior este purgatoriul musulmanilor vinovați, iar celelalte etaje fiind rezervate diferitelor categorii de necredincioși. Paradisul este descris în Coran ca fiind ținutul la

care visează beduinul ars de sete, însetat de umbră și odihnă. Aici sunt doar grădini în care curg din toate părțile izvoare de apă proaspătă, vin sau miere. Cei aleși vor putea să se veselească, să mănânce și să bea în compania huriilor, femei frumoase cu ochii strălucitori.

Coranul este considerat de musulmani un text revelat, fără mistere și parabole, prin urmare nu presupune vreun efort de reflectare. Dar credincioșii musulmani înșiși au constatat o serie de contradicții de care Profetul, conform tradiției, nu se sinchisea prea tare. „Ceea ce tulbură trebuie să acceptați prin credință”, afirma acesta. Mai târziu, musulmanii care nu se mulțumeau cu o acceptare naivă s-au văzut nevoiți să încerce o definiție a termenilor folosiți și o coordonare a elementelor din textul sacru: astfel au luat naștere exegeza și teologia Coranului.

Textul Coranului nu a fost elaborat în perioada vieții lui Mahomed. În timpul vieții sale doar câțiva tovarăși numiți „secretarii” (Obayy b. Ka’b, ’Abd-Allah b. Abu-Șarh, Zayd b. Tābit și alții) transcriseseră unele fragmente ale revelației. Niciunul nu intenționa să facă o culegere completă deoarece aproape toți credincioșii știau pe de rost diferite capitole.

Pentru un musulman important în această viață este să îndeplinească anumite obligații rituale stabilite de Lege și denumite „stâlpii religiei”. Nu există ideea „paternității” divine, Dumnezeu fiind Domnul în fața Căruia personalitatea credinciosului nu există decât în virtutea unei convenții juridice. Totuși, problema devoțiunii personale și a vieții interioare se pune și în islamism.

Cu excepția profesiei de credință, a recunoașterii transcendentalității, a unicității divine, obligațiile rituale ale Legii mai cuprind rugăciunea, postul, milostenia legală și pelerinajul. Rugăciunea rituală constituie un element de bază al cultului, un ansamblu de gesturi și cuvinte riguros precizate, un act de laudă și adorație dar care nu implică niciun fel de legătură personală cu Dumnezeu. Se face de 5 ori pe zi, la ora fiecărei rugăciuni, muezinul lansează din înaltul minaretului o chemare compusă din următoarele invocații: „Allah este mare (de 4 ori). Sunt martor că nu există altă divinitate în afară de Allah (de 2 ori). Veniți la rugăciune (de 2 ori). Veniți la rugăciune (de 2 ori). Allah este mare (de 2 ori). Nu există altă divinitate decât Allah.”

Credinciosul trebuie să-și facă rugăciunea într-o stare de „purificare legală”, prin spălare generală sau redusă, înlocuită uneori prin purificarea cu pământul. Acasă sau în aer liber, el trebuie să se îndrepte spre Mecca și să delimiteze pe pământ un spațiu care-l separă de lumea exterioară. Pentru aceasta se folosește de „covorul de rugă”. Rugăciunea poate fi făcută în orice loc cu excepția celei din ziua de vineri, la amiază, când musulmanii trebuie să se întrunească în moscheea cea mare.

Postul este obligatoriu pe toată perioada lunii de ramadan (fiind exceptați cei bolnavi și călătorii, dar și aceștia în anumite condiții). Luna ramadanului a fost astfel aleasă pentru că în această perioadă a anului a avut Mahomed primele sale revelații. Postul începe o dată cu apariția lunii noi, este anunțat oficial din ordinul cadului și trebuie respectat cu rigurozitate de la răsărit și până la apusul soarelui. În timpul zilei este absolut interzisă consumarea vreunei substanțe solide ori lichide, sunt interzise fumatul și relațiile intime. După apusul soarelui se ia o masă și în zori a doua masă înainte de reluarea postului. la sfârșitul ramadanului are loc uEditura Humanitas, București, 1993na din cele două sărbători principale ale anului, „sărbătoarea rupturii” sau „mica sărbătoare” care include o rugăciune pe esplanada mosalla-ei și o pomană pentru săraci.

Pelerinajul este o obligație cu caracter deosebit, de care fiecare musulman trebuie să se achite o dată în viață, dar numai dacă „este în stare să facă drumul” (Cor. III, 91). Obiectul pelerinajului îl constituie sanctuarul de la Mecca, în centrul căruia se găsește Ka’ba, edificiu dreptunghiular din piatră înconjurat de un voal de brocart negru care se schimbă în fiecare an. Teritoriul Meccăi este sacru, ca să intri în Mecca trebuie să fii într-o stare de sacralitate, adică să îmbraci un veșmânt special, să te bărbierești și să te speli, să nu ai relații intime, preocupări pentru toaletă, să fi făcut vărsări de sânge. Credinciosul își exprimă intenția de a săvârși riturile pelerinajului și strigă „labbayka allahoma, labbayka” (care ar însemna „Iată-mă, o, Doamne, iată-mă”).

La întoarcere mulți pelerini se opresc la Medina pentru a vizita mormântul Profetului și la Ierusalim, al treilea oraș sfânt al Islamului. Importantă ceremonie religioasă, pelerinajul joacă și un rol politic, adunând musulmanii răspândiți în întreaga lume.

Războiul sfânt (ğihād) nu se numără printre obligațiile fundamentale, nici nu constituie o îndatorire personală ci o îndatorire de solidaritate iar concepțiile despre el s-au cristalizat abia după moartea profetului. Asumat de un număr restrâns de membri ai comunității, el trebuie purtat împotriva popoarelor necredincioase învecinate dar anterior acestea trebuie îndemnate să se convertească. Dacă acceptă, fac parte din comunitate, dacă nu, sunt cucerite prin forță sau după capitulare.

În concluzie, se poate spune deci că ceea ce propune Coranul este un demers de conștientizare continuă de către credincios a naturii sale ontologice și a dependenței structurale față de divin. Este o relație directă, nu există intermediari între Creator și creația sa, ci un permanent proces de reapropiere a omului de Cel din care a fost adus, temporar, la o ființare proprie. Lectura Coranului este expresia prin excelență a acestei comunicări, ea îl pune în contact pe musulman cu cuvântul și cu prezența divinului într-o încercare de a sacraliza constant conștiința și viața dreptcredincioșilor. Dincolo

de rafinamentele disputelor doctrinare și de subtilitatea nenumăratelor sale lecturi juridico-teologice ce rămân apanajul savanților, Coranul reprezintă, pentru omul de rând, vocea însăși a divinului, care i se adresează în mod personal și căreia îi va da socoteală, la sfârșitul vieții, de modul în care a fost fidel față de ceea ce Cartea sfântă i-a făcut cunoscut.

#### BIBLIOGRAFIE

Sourdel, Dominique, *Islamul*, Editura Humanitas, București, 1993

<https://dilemaveche.ro/sectiune/tema-saptamanii/despre-divin-si-uman-591056.html>

<https://historia.ro/sectiune/general/coran-si-10-lucruri-de-referita-despre-acesta-585471.html>

# GESTIONAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Prof. Antonescu Oana - Școala Gimnazială Nr. 19 Brașov

## Cum se definește managementul clasei?

- ◆ **Abilitatea profesorului** de a planifica și organiza activitățile clasei astfel încât să se asigure un climat favorabil învățării.
- ◆ Un **set de strategii și tehnici** de gestionare a relației profesor-elev, elev-elev dar și profesor-părinți, care trebuie să aibă întotdeauna valențe educative
- ◆ Un **set de activități** prin care se urmărește prevenirea comportamentelor deviante și rezolvarea problemelor comportamentale apărute.

## Obiectivul final al managementului unei clase:

- ◆ *Formarea unor abilități de autoreglare a comportamentului la elev*
- La început controlul comportamentului este extern (profesori, părinți, colegi)
- Pe parcurs, regulile și modelele se interiorizează

## Atenție ! Modelele oferite copilului vor fi pilde de urmat.

Fiecare cadru didactic reprezintă o sursă managerială inepuizabilă.

- ◆ Învățătorului, ca manager, i se solicită:
  - un angajament implicativ și corelativ
  - o deschidere spre idei noi, pe care le poate opta spre binele colectivului
  - să încurajeze comunicarea și să consolideze deprinderea de lucru în echipă

Coordonatele managementului educațional:

◆ **Managementul conținutului** (competențe organizatorice ale conținutului didactic, implicarea elevilor în activitățile de învățare)

◆ **Managementul problemelor disciplinare :**

- recompensarea comportamentului responsabil;
- corectarea comportamentului iresponsabil;
- control consecvent;
- muștrări verbale;

**Situațiile de criză în mediul educațional** sunt generate de apariția conflictelor în școală.

## Ce este un conflict?

-neînțelegere, ceartă, înfruntare, dezacord, dispută, ciocnire de interese;

**Soluționarea conflictelor în școală trebuie să fie pentru cadrul didactic o preocupare constantă și serioasă.**

## Cum definim o situație de criză?

◆ Un eveniment sau un complex de evenimente inopinante, neașteptate dar și neplanificate, generatoare de pericol pentru climatul educațional.

**Cauze** care duc la apariția conflictelor:

- Ostilitatea față de școală
- Izolarea socială
- Comportamentul impulsiv

- Ignorarea regulilor
- Violența verbală și fizică (agresivitatea)
- Lipsa comunicării
- Dezinteresul părinților față de școală
- Comportamentul cadrului didactic

Atitudini care favorizează apariția și evoluția crizei

◆ În majoritatea situațiilor, cadrele didactice își concentrează eforturile și atenția, controlul și concentrarea asupra situațiilor didactice, asupra activității de predare, ignorând, de multe ori diversitatea situațiilor educaționale, ca structuri complexe, atitudinal – relationale.

◆ Intervenții lipsite de promptitudine și rapiditate;

Violența - cea mai frecventă conduită de devianță școlară

◆ Violenta din școală este o expresie a **violentei din societate**, este o realitate a zilelor noastre cu care ne confruntăm uneori fără să o percepem suficient.

◆ Consecințele ei îi afectează atât pe elevii implicați în conduitele violente, cât și pe cei care nu sunt implicați, dar sunt martorii lor.

◆ Adesea, copilul devine agresiv fizic atunci când nu este înțeles de ceilalți. Vrea să intre într-un cerc de prieteni sau își dorește ce are altcineva, dar nu-i poate face pe ceilalți să înțeleagă acest lucru.

◆ Dacă un copil se simte neînțeles, respins și manipulat, acesta poate dezvolta cu ușurință în el trăsături negative și, rezultatul va fi: amărăciune, conflict, răzvrătire prin violență.

◆ Comportamentul agresiv *se poate modela*, dar pentru aceasta trebuie să-i înțelegem mai întâi pe copii, să înțelegem de ce au astfel de probleme.

◆ Copiii ignoră adesea ceea ce spun profesorii sau părinții („Nu mai lovi!”) și continuă să facă ceea ce au văzut că fac unii dintre ei (lovesc).

◆ Realitatea a demonstrat că, în majoritatea cazurilor, copiii învață să devină violenți urmărind scenele de agresivitate prezente în diferite filme și chiar programe de desene animate. Ei chiar își depășesc modelele, inventând gesturi și acțiuni mai violente decât cele pe care le-au văzut.

◆ Jocurile pe calculator - o altă cauză a violenței

*Câți dintre părinți verifică copiii ce fac în fața calculatorului?*

Jocurile vândute cu coperti atrăgătoare, personajele preferate, sunt în mare parte cu influență negativă asupra dezvoltării personalității copilului.

◆ În zadar le oferă părinții tot ce-și doresc dacă nu-și fac timp, cel puțin o jumătate de oră pe zi, să le asculte bucuriile și necazurile pe care le-au trăit în ziua respectivă, să le ofere un sfat, o mângâiere, să-i facă să simtă că părinților le pasă de ei.

◆ Părinții cred că au „tot ce le trebuie” copiii (referindu-se la calculatoare, mașinuțe, dulciuri, etc) și nu le înțeleg comportamentul agresiv. Se impune deci *consilierea acestor părinți* pentru că manifestările violente ale copiilor provin uneori din dorința de a fi „băgați în seamă”.

Ne întrebăm:

◆ Care dintre noi nu am aruncat uneori o vorbă mai dură la întâmplare, într-un moment de furie, de lipsa de auto-control, sau am făcut un gest, o glumă, ce ni se părea lipsite de importanță, fără să conștientizăm impactul pe care acest fapt l-a avut asupra copilului respectiv, urmările?

◆Ce este mai grav este faptul că astfel de lucruri se întâlnesc și, nu rareori, chiar la cadrele didactice, lucru care nu ar trebui să se întâmple.

Cum putem preveni violența?

◆Prin desfășurarea cât mai multor programe de combatere a violenței prin care atât elevii, cât și cadrele didactice ar găsi căi pașnice de rezolvare a unor conflicte și ar avea un profund sentiment de siguranță în cadrul școlii și în afara acesteia.

◆Părinții să petreacă mai mult timp cu propriii lor copii, să urmărească cu discernământ anturajul acestora, să le acorde mai multă încredere și atenție.

◆Organizarea cât mai multor activități extrașcolare, prin care să se ofere cât mai multe moduri eficiente de petrecere a timpului liber.

**Și să nu uităm:**

◆„Dacă un copil trăiește în critică, va învăța să condamne pe alții.

◆Dacă un copil trăiește în ură, va învăța să lupte împotriva celorlați.

◆Dacă un copil trăiește în ridicol, va învăța să fie timid.

◆Dacă un copil trăiește în rușine, va învăța să se simtă vinovat.

◆Dacă un copil trăiește în toleranță, va învăța să fie îngăduitor.

◆Dacă un copil este încurajat, va învăța ce este încrederea.

◆Dacă un copil este lăudat, va învăța să aprecieze.

◆Dacă un copil este corect tratat, va învăța ce este dreptatea.

◆Dacă un copil este tratat ca un prieten, va învăța să găsească dreptatea în lume.”

**Bibliografie:**

◆Iucu, R., (2000), *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, Iași

◆Niculescu, R.M., (1994), *A învăța să fii un bun manager*, Editura Inedit, Tulcea

◆Stan, E., (2003), *Managementul clasei*, Editura Aramis, Bucuresti.

◆Joița. E.,(1995), *Management școlar*, Editura Gh. C. Alexandru, Craiova.



# **SINERGIA AUTORITĂȚII ȘI EMAPIEI ÎN LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: CONSTRUINREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE OPTIMIZAT PENTRU SUCCESUL ELEVILOR DIN LICEELE TEHNOLOGICE**

*Prof. APARASCHIVEI Ovidiu,*

*Liceul Tehnologic Silvic "Dr. N. Rucăreanu" Brașov*

Rezumat: Leadershipul educațional în liceele tehnologice trebuie să răspundă provocărilor specifice unui context educațional caracterizat prin diversitatea nevoilor academice și socio-emoționale ale elevilor. În acest sens, combinarea autorității cu empatia reprezintă o strategie esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat, în care elevii să poată prospera. Acest articol explorează importanța și beneficiile integrării acestor două dimensiuni ale leadershipului, evidențiind metodele prin care liderii educaționali pot construi un climat de învățare optimizat în liceele tehnologice, sprijinind atât performanțele academice, cât și dezvoltarea personală a elevilor.

## **1. Introducere**

Liceele tehnologice sunt instituții care formează elevi pentru diverse domenii tehnice, iar succesul acestora depinde de o educație care să combine pregătirea teoretică cu dezvoltarea abilităților practice. În acest context, leadershipul educațional joacă un rol crucial în crearea unui mediu propice învățării, iar liderii educaționali trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie pentru a răspunde nevoilor multiple ale elevilor. Autoritatea contribuie la stabilirea unui cadru de învățare structurat, în timp ce empatia ajută la construirea relațiilor de încredere și la susținerea dezvoltării emoționale și sociale a elevilor.

## **2. Leadershipul educațional în liceele tehnologice**

Leadershipul educațional într-un liceu tehnologic este definit prin capacitatea de a influența comunitatea educațională într-un mod care să sprijine atât învățarea teoretică, cât și dezvoltarea competențelor practice.

Liceele tehnologice au un rol esențial în formarea elevilor pentru piața muncii, iar liderii educaționali trebuie să echilibreze cerințele academice cu necesitatea de a promova un mediu de învățare care să încurajeze dezvoltarea personală și abilitățile sociale ale acestora. Astfel, leadershipul educațional trebuie să se bazeze pe un model care îmbină autoritatea, necesară pentru stabilirea unui cadru de învățare eficient, cu empatia, care să permită susținerea individuală a fiecărui elev.

### 3. Autoritatea în leadershipul educațional

Autoritatea în cadrul leadershipului educațional într-un liceu tehnologic presupune stabilirea unor reguli clare și respectarea acestora, asigurând astfel un mediu de învățare structurat și disciplinat. De asemenea, autoritatea este esențială pentru a menține standardele academice și a motiva elevii să își atingă potențialul. Liderii educaționali care aplică autoritatea cu consistență sunt capabili să creeze un climat de respect și ordine, în care elevii înțeleg ce se așteaptă de la ei, iar rezultatele nu sunt lăsate la voia întâmplării. În liceele tehnologice, autoritatea este necesară și pentru gestionarea activităților de formare practică, asigurându-se că elevii respectă standardele de siguranță și calitate în cadrul laboratoarelor și atelierelor.

### 4. Empatia în leadershipul educațional

Empatia în leadershipul educațional presupune o înțelegere profundă a nevoilor și provocărilor elevilor, nu doar pe plan academic, ci și emoțional și social. În liceele tehnologice, unde elevii pot proveni din medii socio-culturale diverse, empatia liderilor educaționali este esențială pentru a sprijini dezvoltarea personală a acestora și pentru a încuraja o atmosferă pozitivă de învățare. Liderii care adoptă o abordare empatică sunt mai capabili să stabilească relații de încredere cu elevii, să le ofere sprijin emoțional atunci când este necesar și să creeze un climat educațional care valorizează diversitatea. În plus, empatia permite liderilor să înțeleagă dificultățile elevilor din punct de vedere psihologic, ceea ce poate contribui la dezvoltarea unor strategii educaționale personalizate.

## 5. Integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional al liceelor tehnologice

Pentru a construi un mediu educațional echilibrat și eficient, liderii liceelor tehnologice trebuie să integreze autoritatea și empatia într-un mod complementar. Aceasta presupune stabilirea unor reguli clare și aplicarea acestora, dar și o atitudine deschisă și empatică față de nevoile elevilor. În acest sens, următoarele strategii pot fi eficiente:

- **Clarificarea așteptărilor și stabilirea unor obiective realiste:** Liderii trebuie să comunice așteptările față de elevi, stabilind norme clare de comportament și performanță. Acestea trebuie să fie aplicate cu consistență, însă liderii trebuie să fie, de asemenea, deschiși la dialog, pentru a înțelege contextul din spatele comportamentelor elevilor;

- **Construirea unui climat de încredere și respect:** Un lider empatic care demonstrează autoritate va câștiga respectul elevilor și va crea un mediu în care aceștia se simt susținuți și înțeleși. Astfel, elevii vor fi mai predispuși să respecte regulile și să se implice activ în procesul educațional.

- **Susținerea învățării active și practice:** În liceele tehnologice, unde accentul se pune pe învățarea prin practică, liderii trebuie să asigure un cadru structurat pentru activitățile tehnice, respectând standardele de siguranță, dar și oferind feedback constant și sprijin pentru dezvoltarea abilităților elevilor.

- **Abordarea individuală a elevilor:** Liderii educaționali trebuie să fie capabili să identifice nevoile fiecărui elev și să aplice strategii de susținere personalizate. Aceasta presupune o combinație între autoritate (pentru a stabili limite) și empatie (pentru a oferi sprijin).

## 6. Beneficiile unui leadership educațional echilibrat în liceele tehnologice

Combinarea autorității și empatiei în leadershipul educațional al liceelor tehnologice are numeroase beneficii:

- **Îmbunătățirea performanțelor academice și practice:** Un mediu clar structurat, dar susținut de relații empatică, contribuie la creșterea motivației elevilor și la îmbunătățirea performanței academice și a competențelor tehnice;

- Promovarea unei culturi școlare pozitive: Leadershipul care integrează autoritatea și empatia contribuie la dezvoltarea unui climat de încredere, respect și colaborare între elevi și profesori;
- Reducerea problemelor comportamentale: Elevii care sunt tratați cu empatie și care înțeleg clar așteptările vor fi mai motivați să respecte normele și să se implice activ în procesul educațional.

## 7. Concluzii

Leadershipul educațional în liceele tehnologice trebuie să fie un echilibru între autoritate și empatie, ambele având roluri esențiale în crearea unui mediu de învățare eficient și optimizat. În timp ce autoritatea asigură un cadru de disciplină necesar pentru succesul academic, empatia sprijină dezvoltarea socială și emoțională a elevilor. Liderii care reușesc să combine aceste două dimensiuni vor contribui la crearea unui climat educațional favorabil învățării și dezvoltării elevilor din liceele tehnologice, pregătindu-i astfel pentru succesul profesional și personal.

## BIBLIOGRAFIE

1. Bălăceanu, C. (2017). Liderul școlii: între autoritate și empatie. Editura University Press, Cluj-Napoca;
2. Ciobanu, M. (2018). Leadership educațional și cultura organizațională în școlile din România. Editura Universității din București, București;
3. Dumitru, M. (2013). Leadershipul educațional și dezvoltarea personală a elevilor. Editura Didactică și Pedagogică, București;
4. Istrate, I., & Andrei, A. (2019). Formarea liderilor educaționali: Competențe și abilități pentru o conducere eficientă. Editura Humanitas Educațional, București;
5. Săftoiu, I. (2015). Managementul educațional: Teorie și practică. Editura Polirom, Iași;
6. Toma, A. (2021). Educația ca proces: Leadershipul și managementul în școlile tehnice. Editura Pro Universitaria, București.

## **Profesorul de limba și literatură română empatic/ simpatic / riguros**

Prof. Apetrei Angela Nadia  
Colegiul Național "Ion Neculce" București

„Nu te coborî la nivelul copilului ca să faci teatru, nu ca să-l umilești pe copil sau să te umilești pe tine, ci pentru a crește din nou împreună cu el, a simți din nou tu emoția marilor creatori, a relua și verifica adevăruri acceptate”. (I.S.Firu, 1968)

Profesorul este una dintre persoanele care exercită o puternică influență asupra copiilor, alături de părinți. Rolul lui este de vector al culturii și valorilor pe care le împărtășește celor mici. Societatea trebuie să valorizeze rolul profesorului, iar elevii să fie conștientizați că profesorul le facilitează cunoașterea, înțelegerea lumii, precum și adaptarea socială. Această profesie are o istorie îndelungată, întâlnindu-se încă din zorii umanității, căci a fost evident că ceea ce descopereau, aflau, cunoșteau oamenii, trebuia transmis, pentru a nu se pierde, pentru a ușura existența urmașilor.

Oamenii, spre deosebire de animale, își continuă existența pornind de la moștenirea lăsată de înaintași (roata, de exemplu, nu este descoperită de fiecare generație, scrisul este transmis, nu se reinventează iar și iar etc). Așadar, din perspectivă social- culturală, rolul profesorului este asemenea unui far care ghidează și orientează navele, dar nu se reduce doar la aceasta, deoarece prin prezența lui, profesorul are o menire mult mai complexă: el influențează devenirea celor pe care îi educă, le oferă propriul exemplu prin comportamentul, atitudinile, limbajul său etc. De la profesor, elevii pot învăța, dincolo de informații, deprinderi specifice unui domeniu și alte aspecte, precum: punctualitatea, respectul pentru natură, pentru oameni, pentru învățare și muncă, eleganța unei ținute, elocvența, curajul, cinstea, empatia, răbdarea etc.

Atât de important este profesorul, încât chipul lui apare creionat în diverse opere literare, menite să sensibilizeze copiii („Domnu' Trandafir”- de M. Sadoveanu, de exemplu), să le explice rolul lui. Așa cum exemplul și povețele oferite de părinți rămân în memoria și în sufletul copiilor, tot astfel rămân și sfaturile, dialogurile, lămuririle pe care profesorul le oferă elevilor. Orice copil își va aduce aminte cu plăcere de profesorul care nu doar că l-a învățat, ci l-a și ajutat să-și depășească limitele, să-și înfrângă temerile, să-și dezvolte creativitatea, să-și hrănească în mod constant curiozitatea.

În toate activitățile desfășurate în școală, între profesori și elevi există o conexiune continuă, în cadrul căreia este bine delimitat precizat rolul fiecăruia: profesorul este factor educativ, iar elevul este subiect și obiect al educației.

Factorul care mediază accesul la cultură este autoritatea, în același timp ea suscită căutarea, încurajează inițiativa și participarea activă și creatoare a elevilor în învățare. Relația simpatie–antipatie și indiferență este condiționată de conduita empatică a profesorului față de elev și a elevului față de profesor, fiind o relație empatică bilaterală ce asigură o comunicare eficientă (I. Vlădescu, 2007).

Între însușirile aptitudinale ale cadrelor didactice se numără empatia emoțională și empatia predictivă. Așa cum precizează I. Vlădescu în 2007, empatia predictivă a profesorului rezultă din confruntarea predicției profesorului cu privire la autoevaluarea elevului și evaluarea reală a acestuia. Profesorul cu experiență manifestă un nivel superior de empatie față de elevii cu comportament școlar incorect, ceea ce denotă necesitatea utilizării acestor însușiri ca pe un instrument de apropiere de psihologia elevului și implicit de pătrundere mai adânc în vastul câmp de preocupări al acestuia.

Aceste aspecte reprezintă condiții psihologice de bază pentru **adaptarea** elevilor la cerințele societății actuale, pentru a le identifica competențele și a le evidenția, pentru a le diminua lipsurile cu ajutorul unei imagini de sine, capabile să le proiecteze valorile și să le diminueze nonvalorile.

#### Bibliografie:

- Pavelcu Vasile. *Metamorfozele lumii interioare*. - Iași: Editura Junimea, 1976, p.158-159.
- Stroe Marcus, David Teodora, Predescu Adriana. *Empatia și relația profesor–elev*. - București: Editura Academiei, 1987, p.76-89.
- Ionuț Vlădescu – 2007 – *Relația Profesor – elev, relații de simpatie și antipatie*, Universitatea „Andrei Șaguna”, Constanța.

## Leadershipul educațional- premisă a schimbării organizaționale

Autor : prof. înv. preșc. Apetrei Ramona

Sistemul de învățământ actual trebuie să răspundă la câteva imperative educaționale cum sunt acceptarea și promovarea paradigmei educaționale postmoderne, abordarea educației din punctul de vedere al celui ce învață sau desfășurarea procesului educațional din perspectiva unei pedagogii axate pe competențe .

În acest context, astăzi sunt întreprinse o serie de acțiuni în vederea reformării sistemului de învățământ în conformitate cu schimbările sociale, politice, economice și tehnologice, așa încât să fie asigurată plener calitatea procesului educațional, accesul tuturor actorilor la educație și relevanța studiilor.

Toate aceste realități solicită un personal didactic calificat, implicat într-un proces permanent de creștere personală și profesională, condiții favorabile valorificării potențialului său și dezvoltării de noi competențe, dar și redefinirea rolului și a misiunii ce îi revine, pentru a activa în baza unor standarde actualizate continuu.

Ca răspuns la aceste exigențe, a fost lansat conceptul de leadership educațional. În această situație leadershipul educațional joacă un rol crucial în reinventarea instituțiilor educaționale și în ramificarea unor orientări vechi către altele noi în vederea creării unei dezvoltări echilibrate și sustenabile. Leadershipul educațional nu se regăsește pe un singur nivel ci în cadrul mai multor actori și lideri educaționali, pe mai multe niveluri, de aceea acest subiect trebuie discutat și studiat ca atare în cadrul formării inițiale și continue a cadrelor didactice, a managerilor și liderilor educaționali. Leadershipul educațional este dimensionat diferit în multiple contexte instituționale.

Problematika leadershipului (a fenomenului conducerii) a exercitat încă din cele mai vechi timpuri o mare atracție atât pentru teoreticieni cât și pentru practicieni din cele mai diverse domenii (sociologie, politologie, filosofie, psihologie, managementul organizațional, etc.). Liderul este definit, în general, ca un individ sau persoană din grup căruia i s-a dat sarcina de a direcționa și coordona activitățile de grup, sau, care, în absența unui lider desemnat, are cea mai mare responsabilitate pentru realizarea acestor funcții în grup.

Leadershipul apare ori de câte ori un grup de oameni își unesc și armonizează eforturile în vederea realizării unui obiectiv comun. Întrucât în orice instituție există o organizare formală și o organizare informală, care deseori diferă sensibil, liderii informali pot să nu se identifice cu managerii, adică persoanele cu funcții de conducere. În aceste condiții este evident faptul că un bun manager va fi întotdeauna și un bun leader, dar un bun leader nu este întotdeauna un manager. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite.”

Termenul de leadership educațional reprezintă capacitatea, abilitatea, însușirea unei persoane care și-a dus la bun sfârșit propriile țeluri și idealuri (o persoană „realizată”) de a influența alți oameni pentru a-și îndeplini obiectivele. Leadershipul este în esență capacitatea de a așterne un drum pentru ca alte persoane să ia parte la îndeplinirea unui obiectiv mareș. Termenul efectiv – leadership (îndrumare/ îndrumător) eficient(ă) se referă la abilitatea de a

integra cu succes și de a extinde resursele disponibile, atât către un mediu intern, cât și către unul extern, astfel încât se vor putea îndeplini țeluri ale unei organizații sau ale societății. Leadershipul este un proces de influențare care are ca ultim pas îndeplinirea scopurilor dorite.

Liderii de succes dezvoltă o viziune pentru școlile lor, bazată pe valori personale și profesionale. De fiecare dată când au ocazia, ei reiau și împărtășesc această viziune, astfel încât angajații, dar și alți colaboratori, să o adopte. Filozofia, activitățile și structurile școlii sunt astfel alcătuite încât să participe la îndeplinirea acestei viziuni comune. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori intricati – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții.

Leadershipul educațional presupune existența unui proces de influență orientat spre obținerea unor rezultate, și a unui proces intenționat, care vizează dirijarea acțiunilor celorlalți în vederea atingerii unor scopuri.

Leadershipul este tot mai des asociat cu ideea de valori, deoarece liderii își fundamentează acțiunile pe valori personale și profesionale.

Leadershipul solicită multă creativitate, energie și antreprenoriat: managementul este menținerea eficientă a ordinii organizaționale existente. Un bun management se bazează adesea pe abilități de leadership, dar rolul în general implică mai multă menținere decât schimbare.

Eficiența organizațională depinde de calitatea leadershipului.

Educația trebuie să devină un domeniu rentabil, punând în valoare ceea ce are de oferit, valorificând orice oportunitate în vederea formării și dezvoltării tinerilor din punct de vedere rintelectual, moral sau fizic.

Educația înseamnă schimb de mesaje între educatori și educați, având un caracter interactiv.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles drept un proces de consolidare și extindere a profesionalismului prin autorizarea cadrului didactic de a-și manifesta abilitățile de lider și de a exercita leadershipul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia. Profesorul – în calitate de organizator al procesului de învățământ, de educator și partener, de membru al corpului profesoral – posedă caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului:

-creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii;

- lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte;

- motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea promovată;

-antrenează/ghidează și construiește o echipă care să fie eficientă în realizarea viziunii.

Astfel, acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin:

1. autorizarea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
2. crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice;
3. implicarea plenară a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri;



4. oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmare profesională, inclusiv prin asumarea de către cadrul didactic a rolului de formator și mentor.

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 sistem:

- asigurarea în cadrul instituțiilor educaționale a unui mediu de învățare care sprijină profesorii în documentarea și promovarea/implementarea activităților de leadership;
- abilitarea profesorilor în vederea identificării priorităților de dezvoltare personală;
- oferirea de instrumente pentru înregistrarea și evidența reflecțiilor și a planurilor de dezvoltare profesională;
- determinarea de oportunități pentru construirea de cunoștințe în baza activităților de leadership;
- ghidarea privind metodele și datele colectate care conduc spre schimbare;
- orientarea în domeniul strategiilor de leadership educațional;
- consolidarea unei culturi profesionale care oferă suport și feedback leadershipului educațional;
- dezvoltarea de oportunități pentru un dialog profesional sistematic pe marginea valorilor, strategiilor, leadershipului etc.;
- oferirea de suport în cadrul rețelelor/comunităților profesorilor lideri;
- asigurarea unui parteneriat viabil între școală și agențiile externe (centre de formare continuă, instituții din învățământul universitar, reprezentanți ai sectorului asociativ);
- recunoașterea meritelor/achizițiilor profesionale prin certificare și promovarea în carieră.

În concluzie, contribuind la transformarea școlii într-un epicentru al schimbării, oferind resurse și posibilități, asistență consultativă, stimulând și încurajând colaborarea, instituind un climat psihologic favorabil, asigurăm eficiența și continuitatea dezvoltării profesionale, care, în fază de instituționalizare, creează o cultură a personalului didactic dar și a școlii, sporind calitatea procesului educațional.

## **Leadershipul educațional: Echilibru între autoritate și empatie**

**Profesor: Aprofirei Cornelia**

**Școala Gimn. „Pr. Gheorghe Săndulescu”, Dragomirești, Neamț**

Într-o lume aflată într-o continuă schimbare, leadershipul educațional joacă un rol esențial în modelarea viitorului. Un lider educațional – fie că este director, profesor sau coordonator – nu mai poate miza exclusiv pe autoritate. Astăzi, succesul în educație se construiește pe un echilibru fin între autoritate și empatie. Dar cum se realizează acest echilibru și ce impact are asupra comunității școlare?

### **Autoritatea în leadershipul educațional:**

Autoritatea rămâne o componentă esențială în managementul educațional. Ea garantează respectarea regulilor, stabilirea unor așteptări clare și menținerea unui mediu disciplinat și organizat. Un lider educațional trebuie să inspire respect prin:

- Expertiza profesională, demonstrând cunoștințe și competențe solide;
- Decizii ferme, bazate pe valori etice și interesele elevilor;
- Consecvență, prin aplicarea corectă și echitabilă a regulilor.

Totuși, o autoritate rigidă, lipsită de flexibilitate, poate crea distanță între lider și comunitatea pe care o ghidează. Aici intervine empatia.

### **Empatia – cheia conectării umane:**

Empatia este abilitatea de a înțelege și de a răspunde nevoilor emoționale și sociale ale celorlalți. În educație, acest aspect este esențial, deoarece elevii, profesorii și părinții caută mai mult decât un lider autoritar; ei au nevoie de un ghid care să îi asculte și să îi sprijine.

Un lider empatic:

- Ascultă activ, înțelegând preocupările și nevoile celor din jur;
- Construiește relații de încredere, bazate pe respect reciproc;
- Încurajează colaborarea, valorizând diversitatea perspectivelor.

Empatia nu înseamnă slăbiciune; dimpotrivă, ea oferă liderului capacitatea de a lua decizii care iau în considerare atât dimensiunea umană, cât și cea organizațională.

### **Echilibrul între autoritate și empatie:**

Un lider educațional eficient reușește să îmbine fermitatea cu înțelegerea. Echilibrul dintre autoritate și empatie înseamnă:

1. Stabilirea unor așteptări clare, dar realiste. Elevii și profesorii trebuie să știe ce li se cere, dar și că sunt sprijiniți să atingă obiectivele.
2. Gestionarea conflictelor cu tact. În loc să impună soluții, un lider empatic ascultă toate părțile implicate, căutând soluții echitabile.
3. Promovarea unui climat pozitiv. Disciplina nu trebuie să fie asociată cu frica, ci cu respectul reciproc și responsabilitatea.

### **Impactul unui leadership echilibrat:**

Un lider care combină autoritatea cu empatia creează un mediu educațional:

- Motivant pentru elevi, care se simt încurajați să își atingă potențialul;
- Sprijinitor pentru profesori, care primesc resursele și încrederea necesare pentru a performa;
- Colaborativ pentru părinți, care devin parteneri activi în educația copiilor lor.

În acest fel, leadershipul educațional devine un catalizator al schimbării pozitive, modelând nu doar o comunitate școlară de succes, ci și cetățeni responsabili și empatici.

**Concluzie:**

Leadershipul educațional nu este doar o poziție de autoritate, ci o misiune care implică înțelegere, compasiune și fermitate. Găsirea echilibrului între autoritate și empatie nu doar că întărește comunitatea școlară, ci oferă un exemplu valoros pentru toți cei implicați în procesul educațional. În fond, adevăratul lider educațional nu conduce doar prin reguli, ci și prin inimă.

**Bibliografie:**

1. Goleman, Daniel. *Inteligența emoțională în leadership*. Editura Curtea Veche, București, 2018.
2. Fullan, Michael. *Leadership în era schimbării: Construirea capacității pentru transformare*. Editura Polirom, Iași, 2014.
3. Covey, Stephen R. *Eficiența în leadership: Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente*. Editura All, București, 2013.
4. Sergiovanni, Thomas J. *Leadership în școli: Perspective teoretice și practice*. Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2007.

## Echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei

Profesor : Arieșanu Liliana – Daniela

Școala Gimnazială Câmpeni, Alba

### Introducere

Managementul clasei este un aspect esențial al profesiei de educator, iar găsirea unui echilibru între autoritate și empatie este un factor crucial pentru succesul acestuia. Această cercetare își propune să exploreze în profunzime această temă complexă, analizând diverse perspective teoretice și practice, identificând provocările și oferind strategii eficiente pentru a naviga cu succes acest echilibru delicat.

### Capitolul 1: Fundamentele teoretice ale managementului clasei

Managementul clasei este un proces complex și dinamic, care implică o serie de factori interconectați, de la personalitatea profesorului și a elevilor, până la mediul fizic și social al clasei. Înțelegerea fundamentelor teoretice ale managementului clasei este esențială pentru a putea aplica strategii eficiente și pentru a crea un climat de învățare pozitiv și productiv.

Managementul clasei poate fi definit ca un set de acțiuni și strategii deliberate, întreprinse de profesor, pentru a crea și menține un mediu de învățare organizat, sigur și stimulant, în care toți elevii să se simtă respectați, valorizați și susținuți în dezvoltarea lor academică, socială și emoțională.

De-a lungul timpului, au fost dezvoltate diverse teorii și modele care încearcă să explice și să ghideze practicile de management al clasei. Acestea pot fi grupate în funcție de accentul pus pe diferite aspecte:

#### 1. Abordări tradiționale

- **Accent pe disciplină și control:** Aceste abordări pun accent pe menținerea ordinii, a disciplinei și a controlului comportamentului elevilor. Profesorul este văzut ca o figură de autoritate, care stabilește regulile și le aplică cu fermitate.
- **Modelul bazat pe reguli și consecințe:** Acest model se bazează pe stabilirea unor reguli clare și concise, iar nerespectarea acestora atrage după sine consecințe, de obicei negative.

- **Critici:** Abordările tradiționale pot fi criticate pentru că nu iau în considerare nevoile individuale ale elevilor, pot duce la un climat rigid și opresiv și pot afecta negativ motivația și stima de sine a elevilor.

## 2. Abordări umaniste

- **Accent pe relaționare și comunicare:** Aceste abordări pun accent pe construirea unor relații pozitive între profesor și elevi, pe comunicarea eficientă și pe dezvoltarea socio-emoțională a elevilor.

- **Modelul bazat pe nevoile elevilor:** Acest model pornește de la premisa că elevii au anumite nevoi fundamentale (de apartenență, de acceptare, de autorealizare), iar profesorul trebuie să le ofere un mediu în care aceste nevoi să fie satisfăcute.

- **Critici:** Abordările umaniste pot fi criticate pentru că nu acordă suficientă importanță disciplinei și controlului, ceea ce poate duce la lipsă de ordine și la pierderea controlului asupra clasei.

## 3. Abordări comportamentale

- **Accent pe modificarea comportamentului:** Aceste abordări pun accent pe modificarea comportamentului elevilor prin utilizarea de recompense și consecințe. Profesorul analizează comportamentele elevilor și aplică strategii pentru a le încuraja pe cele pozitive și a le descuraja pe cele negative.

- **Modelul bazat pe întărirea pozitivă:** Acest model se bazează pe oferirea de recompense (materiale sau simbolice) atunci când elevii au un comportament dezirabil.

- **Critici:** Abordările comportamentale pot fi criticate pentru că reduc comportamentul uman la o serie de reacții la stimuli externi și pentru că nu iau în considerare factorii interni (cognitivi, emoționali) care influențează comportamentul elevilor.

## 4. Abordări cognitive

- **Accent pe dezvoltarea gândirii critice:** Aceste abordări pun accent pe dezvoltarea gândirii critice, a rezolvării de probleme și a abilităților de autoreglare ale elevilor. Profesorul creează un mediu de învățare activ, în care elevii sunt încurajați să exploreze, să experimenteze și să învețe prin descoperire.

- **Modelul bazat pe învățarea prin descoperire:** Acest model se bazează pe ideea că elevii învață cel mai eficient atunci când sunt implicați activ în procesul de învățare și când au posibilitatea de a descoperi singuri informațiile și conceptele.

- **Critici:** Abordările cognitive pot fi criticate pentru că necesită un nivel ridicat de pregătire și de competențe din partea profesorului și pentru că pot fi dificil de aplicat în clasele mari sau în cazul elevilor cu dificultăți de învățare.

### **5. Abordări socio-constructiviste**

- **Accent pe colaborare și interacțiune:** Aceste abordări pun accent pe colaborare, interacțiune și construcția socială a cunoștințelor. Profesorul facilitează învățarea prin crearea de oportunități pentru ca elevii să lucreze împreună, să împărtășească idei și să învețe unii de la alții.

- **Modelul bazat pe învățarea colaborativă:** Acest model se bazează pe ideea că elevii învață mai eficient atunci când lucrează împreună, în grupuri mici, și când au posibilitatea de a împărtăși idei și de a învăța unii de la alții.

- **Critici:** Abordările socio-constructiviste pot fi criticate pentru că necesită o organizare atentă a activităților de învățare și pentru că pot fi dificil de aplicat în cazul elevilor cu dificultăți de socializare sau de comunicare.

Managementul clasei este un domeniu complex și dinamic, care necesită o înțelegere profundă a teoriilor și modelelor existente. Nu există o rețetă unică pentru succes, iar profesorii trebuie să fie flexibili și adaptabili, să își adapteze strategiile în funcție de contextul specific al clasei și de nevoile individuale ale elevilor.

## **Capitolul 2: Rolul autorității în managementul clasei**

Autoritatea poate fi definită ca o formă de influență socială, bazată pe legitimitate și recunoaștere, care îi permite unei persoane (în cazul nostru, profesorul) să influențeze comportamentul și acțiunile altora (elevii). Autoritatea nu este sinonimă cu forța sau coerciția, ci se bazează pe respect, încredere și recunoașterea competențelor profesorului.

### **Tipuri de autoritate**

Există diferite tipuri de autoritate, care pot fi clasificate în funcție de sursa lor:

- **Autoritatea formală:** Se bazează pe poziția oficială a profesorului în cadrul școlii și pe regulamentele și legile educaționale.

- **Autoritatea informală:** Se bazează pe calitățile personale ale profesorului, pe competențele sale profesionale, pe modul în care comunică și interacționează cu elevii.

- **Autoritatea bazată pe expertiză:** Se bazează pe cunoștințele și abilitățile profesorului în domeniul său de activitate.

- **Autoritatea bazată pe relaționare:** Se bazează pe relațiile pozitive pe care profesorul le construiește cu elevii, pe respectul și încrederea reciprocă.

### **Rolul autorității în managementul clasei**

Autoritatea joacă un rol crucial în managementul clasei, având următoarele funcții:

- **Stabilirea ordinii și a disciplinei:** Autoritatea permite profesorului să stabilească reguli clare și concise, să mențină ordinea în clasă și să gestioneze comportamentele disruptive.
- **Crearea unui mediu de învățare sigur și propice:** Autoritatea contribuie la crearea unui climat de încredere, respect și siguranță, în care elevii se pot concentra pe învățare.
- **Motivarea și implicarea elevilor:** Un profesor care exercită o autoritate pozitivă poate motiva elevii să se implice în activitățile clasei, să învețe și să își dezvolte potențialul.
- **Ghidarea procesului de învățare:** Autoritatea permite profesorului să planifice și să organizeze lecțiile, să stabilească obiectivele de învățare și să evalueze progresul elevilor.
- **Dezvoltarea autonomiei și a responsabilității elevilor:** Autoritatea poate fi utilizată pentru a-i responsabiliza pe elevi, pentru a-i implica în luarea deciziilor și pentru a-i ajuta să își dezvolte abilitățile de autoreglare.

### **Exercitarea autorității**

Este important ca profesorul să exercite autoritatea într-un mod echilibrat și adaptat la nevoile elevilor. O autoritate excesivă sau rigidă poate duce la un climat opresiv și poate afecta negativ motivația și stima de sine a elevilor. Pe de altă parte, o lipsă de autoritate poate duce la lipsă de disciplină și la pierderea controlului asupra clasei.

### **Strategii pentru exercitarea eficientă a autorității:**

- **Stabilirea unor reguli clare și concise:** Regulile trebuie să fie explicate clar elevilor, iar aceștia trebuie să înțeleagă de ce sunt necesare și care sunt consecințele nerespectării lor.
- **Comunicarea eficientă:** Profesorul trebuie să comunice clar și concis cu elevii, să le explice așteptările sale și să le ofere feedback constructiv.
- **Utilizarea metodelor pozitive de disciplină:** Profesorul trebuie să evite metodele punitive sau coercitive și să utilizeze metode pozitive, cum ar fi recompensele, laudele și încurajările.

- **Construirea unor relații pozitive cu elevii:** Profesorul trebuie să se străduiască să construiască relații de încredere și respect cu elevii, să le arate că le pasă de ei și că îi susține în dezvoltarea lor.

- **Adaptarea stilului de autoritate la nevoile elevilor:** Profesorul trebuie să fie flexibil și să își adapteze stilul de autoritate în funcție de nevoile individuale ale elevilor și de contextul specific al clasei.

Autoritatea este un instrument esențial în managementul clasei, dar trebuie exercitată cu responsabilitate și echilibru. Un profesor care știe să își exercite autoritatea în mod eficient poate crea un mediu de învățare pozitiv și productiv, în care elevii se simt respectați, valorizați și susținuți în dezvoltarea lor.

### **Capitolul 3: Importanța empatiei în managementul clasei**

Empatia, capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele elevilor, este o componentă crucială a managementului clasei. Un profesor empatic este capabil să construiască relații pozitive cu elevii, să le înțeleagă nevoile și preocupările, să le ofere sprijin și încurajare, și să creeze un climat de încredere și respect reciproc.

Empatia poate fi definită ca o capacitate complexă, care implică atât aspecte cognitive (înțelegerea perspectivei celuilalt), cât și afective (simțirea emoțiilor celuilalt). Empatia nu înseamnă doar a te pune în locul celuilalt, ci și a înțelege cum se simte acesta și de ce.

#### **Rolul empatiei în managementul clasei**

Empatia joacă un rol esențial în managementul clasei, având următoarele funcții:

- **Construirea relațiilor pozitive:** Empatia permite profesorului să stabilească relații de încredere și respect cu elevii, să le arate că le pasă de ei și că îi înțelege.

- **Înțelegerea nevoilor elevilor:** Empatia ajută profesorul să identifice și să înțeleagă nevoile individuale ale elevilor, atât cele academice, cât și cele sociale și emoționale.

- **Oferirea de sprijin și încurajare:** Un profesor empatic este capabil să ofere sprijin și încurajare elevilor, mai ales atunci când aceștia se confruntă cu dificultăți sau probleme.

- **Crearea unui climat de încredere și respect:** Empatia contribuie la crearea unui mediu de învățare sigur și propice, în care elevii se simt acceptați, valorizați și respectați.



- **Gestionarea comportamentelor dificile:** Empatia poate ajuta profesorul să înțeleagă cauzele comportamentelor dificile ale elevilor și să le gestioneze în mod eficient, fără a recurge la metode punitive sau coercitive.

- **Promovarea incluziunii și a diversității:** Empatia permite profesorului să creeze un mediu de învățare incluziv, în care toți elevii se simt acceptați și valorizați, indiferent de origine, rasă, religie sau orientare sexuală.

- **Dezvoltarea abilităților socio-emoționale ale elevilor:** Empatia poate fi un model pentru elevi, ajutându-i să își dezvolte propriile abilități de empatie și de relaționare.

#### **Strategii pentru dezvoltarea empatiei**

- **Ascultarea activă:** Profesorul trebuie să asculte cu atenție ceea ce spun elevii, să le acorde importanță și să le arate că îi înțelege.

- **Observarea atentă:** Profesorul trebuie să fie atent la limbajul nonverbal al elevilor, la expresiile faciale, la gesturile și la postura lor.

- **Punerea în locul celuilalt:** Profesorul trebuie să se străduiască să înțeleagă perspectiva elevilor, să se pună în locul lor și să încerce să vadă lucrurile din punctul lor de vedere.

- **Validarea emoțiilor:** Profesorul trebuie să valideze emoțiile elevilor, să le arate că le înțelege și că le acceptă sentimentele, chiar dacă nu este de acord cu comportamentul lor.

- **Oferirea de feedback empatic:** Profesorul trebuie să ofere feedback elevilor într-un mod empatic, concentrându-se pe aspectele pozitive și oferind sugestii constructive pentru îmbunătățire.

- **Crearea unui mediu de dialog și reflecție:** Profesorul trebuie să creeze un mediu în care elevii se simt liberi să își exprime sentimentele și gândurile, să discute despre problemele lor și să învețe unii de la alții.

#### **Beneficiile empatiei în managementul clasei**

- **Îmbunătățirea relațiilor profesor-elev:** Empatia contribuie la crearea unor relații pozitive, bazate pe încredere, respect și înțelegere reciprocă.

- **Creșterea motivației și a implicării elevilor:** Elevii care se simt înțeleși și susținuți sunt mai motivați să învețe și să se implice în activitățile clasei.

- **Reducerea comportamentelor disruptive:** Empatia poate ajuta la prevenirea și gestionarea comportamentelor dificile ale elevilor, prin înțelegerea cauzelor acestora și prin oferirea de sprijin și alternative.

- **Îmbunătățirea climatului de învățare:** Empatia contribuie la crearea unui mediu de învățare sigur, propice și incluziv, în care toți elevii se simt acceptați și valorizați.
- **Dezvoltarea abilităților socio-emoționale ale elevilor:** Empatia poate fi un model pentru elevi, ajutându-i să își dezvolte propriile abilități de empatie, de relaționare și de gestionare a emoțiilor.

#### **Capitolul 4: Provocările echilibrului între autoritate și empatie**

Găsirea unui echilibru între autoritate și empatie poate fi o provocare pentru mulți profesori. Există riscul ca un accent prea mare pe autoritate să ducă la un climat rigid și opresiv, în timp ce un accent prea mare pe empatie poate duce la lipsă de disciplină și la pierderea controlului asupra clasei. Echilibrul între autoritate și empatie este o provocare constantă pentru profesori. Iată câteva obstacole comune și strategii pentru a le depăși:

##### **Provocări în menținerea echilibrului**

- **Interpretarea greșită a empatiei ca slăbiciune:** Unii profesori se tem că dacă sunt prea empatici, elevii vor profita de ei și nu îi vor mai respecta.
- **Presiunea timpului:** Programul încărcat și multitudinea de sarcini pot îngreuna acordarea atenției individuale și empatice fiecărui elev.
- **Diferențe individuale:** Fiecare elev este unic, cu nevoi și personalități diferite. Găsirea unei abordări care să funcționeze pentru toți poate fi dificilă.
- **Lipsa de susținere:** Profesorii pot simți că nu au suficient sprijin din partea conducerii școlii sau a colegilor în gestionarea problemelor de comportament ale elevilor.
- **Burnout-ul:** Atunci când profesorii sunt copleșiți de stres și de muncă, le poate fi greu să rămână empatici și răbdători.

##### **Strategii pentru depășirea provocărilor**

- **Conștientizarea propriilor emoții:** Profesorii trebuie să fie conștienți de propriile emoții și de modul în care acestea le pot afecta interacțiunile cu elevii.
- **Stabilirea unor limite clare:** Autoritatea este importantă, dar trebuie exercitată cu respect și înțelegere. Regulile trebuie explicate clar, iar consecințele trebuie aplicate corect și consecvent.
- **Ascultarea activă:** Profesorii trebuie să asculte cu atenție ceea ce spun elevii, să le acorde importanță și să le arate că îi înțeleg.

- **Validarea emoțiilor elevilor:** Chiar dacă nu sunt de acord cu comportamentul unui elev, profesorii pot valida emoțiile acestuia, arătându-i că le înțeleg trăirile.
- **Oferirea de sprijin individualizat:** Atunci când un elev se confruntă cu dificultăți, profesorii pot oferi sprijin suplimentar, adaptat nevoilor sale.
- **Colaborarea cu părinții:** Implicarea părinților în rezolvarea problemelor de comportament ale elevilor poate fi foarte utilă.
- **Învățarea de la alți profesori:** Observarea și discuția cu alți profesori pot oferi idei și strategii valoroase.
- **Participarea la cursuri de formare:** Există cursuri specializate care pot ajuta profesorii să își dezvolte abilitățile de management al clasei, inclusiv echilibrul între autoritate și empatie.
- **Acordarea de timp pentru odihnă și relaxare:** Profesorii trebuie să se asigure că au suficient timp pentru a se odihni și a se relaxa, pentru a evita burnout-ul.

#### **Exemple concrete**

- Un elev întârzie frecvent la ore. În loc să îl pedepsească imediat, profesorul încearcă să afle motivul întârzierilor (probleme acasă, bullying, etc.).
- O elevă este timidă și retrasă. Profesorul o încurajează să participe la activitățile clasei și îi oferă sprijin individualizat.
- Doi elevi se ceartă. Profesorul îi ascultă pe amândoi cu atenție, îi ajută să își exprime emoțiile și îi ghidează spre o soluție amiabilă.

Echilibrul între autoritate și empatie este un proces continuu de învățare și adaptare. Nu există o rețetă perfectă, dar prin conștientizare, efort și sprijin, profesorii pot crea un mediu de învățare în care toți elevii se simt respectați, valorizați și susținuți.

### **Capitolul 5: Strategii practice pentru un management eficient al clasei**

Există o serie de strategii practice și instrumente concrete pe care profesorii le pot utiliza pentru a gestiona eficient clasa, menținând un echilibru optim între autoritate și empatie. Aceste strategii includ:

- **Stabilirea unor reguli clare și concise,**
- **Comunicarea eficientă cu elevii și părinții,**
- **Utilizarea metodelor pozitive de disciplină,**

- **Motivarea și implicarea elevilor în procesul de învățare,**
- **Gestionarea conflictelor în mod constructiv,**
- **Crearea unui mediu de învățare incluziv și sigur,**
- **Dezvoltarea abilităților de relaționare și empatie ale profesorului.**

### **Strategii practice pentru un management eficient al clasei**

Un management eficient al clasei este esențial pentru a crea un mediu de învățare pozitiv și productiv. Acesta presupune un echilibru între menținerea ordinii și a disciplinei, pe de o parte, și crearea unui climat de încredere și respect, pe de altă parte.

Iată câteva strategii practice pentru un management eficient al clasei:

#### **1. Stabiliți reguli clare și concise**

- **Implicați elevii în crearea regulilor:** Atunci când elevii sunt implicați în procesul de creare a regulilor, ei sunt mai dispuși să le respecte.
- **Explicați rațiunea din spatele regulilor:** Elevii trebuie să înțeleagă de ce sunt necesare regulile și cum îi ajută acestea să învețe și să se dezvolte.
- **Asigurați-vă că regulile sunt afișate într-un loc vizibil:** Regulile trebuie să fie la îndemână, astfel încât elevii să le poată consulta oricând.
- **Aplicați regulile în mod consecvent:** Toți elevii trebuie să respecte regulile, indiferent de statutul lor social sau de performanțele lor academice.

#### **2. Comunicați eficient**

- **Ascultați activ:** Acordați atenție la ceea ce spun elevii, atât verbal, cât și nonverbal.
- **Fiți clar și concis în comunicare:** Evitați ambiguitățile și asigurați-vă că elevii înțeleg mesajul dumneavoastră.
- **Folosiți un limbaj pozitiv:** Încurajați și lăudați comportamentele pozitive ale elevilor.
- **Oferiți feedback constructiv:** Atunci când este necesar să corectați un comportament, faceți-o într-un mod respectuos și constructiv.

#### **3. Utilizați metode pozitive de disciplină**

- **Recompensați comportamentele pozitive:** Atunci când elevii respectă regulile și au un comportament adecvat, oferiți-le recompense, cum ar fi laude, premii sau privilegii.
- **Ignorați comportamentele minore disruptive:** Uneori, cel mai bun mod de a gestiona un comportament minor disruptiv este să îl ignorați.

- **Redirecționați comportamentele inadecvate:** Atunci când un elev are un comportament inadecvat, încercați să îl redirecționați spre o activitate pozitivă.

- **Folosiți consecințe logice:** Atunci când un elev încalcă o regulă, aplicați o consecință logică, care să aibă legătură cu fapta respectată.

#### **4. Creați un mediu de învățare pozitiv**

- **Promovați un climat de încredere și respect:** Elevii trebuie să se simtă în siguranță și acceptați în clasă.

- **Încurajați colaborarea și cooperarea:** Activitățile de grup pot fi o modalitate excelentă de a promova colaborarea și cooperarea între elevi.

- **Oferiți oportunități de succes:** Fiecare elev trebuie să aibă șansa de a experimenta succesul în clasă.

- **Fiiți un model pozitiv:** Profesorii sunt modele pentru elevi, prin urmare, este important să aibă un comportament adecvat și să respecte regulile.

#### **5. Gestionați conflictele în mod constructiv**

- **Ascultați ambele părți implicate:** Atunci când apare un conflict, este important să ascultați ambele părți implicate, pentru a înțelege perspectiva fiecăruia.

- **Ajutați elevii să găsească o soluție:** Îndrumați elevii spre găsirea unei soluții amiabile, care să fie acceptată de ambele părți.

- **Intervenți atunci când este necesar:** Atunci când conflictul escaladează, este important să intervenți pentru a restabili ordinea și a asigura siguranța elevilor.

#### **6. Dezvoltați-vă abilitățile de management al clasei**

- **Participați la cursuri de formare:** Există numeroase cursuri de formare care pot ajuta profesorii să își dezvolte abilitățile de management al clasei.

- **Observați alți profesori:** Observarea altor profesori poate fi o modalitate excelentă de a învăța noi strategii și tehnici.

- **Reflecțați asupra propriei practici:** Analizați propriile acțiuni și identificați aspectele pe care le puteți îmbunătăți.

#### **7. Colaborați cu părinții**

- **Mențineți o comunicare deschisă:** Informați părinții despre progresul elevilor și despre problemele care apar la clasă.

- **Implicați părinții în rezolvarea problemelor:** Atunci când un elev are o problemă de comportament, discutați cu părinții și căutați împreună o soluție.

- **Organizați întâlniri cu părinții:** Întâlnirile cu părinții pot fi o ocazie excelentă de a discuta despre evoluția elevilor și de a stabili obiective comune.

### **8. Aveți grijă de dumneavoastră**

- **Acordați-vă timp pentru odihnă și relaxare:** Un profesor odihnit și relaxat este mai capabil să gestioneze eficient clasa.

- **Căutați sprijin atunci când aveți nevoie:** Nu ezitați să cereți ajutorul colegilor, al consilierului școlar sau al altor profesioniști.

- **Fiți un model pentru elevi:** Atunci când aveți grijă de dumneavoastră, le arătați elevilor că este important să se respecte și să se valorizeze.

## **Capitolul 6: Studii de caz și exemple practice**

Pentru a ilustra modul în care pot fi aplicate în practică strategiile prezentate, vom analiza o serie de studii de caz și exemple concrete de situații din clasă în care echilibrul între autoritate și empatie a fost esențial pentru rezolvarea problemelor și atingerea obiectivelor educaționale.

Iată câteva studii de caz și exemple concrete din clasă unde echilibrul între autoritate și empatie a fost cheia pentru rezolvarea problemelor și atingerea obiectivelor educaționale:

### **Studiu de caz 1: Elevul cu probleme de comportament**

- **Situația:** Un elev de clasa a V-a, pe nume Andrei, are frecvent comportamente disruptive în clasă: întrerupe orele, îi deranjează pe colegi și refuză să participe la activități. Profesorul, inițial, încearcă să aplice regulamentele disciplinare, dar comportamentul lui Andrei nu se îmbunătățește.

- **Analiza:** Profesorul realizează că Andrei are nevoie de mai mult decât disciplină. Decide să discute cu el în particular și află că acesta se confruntă cu probleme acasă: părinții sunt în proces de divorț, iar el se simte neglijat și confuz.

- **Soluția:** Profesorul manifestă empatie față de Andrei, îl ascultă cu atenție și îi oferă sprijin emoțional. În același timp, stabilește limite clare și îi explică ce comportamente sunt acceptabile în clasă. Colaborează și cu părinții, pentru a găsi o modalitate de a-l ajuta pe Andrei să depășească această perioadă dificilă.

- **Rezultatul:** Treptat, comportamentul lui Andrei se îmbunătățește. El începe să participe la ore, se înțelege mai bine cu colegii și devine mai concentrat pe învățare.

### **Studiu de caz 2: Clasa cu un climat tensionat**

- **Situația:** Într-o clasă de liceu, există un climat tensionat între elevi, din cauza unor conflicte frecvente și a lipsei de respect reciproc. Profesorul constată că acest lucru afectează negativ atmosfera de învățare și performanțele elevilor.

- **Analiza:** Profesorul înțelege că trebuie să intervină pentru a îmbunătăți climatul clasei. Organiza o discuție deschisă cu elevii, în care îi încurajează să își exprime sentimentele și preocupările.

- **Soluția:** Profesorul facilitează un dialog constructiv între elevi, ajutându-i să se asculte unii pe alții și să înțeleagă perspective diferite. Stabilește împreună cu ei un set de reguli de conduită, bazate pe respect și toleranță. Introduce activități de grup care să promoveze colaborarea și coeziunea clasei.

- **Rezultatul:** Treptat, climatul clasei se îmbunătățește. Elevii devin mai respectuoși unii cu alții, conflictele se reduc, iar atmosfera de învățare devine mai plăcută și productivă.

### **Exemplu concret: Gestionarea unei situații de bullying**

- **Situația:** Un elev este victima bullying-ului din partea unui grup de colegi. Profesorul află despre această situație și trebuie să intervină.

- **Analiza:** Profesorul înțelege că trebuie să acționeze rapid pentru a proteja victima și a-i responsabiliza pe cei care practică bullying-ul.

- **Soluția:** Profesorul discută individual cu victima, îi oferă sprijin și o încurajează să vorbească despre ceea ce i se întâmplă. Apoi, discută cu elevii care au practicat bullying-ul, le explică consecințele negative ale acțiunilor lor și îi ajută să înțeleagă impactul pe care îl au asupra victimei. Stabilește reguli clare anti-bullying și le aplică cu fermitate.

- **Rezultatul:** Victima se simte protejată și susținută, iar elevii care au practicat bullying-ul înțeleg că astfel de comportamente nu sunt tolerate. Clasa devine un loc mai sigur și mai incluziv pentru toți elevii.

## Capitolul 7: Concluzii și recomandări

**Autoritatea** este necesară pentru a stabili reguli clare, a menține ordinea și a asigura un mediu sigur în care elevii să se poată concentra pe învățare. Un profesor cu autoritate inspiră respect și încredere, ghidând elevii spre atingerea potențialului lor maxim.

**Empatia**, pe de altă parte, permite profesorului să înțeleagă nevoile și perspectivele elevilor, să construiască relații pozitive și să creeze un climat de susținere și acceptare. Un profesor empatic ascultă activ, validează emoțiile elevilor și oferă sprijin individualizat, contribuind la dezvoltarea socio-emoțională a acestora.

Echilibrul dintre autoritate și empatie nu este un concept static, ci mai degrabă un proces dinamic, care necesită adaptare constantă la nevoile specifice ale elevilor și la contextul clasei. Profesorii care reușesc să găsească acest echilibru sunt capabili să creeze un mediu în care elevii se simt în siguranță, respectați și motivați să învețe.

Această cercetare a evidențiat, de asemenea, provocările și dificultățile cu care se confruntă profesorii în gestionarea acestui echilibru. Presiunea timpului, diferențele individuale ale elevilor și lipsa de susținere pot îngreuna menținerea unui echilibru optim între autoritate și empatie. Cu toate acestea, prin conștientizare, efort și sprijin, profesorii pot depăși aceste obstacole și pot crea un mediu de învățare în care toți elevii să prospere.

În final, cercetarea noastră reiterează ideea că un management eficient al clasei nu se bazează doar pe reguli și disciplină, ci și pe înțelegere, compasiune și respect pentru individualitatea fiecărui elev. Investiția în dezvoltarea abilităților de empatie și în crearea unui climat de susținere este esențială pentru a asigura succesul educațional și personal al tuturor elevilor.



## **Bibliografie :**

- Brophy, J. (2010). *Classroom management as a critical part of educational psychology, with implications for teacher education*. *Educational Psychologist*, 45(1), 1-13.
- Jones, F. H., & Jones, C. L. (2007). *Positive classroom management*. Corwin Press.
- Evertson, C. M., & Emmer, E. T. (2017). *Classroom management for secondary teachers*. Pearson.
- Santrock, J. W. (2018). *A topical approach to life-span development*. McGraw-Hill Education.
- Slavin, R. E. (2018). *Educational psychology: Theory and practice*. Pearson.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Kappa Delta Pi.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.
- Montessori, M. (1964). *The Montessori method*. Schocken Books.
- Steiner, R. (1997). *The philosophy of freedom*. Rudolf Steiner Press.

## **Sociologie:**

- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1990). *Reproduction in education, society and culture*. Sage.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Harvard University Press.
- Willis, P. (1977). *Learning to labour: How working class kids get working class jobs*. Columbia University Press.

## **Importanța educației în familie și la școală**

Prof. Înv. Primar: Arsenescu Saniela

Educația reprezintă fundamentul dezvoltării individului și al societății în ansamblu. Aceasta începe în familie și continuă la școală, având un impact semnificativ asupra formării caracterului, abilităților și valorilor fiecărui individ. Atât educația în familie, cât și cea oferită de școală joacă un rol esențial în modelarea tinerilor și în pregătirea lor pentru viitor. Familia este primul mediu în care un individ intră în contact cu valorile și normele sociale. Părinții, ca primii educatori, au responsabilitatea de a oferi un cadru solid pentru înțelegerea lumii și dezvoltarea personală a copiilor lor. Comunicarea deschisă și respectul reciproc sunt elemente cheie în acest proces.

În cadrul familiei, copiii învață nu doar noțiuni academice, ci și aspecte esențiale ale vieții, cum ar fi responsabilitatea, empatia și valorile morale. Experiențele din copilărie, legăturile afective și modelul de comportament al părinților au un impact profund asupra formării identității și a viziunii asupra lumii a fiecărui individ. Școala extinde și consolidează fundația pusă în familie. Într-un mediu structuralizat, elevii beneficiază de cunoștințe academice, însă rolul școlii depășește cu mult acest aspect. În cadrul său, tinerii învață să lucreze în echipă, să-și dezvolte abilități sociale și să-și descopere pasiunile. Prin educația formală, elevii sunt expuși la o varietate de discipline, stimulându-le gândirea critică și creativitatea. Profesorii devin mentori și modele, contribuind la formarea competențelor academice, dar și la dezvoltarea caracterului și a abilităților sociale.

Parteneriatul între părinți și cadrele didactice, este facilitat de comunicarea eficientă. Prin schimbul constant de informații despre progresele și dificultățile elevilor, se creează un climat de încredere și colaborare. Părinții devin parteneri activi în procesul educațional, având o înțelegere mai clară a nevoilor și potențialului copiilor lor. Colaborarea dintre familie și școală contribuie la o abordare holistică a educației. Informațiile oferite de părinți despre mediul familial și personalitatea copiilor completează perspectiva cadrelor didactice. Această înțelegere mai profundă permite adaptarea strategiilor educaționale pentru a se potrivi nevoilor individuale ale elevilor.

Importanța educației în familie și la școală se reflectă în construirea unei societăți echilibrate și progresive. Tinerii bine educați devin cetățeni responsabili, capabili să contribuie la dezvoltarea comunității lor. Educația în familie și la școală oferă instrumentele necesare pentru navigarea într-o lume complexă și în schimbare constantă.

Parteneriatul dintre familie și școală nu se oprește la nivelul învățământului primar sau secundar. În contextul educației continue, colaborarea dintre părinți și cadrele didactice este crucială pentru a ghida tinerii în alegerea carierelor și în continuarea învățării pe tot parcursul vieții.

În concluzie, parteneriatul între familie și școală reprezintă un pilon esențial în asigurarea unei educații complete și echilibrate. Prin îmbinarea valorilor și cunoștințelor dobândite în aceste două medii, se creează un mediu propice pentru dezvoltarea armonioasă a individului, oferindu-i acestuia instrumentele necesare pentru a deveni un cetățean activ, responsabil și adaptabil în societatea contemporană.

**"EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEARDERSHIP EDUCAȚIONAL CARE  
COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE  
ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT"**

**Prof. Dumitru Asoltanei**

**Școala Gimnazială " Mihai Eminescu " Roman, Jud. Neamț**

**1. Introducere**

- Importanța leadership-ului în educație.
- Definiția conceptului de echilibru între autoritate și empatie.

**2. Ce înseamnă leadership educațional?**

- Rolul unui lider educațional în sistemul școlar.
- Diferențele față de leadership-ul tradițional.

**3. Autoritatea în leadership-ul educațional**

- Ce înseamnă autoritatea în context educațional?
- Avantajele unei conduite autoritare.
- Riscurile exagerării autorității.

**4. Empatia ca instrument esențial în leadership**

- Ce este empatia și de ce este importantă?
- Cum poate empatia construi relații sănătoase între profesori și elevi?
- Exemple practice de empatie în leadership-ul educațional.

**5. Echilibrul ideal între autoritate și empatie**

- De ce este important echilibrul?
- Strategii pentru a combina autoritatea cu empatia.

- Studiu de caz sau exemplu real.

## **6. Provocări și soluții pentru liderii educaționali**

- Gestionarea conflictelor.
- Menținerea respectului și a încrederii.
- Dezvoltarea continuă a abilităților de leadership.

## **7. Concluzie**

- Sumarizarea punctelor discutate.
- Impactul unui leadership echilibrat asupra întregului sistem educațional.

## **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie**

### **Introducere**

Leadership-ul educațional este mai mult decât o simplă funcție de conducere; este o artă și o știință de a ghida și inspira oameni, în special profesori, elevi și comunitatea școlară. Un lider educațional eficient știe să combine autoritatea cu empatia pentru a crea un mediu propice învățării și dezvoltării. Dar cum se poate găsi acest echilibru perfect?

### **Ce înseamnă leadership educațional?**

Leadership-ul educațional presupune abilitatea de a coordona procesele dintr-o unitate de învățământ, nu doar prin impunerea de reguli, ci și prin motivarea celor implicați. Spre deosebire de alte forme de leadership, acesta cere o abordare centrată pe oameni, pentru că succesul depinde în mare măsură de relațiile interumane.

Leadership-ul educațional nu înseamnă doar stabilirea unor reguli stricte sau supravegherea activităților, ci și construirea unei relații de încredere și colaborare cu echipa didactică, elevii și părinții. Autoritatea presupune luarea unor decizii ferme, menținerea disciplinei și aplicarea consecventă a regulamentelor. Pe de altă parte, empatia implică înțelegerea nevoilor și emoțiilor celor implicați, oferind sprijin moral și motivație.

Combinarea celor două elemente nu este un proces simplu. Liderii trebuie să fie suficient de flexibili pentru a-și adapta abordarea în funcție de situație, păstrând în același timp un echilibru delicat.

Un lider educațional trebuie să fie un exemplu pentru ceilalți, un vizionar care îmbină strategia cu înțelegerea nevoilor individuale și colective. În educație, leadership-ul este despre a inspira și a conduce spre excelență, fără a sacrifica bunăstarea oamenilor implicați.

### **Autoritatea în leadership-ul educațional**

Autoritatea este fundamentul pe care un lider își construiește credibilitatea. Aceasta implică stabilirea unor reguli clare, luarea deciziilor importante și menținerea ordinii în sistem.

### **Avantajele autorității**

- Creează un mediu organizat și previzibil.
- Promovează respectul și responsabilitatea.
- Permite luarea de decizii ferme și corecte.

### **Riscurile autorității excesive**

- Poate duce la distanțare emoțională între lider și echipă.
- Îi poate descuraja pe profesori sau elevi să își exprime ideile.
- Riscul de a transforma școala într-un mediu rigid, lipsit de creativitate.

### **Empatia ca instrument esențial în leadership**

Empatia este puntea care conectează liderul educațional cu ceilalți membri ai comunității școlare. Un lider empatic ascultă activ, înțelege perspectivele celor din jur și oferă sprijin personalizat.

### **Beneficiile empatiei**

- Construiește relații bazate pe încredere și respect.
- Îmbunătățește colaborarea și rezolvarea conflictelor.
- Motivează echipa și creează un mediu pozitiv.

De exemplu, un director care își face timp să înțeleagă dificultățile unui profesor va găsi mai ușor soluții care să îmbunătățească performanțele acestuia.

## **Echilibrul ideal între autoritate și empatie**

Un lider educațional trebuie să fie ferm atunci când este necesar, dar și înțelegător. Echilibrul între autoritate și empatie este cheia pentru a menține disciplina, fără a pierde contactul uman.

Un leadership educațional care combină autoritatea și empatia are multiple avantaje. În primul rând, contribuie la crearea unui mediu sigur și predictibil, în care elevii pot învăța fără frică de consecințe excesive. În al doilea rând, sprijinul empatic al liderului ajută profesorii să gestioneze stresul și să rămână motivați, ceea ce îmbunătățește performanța generală a instituției. În plus, echilibrul între autoritate și empatie favorizează colaborarea și inovația, reducând conflictele și promovând un climat pozitiv.

## **Strategii practice**

1. **Ascultarea activă:** Înainte de a impune reguli, înțelege nevoile echipei tale.

Ascultarea activă este fundamentul unui leadership empatic. Liderii trebuie să creeze oportunități pentru profesori și elevi de a-și exprima gândurile și îngrijorările. Organizarea întâlnirilor regulate și cultivarea unui mediu în care opiniile sunt respectate pot îmbunătăți relațiile și încrederea reciprocă.

2. **Transparența deciziilor:** Explică motivele din spatele fiecărei decizii importante.

Liderii educaționali trebuie să comunice așteptări bine definite privind comportamentul, performanța și obiectivele comune. Acest lucru creează un cadru stabil și predictibil, care reduce confuzia și crește responsabilitatea.

3. **Susținerea emoțională:** Fii prezent pentru profesori și elevi în momentele dificile.

Respectul este o punte între autoritate și empatie. Liderii educaționali trebuie să dea exemplu prin propriul comportament, arătând respect față de profesori și elevi. Acest lucru creează un mediu în care toată lumea se simte valorizată.

## **Provocări și soluții pentru liderii educaționali**

Leadership-ul educațional nu este lipsit de provocări. Gestionarea conflictelor între profesori, părinți și elevi este una dintre cele mai mari încercări. Totuși, empatia și autoritatea pot fi combinate pentru a depăși aceste obstacole.

Un lider bun trebuie să își îmbunătățească constant abilitățile de comunicare, să participe la cursuri de formare și să fie deschis la feedback. Dezvoltarea personală este un proces continuu.

## Concluzie

Leadership-ul educațional reprezintă o călătorie complexă, dar esențială pentru succesul unei comunități școlare. Echilibrul între autoritate și empatie nu doar că aduce rezultate mai bune, dar creează și un mediu în care toată lumea se simte valorizată și respectată. În final, un lider educațional de succes este cel care inspiră, sprijină și modelează viitorul prin puterea exemplului.

Leadership-ul educațional modern cere lideri care să îmbine fermitatea cu sensibilitatea, autoritatea cu empatia. Un astfel de leadership nu doar că îmbunătățește performanțele școlare, ci și formează caractere puternice și responsabile. Strategiile discutate pot fi aplicate pentru a transforma instituțiile educaționale în spații de creștere și dezvoltare pentru toți cei implicați.

## Întrebări frecvente

### 1. Care este cel mai mare avantaj al empatiei în leadership-ul educațional?

Empatia ajută la construirea unor relații bazate pe încredere și respect, esențiale pentru un mediu de învățare pozitiv.

### 2. Cum se poate evita exagerarea autorității în educație?

Prin adoptarea unei comunicări deschise și prin implicarea echipei în procesul decizional.

### 3. Este necesară pregătirea continuă pentru liderii educaționali?

Da, dezvoltarea abilităților de leadership este un proces constant care ajută liderii să se adapteze noilor provocări.

### 4. Ce rol joacă ascultarea activă în leadership-ul educațional?

Ascultarea activă permite liderilor să înțeleagă mai bine nevoile echipei și să găsească soluții eficiente.

### 5. Cum se poate evalua succesul unui lider educațional?

Prin impactul asupra performanței școlare, satisfacției echipei și relațiilor din cadrul comunității educaționale.

## Bibliografie:

**Goleman, Daniel.** *Inteligența emoțională*. București: Editura Curtea Veche, 2008.

**Robinson, Ken.** *Școli Creative: Revoluționarea învățării din temelii.* București: Editura Publica, 2015.

**Ministerul Educației Naționale (România).** *Ghidul Directorului de Școală – Leadership în Educație.* București: MEN, 2018.

**Covey, Stephen R.** *Leadership în ritmul celor 7 deprinderi ale persoanelor eficiente.* București: Editura All, 2014.



## Școala incluzivă și importanța incluziunii pentru copii

Prof. Atodirese Ana- Maria, Școala Gimnazială Nr. 12 Botoșani

Școala incluzivă este un concept educațional care promovează integrarea tuturor copiilor, indiferent de abilitățile lor fizice sau mentale, într-un mediu de învățare comun. Această abordare nu doar că vizează să ofere acces egal la educație, ci și să construiască o comunitate diversă și coezivă. În acest articol, vom explora importanța incluziunii, a adaptării curriculei și a menținerii unor relații de colaborare cu părinții acestor copii. Acest concept este unul relativ nou în țara noastră, iar aplicarea lui cu succes necesită încă îmbunătățiri substanțiale.

Participând la cursul ” Non formal for inclusion”, organizat de Asociația EDu2grow, în Portugalia, în cadrul Proiectului Erasmus + 2023-1-RO01-KA122-SCH-000137757- Educație pentru incluziune- sanse egale pentru toti elevii , am avut oportunitatea să aflu informații esențiale care, aplicate la clasă, vin în sprijinul acestor copii, deoarece vizează o serie de aspecte ce necesită atenția profesorilor.

### Importanța Incluziunii

Incluziunea în educație este esențială deoarece:

- Promovează diversitatea: Prin acceptarea și integrarea copiilor cu diferite abilități, se creează un mediu divers, care reflectă societatea reală. Acest lucru ajută toți elevii să dezvolte empatie și respect pentru diferențe.
- Îmbunătățește performanțele academice: Studii arată că elevii din clasele incluzive au performanțe academice mai bune. Colaborarea cu colegi diversificați stimulează învățarea și sprijină gândirea critică.
- dezvoltă abilități sociale: Elevii învață să colaboreze, să comunice și să rezolve conflicte, abilități esențiale pe parcursul vieții.

### Adaptarea Curriculei

Pentru a răspunde nevoilor elevilor cu diverse dizabilități și pentru a le oferi o experiență educațională relevantă, este necesară adaptarea curriculei. Aceasta poate include:

- Modificări ale conținutului: Materialele didactice trebuie să fie accesibile, simple și relevante. Utilizarea unei varietăți de resurse, inclusiv tehnologia, poate stimula învățarea.
- Strategii de predare diferențiate: Profesorii ar trebui să utilizeze abordări variate pentru a se adapta stilurilor de învățare ale elevilor. Acest lucru poate include activități practice sau interactive.
- Evaluări personalizate: Evaluarea progresului poate fi adaptată pentru a reflecta nevoile fiecărui elev, permițându-le acestora să demonstreze învățarea într-un mod care li se potrivește.

### Relațiile de Colaborare cu Părinții

Colaborarea eficientă între profesori și părinți este fundamentală pentru succesul școlii inclusive. Aspecte importante în această colaborare includ:

- Comunicare deschisă: Este esențial ca părinții să fie informați despre programele școlii și despre progresele copiilor lor. Întâlnirile regulate și feedback-ul constructiv sunt cruciale.
- Implicarea părinților: Părinții ar trebui să fie încurajați să participe activ la activități școlare și la procesul decizional, deoarece perspectiva lor este valoroasă.
- Sprijin emoțional: Este important ca părinții să primească suport, atât în ceea ce privește educația, cât și în ceea ce privește provocările pe care le pot întâmpina.

Școala incluzivă joacă un rol vital în educația modernă, promovând acceptarea și diversitatea. Adaptarea curriculei pentru a răspunde nevoilor fiecărui elev, împreună cu o colaborare strânsă între profesori și părinți, contribuie la crearea unui mediu educațional care să sprijine succesul tuturor copiilor. Investind în incluziune, construim o societate mai echitabilă și mai empatică.

Colaborarea pozitivă între părinții copiilor cu nevoi speciale și școală este esențială pentru succesul educațional și social al acestor copii. Iată câteva soluții practice pentru a facilita această colaborare:

#### 1. Comunicare deschisă și regulată

Stabilirea unei comunicări deschise și constante între părinți și cadrele didactice este fundamentală. Aceasta poate include:

- Întâlniri periodice, (fizic sau online) pentru a discuta progresul copilului, provocările și nevoile specifice.

- Jurnal de comunicare - un caiet sau o platformă online unde profesorii și părinții pot nota zilnic observații, întrebări sau sugestii.

- Grupuri de suport - crearea unor grupuri de discuții pentru părinți, unde aceștia pot împărtăși experiențe și idei.

#### 2. Participarea activă la elaborarea Planului Educațional Individualizat

Părinții trebuie să fie parte integrantă în dezvoltarea și revizuirea planului educațional individualizat al copilului lor. Acest lucru poate include:

- Consultare detaliată: Implicarea părinților în fiecare etapă a creării PEI-ului, pentru a asigura că obiectivele sunt realiste și personalizate.

- Revizuirii periodice: Organizarea de sesiuni de revizuire a PEI-ului pentru a ajusta obiectivele și strategiile în funcție de progresul copilului.

#### 3. Implicarea în activitățile școlare

Părinții pot contribui semnificativ la viața școlară prin:

- Voluntariat: Participarea ca voluntari în diverse activități școlare, ceea ce le permite să înțeleagă mai bine mediul educațional și nevoile copilului lor.

- Evenimente școlare: Încurajarea părinților să participe la evenimentele școlare, cum ar fi zilele deschise, serbările sau atelierile pentru a sprijini integrarea copilului.

#### 4. Formare și informare continuă

Școala poate organiza sesiuni de formare și informare pentru părinți, pentru a le oferi instrumente și cunoștințe specifice:

- Ateliere tematice: Workshop-uri despre gestionarea comportamentului, utilizarea tehnologiilor asistive sau strategii de învățare acasă.

- Materiale educative: Ghiduri, articole sau resurse online care să ofere părinților informații despre nevoile speciale ale copiilor și metode eficiente de sprijin.

#### 5. Susținerea unei relații de încredere

Pentru a construi o relație de încredere, atât părinții, cât și profesorii trebuie să adopte o atitudine pozitivă și colaborativă:

- Empatie și înțelegere: Cadrele didactice ar trebui să arate empatie față de situația fiecărui părinte, iar părinții ar trebui să respecte eforturile și expertiza profesorilor.

- Feedback constructiv: Oferirea unui feedback sincer și constructiv de ambele părți, evitând atitudinile critice sau defensive.

#### 6. Adaptarea mediului de învățare acasă

Părinții pot colabora cu școala pentru a crea un mediu de învățare acasă care să reflecte nevoile copilului:

- Continuitate în învățare: Asigurarea că metodele și strategiile folosite la școală sunt aplicate și acasă, pentru a oferi copilului o experiență de învățare coerentă.

- Resurse și suport: Părinții pot solicita școlii materiale suplimentare sau recomandări pentru activități care să sprijine învățarea acasă.

#### 7. Medierea conflictelor

În cazul apariției unor neînțelegeri sau conflicte, este esențial ca părinții și cadrele didactice să colaboreze pentru a găsi soluții:

- Mediere: Utilizarea serviciilor unui mediator sau consilier pentru a facilita dialogul și a găsi soluții echitabile.

- Abordare proactivă: Încercarea de a anticipa și preveni conflictele prin clarificarea așteptărilor și stabilirea unor linii de comunicare clare.

#### 8. Colaborare cu specialiști

Părinții și școala trebuie să colaboreze cu specialiști (psihologi, logopezi, terapeuți ocupaționali) pentru a asigura o abordare integrată:

- Echipe multidisciplinare: Participarea părinților la întâlnirile echipelor multidisciplinare care discută despre nevoile copilului.

- Follow-up: Implementarea și monitorizarea recomandărilor specialiștilor în mediul școlar și acasă.

În concluzie, putem afirma următorul lucru: colaborarea pozitivă între părinți și școală este cheia succesului în educația copiilor cu nevoi speciale. Prin comunicare deschisă, implicare activă și sprijin reciproc, aceste bariere pot fi depășite, iar copilul poate beneficia de o educație adaptată nevoilor sale, asigurându-i-se astfel un viitor cât mai luminos și, implicit, integrarea lui în societate.

## EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT.

Avasîlcai Petronela

Școala Gimnazială Ciurea Structura Școala Primară Hlincea

Leadershipul educațional reprezintă un pilon esențial în dezvoltarea unei comunități școlare eficiente, centrată pe nevoile elevilor și pe formarea unui mediu de învățare echitabil și incluziv. Profesorii nu sunt doar transmițători de cunoștințe, ci și lideri ai claselor lor, ghidând și influențând comportamente, atitudini și rezultate academice. În acest context, un echilibru între autoritate și empatie în stilul de conducere al cadrelor didactice devine vital pentru a cultiva o atmosferă care să promoveze atât disciplina, cât și înțelegerea nevoilor individuale ale elevilor.

Leadershipul educațional reprezintă un domeniu crucial pentru dezvoltarea mediilor de învățare moderne. Profesorii, ca lideri ai claselor, îmbină roluri pedagogice, manageriale și emoționale pentru a modela un climat favorabil învățării. Această cercetare explorează cum autoritatea și empatia, deși adesea percepute ca fiind opuse, pot fi integrate eficient în strategiile de leadership pentru a crea un mediu echilibrat, disciplinat, dar și deschis și incluziv.

Leadershipul educațional presupune un set complex de practici și abordări care vizează gestionarea eficientă a instituțiilor educaționale, având ca scop promovarea unui mediu de învățare optim. Strategiile de leadership educațional sunt esențiale pentru crearea unui climat favorabil dezvoltării academice și socio-emoționale a elevilor, iar acestea trebuie să fie flexibile și adaptabile în funcție de contextul specific al fiecărei instituții.

Un lider educațional de succes trebuie să implementeze strategii care să valorifice atât resursele umane, cât și cele organizaționale, pentru a maximiza performanțele școlare. Potrivit cercetărilor realizate de Leithwood și Seashore Louis (2012), strategiile de leadership care se concentrează pe dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice și pe stabilirea unor obiective clare pentru elevi au un impact semnificativ asupra performanței academice. Aceștia susțin că liderii educaționali trebuie să fie capabili să creeze viziuni clare și să

comunica eficient așteptările, încurajând în același timp colaborarea și implicarea activă a tuturor participanților la procesul educațional.

În acest sens, un stil de leadership bazat pe încredere și responsabilitate comună este esențial pentru succesul unei instituții educaționale. Studiile lui Fullan (2001) subliniază importanța colaborării și a creării unui mediu de învățare care să încurajeze dezvoltarea individuală și colectivă a elevilor și cadrelor didactice. Liderii educaționali trebuie să investească în dezvoltarea abilităților de colaborare, oferind sprijin continuu echipelor educaționale pentru a aborda provocările și pentru a implementa practici pedagogice inovative.

Un alt concept relevant în cadrul strategiilor de leadership educațional este cel al „leadershipului distribuțional”, care se bazează pe distribuirea responsabilităților și autorității între mai mulți membri ai comunității educaționale. Harris (2003) susține că leadershipul distribuit poate contribui semnificativ la creșterea capacității organizaționale, prin stimularea implicării și a inițiativei fiecărei persoane. În cadrul acestei abordări, liderii educaționali nu sunt doar decidenți centrali, ci și facilitatori ai colaborării și schimbului de idei, iar această dinamică poate spori eficiența procesului educațional.

Relevanța acestei tematici este susținută de lucrările lui Fullan (2001), care subliniază importanța liderilor educaționali în reformarea școlilor, și ale lui Goleman (1995), care au demonstrat rolul inteligenței emoționale în leadership. Studiul se concentrează pe o abordare mixtă a autorității și empatiei, propunând strategii bazate pe dovezi pentru cadrele didactice.

Autoritatea, conform lui Weber (1947), este o calitate legitimă care permite liderilor să influențeze comportamentele altora. În context educațional, autoritatea profesorului asigură disciplina, stabilește structura și promovează respectul reciproc. Cu toate acestea, autoritatea excesivă poate duce la o atmosferă rigidă, care inhibă creativitatea și participarea elevilor (Jones, 2016).

Autoritatea în educație reprezintă un element fundamental al managementului educațional, având un rol esențial în stabilirea unui cadru normativ adecvat și în menținerea unui climat de respect și disciplină. În contextul leadershipului educațional, autoritatea nu se limitează la impunerea de reguli sau la exercitarea unui control strict, ci include capacitatea liderilor educaționali de a institui un echilibru între fermitatea deciziilor și flexibilitatea în

raport cu nevoile și particularitățile elevilor, creând astfel un mediu educațional propice dezvoltării acestora.

În viziunea tradițională, autoritatea în educație era frecvent asociată cu forme de conducere autoritare, caracterizate prin control rigidu și impunerea unor norme stricte. Cu toate acestea, cercetările recente sugerează că autoritatea educațională eficientă presupune nu doar impunerea unor reguli, ci și ghidarea elevilor într-un mod care favorizează autonomia și învățarea autodisciplinată (Brookfield, 2006). În această abordare, liderul educațional joacă rolul de facilitator al procesului de învățare, stabilind așteptări clare și oferind sprijin continuu în dezvoltarea comportamentelor responsabile și a competențelor necesare elevilor.

John Hattie (2009), în analiza sa cu privire la factorii ce influențează performanțele educaționale, subliniază importanța autorității vizibile și explicite în gestionarea eficientă a clasei, remarcând că autoritatea trebuie să fie susținută de o comunicare deschisă și de construirea unui climat de încredere între profesori și elevi. În acest sens, Hattie susține că autoritatea educațională eficientă nu este sinonimă cu autoritarismul, ci presupune o abordare bazată pe respect reciproc, în care atât liderul educațional, cât și elevii, își înțeleg și își respectă reciproc limitele și așteptările.

De asemenea, autoritatea joacă un rol crucial în prevenirea comportamentelor disruptive și în consolidarea unui climat educațional pozitiv. Potrivit lui Emmer și Sabornie (2015), stabilirea unei autorități ferme, dar echilibrate, din partea cadrelor didactice este esențială pentru menținerea unui mediu de învățare ordonat și productiv. Profesorii care exercită o autoritate bazată pe echitate și transparență sunt capabili să asigure un climat favorabil învățării, sprijinind, astfel, progresul academic și dezvoltarea personală a elevilor.

Empatia, definită de Goleman (1995) ca abilitatea de a recunoaște și de a răspunde emoțiilor altora, joacă un rol esențial în dezvoltarea relațiilor pozitive. Studiile lui Rogers (1980) evidențiază că un mediu empatic contribuie la reducerea anxietății și la sporirea motivației elevilor, dar lipsa unor limite clare poate compromite disciplina (Hargreaves, 2001).

De asemenea, empatia joacă un rol determinant în stimularea motivației elevilor. Conform teoriei autodeterminării elaborate de Deci și Ryan (2000), un mediu educațional care favorizează înțelegerea și susținerea elevilor contribuie la satisfacerea nevoilor psihologice fundamentale, precum competența, autonomia și relaționarea. Liderii

educaționali care manifestă empatie creează contexte propice implicării active a elevilor, determinând astfel îmbunătățirea performanțelor școlare.

În plus, analiza realizată de Hochschild (1983) asupra gestionării emoțiilor evidențiază că empatia implică nu doar înțelegerea emoțiilor celorlalți, ci și capacitatea liderilor de a-și gestiona propriile emoții într-un mod constructiv. Această abilitate devine deosebit de relevantă în contextul educațional, unde cadrele didactice se confruntă frecvent cu situații complexe din punct de vedere emoțional.

Mai mult decât atât, empatia este strâns legată de reziliența liderilor educaționali. Boyatzis și McKee (2005) susțin că liderii care manifestă empatie sunt mai capabili să dezvolte relații bazate pe încredere și să gestioneze eficient stresul, atât la nivel personal, cât și în cadrul echipelor pe care le coordonează.

Prin urmare, empatia nu reprezintă doar o trăsătură dezirabilă în leadershipul educațional, ci o competență indispensabilă, care contribuie la crearea unui mediu de învățare echilibrat și favorabil dezvoltării academice și socio-emoționale

Inteligența emoțională, conform lui Mayer și Salovey (1997), implică perceperea, înțelegerea și gestionarea emoțiilor. Liderii care posedă un nivel ridicat de inteligență emoțională pot echilibra autoritatea cu empatia, promovând relații armonioase și rezultate pozitive în învățământ (Marzano et al., 2005).

Studiul a adoptat o metodologie mixtă, incluzând o analiză calitativă a interviurilor cu profesori și o analiză cantitativă a feedback-ului elevilor. Eșantionul a inclus 50 de cadre didactice din școli secundare și licee, selectate printr-un proces stratificat. Instrumentele utilizate au fost interviurile semi-structurate și chestionarele Likert aplicate elevilor.

Majoritatea profesorilor au recunoscut că o abordare bazată exclusiv pe autoritate duce la conflicte și la scăderea implicării elevilor. Totuși, aceștia au subliniat că o empatie exagerată poate fi interpretată ca o lipsă de fermitate.

Datele cantitative au arătat că elevii percep profesorii care manifestă și autoritate, și empatie ca fiind mai eficienți. Aceștia au indicat un nivel mai mare de motivație și un sentiment crescut de siguranță în clasă. Aceste rezultate sunt susținute de studiile lui Leithwood și Riehl (2003), care au evidențiat importanța unui leadership adaptativ.

În cadrul leadershipului educațional, autoritatea și empatia nu sunt doar concepte complementare, ci și elemente interdependente care pot contribui semnificativ la crearea unui mediu de învățare pozitiv și eficient. Strategiile de leadership educațional eficiente sunt cele care reușesc să integreze atât autoritatea, cât și empatia într-un mod echilibrat, asigurând astfel o direcție clară și un suport emoțional adecvat pentru elevi. În acest context, liderii educaționali trebuie să manifeste o autoritate clară, care să stabilească reguli și așteptări, dar și empatie, care să sprijine și să motiveze elevii, promovând o atmosferă de încredere și respect reciproc.

Un leadership educațional de succes presupune un mix strategic între fermitate și înțelegere, întrucât autoritatea excesivă poate conduce la rigiditate și opresiune, în timp ce lipsa acesteia poate duce la haos și lipsa respectului în cadrul instituției educaționale. Conform cercetărilor realizate de Goleman (1995), liderii educaționali care combină autoritatea cu empatia sunt capabili să stabilească relații de încredere, ceea ce permite o mai bună gestionare a comportamentelor elevilor și o motivare mai eficientă a acestora. Goleman susține că liderii care sunt empatici pot influența pozitiv atmosfera clasei, reducând conflictele și sprijinind dezvoltarea socio-emoțională a elevilor.

În acest sens, strategiile de leadership care includ atât o autoritate bine definită, cât și o abordare empatică, permit liderilor să mențină un echilibru între a oferi un cadru organizat și a răspunde nevoilor emoționale ale elevilor. De exemplu, Fullan (2001) subliniază că succesul în educație nu depinde doar de implementarea unor strategii pedagogice eficiente, ci și de dezvoltarea unei culturi organizaționale în care autoritatea este exercitată într-un mod care sprijină dezvoltarea încrederii și colaborării. În această dinamică, liderul educațional devine un facilitator al învățării, care promovează atât disciplina, cât și susținerea emoțională a elevilor.

Mai mult, Harris (2003) sugerează că leadershipul distribuit, o abordare în care autoritatea și responsabilitățile sunt distribuite între mai mulți membri ai echipei educaționale, poate sprijini dezvoltarea unei culturi a colaborării și înțelegerii reciproce. Această abordare permite liderilor să se concentreze nu doar pe impunerea autorității, ci și pe crearea unui climat în care fiecare membru al echipei educaționale se simte responsabil și susținut. Astfel, integrarea autorității și empatiei în strategiile de leadership educațional poate contribui la construirea unui mediu de învățare mai eficient și mai echilibrat, în care elevii sunt ghidați atât de reguli clare, cât și de un sprijin emoțional constant.



Consider că succesul unui lider educațional constă în capacitatea de a integra autoritatea și empatia într-un mod care să răspundă nevoilor diverse ale elevilor, menținând în același timp un mediu structurat și favorabil învățării. Leadershipul educațional, mai ales în contextul actual caracterizat de diversitate culturală, cerințe academice crescute și provocări socio-emoționale, necesită o abordare flexibilă, bazată pe înțelegerea profundă a dinamicii relațiilor interpersonale. În opinia mea, un lider educațional eficient nu se limitează la impunerea disciplinei sau la crearea unor reguli stricte, ci își exercită autoritatea printr-o combinație de fermitate și înțelegere.

Empatia devine un instrument esențial în acest proces, permițând liderului să construiască relații autentice cu elevii, bazate pe încredere și respect reciproc. Aceasta nu doar că facilitează un climat pozitiv, dar sprijină și dezvoltarea socio-emoțională a elevilor, oferindu-le un sentiment de apartenență și siguranță. Totuși, empatia trebuie echilibrată cu un stil de conducere care stabilește așteptări clare și oferă consecvență. Consider că acest echilibru este crucial pentru a evita situațiile în care empatia excesivă poate fi percepută drept slăbiciune, iar autoritatea excesivă poate genera un mediu rigid și ostil.

Un astfel de stil de leadership poate fi realizat doar printr-o auto-reflecție constantă și prin adaptarea strategiilor la nevoile elevilor și la particularitățile fiecărui context. În final, un lider educațional de succes nu doar că promovează excelența academică, ci contribuie și la formarea unor viitori cetățeni empatici, responsabili și implicați social. Acesta este, în opinia mea, idealul leadershipului educațional modern.

În concluzie, integrarea strategiilor de leadership educațional cu dimensiunile autorității și empatiei reprezintă un factor determinant în construirea unui mediu educațional eficient și echilibrat. Autoritatea, atunci când este exercitată într-un mod clar, echitabil și consistent, oferă cadrul necesar pentru stabilirea și menținerea ordinii și disciplinei, fiind esențială pentru implementarea unor așteptări și norme colective ce asigură coeziunea grupului. În același timp, empatia joacă un rol fundamental în crearea unui climat de încredere și sprijin reciproc, esențial pentru dezvoltarea socio-emoțională a elevilor și facilitarea unui proces de învățare centrat pe nevoile individuale ale acestora.

Un lider educațional eficient este cel care reușește să combine aceste două dimensiuni – autoritatea și empatia – într-o manieră complementară, astfel încât să poată gestiona diversitatea nevoilor elevilor și să răspundă provocărilor educaționale cu flexibilitate și

echilibru. Conform cercetărilor existente, leadershipul educațional care rezonază cu principiile respectului reciproc și înțelegerii empatică contribuie nu doar la îmbunătățirea performanței academice, ci și la consolidarea relațiilor interpersonale între profesori, elevi și între elevi.

Este evident că strategiile de leadership educațional nu se rezumă doar la aplicarea unor tehnici pedagogice eficiente, ci presupun și capacitatea de a crea un mediu în care autoritatea este percepută ca un factor de stabilitate, iar empatia ca un element de susținere și motivație continuă. Astfel, liderii educaționali trebuie să adopte o abordare integrată, care să sprijine atât dezvoltarea academică, cât și bunăstarea emoțională a elevilor, cu scopul de a construi o cultură educațională bazată pe respect, colaborare și încredere reciprocă.

În acest sens, pentru a maximiza impactul asupra rezultatelor educaționale, este esențial ca liderii educaționali să recunoască importanța unui echilibru între autoritatea fermă, dar echitabilă, și empatia autentică, întrucât acest balans contribuie la crearea unui mediu educațional propice învățării și dezvoltării individuale, precum și la dezvoltarea unui comportament responsabil și autonom al elevilor.

## **Bibliografie**

- Brookfield, S. D. (2006). *The skillful teacher: On technique, trust, and responsiveness in the classroom*. Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Emmer, E. T., & Sabornie, E. J. (2015). *Handbook of classroom management*. Routledge.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hargreaves, A. (2001). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Harris, A. (2003). The nature of leadership: Distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(4), 345–357.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Jones, V. F. (2016). *Comprehensive classroom management: Creating communities of support and solving problems*. Pearson.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. National College for School Leadership.
- Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). *Improving school leadership*. OECD Publishing.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Nelsen, J. (2006). *Positive discipline*. Ballantine Books.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin Harcourt.

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof.Consilier școlar Babiuc Iulia Mihaela

CJRAE Suceava Șc.Gimnazială Bucșoia

## 1. Delimitări conceptuale: aptitudine, abilitate, lider, leadership

Fr. Gagné distinge între *potențial* versus *dobândire*, *aptitudine* versus *realizare*, *promisiune* versus *împlinire* și consideră *aptitudinea* un potențial natural într-un domeniu particular și *realizarea* ca abilitate dezvoltată sistematic într-un domeniu special.

**Aptitudinea** se referă la potențialul individului în achiziționarea unor deprinderi, iar **capacitatea** sau **abilitatea** se referă la posedarea unor deprinderi care au fost achiziționate prin experiență sau antrenament deliberat.

Etimologic, termenii *lider* și *leadership* provin de la verbul din engleză „to lead”, „a conduce”, termenii fiind traduși în română prin „conducător” și respectiv „conducere”.

Definițiile date termenului de *lider* sau *conducător* pleacă toate de la faptul că acesta e persoana centrală, cea mai influentă dintr-un grup și cea care conduce acest grup.

Liderul este:

-„persoana care exercită puterea sau o mare influență în cadrul unor grupuri sociale de diverse mărimi” (Zamfir & Vlăsceanu, 1993, p. 332)

-„persoana care ocupă poziția centrală în cadrul unui grup, având influența cea mai mare în mobilizarea și focalizarea eforturilor membrilor grupului în direcția realizării sarcinilor comune” (Teleşpan & Merce, 2003, p. 14)

Pentru *leadership* sau *conducere*, definițiile au ca punct central procesul prin care un lider influențează și conduce un grup.

Leadership-ul este un „proces de influență socială prin care un individ conduce un grup la atingerea obiectivelor. Leadership-ul nu implică numai faptul de a pune alți indivizi să facă ceva, ci și (ceea ce nu e cazul în relațiile de autoritate) capacitatea de a schimba atitudinea membrilor grupului, de a-i mobiliza și de a-i antrena pentru realizarea unor scopuri comune. De aceea, liderul trebuie să știe mai ales să suscite motivațiile și să-i antreneze pe cei care îl urmează, mai degrabă decât să-i conducă într-un fel autoritar.” (Doron, 1999, p. 455).

Conducerea este „procesul de organizare și exercitare a influenței persoanei cu poziție de *lider* asupra celorlalți membri ai grupului, în vederea realizării sarcinilor și armonizării relațiilor” (Vlăsceanu & Zamfir, 1993, p.276).

## **2. Trăsături psihocomportamentale ale liderului**

- Primul studiu empiric solid asupra leadership-ului este realizat de Terman (1904), care a studiat calitățile prin care diferă liderii de non-lideri la copii.
- Calitățile găsite de Terman la tinerii lideri sunt: fluența verbală, inteligența, controlul emoțional, curajul, aspectul fizic plăcut, energia și bunătatea.
- Mumford et al. (1993, 2000) propun cinci categorii de trăsături psiho-comportamentale ale liderului:
  - 1. abilități cognitive
  - 2. personalitatea
  - 3. motivația

- 4. abilități interpersonale și de evaluare socială
  - 5. expertiza liderului și inteligența practică.
- **2.1. Abilitățile cognitive:** inteligență generală, capacități de gândire creativă, divergentă, abilități de gândire critică.
  - Zaccaro et al. (1991), analizând abilitățile de leadership într-un studiu longitudinal asupra unor studenți, au găsit că raționamentul și creativitatea (alături de motivația de realizare, abilitățile sociale, adaptarea socială și capacitatea de dominare) sunt printre cei mai puternici și stabili predictorii ai leadership-ului studentesc.
  - Baehr (1992), în studii asupra managerilor din diferite arii economice, au găsit că atingerea unor nivele organizaționale ridicate este asociată cu gândirea creativă, managerii de nivel înalt manifestând un potențial creativ mai înalt comparativ cu managerii de nivel mediu sau scăzut.
  - **2.2. Personalitatea:**
    - extroversiune, conștiințiozitate, stabilitate emoțională,
    - activism, dinamism, optimism, spirit de inițiativă, încredere în sine,
    - toleranță la frustrare și stres,
    - integritate, onestitate, demnitate, fermitate, hotărâre,
    - entuziasm, autocontrol, stăpânire de sine, perseverență.
  - **2.3. Motivație și nevoi:**
    - nevoile de putere, de dominare, de realizare, de responsabilitate, de autoactualizare,
    - motivația intrinsecă, persistență, implicarea în sarcină, orientarea spre scop.
    - Barbuto, Fritz & Marx (2002) au arătat că liderii motivați intrinsec au cea mai mare influență asupra subordonaților.

- Smith & Foti (1998) găsesc că nevoia de dominare – alături de inteligență și autoeficiența generală – este asociată pozitiv cu emergența liderului.
- Zaccaro, White et al. (1997) au arătat că motivațiile de realizare și dominare prezic pozițiile organizaționale ridicate.
- Gottfried et al. (2011), într-un studiu longitudinal, au analizat măsura în care motivația din copilărie până în adolescență este asociată cu motivația de a conduce la maturitate. Rezultatele au evidențiat că indivizii care resimt bucuria interioară de a conduce și care sunt motivați să conducă fără a urmări consecințe externe au fost semnificativ mai motivați intrinsec în copilărie și adolescență.

■ **2.4. Abilități sociale (interpersonale) și emoționale (intrapersonale):**

- inteligență socială, inteligență emoțională, inteligența intrapersonală, empatie,
  - adaptare socială, automonitorizare, senzitivitate socială,
  - abilități de comunicare interpersonală, abilitatea de a-i motiva pe ceilalți, capacitate de persuasiune, abilități dramatice.
  - Ferentino (1996) arată că inteligența socială prezice apariția și manifestarea comportamentelor de leadership chiar și atunci când controlăm inteligența generală.
- Bass (1990) afirmă că liderii performanți sunt acei indivizi care sunt capabili să-și înțeleagă subordonații și să interacționeze cu ei, arătând empatie și înțelegere față de nevoile lor și acordând atenție atitudinilor, motivației și satisfacției subordonaților.

■ **2.5. Expertiza liderului și inteligența practică:**

- experiență profesională, expertiză, competență în domeniu,
- inteligență practică, luarea deciziilor,
- abilități de rezolvare de probleme sociale, selecția și implementarea ideilor, înțelepciune.

### **3. Activități și programe de formare destinate dezvoltării abilităților de leadership la elevi și tineri**

- Dezvoltarea acestor abilități la elevii și studenții talentați - două direcții, în funcție de gradul de complexitate și profunzime a acestora:

1. activități destinate dezvoltării abilităților de leadership;
2. programe de training pentru dezvoltarea abilităților de leadership.

#### **3.1. Activități destinate dezvoltării abilităților de leadership la elevi și studenți**

- Mai mulți specialiști evidențiază o serie de posibilități de cultivare a aptitudinilor de leadership la elevi și tineri pe trei direcții:
  - în cadrul mediului familial,
  - prin infuzarea/ introducerea unor concepte și abilități de leadership în curriculum,
  - în cadrul unor activități extrașcolare.
- Cum pot fi dezvoltate abilitățile de leadership în familie?

#### **Dezvoltarea abilităților de leadership în mediul familial**

- Familia poate fi un mediu stimulativ care să ofere oportunități copiilor pentru descoperirea și cristalizarea unor interese și dezvoltarea stimei de sine.
- Familiile pot oferi un mediu natural și consistent pentru dezvoltarea abilităților de leadership, *conceptele și abilitățile dezvoltate în familie putând fi generalizate în alte situații* în care leadership-ul poate fi demonstrat de către elevi.
- Părinții trebuie să le ofere copiilor oportunitatea de a participa într-o varietate de activități atât acasă, în familie, cât și în comunitate.
- Încă de la vârste fragede, copiii trebuie încurajați să se implice în alegerea, planificarea, realizarea și evaluarea unor activități în familie care să-i implice pe toți membrii acesteia,



pornind de la organizarea unei zi de picnic, o zi de naștere și până la o excursie sau o vacanță de câteva zile.

- Oferirea unor responsabilități apropiate vârstei în cadrul mediului familial, creșterea acestora în număr și complexitate pe măsură ce copilul crește, oferirea unor oportunități de a lua decizii încă de la vârste fragede contribuie la dezvoltarea spiritului de responsabilitate, a abilităților de planificare, rezolvare de probleme și gândire critică necesare pentru un lider eficient. Chiar dacă uneori aceste decizii nu vor fi cele mai potrivite, copilul va învăța din greșeli analizând consecințele acestora iar acest lucru îi va întări abilitățile de luare a deciziei pe viitor.
- Este recomandat ca părinții:
  - să citească și discute cu copilul despre lideri și caracteristicile acestora,
  - să-i furnizeze copilului oportunități de interacțiune cu persoane de toate vârstele și interesele,
  - să-l încurajeze pe copil să participe la activitățile de leadership organizate în școală sau comunitate și să discute ulterior despre acestea.
- Odată cu creșterea acestora, tinerii trebuie încurajați să inițieze, planifice și realizeze activități mult mai complexe atât în cadrul unor proiecte individuale în domenii de interes cât și la nivelul activităților familiale.
- Discuțiile, dezbaterile părinților cu tinerii pe diferite evenimente cotidiene sau alte subiecte generale prin solicitarea unor perspective personale pot ajuta la dezvoltarea abilităților de leadership. Pot fi discutate și comparate ideile și acțiunile liderilor comunității, a liderilor naționali și internaționali.
- Părinții care ascultă activ, fără a se aștepta ca tinerii să le îmbrățișeze opiniile lor politice, economice, sociale sau religioase, problematizând totodată pe tema unor astfel de subiecte și stimulând gândirea critică a copiilor vor încuraja dezvoltarea unor caracteristici de leadership la aceștia.

- Un mediu familial caracterizat prin respect reciproc, obiectivitate, empatie și înțelegere este absolut necesar pentru copiii, aceștia având nevoie de un loc securizant în care să-și expună și testeze ideile personale, propriile filozofii de viață.
- Tinerii trebuie să fie încurajați să citească despre:
  - evenimentele curente prin intermediul Internetului sau a ziarelor cotidiene și săptămânale sau lunare;
  - biografii și autobiografii ale liderilor și alte materiale centrate pe perspective istorice.
- Aceste lecturi pot fi completate și extinse prin excursii și ieșiri cu familia în locuri și la evenimente sociale, culturale, politice și intelectuale.
- Aceste activități ar trebui urmate de dezbateri care să încurajeze diferite puncte de vedere precum și exprimarea unor sentimente cu privire la lideri, caracteristicile și stilurile acestora de leadership, ideologii și impactul social, economic și istoric.
- Care sunt materiile școlare prin intermediul cărora se pot dezvolta mai mult abilitățile de leadership?

### **Infuzarea conceptelor și abilităților de leadership în curriculum**

- În cadrul diferitelor discipline, unele unități tematice sau liste de lectură ar trebui să conțină și biografiile sau autobiografiile unor lideri.
- Elevii trebuie încurajați să analizeze și aprecieze motivația, contribuțiile și influențele fiecărui lider, chiar și evenimentele-cheie din viața acestuia sau care i-au favorizat emergența/ impunerea ca lider și de asemenea să evalueze stilurile de leadership a acestora.
- Evenimentele majore, familia și alte influențe importante din viața liderului pot fi analizate și discutate.

- În cadrul ariei curriculare matematică și științe, elevii au oportunitatea de a realiza proiecte prin intermediul cărora pot fi dezvoltate abilități de inițiere, planificare, gândire critică, rezolvare creativă de probleme și luarea deciziilor.
- În cadrul ariei curriculare limbă și comunicare, elevii își pot dezvolta abilitățile de comunicare scrisă și orală, învață cum să-și prezinte ideile în mod clar și convingător.
- În cadrul unor activități de grup, elevii și studenții învață:
  - cum să-i ajute pe ceilalți colegi să se simtă valorizați și importanți;
  - să le înțeleagă și accepte punctele de vedere și valorizeze contribuțiile la proiect;
  - să le dezvolte acestora abilitățile de leadership astfel încât în fiecare etapă a proiectului alt membru al proiectului să prezinte rezultatele obținute.
- Cum pot fi dezvoltate abilitățile de leadership în cadrul unor activități extrașcolare?

### **Dezvoltarea abilităților de leadership în cadrul unor activități extrașcolare**

- Activitățile extrașcolare sunt un teren propice pentru dezvoltarea abilităților de leadership la elevi și studenți.
- Participarea în cadrul unor grupuri:
  - oferă oportunități tinerilor de a-și exercita diferite stiluri de leadership,
  - tinerii învață:
    - cum să-i încurajeze pe alții, cum să creeze un spirit de grup;
    - cum să rezolve diferite conflicte în grup;
    - cum să interacționeze eficient cu o diversitate de persoane și să lucreze împreună pentru un obiectiv comun.
- Individual sau în grup, tinerii pot planifica diferite proiecte stabilind scopuri, obiective, termene limită și activități pentru îmbunătățirea unui aspect din cadrul școlii sau comunității, realizarea unor evenimente școlare sau participarea la diferite concursuri.

- Se dezvoltă astfel abilități precum:
  - căutare a informațiilor relevante pentru tema respective;
  - definirea unor sarcini de grup și monitorizarea acestora;
  - elaborarea unui plan de acțiune ;
  - evaluarea rezultatelor finale.
  
- Alte modalități de dezvoltare a abilităților de leadership la elevi și studenți:
  - pregătirea și prezentarea unor discursuri;
  - ascultarea și prezentarea unor puncte de vedere critice;
  - realizarea unor articole pentru revista școlii sau alte publicații;
  - pregătirea și implicarea în diferite dezbateri;
  - coordonarea unor conferințe sau întâlniri publice de discutare a unor idei;
  - participarea în cadrul unor campanii electorale școlare etc.
  
- Referindu-se la ciclul preșcolar și primar, Hensel (1991) propune o serie de strategii pentru profesori prin care aceștia pot dezvolta caracteristicile de leadership la copii:
  - Concentrarea pe puncte de vedere diferite în interacțiunile de zi cu zi: profesorii își pot exprima sentimentele și întreba copiii cum se simt ei sau gândesc cu privire la interacțiuni, evenimente sau activități;
  - Discutarea situațiilor care pot apărea în sala de clasă, precum și alte probleme reale de viață și modalități alternative de a face față acestor probleme;
  - Ajutarea copiilor să învețe să ia decizii oferindu-le posibilitatea de a alege în clasă cu privire la activitățile desfășurate, materiale de joacă sau alte contexte care să le favorizeze luarea de decizii;

- Ajutarea copiilor să-și dezvolte abilități de lucru interactive prin colaborare cu ceilalți copii;
- Ajutarea copiilor de a vorbi despre propriile lor sentimente și idei.

### **3.2. Programe de training pentru dezvoltarea abilităților leadership**

- **Programul de training în leadership creativ (Creative Leadership Training Program – CLTP) pentru elevi (Chan, 2000).**

- CLTP încorporează trei componente cruciale ale predării leadership-ului:

- (1) predarea caracteristicilor de leadership,
- (2) predarea abilităților de leadership și
- (3) asumarea rolurilor de leadership prin în exerciții de simulare.

- Durata CLTP este de 4 sesiuni a câte 4 ore. În timpul trainingului se pune accent pe creativitate, gândire creativă și rezolvare de probleme, precum și pe o gândire orientată spre viitor, futuristă.

- ***(1) Predarea caracteristicilor de leadership***

- Elevii învață întâi să definească leadership-ul și se informează cu privire la rolul de modelele a liderilor lumii și a liderilor contemporani și istorici din Hong Kong și China.
- Elevii conștientizează că liderii își pot exercita influența direct asupra oamenilor sau indirect prin intermediul ideilor și realizarea în domenii specifice, elevii devenind de asemenea conștienți că liderii au caracteristici și atitudini comune.
- Prin trasarea sarcinii elevilor de a citi biografii și informații despre lideri la libera lor alegere, de a examina viețile și munca acestor lideri și de a face o prezentare de grup a unui lider într-o sesiune de prezentări, elevii sunt motivați să aspire să devină lideri și de a dobândi abilitățile de leadership asociate.

- ***(2) Predarea abilităților de leadership***

- Elevilor le sunt predate principiile dinamicii de grup, abilități de construire a unei echipe, abilități de comunicare interpersonală, planificare și fixarea scopurilor, rezolvare de probleme și abilități de luare a deciziilor în grupuri mici.
- Prin intermediul unor exerciții de grup, elevii învață să coordoneze un grup, construirea consensului, lucrul efectiv în echipă, rezolvarea conflictului, medierea, negocierea, dezbateră și discuția.
- Prezentarea de grup a liderilor lumii permite de asemenea elevilor să-și exerseze abilitățile de lucru în echipă și vorbirea în public.

■ **(3) Asumarea/ simularea rolurilor de leadership**

- Rând pe rând, elevii își asumă roluri de leadership în exerciții de grup pentru a integra și experimenta componenta abilităților de leadership într-un mediu suportiv și neamenințător alături de colegii lor.
- De exemplu, într-un exercițiu de simulare, elevilor li se cere să-și asume un număr de roluri de expert (e.g., psiholog, atlet de elită, muzician, astronaut, desenator, elev dotat, părinte, electrician, bucătar, biolog) pentru a organiza un viitor program adresat elevilor, sau să-și asume rolurile unor înalți oficiali guvernamentali pentru a căuta să formeze un guvern și a aborda problemele curente și a anticipa problemele anului următor.

■ **Modelul training-ului în leadership (Leadership Training Model)** elaborat de Parker & Begnaud (2004) este un program de dezvoltare a leadership-ului structurat pe 4 mari componente: cunoaștere, rezolvare de probleme, comunicare interpersonală și luarea deciziei.

■ În pregătirea pentru activitățile sugerate în cadrul acestui program cu 4 componente, Parker și Begnaud (2004) antrenează indivizii în două categorii de deprinderi de leadership: leadership cognitiv și leadership afectiv.

■ Abilitățile de *leadership cognitiv* includ:

- abținerea de la judecăți, flexibilitatea, ingeniozitatea, plăcere în asumarea riscului și rezolvarea de probleme,
  - gândirea orientată spre viitor și abilitățile de explorare, cercetare.
- **Abilitățile ce trebuie antrenate pentru a doua formă de leadership, *leadership-ul afectiv*, includ:**
- conștientizarea atributelor personale (entuziasm, onestitate, independența, demnitate, încredere în sine, asertivitate, dinamismul și dorința de a excela);
  - abilitățile de comunicare interpersonală (empatia, abilitatea de a delega responsabilități, abilitatea de a asculta, respecta și încuraja, abilitatea de a gestiona timpul și lucrul celorlalți și de a facilita munca în echipă);
  - deprinderi de luare a deciziilor (acceptarea responsabilităților, folosirea judicioasă a autorității, abilitatea de a evalua, curajul propriilor convingeri și standarde ridicate morale/ etice).
- **Programul de Dezvoltare al Leadership-ului** elaborat de Karnes și Chauvin (2000).
- Programul are 9 componente:
- (1) fundamente ale leadership-ului,
  - (2) abilități de comunicare scrisă,
  - (3) abilități de comunicare în public,
  - (4) abilități de întărire a caracterului,
  - (5) abilități de luare a deciziei,
  - (6) abilități de dinamică a grupului,
  - (7) abilități de rezolvare a problemelor,
  - (8) abilități personale,

- (9) abilități de explorare.
- **Programul Team Lead** elaborat de către Milligan (2004) se desfășoară pe parcursul a 36 de week-end-uri.
- În primele 9 week-end-uri, elevii li se propune lecturarea unor cărți relevante și discuții ulterioare pe tema acestora. Cărțile sunt mai întâi centrate pe încrederea în sine și autoînțelegere prin intermediul gândirii pozitive, apoi pe influențarea celorlalți și ulterior pe realizarea abilităților de leadership de bază. La sfârșitul fiecărei săptămâni, elevii se întâlneau să discute fiecare dintre aceste cărți. Elevilor li se cerea:
  - (a) să descrie esența cărții;
  - (b) să descrie impactul cărții în general, per ansamblu;
  - (c) să descrie orice parte din carte care i-a influențat sau le-a schimbat modul de a gândi;
  - (d) să descrie modul în care textul ar putea fi aplicat în evenimentele de zi cu zi.
- În următoarele nouă week-end-uri elevii erau implicați în activități de consolidare a încrederii și de rezolvare a problemelor prin intermediul unor exerciții de grup.
- În ultimele 18 week-end-uri, elevii participau într-o varietate de activități din Programul de dezvoltare al leadership-ului (Karnes & Chauvin, 2000).

#### **4. Rezultatele unor cercetări privind manifestarea aptitudinilor de leadership la elevi**

- Într-un studiu pe studenți din 1939, Hunter & Jordan, comparând un grup de lideri (selectat atât pe baza nominalizărilor cât și printr-un test) cu un altul de non-lideri, arătau că liderii:
  - sunt mult mai inteligenți decât non-liderii,
  - au rezultate școlare net mai bune,
  - sunt mai maturi în interese, mai autosuficienți, mai dominanți în situațiile față în față,



- au atitudini mai liberale față de negri, război, problemele economice sau convențiile sociale,
  - sunt mai pacifiști, mai precis informați, citesc mai atent și sunt mai rezistenți la sugestii.
- Un posibil profil al elevului lider cu rezultate peste medie sau superioare la testele de performanță școlară sau la cele de inteligență rezultat în urma corelațiilor dintre scalele LSI și HSPQ ar arăta că liderii sunt:
- maturi emoțional, stabili, calmi și constanți în interese;
  - conștiincioși, persistenți, morali, perseverenți, determinați și responsabili;
  - neinhibați, aventuroși, cu înclinare spre risc, activi, înțelegători, prietenoși;
  - nu sunt persoane temătoare, neîncrezătoare, care se autoblamează, înclinați spre învinovățire, nesiguri sau anxioși;
  - manifestă responsabilitate socială și control asupra propriului comportament;
  - tind să nu se angajeze în comportamente autodistructive;
  - au abilitatea de a menține un rol de lider sau de autoritate centrală într-o situație de grup;
  - au abilitatea de a se adapta la cerințele cerute de sarcină sau job și de a continua să și le îmbunătățească atunci când noi deprinderi sunt necesare (Karnes & D'Ilio, 1990).
- Într-un studiu asupra unui eșantion de studenți care au ocupat sau ocupă poziții de leadership și care au participat în diferite programe de leadership, Wisner (2011) a analizat eficiența în predicția abilităților de leadership a unor variabile psihologice precum:
- **încrederea** (perseverarea spre atingerea scopurilor iar, când este nevoie, redirecționarea căilor spre scopuri pentru a avea succes);

- **optimismul** (capacitatea de a face atribuiri pozitive cu privire la succesul prezent și viitor);
- **autoeficiența** (a avea încrederea că poți depune eforturile necesare pentru a avea succes în sarcini provocatoare).
- Rezultatele au arătat că cel mai puternic predictor al leadership-ului a fost încrederea, urmat de autoeficiență și optimism.

### **Bibliografie:**

- Alois Gherguț, „Management general și strategic în educație”Ed.Polirom, Iași, 2007,
- Mielu Zlate, „Leadership și management” Ed.Polirom, Iași, 2004,
- Tony Bush, „Leadership și management educațional ” Ed.Polirom, Iași, 2021,
- <https://ro.scribd.com/document/458399866/Referat-Leadership-si-management-educational>,
- <https://ro.scribd.com/document/79764147/Functiile-Managementului-Educational-Proiect>

# Leadership educațional

**PROFESOR BADEA ROXANA-IOLANDA**

**ȘCOALA GIMNAZIALĂ „MARIN PREDĂ”, PITEȘTI, ARGHEȘ**

Leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate, atât în Europa, cât și în România. Sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice. Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate

Noul tip de management educațional impus de schimbările actuale ale societății nu poate să ignore filosofia și practica despre leadership în educație. Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma (leadership = leader + followers).

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor.

Leaderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă.

Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor. În opinia mea, leadership-ul nu este un titlu sau o funcție. Leadership-ul înseamnă, printre altele, un mod de gândire și pasiune, înseamnă a insufla prin exemplul personal, înseamnă a lăsa ceva palpabil, concret în urmă. Înseamnă impact pozitiv, în orice domeniu ne desfășurăm activitatea.

Astfel că, LEADERUL este persoana care exercită leadership-ul, este protagonistul acestuia. Leadershipul educațional tinde să devină o condiție esențială pentru progresul sistemului, pentru plasarea pe o direcție clară, eficientă. În acest sens se impune formularea unor motivații fundamentale. Procesul de descentralizare a sistemului de învățământ solicită

un leadership puternic. Prin complexitatea, amploarea și seriozitatea acțiunilor subsumate, descentralizarea, este factorul esențial de restructurare a funcției manageriale, de redimensionare a sa. Cele două procese se determină și se definesc reciproc, și asta, pentru că *descentralizarea presupune în mod necesar o redistribuire a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local*. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea educațională pentru a-și asuma un rol decizional lărgit, responsabil. Acest lucru presupune câteva elemente clare: construirea unui management care să democratizeze viața școlii, să favorizeze asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia, creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii, restructurarea echilibrului între autoritate și responsabilitate.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții- și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Cele 7 principii ale calității-**Managementul calității, Responsabilitățile managementului, Managementul resurselor, Proiectarea, dezvoltarea și revizuirea programelor de învățare, Predarea, instruirea practică și învățarea, Evaluarea și certificarea învățării, Evaluarea și Îmbunătățirea calității**-reprezintă o serie de descriptori de performanță pe baza cărora se măsoară performanța la nivelul furnizorului de servicii educaționale și la nivelul sistemului. Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercitarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce liderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.”

Interesant de menționat este că o organizație militară, armata SUA, a sintetizat principiile de leadership astfel:

1. Fii bine pregătit – ca lider trebuie să cunoști bine domeniul tău de activitate și ceea ce fac subordonații tăi;

2. Asumă-ți responsabilitatea, caută modalități de a ajuta dezvoltarea organizației din care faci parte, iar atunci când lucrurile nu merg cum trebuie, nu căuta vinovați – caută soluții;

3. Ia decizii corecte și la timp;

4. Fii un exemplu pentru ceilalți;

5. Cunoaște-ți oamenii și interesează-te de bunăstarea lor;

6. Informează-ți angajații;

7. Dezvoltă în toți colaboratorii tăi sentimentul responsabilității pentru ceea ce fac ;

8. Asigură-te că cei din subordinea ta înțeleg ce au de făcut, că activitatea lor este supravegheată și sarcinile realizate corect;

9. Pregătește-vă ca echipă;

10. Folosește la maxim capacitatea organizației din care faci parte.

Sunt principii ce pot fi aplicate de un conducător din orice domeniu de activitate, astfel și de un lider școlar.

Popoarele civilizației antice – sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. – au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile de învățământ sau alte instituții.

Pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii „complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shay precizează următoarele:

1. În domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici;
2. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă;

3. Absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale;
4. Numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei;

Cu ajutorul teoriei managementului, se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca o unitate de învățământ să aibă succes. Astfel, instituția răspunde la întrebările „de ce?” și „cum?”, inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate, se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă, este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore, respectă diversitatea, identifică responsabilitățile individuale, înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă.

## **Bibliografie**

1. Programe de leadership și dialog educativ pentru școli – <http://www.britishcouncil.ro/programe/educație/școli/leadership>
2. Păunescu, Ion, Managementul resurselor umane, Editura Eficient, București, 2000.
3. *Management* educațional pentru instituțiile școlare, I.S.E., Buc., 2001.
4. Management Educațional, Leadership Formare/ prof. metodist CCD Mureș/Maria Borșan
5. Leadership în educație- Sergiu Rednic, Techoresh Peleg Josepha, Cluj Napoca, 2014

## ECHILIBRUL DINTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ANALIZE ȘI CERCETĂRI

Prof. Băican Ana-Maria, Liceul Tehnologic „Paul Bujor”, Berești, județul Galați

### Rezumat:

*Acest articol explorează echilibrul dintre autoritate și empatie în managementul clasei, un aspect esențial al leadershipului educațional. Studiul prezintă cercetări recente, analize și studii de caz privind modul în care liderii educaționali pot adopta strategii eficiente pentru menținerea unui climat de învățare pozitiv. Se analizează impactul acestor strategii asupra performanței școlare, relațiilor profesor-elev și dezvoltării sociale a elevilor.*

*Leadershipul educațional de succes implică abilitatea profesorilor și directorilor de a combina autoritatea cu empatia pentru a asigura un mediu de învățare productiv. Numeroase cercetări evidențiază faptul că un management bazat doar pe autoritate poate duce la tensiuni și rezultate negative, în timp ce lipsa de structură și prea multă empatie pot genera probleme de disciplină<sup>1</sup>. Articolul de față analizează cele mai bune practici pentru a ajunge la un echilibru optim.*

Leadershipul educațional este un domeniu complex care implică nu doar gestionarea resurselor și coordonarea procesului didactic, ci și crearea unui mediu propice învățării<sup>2</sup>. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între impunerea autorității și manifestarea empatiei în relația cu elevii. Fără acest echilibru, procesul educațional riscă să devină fie prea rigid, fie prea permisiv, ceea ce ar putea afecta negativ dezvoltarea elevilor<sup>3</sup>.

Educația contemporană necesită strategii de leadership bazate pe relații de încredere și respect reciproc. Directorii și profesorii trebuie să îmbine fermitatea deciziilor cu o abordare caldă și înțelegătoare pentru a stimula motivația și angajamentul elevilor. Mai mult decât atât, crearea unui climat favorabil învățării depinde de capacitatea liderului de a adapta stilul de leadership la nevoile fiecărui elev și la cerințele mediului educațional<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998.

<sup>2</sup> Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947.

<sup>3</sup> Ryan, R.M. & Deci, E.L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation*, American Psychologist, 2000.

<sup>4</sup> Marzano, R.J., *The Art and Science of Teaching*, ASCD, Alexandria, 2007.

Leadershipul educațional poate fi înțeles prin diverse abordări teoretice, precum teoria leadershipului transformațional, care subliniază influența pozitivă a liderului asupra mediului educațional, și teoria leadershipului distribuțional, care evidențiază importanța colaborării în luarea deciziilor.

Un lider educațional eficient trebuie să posede competențe precum inteligența emoțională, comunicarea asertivă, capacitatea de a media conflictele și abilități decizionale<sup>5</sup>.

Autoritatea educațională poate fi formală, bazată pe poziția oficială a liderului, și informală, derivată din calitățile personale și influența morală a profesorului<sup>6</sup>.

Un stil autoritar excesiv poate scădea motivația și încrederea elevilor, în timp ce o autoritate echilibrată poate contribui la dezvoltarea autodisciplinii și a responsabilității personale.

Aplicarea clară a regulilor, menținerea unei consecvențe în decizii și utilizarea feedback-ului constructiv sunt strategii eficiente pentru a exercita autoritatea într-un mod pozitiv<sup>7</sup>.

Empatia este capacitatea de a înțelege și de a răspunde adecvat la emoțiile celorlalți. Studiile arată că profesorii empatici creează medii educaționale mai armonioase și mai productive.

Elevii care percep profesorii ca fiind empatici tind să manifeste o mai mare motivație școlară și să obțină rezultate academice mai bune.

Participarea la programe de formare în inteligență emoțională și dezvoltarea abilităților de ascultare activă sunt metode eficiente de cultivare a empatiei.

Studierea sistemelor educaționale din țări precum Finlanda și Canada arată că integrarea unui model educațional bazat pe încredere reciprocă și respect îmbunătățește performanțele elevilor.

Leadershipul educațional bazat pe echilibrul dintre autoritate și empatie are un impact pozitiv asupra climatului școlar și asupra succesului elevilor.

---

<sup>5</sup> Fullan, M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, New York, 2001.

<sup>6</sup> Gardner, H., *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, 1983.

<sup>7</sup> Leithwood, K., *Successful School Leadership*, McGraw-Hill, London, 2006.



Dezvoltarea continuă a abilităților de leadership prin formare profesională și adaptarea strategiilor educaționale la nevoile specifice ale elevilor sunt esențiale pentru un leadership eficient<sup>16</sup>.

#### Bibliografie:

- Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- Fullan, M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, New York, 2001.
- Gardner, H., *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, 1983.
- Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998.
- Leithwood, K., *Successful School Leadership*, McGraw-Hill, London, 2006.
- Marzano, R.J., *The Art and Science of Teaching*, ASCD, Alexandria, 2007.
- Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2019.
- Rogers, C.R., *Freedom to Learn*, Merrill, Columbus, 1969.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation*, *American Psychologist*, 2000.
- Sahlberg, P., *Finnish Lessons 2.0*, Teachers College Press, New York, 2015.
- Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947.

# MODELE EDUCAȚIONALE PENTRU CREAREA UNUI CLIMAT COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

**Prof. Bălan Lăcrimioara Dana**  
**Liceul Tehnologic "Mihai Novac"**  
**Loc. Oravița, jud. Caraș-Severin**

Modelele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos sunt esențiale pentru dezvoltarea unei culturi educaționale pozitive și pentru îmbunătățirea rezultatelor învățării. Acestea promovează interacțiuni sănătoase între elevi și profesori, favorizând respectul reciproc și cooperarea. Iată câteva exemple de modele educaționale care sprijină aceste principii:

## **Învățarea bazată pe colaborare (Collaborative Learning):**

În acest model, elevii lucrează împreună în grupuri pentru a rezolva probleme, a învăța noi concepte și a-și împărtăși cunoștințele. Colaborarea în grupuri permite elevilor să-și dezvolte abilități de comunicare, să respecte punctele de vedere ale colegilor și să aprecieze diversitatea opiniilor. Exemple de metode: învățare prin proiecte, discursuri grupate, dezbateri.

Principalele caracteristici ale învățării bazate pe colaborare:

1. Interacțiune activă – Elevii lucrează împreună, discută, pun întrebări și oferă feedback reciproc.
2. Responsabilitate comună – Fiecare participant contribuie la succesul grupului.
3. Rezolvarea problemelor – Se încurajează gândirea critică și soluționarea creativă a problemelor.
4. Comunicare eficientă – Elevii învață să-și exprime clar ideile și să asculte punctele de vedere ale colegilor.
5. Construirea cunoștințelor – Participanții își împărtășesc cunoștințele și le îmbunătățesc prin colaborare.

Exemple de metode de învățare colaborativă:

- Discuții în grup – Elevii analizează un subiect și își exprimă opiniile.
- Proiecte comune – Lucrul la un proiect necesită implicarea și coordonarea membrilor grupului.

- Învățarea prin perechi (Peer Learning) – Elevii se ajută reciproc în procesul de învățare.
- Jocuri educaționale și simulări – Învățarea prin scenarii interactive și activități ludice.
- Tehnologii colaborative – Utilizarea platformelor online (Google Docs, forumuri, aplicații educaționale) pentru a facilita colaborarea.

Beneficiile învățării colaborative:

- Dezvoltarea abilităților sociale și emoționale
- Creșterea motivației și a implicării în procesul educațional
- Îmbunătățirea gândirii critice și a capacității de rezolvare a problemelor
- Promovarea diversității ideilor și a perspectivelor

### **Învățarea socio-emoțională (Social and Emotional Learning - SEL):**

Acest model pune accent pe dezvoltarea abilităților emoționale și sociale ale elevilor, cum ar fi empatia, autoreglarea, comunicarea eficientă și rezolvarea conflictelor. Aceste abilități sunt esențiale pentru crearea unui climat de învățare respectuos și colaborativ, deoarece contribuie la construirea unei relații bazate pe încredere și înțelegere reciprocă. Acesta include tehnici și activități care ajută elevii să își recunoască și să gestioneze emoțiile și să interacționeze pozitiv cu ceilalți.

Cele 5 competențe-cheie ale SEL (*conform CASEL - Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning*):

#### 1. Conștientizarea de sine (*Self-Awareness*)

- Recunoașterea și înțelegerea emoțiilor proprii
- Dezvoltarea încrederii în sine și a auto-reflecției
- Identificarea punctelor forte și a celor de îmbunătățit

#### 2. Autoreglarea emoțională (*Self-Management*)

- Gestionarea stresului și a emoțiilor negative
- Autodisciplină și controlul impulsurilor
- Stabilirea și atingerea obiectivelor personale

#### 3. Conștientizarea socială (*Social Awareness*)

- Empatie și înțelegerea perspectivelor altora
- Recunoașterea și respectarea diversității
- Sensibilitate față de nevoile comunității

#### 4. Abilități de relaționare (*Relationship Skills*)

- Comunicare eficientă și ascultare activă
- Rezolvarea pașnică a conflictelor
- Lucrul în echipă și colaborarea armonioasă

#### 5. Luarea deciziilor responsabile (*Responsible Decision-Making*)

- Analiza critică a situațiilor și evaluarea consecințelor
- Alegerea unor soluții etice și sigure
- Asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni

Metode de integrare a SEL în educație și viața de zi cu zi:

- Jurnal emoțional – Elevii scriu zilnic despre sentimentele și experiențele lor
- Învățare bazată pe povești – Discutarea unor personaje și situații emoționale din cărți sau filme
- Jocuri de rol – Simularea unor situații sociale pentru a exersa empatia și comunicarea
- Mindfulness și respirație conștientă – Exerciții pentru reglarea emoțiilor și reducerea stresului
- Feedback constructiv – Cultivarea unui climat bazat pe sprijin și înțelegere reciprocă

Beneficiile învățării socio-emoționale:

- Crește inteligența emoțională și reziliența
- Îmbunătățește relațiile interpersonale și spiritul de echipă
- Reduce stresul și anxietatea la elevi și adulți
- Sprijină luarea deciziilor etice și responsabilitatea socială
- Contribuie la un mediu educațional pozitiv și incluziv

#### **Învățarea bazată pe probleme (Problem-Based Learning - PBL):**

PBL este un model în care elevii sunt implicați în rezolvarea unor probleme reale sau simulate. Acest tip de învățare promovează colaborarea, deoarece elevii trebuie să lucreze împreună pentru a găsi soluții. În acest context, fiecare membru al grupului are un rol important, iar respectul pentru contribuțiile celorlalți este esențial pentru succesul întregului grup.

Caracteristicile principale ale PBL:

1. Problema este punctul de plecare – Elevii sau studenții sunt confrunțați cu o problemă reală, complexă, care nu are o soluție evidentă.
2. Învățare activă și exploratorie – Ei trebuie să cerceteze, să formuleze ipoteze și să găsească soluții prin colaborare și auto-studiu.
3. Colaborare și lucru în echipă – PBL promovează comunicarea și împărtășirea cunoștințelor între colegi.

4. Rolul facilitatorului – Profesorul nu oferă răspunsuri directe, ci ghidează și sprijină procesul de învățare.
5. Reflecție și analiză critică – Elevii sunt încurajați să evalueze procesul de învățare și să își îmbunătățească strategiile.

Etapele învățării bazate pe probleme:

- Prezentarea problemei – Elevii primesc o problemă deschisă, autentică, legată de viața reală.
- Identificarea cunoștințelor necesare – Grupul analizează ce informații au deja și ce trebuie să afle.
- Căutarea și aplicarea informațiilor – Se efectuează cercetare, se consultă surse și se formulează posibile soluții.
- Dezvoltarea și testarea soluțiilor – Ideile sunt analizate, comparate și aplicate în contexte practice.
- Prezentarea concluziilor și reflecția – Grupul explică soluțiile și evaluează ce a învățat din proces.

Beneficiile învățării bazate pe probleme:

- Dezvoltă gândirea critică și autonomia în învățare
- Crește motivația și implicarea elevilor/studentilor
- Îmbunătățește abilitățile de colaborare și comunicare
- Pregătește pentru probleme din viața reală și cariere complexe
- Încurajează înțelegerea profundă, nu doar memorarea informațiilor

### **Învățarea prin cooperare (Cooperative Learning):**

Spre deosebire de învățarea colaborativă, care poate implica doar partajarea de informații, învățarea prin cooperare presupune ca elevii să depindă unii de alții pentru a atinge obiectivele educaționale comune. Activitățile de învățare sunt structurate astfel încât fiecare membru al grupului să aibă un rol specific și să își asume responsabilități pentru succesul grupului.

Principalele caracteristici ale învățării prin cooperare:

1. Interdependență pozitivă – Succesul fiecărui membru depinde de implicarea tuturor.
2. Responsabilitate individuală și colectivă – Fiecare elev este responsabil atât pentru propria învățare, cât și pentru progresul grupului.
3. Interacțiune directă și sprijin reciproc – Elevii lucrează față în față, comunică și își oferă ajutor.
4. Dezvoltarea abilităților sociale – Se promovează comunicarea, leadershipul, luarea deciziilor și rezolvarea conflictelor.

5. Evaluare de grup și reflecție – Grupurile analizează procesul de învățare și modul în care pot îmbunătăți colaborarea.

Modele și tehnici de învățare prin cooperare:

- Învățarea în perechi – Elevii lucrează în echipe de câte doi, explicându-și reciproc conceptele.
- Grupuri Jigsaw (Puzzle) – Fiecare membru învață o parte a materialului și o predă colegilor săi.
- Think-Pair-Share (Gândește-Discută-Împărtășește) – Elevii analizează individual un subiect, discută în perechi, apoi prezintă ideile în fața clasei.
- STAD (Student Teams-Achievement Divisions) – Echipele de elevi concurează între ele, dar succesul depinde de contribuția fiecărui membru.
- Învățarea bazată pe proiecte – Elevii colaborează la realizarea unui proiect complex, aplicând cunoștințele teoretice în practică.

Beneficiile învățării prin cooperare:

- Crește motivația și angajamentul elevilor
- Dezvoltă abilități de comunicare și lucru în echipă
- Îmbunătățește înțelegerea conceptelor prin explicații reciproce
- Contribuie la dezvoltarea empatiei și acceptării diversității
- Pregătește elevii pentru colaborarea în viața profesională

### **Învățarea activă (Active Learning):**

În acest model, elevii sunt implicați activ în procesul de învățare prin activități care solicită gândire critică și aplicarea conceptelor. Aceasta încurajează interacțiuni pozitive între elevi și profesori și ajută la crearea unui mediu în care elevii se simt respectați și au ocazia să contribuie la discuții. Exemple de activități: brainstorming, discuții de grup, experimente practice.

Principalele caracteristici ale învățării active:

1. Implicare directă în procesul de învățare – Elevii nu doar ascultă, ci discută, analizează și creează.
2. Gândire critică și reflexivă – Îi încurajează să pună întrebări și să caute soluții.
3. Aplicații practice – Conținutul teoretic este aplicat în situații reale.
4. Colaborare și interacțiune – Elevii lucrează în echipe, schimbă idei și argumentează puncte de vedere.
5. Feedback continuu – Profesorii și colegii oferă sugestii pentru îmbunătățirea înțelegerii.

Metode de învățare activă:

- Învățarea bazată pe întrebări – Elevii sunt provocați să formuleze și să răspundă la întrebări complexe.
- Jocuri de rol și simulări – Aplicarea cunoștințelor în scenarii practice.
- Dezbateri și discuții – Elevii analizează subiecte și își exprimă punctele de vedere argumentat.
- Învățarea prin descoperire – Experimente și explorări care duc la concluzii proprii.
- Învățarea prin rezolvarea problemelor (PBL) – Abordarea unor situații reale pentru a găsi soluții.
- Scriere reflexivă – Jurnale de învățare, eseuri și analize personale.
- Metoda „Gândește-Discută-Împărtășește” – Elevii reflectează individual, discută în perechi, apoi prezintă concluziile grupului.

#### Beneficiile învățării active:

- Crește motivația și implicarea elevilor/studentilor
- Dezvoltă gândirea critică și autonomia în învățare
- Îmbunătățește reținerea și aplicarea cunoștințelor
- Stimulează colaborarea și comunicarea eficientă
- Ajută la dezvoltarea abilităților practice și creative

#### **Pedagogia constructivistă:**

Bazată pe teoriile lui Piaget și Vygotsky, pedagogia constructivistă susține că învățarea este un proces activ de construire a cunoștințelor. Profesorii în acest model sunt mai mult ghizi decât transmitători de informație. Elevii învață în contexte sociale, interacționând cu colegii și profesorii, dezvoltând abilități de colaborare și respectând perspectivele diferite. Metodele pot include învățare bazată pe descoperire, învățare prin explorare, și învățare experiențială.

#### Principiile de bază ale pedagogiei constructiviste:

1. Învățarea este activă, nu pasivă – Elevii nu doar primesc informații, ci le descoperă și le interpretează prin experiență.
2. Cunoștințele se construiesc progresiv – Fiecare nouă informație este integrată în cunoștințele anterioare.
3. Importanța contextului și a experienței – Învățarea are loc în contexte reale sau semnificative pentru elevi.
4. Rolul interacțiunii sociale – Discuțiile și colaborarea cu ceilalți ajută la clarificarea și aprofundarea conceptelor.
5. Profesorul este un ghid, nu un furnizor de informații – Învățătorul facilitează procesul de învățare, punând întrebări și oferind resurse.

6. Gândirea critică și autorefecția – Elevii sunt încurajați să își analizeze propriul proces de învățare și să își ajusteze strategiile.

Strategii de predare constructivistă:

- Învățarea prin descoperire – Elevii explorează și trag concluzii pe baza observațiilor proprii.
- Învățarea bazată pe probleme (PBL) – Elevii rezolvă probleme reale, aplicând cunoștințele în contexte practice.
- Învățarea colaborativă – Elevii lucrează în grupuri, schimbând idei și perspective.
- Discuții și dezbateri – Elevii sunt provocați să argumenteze și să analizeze diferite puncte de vedere.
- Portofolii și proiecte – Evaluarea se bazează pe realizările practice și reflecțiile personale ale elevilor.
- Zona de dezvoltare proximală (ZPD) – Profesorii oferă sprijin adaptat nivelului fiecărui elev, încurajând progresul.

Beneficiile pedagogiei constructiviste:

- Crește motivația și implicarea activă a elevilor
- Dezvoltă gândirea critică și creativă
- Îmbunătățește abilitățile de rezolvare a problemelor
- Favorizează autonomia în învățare și autorefecția
- Încurajează colaborarea și comunicarea eficientă

În plus, profesorii pot utiliza diverse strategii pentru a crea un climat de învățare colaborativ și respectuos, cum ar fi:

- Stabilirea unor reguli clare și respectarea lor.
- Promovarea comunicării deschise și a ascultării active.
- Încurajarea diversității de opinii și a respectului pentru ceilalți.
- Oferirea de feedback constructiv și sprijin pentru elevi.
- Crearea unui mediu sigur și incluziv în care elevii se simt confortabil să învețe și să se exprime.

Aceste modele educaționale ajută la crearea unui climat în care elevii se simt respectați, susținuți și încurajați să coopereze, ceea ce duce la îmbunătățirea performanțelor lor și la dezvoltarea unor abilități esențiale pentru viața lor socială și profesională viitoare.



## **Bibliografie**

Pop, Claudia Florina, *”Metode și tehnici de comunicare în mediul educațional”*, Ed. Presa Universitară Clujeană, 2021

Bocoș, Mușata Dacia, *”Instruirea interactivă”*, Ed. Polirom, 2021

Neacșu, Ioan, *”Metode și tehnici de învățare eficientă-Funșamente și practici de succes”*, Ed. Polirom, 2015

# STRATEGII DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Balea Luciana, Școala Gimnazială „Avram Iancu” Abrud, Alba

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare echilibrat, în care atât profesorii, cât și elevii să se simtă motivați și implicați. O strategie eficientă de leadership trebuie să îmbine autoritatea, necesară pentru menținerea ordinii și a standardelor academice, cu empatia, care contribuie la crearea unui climat pozitiv și incluziv. Acest referat explorează modalitățile prin care un lider educațional poate folosi aceste două componente pentru a stimula performanța și bunăstarea elevilor și profesorilor.

## 1. Conceptul de leadership educațional

Leadershipul educațional este procesul prin care directorii, profesorii și alți lideri din instituțiile de învățământ influențează pozitiv dezvoltarea elevilor și îmbunătățirea sistemului educațional. Acest tip de leadership implică luarea deciziilor strategice, gestionarea eficientă a resurselor și crearea unui mediu de învățare stimulant.

Există mai multe stiluri de leadership educațional:

**Autoritar** – bazat pe reguli stricte și control rigid;

**Democratic** – promovează colaborarea și implicarea tuturor actorilor educaționali;

**Transformațional** – pune accent pe inovație și motivare;

**Servant Leadership** – se axează pe nevoile comunității educaționale.

Combinăția dintre autoritate și empatie se regăsește cel mai bine în stilul transformațional și în servant leadership, deoarece acestea încurajează atât respectarea normelor, cât și sprijinul personalizat pentru fiecare elev.

## 2. Importanța autorității în leadershipul educațional

Autoritatea este esențială pentru menținerea ordinii, asigurarea respectării regulilor și implementarea unor standarde clare. Un lider educațional autoritar trebuie să: stabilească așteptări clare pentru profesori și elevi; să mențină disciplina și un climat de respect reciproc; să aplice regulile în mod consecvent și echitabil; să dezvolte politici educaționale care să asigure un proces de învățare structurat.

Totuși, o autoritate rigidă poate genera stres și demotivare. De aceea, este necesară echilibrarea acesteia cu empatia.

## 3. Rolul empatiei în leadershipul educațional

Empatia reprezintă capacitatea liderului de a înțelege și răspunde nevoilor emoționale ale profesorilor și elevilor. Aceasta contribuie la: crearea unui mediu sigur și motivant pentru învățare; creșterea nivelului de încredere și cooperare între profesori și elevi; sprijinirea celor care se confruntă cu dificultăți personale sau academice; promovarea incluziunii și diversității.

Un lider empatic ascultă activ, oferă sprijin și încurajează dezvoltarea personală a fiecărui membru al comunității educaționale.

## 4. Strategii de leadership care combină autoritatea și empatia

Pentru a echilibra autoritatea și empatia, liderii educaționali pot adopta următoarele strategii: comunicare eficientă și deschisă, luarea deciziilor participative, flexibilitate și adaptabilitate, dezvoltarea relațiilor bazate pe respect reciproc, implementarea unui sistem de sprijin și recunoaștere a performanței.

## 5. Concluzii

Un leadership educațional eficient nu trebuie să fie nici rigid, nici prea permisiv, ci să echilibreze fermitatea autorității cu sensibilitatea empatiei. Prin aplicarea unor strategii adecvate, liderii educaționali pot crea un mediu de învățare echilibrat, în care atât profesorii, cât și elevii se simt valorizați și motivați să își atingă potențialul maxim.

### **Bibliografie:**

1. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
2. Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
3. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
4. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
5. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
6. Whitaker, T. (2012). *What great principals do differently: 18 things that matter most*. Routledge.

## **Echilibrul între autoritate și empatie în leadershipul educațional**

*prof.ing. Bandi Andrea Monica  
Liceul Tehnologic Anghel Saligny-Baia Mare*

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în dezvoltarea și succesul instituțiilor de învățământ. Liderii educaționali sunt responsabili nu doar de implementarea unor politici eficiente, ci și de crearea unui mediu propice pentru dezvoltarea elevilor și a profesorilor. Pentru a asigura o conducere eficientă, aceștia trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie. Autoritatea este necesară pentru menținerea disciplinei și a ordinii, în timp ce empatia permite crearea unor relații autentice, bazate pe încredere și respect reciproc. Această lucrare explorează modul în care liderii educaționali pot integra aceste două componente pentru a obține un management eficient și armonios.

### ***1. Rolul autorității în leadershipul educațional***

Autoritatea este un element fundamental al leadershipului educațional. Un lider trebuie să fie capabil să ia decizii clare, să impună reguli și să mențină un climat organizat în instituția de învățământ. Autoritatea oferă stabilitate și predictibilitate, elemente esențiale pentru un sistem educațional eficient.

Un director de școală, de exemplu, trebuie să asigure respectarea regulamentului intern, să ia decizii privind organizarea activităților educaționale și să gestioneze resursele într-un mod echilibrat. De asemenea, un profesor trebuie să exercite autoritatea asupra elevilor pentru a menține disciplina în clasă și pentru a se asigura că procesul de învățare se desfășoară fără perturbări.

Cu toate acestea, o autoritate excesivă sau aplicată rigid poate avea efecte negative. Dacă un lider educațional este perceput ca fiind prea autoritar, acest lucru poate duce la o atmosferă tensionată, la lipsa de motivație a profesorilor și elevilor și chiar la rezistență din partea acestora. Prin urmare, este esențial ca autoritatea să fie exercitată într-un mod echitabil și flexibil, ținând cont de nevoile și particularitățile fiecărui individ.

### ***2. Importanța empatiei în leadershipul educațional***

Empatia este capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele și perspectivele celorlalți. Într-un mediu educațional, empatia este crucial pentru dezvoltarea unor relații de încredere și pentru crearea unei atmosfere pozitive de învățare.

Un lider educațional empatic este capabil să asculte și să înțeleagă preocupările profesorilor, elevilor și părinților. Acesta poate oferi sprijin emoțional și poate lua decizii care să reflecte nevoile comunității școlare. De exemplu, în perioade dificile, cum ar fi criza sanitară generată de pandemii (exemplu COVID-19), un director empatic poate facilita adaptarea profesorilor și elevilor la noile realități educaționale prin flexibilitate și comunicare deschisă.

Empatia ajută, de asemenea, la prevenirea și gestionarea conflictelor. Atunci când un lider educațional înțelege punctele de vedere ale celor implicați și încearcă să găsească soluții

echitabile, este mai probabil ca atmosfera din instituția de învățământ să fie una armonioasă și productivă.

### **3. Găsirea echilibrului între autoritate și empatie**

Un leadership educațional eficient presupune integrarea echilibrată a autorității și a empatiei. Liderii trebuie să fie fermi în luarea deciziilor și în aplicarea regulilor, dar și flexibili și înțelegători față de dificultățile întâmpinate de profesori și elevi.

Un model de leadership care îmbină aceste două dimensiuni este leadershipul transformțional, care pune accent pe motivație, inspirație și dezvoltare personală. Un lider transformțional este atât un mentor, cât și un exemplu de urmat, reușind să inspire încredere și să creeze un mediu propice pentru dezvoltare. Acest tip de leadership promovează colaborarea, transparența și adaptabilitatea, factori esențiali pentru succesul educațional.

Un exemplu concret de echilibru între autoritate și empatie este modul în care un director gestionează o situație de conflict între profesori sau elevi. În loc să impună o decizie fără a asculta părțile implicate, un lider educațional eficient va facilita dialogul, va încuraja soluționarea conflictului într-un mod echitabil și va aplica măsuri care să reflecte atât necesitatea respectării regulilor, cât și nevoia de înțelegere reciprocă.

### **4. Concluzie**

Leadershipul educațional eficient presupune găsirea unui echilibru între autoritate și empatie. Autoritatea este necesară pentru menținerea disciplinei și a ordinii, în timp ce empatia facilitează relațiile pozitive și dezvoltarea unui climat favorabil învățării.

Un lider educațional de succes trebuie să fie capabil să ia decizii ferme, dar să rămână deschis la nevoile și emoțiile celor din jur. În acest mod, se poate asigura un mediu educațional armonios, motivant și eficient, care să sprijine atât profesorii, cât și elevii în procesul lor de dezvoltare.

### **Bibliografie**

- Cucuș, C. (2009). *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Polirom.
- Joița, E. (2000). *Management educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie*. Polirom.
- Neculau, A. (2004). *Psihologia educației*. Polirom.
- Stănculescu, E. (2018). *Leadership și management educațional*. Editura Universitară.
- Voiculescu, F. (2010). *Managementul educațional: strategii și leadership în instituțiile de învățământ*. Editura Didactică și Pedagogică.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

GRADINIȚA DUMBRAVA MINUNATĂ  
BUCUREȘTI, SECTOR 4  
PROF. BANU VIRGINIA ANDREEA

*„Descătușează-ți potențialul. Dă contur aspirațiilor. Bucură-te de succes!”*

Leadershipul este o artă, dar și o știință în același timp. O definiție mai simplă a leadershipului se poate reduce la abilitatea de a-i determina pe alții, din proprie inițiativă, să facă anumite schimbări în comportament.

Atât în Europa, cât și în România, leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate. Pe fondul schimbărilor rapide și a instabilității din ultimii ani, sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice. Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate

Noul tip de management educațional impus de schimbările actuale ale societății nu poate să ignore filosofia și practica despre leadership în educație. Leadershipul educațional tinde să devină o condiție esențială pentru progresul sistemului, pentru plasarea pe o direcție clară, eficientă. În acest sens se impune formularea unor motivații fundamentale. Procesul de descentralizare a sistemului de învățământ solicită un leadership puternic. Prin complexitatea, amploarea și seriozitatea acțiunilor subsumate, descentralizarea, este factorul esențial de restructurare a funcției manageriale, de redimensionare a sa. Cele două procese se determină și se definesc reciproc, și asta, pentru că descentralizarea presupune în mod necesar o redistribuire a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea educațională pentru a-și asuma un rol decizional lărgit, responsabil. Acest lucru presupune câteva elemente clare: construirea unui management care să democratizeze viața școlii, să favorizeze asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia, creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii, restructurarea echilibrului între autoritate și responsabilitate.

În același timp, descentralizarea presupune trecerea de la o cultură a conducerii centrată pe proceduri, pe funcționalitatea școlii ca scop în sine, la o abordare strategică. Acest lucru înseamnă în același timp, și o răsturnare a piramidei conducerii de la administrativ spre leadership, de la un management orientat spre interiorul școlii la o abordare comunitară, colaborativă, de perspectivă.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctual de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în activitatea de conducere, el trebuie să fie ”părinte”, ”profesor” și ”antrenor” al echipei de cadre didactice pe care o conduce. Managerii antrenați pentru succes, angajați instruiți pentru eficiență – așa arată, dintr-o perspectivă generală, o instituție de succes.

Mregând pe principiul ”omul potrivit la locul potrivit”, eficiența instructiv-educativă a unui colectiv de lucru ține, în mare măsură de oamenii care o compun. Aceasta pornește de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor

native ale cadrelor didactice, în vederea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară. A fi leader înseamnă a inspira și a influența, deopotrivă, generând cât mai multă energie pozitivă. Atunci când suntem înconjurați de energie pozitivă, e bine, pur și simplu, ne place, și munca noastră dă rezultate spectaculoase.

Specificul proceselor manageriale se reflectă atât în proporția superioară în care managerii trebuie să posede o serie de calități, cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare tuturor componentelor generale, cât și o serie de cunoștințe și aptitudini specific vieții școlare. Din prima categorie face parte inteligența, memoria, spiritul de observație, capacitatea de concentrare, sănătatea, caracterul, calități necesare la orice profesie, dar la dimensiuni sporite pentru manageri, dată fiind complexitatea și dificultatea proceselor manageriale.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercitarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce liderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.”

Interesant de menționat este că o organizație militară, armata SUA, a sintetizat principiile de leadership astfel:

1. Fii bine pregătit – ca lider trebuie să cunoști bine domeniul tău de activitate și ceea ce fac subordonații tăi;
2. Asumă-ți responsabilitatea, caută modalități de a ajuta dezvoltarea organizației din care faci parte, iar atunci când lucrurile nu merg cum trebuie, nu căuta vinovați – caută soluții;
3. Ia decizii corecte și la timp;
4. Fii un exemplu pentru ceilalți;
5. Cunoaște-ți oamenii și interesează-te de bunăstarea lor;
6. Informează-ți angajații;
7. Dezvoltă în toți colaboratorii tăi sentimentul responsabilității pentru ceea ce fac ;
8. Asigură-te că cei din subordinea ta înțeleg ce au de făcut, că activitatea lor este supravegheată și sarcinile realizate corect;
9. Pregătește-vă ca echipă;
10. Folosește la maxim capacitatea organizației din care faci parte.

Sunt principii ce pot fi aplicate de un conducător din orice domeniu de activitate, astfel și de un lider școlar.

Într-un management eficient, de cele mai multe ori, decizia optimă poate fi identificată numai după consultarea și implicarea în procesul decizional a părților interesate. La nivelul școlii, părțile interesate fiind elevii, părinții, administrația locală, angajatorii și alte grupuri și instituții.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca o unitate de învățământ să aibă succes. Astfel, instituția răspunde la întrebările „de ce?” și „cum?”, inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate, se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă, este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore, respectă

diversitatea, identifică responsabilitățile individuale, înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă.

Societatea românească are mari așteptări de la factorii decidenți ai sistemului educațional și de la cei care promovează și implementează politici educaționale.

*” Nu dă povață celui ce nu ți-o cer, căci nu te ascultă.*

*Însetează-l întâi. Pune-l în situația de a ți-o cere.*

*Pe urmă spune-i când ai de spus ceva”*

Constantin Noica, Jurnal filozofic

## **Bibliografie**

1. Programe de leadership și dialog educativ pentru școli – <http://www.britishcouncil.ro/programe/educație/școli/leadership>
2. Păunescu, Ion, Managementul resurselor umane, Editura Eficient, București, 2000.
- 3 *Management* educațional pentru instituțiile școlare, I.S.E., Buc., 2001.
4. Management Educațional, Leadership Formare/ prof. metodist CCD Mureș/Maria Borșan
5. Leadership în educație- Sergiu Rednic, Techoresh Peleg Josepha, Cluj Napoca, 2014



## EFECTELE PSIHOLOGICE ALE LEADERSHIPULUI TOXIC DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

*Prof. Bănuțescu Ramona Florina  
Liceul Tehnologic "Dimitrie Dima" Pitești, Județul Argeș*

În timp ce literatura existentă despre leadershipul toxic în mediile educaționale este limitată, prezența sa în școli a fost destul de des remarcată. Prezența conducerii lipsită de etică poate avea efecte negative asupra mediului școlar, inclusiv absenteism și niveluri crescute de uzură a profesorilor .

Dintre toate resursele din orice organizație, inclusiv educația, forța de muncă joacă un rol important în capacitatea organizației de a crește și de a evolua continuu. Succesul școlii este dependent de tipul de indivizi, inclusiv liderii școlii și adepții, dar și de cantitatea de efort depusă atât de lideri, cât și de adepți. Prin urmare, conducerea școlii este adesea privită ca cel mai important factor în succesul și eșecul instituției în ceea ce privește organizarea.

Conducerea în educație are de-a face cu utilizarea activă a abilităților și talentelor unei persoane spre influențarea altora în atingerea unor scopuri educaționale comune sau preconcepute. Prin urmare, rolul conducerii în educație este de a coordona activitățile și aspirațiile membrilor școlii ca adepți (Orunbon, 2020).

În mod ideal, relațiile de conducere și de urmărire în sistemul școlar ar trebui să fie pline cu recompense, sentiment de apartenență, libertate în operațiunile de muncă, manifestare de recunoaștere și competență pentru ambele părți. Cu toate acestea, pentru profesorii care și-au asumat poziție superioară în școală această relație poate constitui, de asemenea, baza pentru maltratare, abuz și pedeapsă, însoțite de sentimentele profesorilor de frustrare, anxietate, incertitudine și neplăcere.

Conducerea școlii este esențială pentru îmbunătățirea calității școlii, diligența și angajamentul profesorilor și productivitatea în instituțiile de învățământ. Prin urmare, rolurile de conducere ale directorilor sunt cruciale pentru atingerea scopurilor, scopurilor și obiectivelor școlii.

Leadershipul toxic este ansamblul de acțiuni, comportamente distructive, caracteristicilor personale disfuncționale ale liderilor ce provoacă un rău durabil și grav pentru angajați/adepți, pentru organizație și chiar pentru alte persoane.

Stilurile nevrotice organizaționale apar din problemele de personalitate ale liderilor. Kets de Vries (2001; 2003, citat de Zlate, 2007) prezintă următoarele stiluri nevrotice ale liderilor și organizațiilor: personalitatea și organizația paranoidă/suspicioasă, personalitatea și

organizația obsesiv-perfecționistă/compulsivă, personalitatea și organizația isterică/dramatică, personalitatea și organizația depresivă, personalitatea și organizația schizoidă/detașată.

Conducerea toxică există în organizații și societăți de mult timp. Cu toate acestea, conceptului de leadership toxic nu i s-a acordat importanța cuvenită în întreaga gamă de teorii de leadership care există (Walton, 2007). Leadershipul toxic nu afectează doar performanța la nivel organizațional, ci și la nivel individual. Cultura unei organizații poate avea un efect moderator asupra comportamentului membrilor săi și poate servi în cele din urmă la promovarea comportamentului toxic (Fowlie & Wood, 2009). Manifestările de conducere distructivă includ incompetență, imoralitate, manipulare, înșelare, abuz, tiranie, devianță și ilegalitate.

Liderii toxici sunt văzuți ca aroganți, autoservici, inflexibili și meschini (Ulmer, 2012). Ulmer a propus o definiție a liderilor toxici ca fiind „indivizi al căror comportament pare condus de cariera centrată pe sine în detrimentul subordonaților și al unității lor și al căror stil este caracterizat de un comportament abuziv și dictatorial care promovează un climat organizațional nesănătos. ”Dintre toate stilurile de conducere distructive discutate în literatura existentă, leadershipul toxic pare să fie cel mai cuprinzător în ceea ce privește numărul și tipurile de comportamente negative incluse în definiție (Pelletier, 2010; Hilaluddin și colab., 2020). Prin urmare, leadershipul toxic poate fi considerat un termen care acoperă multe dimensiuni distincte, dar legate de leadership negativ (de exemplu, hărțuirea la locul de muncă, conducerea abuzivă).

Conducerea toxică este o combinație de atitudini, motivații și comportamente centrate pe sine, care au efecte adverse asupra subordonaților, organizației și performanței misiunii. Există trei elemente critice ale acestui stil distructiv de conducere: o aparentă lipsă de preocupare pentru bunăstarea subalternilor, o personalitate sau o tehnică interpersonală care afectează negativ climatul organizațional și o convingere a subordonaților că superiorul este motivat în primul rând de propriul interes (Whicker, 1996). Angajații care se confruntă cu un comportament toxic de lider pot avea sentimente de neajutorare, autonomie redusă, eficiență și inovație reduse, satisfacție în muncă redusă, probleme psihosomatice precum anxietatea, depresia, frustrarea și probleme gastrointestinale (Fowlie & Wood, 2009; Walton, 2007).

Termenul „lider toxic” a apărut pentru prima dată în 1996 (Wicker, 1996). Acest concept se referă la liderii care se angajează în comportamente grav distructive și prezintă calități personale disfuncționale, provocând daune fizice și psihologice severe celor care sunt conduși și subminează interesul organizației. Astfel de lideri toxici posedă un „sentiment adânc înrădăcinat, dar bine deghizat, de inadecvare personală, de valori egoiste și de inteligență în a ascunde înșelăciunea” (Whicker, 1996).

Veldsman (2016) descrie leadership-ul toxic drept „acțiune continuă, deliberată și intenționată” care „erodează, dezactivează și distruge” organizațiile.

Liderii toxici sunt greu de detectat și recunoscut. Ei sunt adesea protejați de către adepții acestora și/sau structura organizatorică.

Complexitatea naturii liderilor toxici face necesară înțelegerea motivelor pentru care aceștia se comportă într-o manieră toxică. Liderii toxici sunt caracterizați de anumite modele comportamentale, care includ, printre altele, lipsa de integritate și onestitate (Pelletier (2010), lipsa de filozofie morală, lipsa de încredere și incompetență (Lipman-Blumen, 2005).

Alți cercetători au identificat un lider toxic ca un narcisist care manifestă un sentiment ilegal al dreptului, nevoia de administrare și lipsa de empatie. Cu alte cuvinte, aceștia sunt cei mai problematici lideri care conduc adesea la autoservire și la abuz de putere.

Un lider toxic poate fi descris ca fiind o persoană motivată de interesul propriu, imaginea personală, iar realizările sunt mai degrabă centrate pe sine decât pe organizație. Liderii toxici nu sunt de obicei lideri incompetenți sau ineficienți în termenii îndeplinirii obiectivelor misiunii explicite. Sunt lideri puternici care au lucrurile potrivite, dar doar într-o intensitate greșită și cu ceea ce este greșit dorit starea finală, și anume autopromovarea mai presus de orice (Steele, 2004).

Există trei elemente cheie ale liderului toxic, care sunt (Reed,2004):

- o aparentă lipsă de preocupare pentru bunăstarea subordonaților;
- o personalitate sau o tehnică interpersonală care afectează negativ climatul organizațional;
- o convingere a subordonaților că liderul este motivat în primul rând de interes propriu.

Din cauza insuficiențelor lor, ei folosesc anumite tactici pentru a opera (Pelletier 2010). Acest lucru indică faptul că astfel de „lideri toxici sunt caracterizați în mod fundamental de trei calități disfuncționale: inadecvare profundă, valori egoiste și înșelăciune” (Whicker, 1996). În plus, din lipsa calităților bune și a abilităților necesare pentru a face față și a-și îndeplini sarcinile, ei recurg la acest tip de conducere pentru a-și speria și frustra colegii, uneori până la punctul de a renunța la locul de muncă. Acest lucru nu are ca rezultat doar distrugerea spiritului de colegialitate, dăunând instituției și oamenilor, ci este o distrugere a simțului uman de bază al încrederii.

Conducerea toxică are un impact negativ imens atât asupra individului, cât și asupra instituției. În învățământ, are un impact devastator asupra mediului academic, a predării și învățării și a instituției în general. Cu alte cuvinte, leadershipul toxic „este asociat cu scăderea performanței angajaților, nivel crescut de suferință psihologică și nivel scăzut de satisfacție și angajament în muncă” (Hussein et al. 2018). În plus, implicațiile fizice și psihologice includ „... pierderea concentrării, atacuri de panică ... ” (eds. Samier & Schmidt 2010) și „... dificultăți de somn” (Hansen et al. 2014), în special asupra celor care sunt ținta lideri toxici. În astfel de

medii, există o probabilitate mare de tulburare de stres posttraumatic la angajați din cauza abuzului psihologic și emoțional repetat. În funcție de nivelul de stres dintr-un spațiu de lucru toxic, există o probabilitate de „...gamă largă de efecte asupra funcției și structurii creierului, precum și asupra componentelor neuropsihologice ale memoriei” (Bremner 2006). Prin urmare, devine imposibil ca o persoană să funcționeze pe deplin și energic într-un mediu care împiedică buna funcționare a creierului. Acest lucru duce la o întrebare precum: cum au loc în mod eficient predarea și învățarea (ca mod de a transmite cunoștințe) și cercetarea atunci când o parte semnificativă a corpului (creierul) este paralizată de stres?

Indiferent cât de puternice sunt sistemele cognitive ale unei persoane, un mediu de lucru toxic are capacitatea de a-i deteriora capacitățile și funcționarea foarte mult. Indiferent dacă astfel de lideri sunt sau nu conștienți de consecințele grave ale toxicității lor pentru indivizi și instituții în general, rezultatele conducerii lor proaste sunt întotdeauna la dispoziție și vizibile.

Calitatea conducerii într-o școală are un impact ridicat asupra sănătății și succesului celor din cadrul unei comunități școlare. Cel mai evident loc pentru a începe examinarea toxicității școlilor este conducerea școlii. Directorii de înaltă calitate oferă sprijin pentru profesori, elevi și familii. Directorii servesc ca o forță călăuzitoare pentru succesul profesional și educațional în școala lor. În continuare, profesorii pot fi, de asemenea, vinovați de conducere toxică. Predarea reprezintă o formă de conducere educațională care are consecințe uriașe asupra elevilor. Profesorii conduc elevii spre succesul academic și social sau îi scot din școală și le zdrobesc dorința de a învăța.

Toxicitatea conducerii în organizarea școlară are un impact negativ asupra cadrului școlar și bunăstarea psihologică a profesorilor. Liderii joacă un rol semnificativ în determinarea unui climat etic în organizația lor. Dacă climatul etic al unei școli este condus de echipa de conducere, atunci ar trebui să ne așteptăm ca climatul etic să joace un rol semnificativ în modelarea comportamentelor etice ale personalului.

### **Bibliografie**

Hansen, A.M., Hogh, A., Garde, A.H. & Persson, R., 2014, 'Workplace bullying and sleep difficulties: A 2-year follow-up study', *International Archives of Occupational and Environmental Health* 87(3), 285-294.

Hussein, G.A.S., Wang, H., Hesham, M.A.H. & Madina, K., 2018, 'Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: Implications for project success of Bahrain companies', *Journal of International Business Research and Marketing* 3(3), 32-39.

Veldsman, T., (2016, January 13). *How toxic leaders destroy people as well as organizations.*

## AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

Barbir Iuliana Școala Gimnazială „Veniamin Costachi” Sinești

În sistemul social de educație și învățământ, profesorii trebuie să se raporteze la cei pe care îi educă, să stabilească relații de cooperare cu toți factorii implicați în actul educativ. Ei nu educă numai la catedră, ci prin fiecare contact relațional cu elevii, desfășoară o muncă de creștere și dezvoltare, de conducere și direcționare. Activitatea cadrelor didactice se desfășoară în fața unor individualități psihice umane în formare. De aici derivă necesitatea unei maxime responsabilități față de comportamentele și intervențiile educatorului.

Autoritatea și empatia sunt două elemente fundamentale în managementul eficient al clasei. Un profesor care își înțelege elevii, dar care și impune limite clare, poate transforma întregul proces educațional într-o experiență benefică pentru toți actorii educaționali. Prin urmare, educația modernă ar trebui să încurajeze o abordare echilibrată, care să îmbine sensibilitatea cu fermitatea în interacțiunea profesor-elev.

Managementul clasei reprezintă una dintre cele mai mari provocări ale unui cadru didactic, necesitând un echilibru fin între autoritate și empatie. Autoritatea fără empatie poate genera frică și rigiditate, în timp ce empatia fără autoritate poate duce la lipsă de disciplină.

Managementul clasei reprezintă totalitatea strategiilor, metodelor și tehnicilor utilizate de profesori pentru a crea și menține un mediu de învățare organizat, disciplinat și productiv. Acesta include stabilirea regulilor, gestionarea comportamentului elevilor, motivarea acestora și menținerea unei atmosfere favorabile procesului educațional. Un management eficient al clasei contribuie la creșterea implicării elevilor și la optimizarea învățării.

Pentru a avea succes în managementul clasei, un profesor trebuie să combine empatia cu autoritatea. Un echilibru între cele două, permite crearea unui climat de învățare pozitiv, în care elevii se simt respectați, dar și responsabilizați. Profesorii care reușesc să îmbine aceste aspecte sunt cei care obțin respectul elevilor, mențin disciplina și promovează o atitudine pozitivă față de învățare. Gestionarea eficientă a unei clase este un proces complex. Profesorii trebuie să mențină disciplina și să stabilească reguli clare, dar, în același timp, să creeze un mediu de învățare sigur și încurajator pentru toți elevii. O combinație adecvată între empatie și autoritate poate conduce la o atmosferă de respect reciproc și la o educație eficientă.

Empatia reprezintă capacitatea profesorului de a răspunde și de a înțelege emoțiile și nevoile elevilor. Un profesor empatic creează un climat de încredere și sprijin, în care elevii se simt în siguranță să își exprime gândurile și emoțiile. Acest aspect este esențial pentru motivarea elevilor și pentru dezvoltarea unui atașament pozitiv față de procesul instructiv-educativ. Empatia ajută profesorii să intervină adecvat în situațiile problematice, să recunoască dificultățile prin care trec elevii și să găsească soluții adaptate nevoilor individuale. De exemplu, în loc să pedepsească un elev care nu și-a făcut tema, un profesor empatic ar putea investiga motivele din spatele acestei situații și ar putea oferi sprijin pentru a remedia problema. Cadrele didactice care cultivă empatie și un mediu sigur, joacă un rol important în reglarea emoțională a elevilor. Când elevul se simte în siguranță, poate procesa mai bine informațiile și este mai rezilient în fața greșelilor sau eșecurilor. Reglarea emoțională susținută de profesori permite elevilor să se concentreze mai bine și să învețe din greșeli, ceea ce este esențial pentru o dezvoltare cognitivă sănătoasă. Relațiile pozitive sunt esențiale în activarea creierului pentru învățare. Profesorii care creează o atmosferă bazată pe empatie stimulează eliberarea de oxitocină și dopamină, neurotransmițători care susțin învățarea și atenția. Astfel, un mediu de siguranță nu este doar lipsit de pericole, ci este plin de suport și conexiuni sociale pozitive. Elevii care învață într-un mediu sigur sunt mai motivați să exploreze, să pună întrebări și să-și dezvolte gândirea critică. Această motivație intrinsecă, alimentată de un sentiment de siguranță și sprijin, îi ajută pe elevi să devină mai rezilienți în fața provocărilor academice, având încredere că profesorii și colegii îi susțin. Siguranța emoțională și fizică este fundamentul unui mediu de învățare sănătos și eficient. Profesorii joacă un rol esențial în activarea creierului elevilor pentru învățare, prin crearea unei atmosfere de sprijin și conectare pozitivă.

Autoritatea este esențială pentru menținerea ordinii și disciplinei în clasă. Aceasta reprezintă capacitatea profesorului de a stabili reguli clare, de a aplica consecvența în respectarea acestora și de a asigura un mediu propice învățării. Elevii au nevoie de structuri și limite pentru a înțelege ce se așteaptă de la ei și pentru a se dezvolta într-un cadru organizat. Autoritatea nu trebuie confundată cu autoritarismul. Un profesor autoritar impune reguli fără a lua în considerare perspectivele elevilor, ceea ce poate duce la resentimente și la scăderea motivației acestora. În schimb, o autoritate bine gestionată înseamnă stabilirea unor limite clare, dar într-un mod just și echitabil, care să favorizeze respectul reciproc între profesor și elevi. Autoritatea este esențială pentru stabilirea limitelor clare, care îi ajută pe elevi să se simtă în siguranță. Limitele

ferme și așteptările clare creează un cadru previzibil, permițând elevilor să știe ce se așteaptă de la ei și cum să se comporte într-un mod productiv. De asemenea, ajută la dezvoltarea autodisciplinii, a responsabilității și a respectului față de reguli, elemente esențiale pentru succesul academic și personal.

În orice relație interumană, fie că vorbim despre leadership, educație, parenting sau interacțiuni profesionale, găsirea echilibrului dintre empatie și autoritate este esențială. Pe de o parte, empatia permite o conexiune autentică, dezvoltarea nevoilor și emoțiilor celorlalți, creând un climat de încredere și colaborare. Pe de altă parte, autoritatea este necesară pentru a stabili reguli, a menține disciplina și a respectării unor principii esențiale. Îmbinarea acestor două aspecte nu înseamnă renunțarea la fermitate în favoarea indulgenței, ci utilizarea unei abordări echilibrate care să inspire respect fără a genera teamă și să încurajeze comunicarea deschisă fără a pierde controlul.

Un lider, un profesor care reușește să combine empatia cu autoritatea creează un mediu în care regulile sunt respectate nu din obligație, ci din convingere, iar elevii se simt în siguranță, se simt motivați, înțeleși și valorizați, premise necesare unei educații eficiente.

#### Bibliografie:

Iucu Romiță, Managementul și gestiunea clasei de elevi - fundamente teoretico-metodologice, Editura Polirom, Iași, 2001;

Louis Cozolino, Predarea bazată pe atașament; trad: Camelia Dumitru, București, Editura Trei, 2017

## MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

Prof. Marilena Bărculescu

Colegiul Tehnic "Valeriu D.Cotea" Focșani

În ultimii ani, foarte multe lucrări de specialitate utilizează termenul de "**lider**" pentru desemnarea conducătorului unei organizații care nu numai știe ce și cum să facă, dar este capabil să-i determine și pe ceilalți să cum să facă: pentru lider, importanți sunt **oamenii**. Accentul strategic se mută de la impersonalele operațiuni cu resurse materiale sau financiare la coordonarea resurselor umane, cu toate consecințele care rezultă din personalizarea relației dintre manageri și subordonați.

B. P. Smith definește "**leadership**"ul drept „**acea parte a activității unui manager prin care acesta influențează comportamentul indivizilor și grupurilor în vederea obținerii rezultatelor dorite**".

**Funcțiile esențiale ale liderului**, în raport cu grupul condus, sunt:

1. **Direcția** - conducerea și coordonarea eforturilor membrilor grupului / echipei; eliminarea incertitudinilor cu privire la ceea ce trebuie făcut.
2. **Motivația** - determinarea grupului / echipei să **vrea** să avanseze în direcția stabilită; satisfacerea nevoilor indivizilor și ale grupului / echipei; dezvoltarea propriilor competențe inter-personale în vederea câștigării și consolidării încrederii celorlalți și pentru convingerea lor să-l urmeze.

**Direcția + Motivația** generează **sinergie**, efectul total fiind superior sumei părților.

3. **Reprezentarea** - reprezentarea grupului / echipei și a scopurilor sale în interiorul și exteriorul organizației; reprezentarea celor din afara grupului / echipei în cadrul acestuia / acesteia; menținerea echilibrului între nevoile interne și cele externe ale grupului și păstrarea unității scopurilor grupului cu cele organizaționale.

După cum se vede, „competența umană” a liderului este hotărâtoare - așa cum se vede și din diferențele esențiale dintre management și *leadership* - definite de Robert Gilbreath (apud. Iosifescu, St., Introducere în leadership, suport de curs):



Managerul	Liderul
1. Controlează și optimizează ceea ce există deja.	1. Schimbă ceea ce există în ceea ce e necesar.
2. Promovează stabilitatea.	2. Promovează schimbarea.
3. Acționează tranzacțional.	3. Acționează transformățional.
4. Urmează regulile stabilite, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde.	4. Introduce reguli noi, încurajează creativitatea și elimină constrângerile care determină comportamente conservatoare.
5. Reține.	5. Eliberează.
6. Întreabă, de regulă, "cum ?"	6. Întreabă, de regulă. "ce", "de ce" și "cine" ?

Același R. Gilbreath (apud. Iosifescu, St., Introducere în leadership, suport de curs) sintetizează și **așteptările oamenilor față de lideri** - foarte multe vizibile și în relațiile stabilite la nivelul grupurilor informale. Oamenii așteaptă de la lideri:

1. **Viziune** - capacitatea de a vedea viitorul.
2. **Asumarea de riscuri.**
3. **Împărtășirea informației.**
4. **Implicare** - liderul muncește cot la cot cu ceilalți membri ai echipei.
5. **Energie** - care se transmite celorlalți membri ai organizației.
6. **Așteptări înalte** - "liderii ne fac să țintim sus".
7. **Recunoaștere** - pentru rezultate, succese, speranțe dar și pentru temeri sau neazuri individuale.
8. **Mișcare permanentă** - individuală și organizațională, combaterea oricăror forme de inerție.

Ca urmare, liderii sunt sfătuiți (idem.):

să **"tragă"** nu să **"împingă"** - liderii stau în față, demonstrând altora cum să abordeze și să rezolve problemele.

**să merite încrederea** - să fie demn, cinstit și să-i respecte pe ceilalți. **să ofere scopuri generale dar recompense specifice.**

**să încurajeze diferența și similaritatea** - să tolereze și să respecte diferențele individuale (un grup este eficient numai dacă demonstrează competențe și abilități foarte diverse) dar să formuleze scopuri și a intenții adoptate de toți membrii grupului. **să aibă numai așteptări înalte** - pe care să le înalțe, ori de câte ori se poate, pentru a menține o tensiune favorabilă mișcării.

Altfel spus, accentul strategic trece, pe măsură ce ne mișcăm de la management la *leadership*, de la **dezvoltare și optimizare** la **transformare și schimbare**, de la realizarea unor **funcții** la performarea unor **roluri**, de la **dirijarea** oamenilor la **inspirarea și mobilizarea** lor.

Analizând comparativ managementul și leadership-ul, putem constata că 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** (apud. Marian Staș, Leadership „real”: schimbarea adaptivă a educației – argument strategic privind transformarea școlii ca sistem în România, în Revista de Politică Științei și Științometrie – Serie Nouă, Vol. 1, No. 3, Septembrie 2012)

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*. În continuare, sunt prezentate sintetic componentele specifice ce definesc procesele de management și leadership, conform modelului Kotter, și arhitectura unui plan de acțiune pentru inițierea și consolidarea schimbării.

<b>Management (Complexitate)</b>	<b>Leadership (Schimbare)</b>
Planificare / Bugetare (Administrarea complexității)	Articularea direcției, a viziunii asupra viitorului (organizației, companiei)

Organizare / Resurse umane (Dezvoltarea “Alinierea” oamenilor (comunicarea noii capacității de îndeplinire a planului) viziuni celor care o înțeleg, pot crea coaliții și se angajează la concretizarea ei)

Control / Soluționare probleme  
(Asigurarea “îndeplinirii planului”, misiunii) A motiva / a inspira (menținerea oamenilor pe direcția corectă)

**Management = gestionarea complexității Leadership = gestionarea schimbării**

**În timp ce managerul...**

se concentrează pe *prezent*  
preferă *stabilitatea*  
vede 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*

**Liderul...**

se concentrează pe *viitor* este interesat de *schimbare* vede pe *termen lung* (5-10 ani) este absorbit de *viziuni* este preocupat de întrebarea *CE?*  
preferă *simplitatea* tinde să *împuternicească* *subordonații* se bazează preponderent pe *intuiție*

Modelul de leadership propus de Kotter are trei merite principale:

1. discerne clar, ce înseamnă intervenția de management, în raport cu intervenția de leadership, focalizând corporatist-pragmatic aria de acțiune a competențelor de leadership pe amorsarea și punerea în fapt a schimbării;
2. transmite faptul că “a face leadership” înseamnă ceva foarte diferit de “a face management” prin urmare, leadershipul și managementul cer să învățăm și să practicăm seturi de competențe sensibil diferite între ele;
3. Demontează stereotipul “liderului înnăscut”, pledând convingător în favoarea unui adevăr simplu și eficace: competențele de leadership sunt perfect educabile; ele pot fi învățate și perfecționate prin practicarea lor continuă.

Warren Bennis, in lucrarea *On Becoming a Leader*, enumeră 11 diferențe între manager și lider (apud. Marian Staș, Leadership „real”: schimbarea adaptivă a educației – argument

strategic privind transformarea școlii ca sistem în România, în Revista de Politica Științei și Scientometrie – Serie Noua, Vol. 1, No. 3, Septembrie 2012)

Managerul <b>administrează</b> .	Liderul <b>inovează</b> .
Managerul e o <b>copie</b> .	Liderul e un <b>original</b> .
Managerul <b>menține</b> .	Liderul <b>dezvoltă</b> .
Managerul pune accentul pe <b>sisteme</b> și	Liderul pune accentul pe <b>oameni</b> .

#### **structură.**

Managerul se bazează pe <b>control</b> .	Liderul se bazează pe <b>încredere</b> .
Managerul are o vedere cu precădere pe	Liderul are o vedere pe <b>termen lung</b> .

#### **termen scurt.**

Managerul raspunde la întrebări precum:	Liderul raspunde la: <b>ce anume?</b> Și <b>de unde? cum?</b>
---	---

Managerul se orientează permanent în	Liderul se orientează după <b>rezultatele</b>
funcție de <b>rezultatele imediate</b> .	<b>pe termen mediu și lung</b> (impact).

Managerul <b>imită</b> .	Liderul <b>crează</b> .
--------------------------	-------------------------

Managerul <b>acceptă</b> status-quo-ul.	Liderul îl <b>contestă</b> .
---	------------------------------

Managerul face lucrurile <b>cum trebuie</b> .	Liderul face lucrurile <b>care trebuie</b> .
---	--

#### **Referințe bibliografice:**

- Iosifescu, St., *Introducere în leadership*, suport de curs.
- Marian Staș, *Leadership „real”: schimbarea adaptivă a educației – argument strategic privind transformarea școlii ca sistem în România*, în Revista de Politica Științei și Scientometrie – Serie Noua, Vol. 1, No. 3, Septembrie 2012.
- Leadership in invatamantul preuniversitar*, suport de curs.
- Botkin, J., Elmandjra, M., Malița, M., (1981), *Orizontul fără limite al învățării*, Editura Politică, București.
- Comănescu, I., (1998), *Prelegeri de pedagogie*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea.
- Comenius, J.A., (1970), *Didactica Magna*, EDP, București.
- Cucoș, C., (1996), *Pedagogie*, Editura Polirom, Iași.
- Dave, R.H., (1991), *Fundamentele educației permanente*, EDP, București.
- Faure, E., (1974), *A învăța să fii*, EDP, București.
- Văideanu, G., (1998), *Educația la frontiera dintre milenii*, Editura Politică, București.
- (2008), *Charte des universités européennes pour l'apprentissage tout au long de la vie*, l'Association Européenne de l'Université (EUA), Bruxelles, [www.eua.be](http://www.eua.be).

## Rolul empatiei în educație

Prof. Bătrăneanu Mihaela Mirela

Școala Gimnazială Nr. 99

Sector 4, București

Empatia joacă un rol esențial în educație, contribuind la crearea unui mediu de învățare pozitiv și favorizând dezvoltarea armonioasă a elevilor. Un profesor empatic poate influența în mod semnificativ succesul școlar al elevilor și poate contribui la formarea unor adulți echilibrați și responsabili.

Empatia în educație reprezintă capacitatea cadrelor didactice de a înțelege și de a împărtăși emoțiile, nevoile și dificultățile elevilor. Aceasta presupune ascultare activă, înțelegere profundă și răspunsuri adecvate la nevoile elevilor.

Printre beneficiile empatiei în educație pot fi enumerate următoarele:

### 1. Îmbunătățirea relației profesor-elev

Un profesor empatic creează un climat de încredere și respect reciproc, ceea ce încurajează participarea activă a elevilor la procesul educațional.

### 2. Creșterea motivației pentru învățare

Elevii care se simt înțeleși și sprijiniți sunt mai motivați să își depășească dificultățile și să își atingă potențialul maxim.

### 3. Reducerea stresului și anxietății

Un mediu educațional empatic diminuează teama de eșec și promovează o stare de bine emoțională.

### 4. Dezvoltarea inteligenței emoționale

Elevii care beneficiază de empatie în educație învață să își recunoască și să își gestioneze emoțiile, precum și să fie mai receptivi la nevoile celor din jur.

### 5. Prevenirea conflictelor și promovarea cooperării

O abordare empatică ajută la gestionarea conflictelor și la crearea unui mediu armonios în clasă.

Empatia în educație poate fi cultivată prin:

- *ascultarea activă*: profesorii trebuie să acorde atenție reală elevilor, să le înțeleagă preocupările și să le ofere sprijin adecvat;
- *adaptarea stilului de predare*: fiecare elev este unic, iar o abordare personalizată poate îmbunătăți semnificativ experiența de învățare;

- *crearea unui mediu sigur și incluziv*: este esențial ca elevii să simtă că pot exprima liber gândurile și emoțiile fără teama de a fi judecați;
- *modelarea comportamentului empatic*: profesorii trebuie să fie exemple de comportament empatic, încurajând astfel elevii să adopte aceleași valori.

Empatia este un element fundamental în educație, având un impact direct asupra dezvoltării academice și emoționale a elevilor. Prin adoptarea unei abordări empatică, profesorii pot contribui la formarea unor indivizi responsabili, echilibrați și motivați să învețe. Prin urmare, promovarea empatiei în sistemul educațional trebuie să fie o prioritate pentru toți cei implicați în procesul de formare a tinerelor generații.

## Implementarea activității *Masa calmului* la clasă

În prezent asistăm la o amplă reformă a învățământului special și special integrat, caracterizată prin continue căutări de noi modalități organizatorice și schimbări legislative, în acord cu progresele societății contemporane și schimbarea atitudinii acesteia față de copiii cu cerințe educative speciale.

Una dintre activitățile care poate fi implementată la clasă, este *Masa calmului*.

### ***Descrierea activității***

Se amenajează în sala de clasă un spațiu unde elevii să meargă atunci când sunt supărați, furioși, triști sau stresați:

- o masă liberă;
- scaune;
- obiecte de relaxare plasate pe sau lângă masă;
- afișarea atât sub formă scrisă, cât și sub formă de pictograme câteva din *Regulile pentru aplicarea strategiei win-win*, pe care elevii le pot înțelege și aplica:
  - Tratați-vă reciproc cu respect.
  - Fără învinuire sau înjosirea celuilalt.
  - Fără limbaj corporal sau expresii faciale negative.

### Obiective operaționale:

- Să împărtășească ceea ce obișnuiesc să facă pentru a se calma când simt emoții negative;
- Să învețe alte lucruri pe care le pot face atunci când simt emoții negative;
- Să devină conștienți în a rezolva conflictele pe cale pașnică.

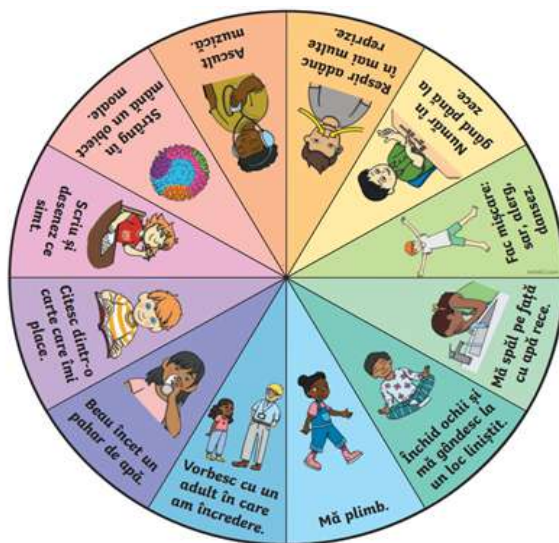
### Materiale:

- o masă liberă din clasă și scaune;
- obiecte de relaxare (minge moale, jucării de pluș, cărți cu povești preferate, fișe cu desene de colorat/pictat, creioane/carioci colorate, acuarele, pensule, plastilină, căști pentru a asculta muzică, apă, pahare);
- cântece de liniștire;
- vizionarea unei povești/desen animat care îi poate ajuta în schimbarea predispoziției.

### Activitate:

- Se întreabă elevii (elevi cu CES din învățământul special) și implicit pe părinții acestora ce fac ei pentru a se simți mai bine atunci când sunt supărați, triști, furioși.

- Li se direcționează atenția spre *Masa Calmului*, explicându-le că acela este un loc în care pot să meargă ori de câte ori simt nevoia să se calmeze sau să rezolve un conflict.
- Acest loc va fi la dispoziția lor tot anul, ca un loc în care ei să meargă dacă simt nevoia să se calmeze, să rezolve un conflict sau să empatizeze într-o situație cu un alt coleg.
- Se prezintă și se explică regulile afixate lângă masă;
- Li se spune elevilor că liniștirea, e ceva ce ei pot să facă întotdeauna la Masa Calmului.
- Sunt întrebați care dintre obiectele de pe masă îi pot ajuta să se calmeze când sunt furioși sau supărați.
- Sunt întrebați ce alte obiecte ar dori să aibă pe sau lângă masă, sugerându-le că pot aduce și ei obiecte care le-ar putea fi utile.



În imaginea prezentată mai sus sunt câteva exerciții cu ajutorul cărora elevii își pot controla emoțiile negative (sursa: [twinkl.ro](http://twinkl.ro) – **Cum îmi controlez emoțiile?**)

### Încheiere

Activitatea se poate finaliza ascultând o muzică relaxantă, de liniștire, cu toți elevii.



## **Programul de responsabilitate socială Smithfield Romania „Adoptă o școală” la Liceul Tehnologic Transporturi Auto Timișoara**

**prof. BEJAN Simona Ecaterina, Liceul Tehnologic Transporturi Auto Timișoara, județul Timiș**

Școala românească va trebui să-și schimbe abordarea, deoarece societatea își dorește copii responsabili, implicați, dornici de a se schimba și a schimba în bine comunitatea în care trăiesc, copii care, încă de pe băncile școlii să-și formeze și să-și dezvolte abilități de viață, prin care să contribuie la dezvoltarea durabilă a comunității în care își desfășoară existența, transformându-se din simpli spectatori, în actori ai propriei formări. Dacă până mai ieri o “școală bună” era cea unde autoritatea dascălului și respectul față de instituție prima, unde se încuraja efortul individual și se aplica o evaluare exigentă, unde se pedepsea abaterea și se prețuia meritul, astăzi, acest tip de școală este pe cale de dispariție.

Schimbările din societate au generat noi nevoi în rândul copiilor. În urma discuțiilor purtate de membrii echipei de proiect, cu reprezentanți ai Liceului Tehnologic Transporturi Auto și ai elevilor au fost identificate o serie de nevoi în rândul elevilor, prin care aceștia să poată performa în lumea secolului XXI. Astfel, elevii au nevoie să își însușească abilități și atitudini ca: gândirea creativă, autonomia, abordarea sistemică, viziunea, spiritul critic. Echipa de management a școlii consideră că aceste abilități sunt necesare pentru toți tinerii care se formează în cadrul instituției de învățământ, atât profesional, cât și ca oameni, într-o societate devenită globală, complexă și imprevizibilă.

În contextul actual, pentru a putea respecta normele de distanțare socială și pentru a putea oferi acces la educație de calitate tuturor elevilor noștri de la învățământul primar și gimnazial se impune identificarea și susținerea inițiativelor de digitalizare a claselor, care să determine îmbunătățirea procesului educativ. Introducerea manualelor digitale la ciclurile primar și gimnazial reprezintă o oportunitate prin care elevii să-și dezvolte abilități și atitudini în timpul procesului instructiv - educativ, dar, în același timp reprezintă o provocare pentru echipa de management a școlii în ceea ce privește digitalizarea sălilor de clasă.

Conștientizând aceste nevoi, proiectul propus de SMITHFIELD ROMÂNIA”Adoptă o școală” se dorește a contribui la dezvoltarea cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor elevilor din grupul țintă în concordanță cu dezvoltarea responsabilă și armonioasă a comunității în care aceștia conviețuiesc, în contextul pandemic actual.

Scopul proiectului a fost creșterea calității actului didactic la nivel liceal și profesional prin dotarea cu echipamente IT a 9 săli de clasă.

Obiectivele specifice care conduc la realizarea proiectului sunt:

1. Informarea și conștientizarea a 890 elevi, 69 profesori și 100 părinți cu privire la oportunitățile rezultate din scopul proiectului, timp de o lună;
2. Stimularea și dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și deprinderilor pentru 599 elevi de la învățământul liceal și profesional prin utilizarea în activitățile didactice curente a mijloacelor IT.

Proiectul nostru are la bază principiile dezvoltării durabile, solidarității, toleranței și egalității de șanse.

Grupul țintă căruia i se adresează proiectul SMITHFIELD ROMÂNIA”Adoptă o școală” este reprezentat de elevii de la învățământul liceal și profesional, din cadrul unității noastre de învățământ.

Beneficiarii direcți sunt 599 elevi- învățământ liceal și profesional și 69 cadre didactice de la Liceul Tehnologic Transporturi Auto.

Beneficiarii indirecti sunt părinții copiilor și membrii ai comunității din cartierul Freidorf.

Activitățile derulate în cadrul proiectului au fost:

#### *Activitatea 1 Managementul proiectului*

Perioada de derulare: septembrie 2021 - decembrie 2021

Acțiunile derulate au fost: analiza/ stabilirea/ distribuirea specificației proiectului (responsabilități, rezultatele finale așteptate, bugetul general de proiect, alte norme organizatorice interne; stabilirea sistemului de monitorizare/evaluare a riscurilor); coordonarea, monitorizarea activităților și a rezultatelor, întreprinderea de acțiuni corective; întocmirea raporturilor intermediare și finale.

Comunicarea în cadrul echipei de implementare, între finanțator și stakeholderii implicați s-a realizat prin intermediul e-mailului sau telefonic, prin note interne, rapoarte de activitate.

Monitorizarea proiectului s-a realizat printr-o verificare regulată a ceea ce s-a făcut în fiecare etapă a proiectului. Monitorizarea s-a făcut prin discuții cu personalul implicat în derularea proiectului, prin înregistrarea rezultatelor și a problemelor apărute, prin observarea activităților derulate. Instrumentele de monitorizare ale proiectului au fost: rapoartele după fiecare activitate raport intermediar și final.

Responsabili: coordonatorii de proiect.

#### *Activitatea 2 Campanie de informare/conștientizare*

Perioada de derulare: septembrie 2021

Acțiunile derulate au fost: pregătirea campaniei de informare/conștientizare prin elaborarea a 5 afișe, 100 pliante, 2 articole în mass-media privind oportunitățile proiectului; derularea campaniei de

informare/conștientizare prin distribuirea pliantelor, afișarea materialelor publicitare ale proiectului (afiș), în instituția de învățământ și comunitatea locală, apariția articolelor în mass-media.

Responsabili: coordonatorii de proiect.

### *Activitatea 3 Achiziții de mijloace/resurse pentru digitalizarea claselor*

Perioada de derulare: octombrie-noiembrie 2021

Acțiunile derulate au fost: întocmirea Planului de achiziții, lansarea anunțului pe SEAP, identificarea ofertelor pentru achiziția mijloacelor IT.

Responsabili: coordonatorii de proiect.

### *Activitatea 4 Diseminare a rezultatelor*

Perioadă de derulare: decembrie 2021

Acțiunile derulate vor fi: pregătirea articolelor pentru: presă, revista școlii AUTOSTOP, website / pagina de Facebook a unității școlare, apariția/postarea articolelor în presă, revista școlii, pe website / pagina de Facebook a unității școlare.

Responsabili: coordonatorii de proiect.

Rezultatele concrete estimate sunt: 1 contract de parteneriat, 100 pliante, 5 afișe de publicitate ale proiectului, 2 articole în mass-media, 890 elevi, 69 profesori și 100 părinți, membrii ai comunității din Freidorf informați / conștientizați asupra oportunităților proiectului; 1 program de achiziții, mijloace/resurse pentru digitalizarea claselor, 2 articole în mass-media, 1 articol în revista școlii, un articol pe website / pagina de Facebook a unității școlare privind rezultatele proiectului.

Rezultatele acestui proiect, în care Smithfield România este finanțatorul și partenerul nostru, vor fi comunicate atât beneficiarilor direcți și indirecti, cât și publicului larg prin pregătirea, apariția sau postarea articolelor în presă, revista școlii, pe website / pagina de Facebook a unității școlare. De asemenea se vor face diseminări la ședințele: Consiliul profesoral, Consiliului de administrație al unității, Consiliului elevilor, Consiliului reprezentativ al părinților și la toate activitățile metodice desfășurate în școală, la nivel județean sau național.

Ne bucură faptul că beneficiarii realizării acestui proiect sunt elevii de la de la învățământul liceal și profesional, 69 de cadre didactice din cadrul Liceului Tehnologic Transporturi Auto, din Timișoara, părinții copiilor și membrii ai comunității din cartierul Freidorf.

# PROIECTUL PRIVIND ÎNVĂȚĂMÂNTUL SECUNDAR (ROSE): "AUTO"-PUNTE SPRE VIITOR ÎN ATRAGEREA, PREGĂTIREA ȘI FORMAREA FORȚEI DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL ECONOMIC ACTUAL, DUPĂ PRIMUL AN DE IMPLEMENTARE

prof. Simona Ecaterina BEJAN, ,  
Liceul Tehnologic Transporturi Auto

**Proiectul "AUTO"- punte spre viitor în atragerea, pregătirea și formarea forței de muncă în contextul economic actual** se derulează în perioada octombrie 2018-octombrie 2022, la **Liceul Tehnologic Transporturi Auto Timișoara**.

**Scopul proiectului** este prevenirea fenomenului de abandon școlar și menținerea în sistemul de educație a elevilor aflați în situații de risc, a celor din mediul rural, a celor care provin din familii cu grad ridicat de sărăcie prin dezvoltarea și implementarea unor strategii, măsuri și instrumente educaționale specifice, cât și creșterea gradului de promovabilitate la examenul de bacalaureat prin sprijinirea sistematică a procesului de formare a competențelor cheie.

**Activitățile proiectului** înglobează două mari categorii: activități pedagogice și de sprijin și activități extracurriculare.

**I. Activități pedagogice și de sprijin:** I.1. Împreună, spre succes: program educațional alternativ, cu caracter remedial se desfășoară sub forma a șase proiecte.

În cadrul **proiectului Experimentarium** tematica abordată a fost următoarea: Protecția muncii în laborator; Fructul-baterie; Energii neconvenționale (1). Celula fotovoltaică. Energii neconvenționale (2). Mini-turbină; Electrizarea corpurilor și aplicațiile sale în viața cotidiană; Inducția electromagnetică și aplicațiile sale în viața cotidiană; Experimente cu lichide; De la Soare la Pământ; Vibrații. Un instrument cu coarde; Pe fir; Vizită la Experimentarium-ul universităților (Universitatea de Vest & Universitatea Politehnica).

Într-un context interdisciplinar, elevii au dobândit și au utilizat cunoștințe cu privire la fenomene fizico-chimice, legi, principii constructive și funcționale ale unor obiecte, instalații, sisteme și echipamente utilizate în viața cotidiană. De asemenea, elevii și-au dezvoltat deprinderi de studiere a unor procese și fenomene prin experimente și prin raportare la aplicațiile acestora în viața cotidiană, au utilizat surse diverse de documentare pentru rezolvarea unor sarcini date și au învățat cum să organizeze eficient informațiile obținute.

În cadrul activităților, elevii au avut prilejul să sesizeze diversitatea contextelor în care pot fi valorificate științele exacte pentru progresul tehnologic și pentru îmbunătățirea calității vieții, să aplice creativ cunoștințele științifice, să-și asume un rol în munca de echipă, să respecte regulile stabilite în cadrul unei activități practice, să-și cultive și să-și exprime spiritul competitiv, să adopte un comportament responsabil față de mediu în utilizarea energiei.

Pentru realizarea aplicațiilor practice s-au folosit atât echipamentele de laborator ale școlii sau ale celor două universități locale care au fost gazda unora dintre experimente, cât și obiecte rutiniere, utilizate în mod curent de elevi în activitățile cotidiene, pe care aceștia le pot utiliza în siguranță pentru a realiza singuri experimente care sa-i ajute să înțeleagă mai ușor fenomenele și procesele studiate la școală.

În cadrul **proiectului Arta povestirii** tematica abordată a fost următoarea: Felurile și formele comunicării, Bariere de comunicare, Reguli de comunicare eficienta, Comunicare-angajare, Evitarea polemicilor pentru a nu face rău, Evitarea criticii distructive, Controlul comunicării nonverbale, Comunicare-angajare, Discursul de succes, Interviu, Reguli de alcătuire a unui comunicat, Scrisoarea de intenție, CV – ul de angajare, Structura unui eseu.

În cadrul **proiectului Cafeneaua publică** au fost abordate următoarele teme: Rolul educației permanente pentru dezvoltarea personală, Competențele cheie și excelența în educație, Tinerii, antreprenoriatul și piața muncii, Profilul antreprenorului, Lucru în echipă,

Bullying-ul (ce este, tipuri, prevenție, intervenție și concluzii), Implicarea în proiecte și voluntariatul, Este util BAC-ul?

În cadrul **proiectului Matematica din viața mea**: au fost abordate următoarele teme: Prezentarea proiectului și a modului de lucru în cadrul acestuia, Operații cu numere: Fii geniu la mate! Bugetul meu! Ce este TVA-ul? Cum se calculează? Casa de vis, Amenajarea camerei, Excel: la ce îmi folosește în viața de zi cu zi.

În cadrul **proiectului „Știința și tehnologia astăzi”** tematica abordată a fost următoarea: Strada solară, Energia nucleară – oportunități și riscuri, Tehnologii Laser. Laserul de la Măgurele, Utilizări ale radioactivității, Materiale care au revoluționat producția de bunuri, Biotehnologii și nanotehnologii, Sateliți artificiali, Tehnologii GPS, Radioul și televiziunea, Cum funcționează lucrurile.

Într-un context interdisciplinar, elevii au dobândit și au utilizat cunoștințe cu privire la noile descoperiri ale tehnicii utilizate în viața de zi cu zi. Pentru pregătirea activităților, am elaborat fișe de documentare, instrucțiuni și fișe de lucru pentru activitățile practice, instrumente de evaluare a elevilor și a activității, pe care le-am grupat într-un „caiet al elevului”. De asemenea, au fost pregătite mijloacele necesare desfășurării activităților din cadrul proiectului: materiale prezentări video, aplicații interactive, echipamente IT și multimedia.

În cadrul **proiectului Prietenii Naturii** a fost prezentat proiectul și a modul de lucru în cadrul acestuia, posibile trasee și alegerea traseului excursiei, realizarea Jurnalului excursiei, prezentarea și asumarea regulilor excursiei de către elevii participanți, și derularea excursiilor în 02.03.2019 și 25.05.2019 pe traseul Timișoara-Arad-Șiria-Lipova-Timișoara.

Întâlnirea de feedback pentru activitatea I.1. Împreună spre succes: program educațional alternativ, cu caracter remedial a fost momentul în care au fost identificate punctele tari și punctele slabe în ceea ce privește organizarea și desfășurarea activității, urmată de evaluarea activităților din cadrul celor șase proiecte propuse elevilor.

Pentru activitatea I.2. **BAC la AUTO se poate!** s-au desfășurat meditații la disciplinele de bacalaureat. De asemenea, în perioada 15-19.04.2019 s-a desfășurat Tabăra de studiu, la Chevereșu Mare. Au fost alocate 2 ore de lucru intensiv la matematică, limba și literatura română, biologie, timp 5 zile/tabără. În cadrul acestora s-a lucrat intensiv, dar și individualizat, în funcție de nevoile concrete ale fiecărui elev. Fiecare profesor a întocmit documente de proiectare a modului de parcurgere a conținuturilor la fiecare disciplină pentru tabără.

În cadrul **activităților extracurriculare** au fost desfășurate: Vizită de documentare: Craiova-Pitești-București și Concurs interșcolar multidisciplinar.

### **II.1 Vizită de documentare: Craiova-Pitești-București**

În perioada premergătoare vizitei au fost desfășurate următoarele activități: promovarea vizitei de studiu la nivelul unității școlare prin informarea elevilor cu privire la obiectivele și programul vizitei; selectarea elevilor participanți; întocmirea documente aferente vizitei; elaborarea și prezentarea regulamentului vizitei elevilor participanți.

În perioada 15-19.04.2019 s-a derulat Vizita de documentare pe traseul Craiova-Pitești-București. Această activitate a avut loc pentru motivarea/stimularea unui număr de 30 de elevi din clasele IX-XII.

Activitățile desfășurate cu elevii în această vizită au fost de tip non-formal folosind metode participative, după cum urmează: ziua 1: Deplasare de la Timișoara la București cu oprire la restaurantul Dada din Căciulata, vizită la mănăstirea Cozia, cazare în București; ziua 2: Vizită la Colegiul „Mircea cel Bătrân” București, obiective turistice din centrul istoric al Bucureștiului, muzeul Antipa. Timp de 4 ore, la Colegiul Tehnic „Mircea cel Bătrân” București, elevii s-au cunoscut și au socializat în legătură cu promovabilitatea liceului, cu proiectele desfășurate și calificările lor. La final, „Valiza amintirilor”, a fost umplută cu bilețelele elevilor participanți de la ambele școli partenere, ca amintire despre timpul petrecut împreună și de vizita făcută. Valiza a fost „îngropată” (lăsată) la București, rămânând să fie dezgropată anul viitor, adică în al doilea an de proiect. La finalul activității s-a realizat o mică evaluare pentru a vedea cum s-au simțit elevii. Rezultatul a fost un succes – le-a plăcut și s-au simțit bine împreună! Ziua 3 - Vizită la Țiriac Collection, deplasare de la București la Craiova, cazare la Casa Dobrescu, vizită în centrul vechi al orașului Craiova. Ziua 4 – Vizită

la Fabrica de avioane Craiova (atelier de reparații) pentru a conștientiza importanța continuării studiilor și pregătirii profesionale, a face conexiuni între pregătirea profesională și cerințele posturilor într-un atelier de avioane, Parcul Romanescu, Grădina botanică, obiective turistice din Craiova. Ziua 5 – Vizita Liceului Tehnologic Auto Craiova, Cetatea Medievală a Severinului, Turnul de Apă al Severinului, Mănăstirea Piatra Scrisă și întoarcerea acasă! La fel ca la București, elevii noștri s-au cunoscut cu elevii Liceului Tehnologic Auto Craiova și au participat la o masă rotundă pentru a împărtăși experiențe, ambiții și idei. De asemenea s-a discutat pe tema reducerii abandonului școlar și promovabilitatea liceului (probleme comune la ambele licee). Concluzia discuțiilor a fost că majoritatea elevilor celor două școli își doresc carnetul de conducere și să aibă propria mașină.

La final s-a discutat despre alegeri, motivații, dorințe, profesorul responsabil cu activitatea, accentuând importanța finalizării liceului început, continuarea studiilor în cadrul învățământului universitar și practicarea unei meserii care să le ofere satisfacții. După prânz, s-a plecat spre Timișoara. S-au făcut opriri la Cetatea Medievală a Severinului, la Turnul de Apă al Severinului și Mănăstirea Piatra Scrisă.

## **II.2 Concurs interșcolar multidiscplinar**

Concursul interșcolar multidiscplinar cu tema „Automobilistii viitorului”, desfășurat în perioada aprilie-mai, 2019 a urmărit dezvoltarea personală a elevilor din grupul țintă prin activități extracurriculare care să le crească interesul pentru domeniile de formare în care se școlarizează, să le stimuleze spiritul competitiv și să le întărească stima de sine, ca premise ale unei parcurs școlar de succes în cadrul programelor de studiu la care sunt înscriși.

Concursul s-a desfășurat între elevii Liceului Tehnologic Transporturi Auto din Timișoara, Liceul Tehnologic „Capitan Nicolae Pleșoianu” Râmnicu Vâlcea, Liceul Tehnologic „Trandafir Cocârlă” Caransebeș și Liceul Tehnologic „Aurel Vlaicu” din Lugoj și Colegiului Tehnic „Unirea” Ștei.

Concursul a fost organizat pe trei secțiuni: Mentenanța automobilului de la A la Z; Automobilul viitorului (afișe, machete și eseuri); Astăzi pieton, mâine conducător auto (legislație rutieră și îndemănare în conducerea automobilului). La prima secțiune „Mentenanța automobilului de la A la Z”, concursul a constat într-o probă practică de verificare / control și de remediere a defecțiunilor pentru automobilele puse la dispoziția elevilor, asociată cu o probă orală în care elevii trebuiau să-și prezinte activitatea desfășurată și să răspundă argumentat întrebărilor comisiei de evaluare. La cea de a doua secțiune „Automobilul viitorului”, concursul a presupus elaborarea și prezentarea unor machete, afișe și eseuri care să exprime viziunea elevilor participanți cu privire la dezvoltarea durabilă a transporturilor rutiere. A trei secțiune a constat într-un test online de legislație rutieră și o probă complexă de conducere a unui autoturism pe un traseu cu diferite obstacole amenajat în poligonul școlii.

Prin intermediul acestui proiect ne dorim să reducem fenomenul de abandon al școlii în rândul elevilor noștri, să menținem în sistemul de educație elevii aflați în diferite situații de risc, să creștem gradul de participare a elevilor la examenul de bacalaureat și, de asemenea să creștem rata de promovabilitate a acestui examen, în fiecare an al proiectului. După primul an de proiect rata de promovare a examenului de bacalaureat a fost de 44%, lucru extrem de pozitiv, care ne face să credem că atunci când contribuim cu toții: elevi, profesori, părinți rezultatele nu întârzie să apară.

## **Autoritate, leadership și creativitate**

**Berbec Aurelia – Școala Gimnazială ”Mărțișor”**

O condiție esențială pentru obținerea performanțelor înalte atât la nivel individual cât și la nivel de echipă sau organizație, o reprezintă creativitatea. A fi creativ înseamnă nu doar a-ți manifesta talentul și imaginația, ci presupune inclusiv capacitatea de asumare a riscurilor sau capacitatea de analiză dincolo de referențialele general acceptate. Persoanele creative împing limitele, caută moduri noi, diferite, de a vedea, a interpreta, a înțelege sau a rezolva. Persoanele creative acceptă termenii contradictorii, incertitudinea, imprevizibilul. Creativitatea nu reprezintă, totuși, un set de abilități, trăsături sau competențe înguste pentru a fi învățate sau predate. Creativitatea vine din dorința, nevoia de a acționa și gândi altfel, de verifica lucrurile, din nevoia de a descoperi potențialul și posibilitatea inovării la orice nivel. Gândirea creativă are la bază atât raționamentul divergent, cât și pe cel convergent.

Creativitatea nu înseamnă întotdeauna salturi uriașe înainte sau schimbări mari care remodelează și redefinesc gândirea. În sala de clasă, creativitatea incrementală este norma de zi cu zi. Unele idei creative au un impact uriaș, altele pur și simplu modifică și îmbunătățesc practicile existente.

Definirea creativității nu este ușoară, în primul rând pentru că depinde de context și de forma sau de formele de creativitate adoptate sau reprezentate. Creativitatea determină un răspuns emoțional la cei care o experimentează sau se implică în ea.

Deși definirea creativității poate fi o provocare, există dimensiuni identificabile de practică creativă. West-Burnham (2008) sugerează că ar putea fi oportun să se definească creativitate în termeni de:

- folosirea imaginației, a originalității;
- dezvoltarea unui produs, proces sau rezultat diferit;
- adăugarea de plus-valoare unui produs sau proces existent;
- utilizarea abilităților, cunoștințelor și calităților de ordin superior;

■ capacitatea de a face diferențe, de a îmbunătăți, a spori sau a îmbogăți.

Oricum ar fi creativitatea definită sau înțeleasă, nevoia de a dezvolta lideri creativi în școli este mai presantă ca niciodată. Devine tot mai pregnantă ideea că este necesară pregătirea unor generații noi de directori de școală. Dar următoarea generație de directori de școli nu poate fi creată peste noapte. Căile rapide de rezolvare a succesiunii conducerii nu sunt răspunsul. În schimb, școlile trebuie să-și "crească proprii" viitori lideri începând chiar din acest moment. Numai organizațiile care identifică și investesc în următoarea generație de lideri vor prospera și își vor menține succesul, renumele.

Liderii viitorului se vor distinge prin capacitatea lor de a colabora și de a fi creativi, de a fi empatici, indiferent de context.

Dezvoltarea talentelor este acum prioritatea principală. Organizațiile în care talentul este încurajat să se manifeste sunt cele care se concentrează pe dezvoltarea abilităților individuale și colective, a cunoștințelor și a creativității. Aceste organizații distribuie în mod activ conducerea pentru a crea spațiile" și "oportunitățile" pentru ca creativitatea să înflorească (Harris, 2008). Ele dezvoltă talentele în moduri care sporesc atât capacitatea individuală, cât și capacitatea colectivă de a fi inovatori.

Creativitatea este mult mai probabil să fie îmbunătățită, dezvoltată și susținută prin intermediul colectivității mai degrabă decât prin eforturi individuale, în organizații care dezvoltă comunități puternice de practică (Stoll, 2008). Acest sentiment de comunitate sau apartenență este unul în care creativitatea este mai probabil să apară, deoarece există sunt un nivel ridicat de încredere.

Leadership-ul este în primul rând despre influență și schimbare, în mare măsură și despre empatie, înțelegere. Liderii creativi recunosc necesitatea de a-i influența pe alții, de a răspunde anumitor cerințe individuale, astfel încât talentul să poată fi pus în valoare și maximizat. Acest lucru nu se poate face într-un mod manipulator, deoarece creativitatea nu poate înflori cu adevărat decât în cazul în care conducerea formală reflectă în mod real și sincer dorința ca cei mulți să exceleze și nu cei puțini. Astfel de lideri au un set puternic de valori de bază, au o viziune asupra muncii lor sau a organizației lor. Liderii creativi dau tonul, creează condițiile în care creativitatea poate prospera. Aceasta înseamnă eliminarea barierelor structurale și culturale care împiedică oamenii de la a lucra împreună, de a învăța unii de la alții și a se ajuta reciproc pentru a fi creativi prin interacțiune și dialog. Aceasta înseamnă că



leadership-ul poate veni de la cei fără funcții sau roluri formale, iar creativitatea este un produs al colaborării profesionale, al dialogului.

Cei din conducerea formală pot permite sau suprima creativitatea. Culturile organizaționale, structurile și climatul variază. Cei cu roluri formale de conducere influențează și modelează climatul, culturile și structurile școlare în bine sau în rău.

Nu toată lumea vrea să încurajeze creativitatea sau să demonstreze empatie pentru echipa pe care, eventual, o coordonează. Creativitatea, de exemplu, poate fi văzută ca o distragere a atenției, o iritare, iar empatia, ca pe o slăbiciune. Una dintre cele mai mari amenințări în ceea ce privește creativitatea poate fi practica de leadership conformist din școli. O altă amenințare la adresa gândirii creative, a acțiunii și a practicii este individualismul egoist, unde este răspătită performanța excepțională individuală.

Cercetările recente au scos în evidență faptul că cele mai importante abilități de leadership pentru a obține succesul organizațional în următoarea perioadă includ colaborarea și capacitatea de a construi echipe eficiente, abilitatea de a stabili relații cu membri echipei, de a dovedi un interes real față de starea emoțională a acestora.

Dacă privim creativitatea ca pe un produs secundar al interacțiunii, interdependenței și disonanței, multe dintre organizațiile contemporane pur și simplu nu sunt adecvate scopului. Ele funcționează axându-se pe poziție mai degrabă decât pe proces, pe concurență, mai degrabă decât pe colaborare, respectiv pe independență, mai degrabă decât pe interdependență. Multe dintre organizații, inclusiv școlile, sunt orientate spre viitor pentru a rezista, mai degrabă decât pentru a îmbrățișa gândirea creativă, diminuând în mod inconștient potențialul creativ. Dar nu putem desființa organizațiile și structurile în speranța că acest lucru va stimula și spori creativitatea. În schimb, trebuie să găsim noi modalități de remodelare sau reproiectare a organizațiilor din interior, astfel încât acestea să poată elibera potențialul creativ. Acest lucru înseamnă distribuirea mai largă și mai profundă a conducerii și încurajarea implicării în practica de conducere.

Liderii formali au un rol cheie în orchestrarea condițiilor în care creativitatea este încurajată sau nu. Ei trebuie să aibă imaginația, versatilitatea și tenacitatea de a stabili în mod intenționat modalități de lucru care să ducă la rezultate creative. Vor trebui să construiască oportunități pentru dialog, discuții și dezbateri deschise între diferite grupuri de oameni. Ei vor trebui să elimine unele dintre barierele care stau în calea oamenilor care învață cel mai eficient unii de la ceilalți.

Comunitățile sunt un context necesar creativității, fie că este vorba despre comunitatea educațională fie că este vorba despre altele. Comunitățile sunt necesare întrucât creativitatea este declanșată și alimentată de interacțiune. Ideile pot veni din mai multe surse – cu cât sunt mai multe surse disponibile, cu atât apar mai multe idei. Cu cât întâlnești și vorbești cu mai multe persoane, cu atât ai mai multe șanse să-ți regândești și să-ți remodelezi propriile puncte de vedere și gânduri.

Deci, leadership-ul creativ este în mod fundamental despre conectarea oamenilor, adesea oameni foarte diferiți. Leadership-ul creativ necesită timp, resurse, oportunități și spațiu, astfel încât învățarea reciprocă să poată avea loc. Rezultatul final, cu toate acestea, nu este un consens confortabil sau un acord confortabil, ci un dezacord, un dialog și o disonanță creativă. Gândirea creativă nu este nici ușoară și nici confortabilă; ea necesită abandonarea gândirii anterioare și confruntarea credințelor, mentalităților și modelelor stabilite.

În conducerea creativă, principala sarcină este de a conecta diferite persoane, idei și moduri de gândire. Conducerea este cea care dezvoltă capacitățile tuturor celor din cadrul organizației, astfel încât creativitatea, oriunde ar apărea sau la orice scară, să poată fi acceptată, sprijinită și îmbunătățită.

#### Bibliografie:

Basadur, M. – Leading others to think innovatively together: creative leadership. Leadership Quarterly, 103-21, 2004

West-Burnham, J. – Creative leadership. 2008

Stoll, L. Creative leadership: a challenge of our times. 2008

Harris, A. Distributed leadership in schools: developing the leaders of tomorrow. RoutledgeFalmer. 2008

## **Leadership educațional: Dascăli cu autoritate autentică și sinceră empatie**

*Prof.dr. Gheorghina Liliana BÎRLĂDEANU, Colegiul Național "Onisifor Ghibu" Oradea*

În domeniul educațional, leadership-ul nu înseamnă doar formarea de competențe, ci și capacitatea de a influența pozitiv dezvoltarea elevilor, de a crea un mediu de învățare sănătos și de a construi relații bazate pe respect și încredere. Liderii educaționali, în special dascălii, trebuie să combine două trăsături fundamentale pentru a fi eficienți: autoritatea autentică și sincera empatie. Aceste două calități, atunci când sunt echilibrate corect, pot transforma educația într-o experiență profundă și pozitivă pentru toți cei implicați.

**Autoritatea autentică** în contextul educațional nu este un concept de putere impusă, ci mai degrabă o formă de respect bazată pe competență, responsabilitate și încredere. Un dascăl care exercită o autoritate autentică este perceput ca un model de urmat, iar deciziile sale sunt respectate deoarece sunt fundamentate pe principii corecte și bine argumentate.

Prezentăm în continuare exemple de strategii pentru autoritate autentică:

- *Cunoștințe și pregătire profesională solidă*: Un dascăl care își manifestă autoritatea prin expertiză este respectat nu doar pentru ceea ce știe, ci și pentru modul în care își transmite cunoștințele și formează competențele. Pregătirea continuă este esențială pentru a-și menține autoritatea în fața elevilor.
- *Claritate în așteptări și reguli*: Stabilirea unor reguli clare și explicite în clasă este un pas important. Autoritatea unui dascăl se bazează pe capacitatea de a crea un cadru organizat în care toți elevii știu ce se așteaptă de la ei și în care există consecințe previzibile pentru nerespectarea acestora.
- *Consistență și corectitudine*: Un dascăl cu autoritate trebuie să fie consecvent în aplicarea regulilor și să nu facă discriminări între elevi. Corectitudinea este esențială pentru a menține respectul și pentru a evita conflictele. Elevii trebuie să simtă că tratamentul lor este echitabil și imparțial.
- *Exemplaritate în comportament*: Un dascăl cu autoritate autentică nu doar că predă conținutul disciplinelor școlare, ci și modelează prin propriul comportament valorile pe care dorește să le insuflă elevilor. Dacă respectă regulile, este punctual și arată profesionalism, elevii vor învăța să adopte aceleași comportamente.

**Empatia sinceră** constituie fundația relațiilor educaționale. Empatia este capacitatea de a înțelege și de a răspunde la sentimentele și nevoile altora. În educație, empatia este crucială pentru construirea unei relații de încredere între dascăl și elevi. Un lider educațional care manifestă empatie sinceră rezonază cu elevii săi și creează un mediu de învățare în care aceștia se simt acceptați și în siguranță.

Prezentăm în continuare exemple de empatie sinceră:

- *Ascultarea activă:* A fi un dascăl empatic înseamnă a asculta cu adevărat elevii. Când aceștia se simt auziți și înțeleși, devin mai încrezători și mai deschiși să se exprime. Ascultarea activă presupune nu doar a le da ocazia să vorbească, ci și a răspunde cu răbdare și interes, demonstrând că părerile și sentimentele lor sunt importante.
- *Înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor:* Empatia se manifestă și prin capacitatea de a înțelege ce simt elevii, fie că este vorba despre temeri legate de un examen, dificultăți personale sau orice altă problemă. Un dascăl empatic va recunoaște semnele de stres sau anxietate și va interveni pentru a sprijini elevii, fie prin încurajări, fie prin ajustarea așteptărilor pentru a-i ajuta să facă față provocărilor.
- *Sprijinul personalizat:* Fiecare elev este unic și poate avea nevoi diferite. Empatia sinceră presupune că un dascăl nu doar predă la nivel intelectual, dar și că adaptează metodele de învățare pentru a răspunde diversității stilurilor de învățare și a dificultăților întâmpinate de elevi.
- *Crearea unui mediu de încredere:* Un dascăl empatic creează un spațiu în care elevii se simt în siguranță să greșească, să întrebe și să exprime opinii fără teama de a fi judecați. Această încredere permite o învățare mai profundă și mai eficientă.

Un dascăl eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritatea sa autentică și empatia sinceră. Aceste două trăsături nu sunt contradictorii, ci se sprijină reciproc, iar combinarea lor într-un leadership educațional eficient poate contribui la o experiență educațională completă și pozitivă.

Cum echilibrăm autoritatea și empatia?

- E important să se stabilească un cadru clar, dar flexibil, deci dascălul să aibă reguli clare, dar să fie flexibil atunci când circumstanțele o cer. De exemplu, dacă un elev are dificultăți personale, un dascăl empatic poate ajusta termenul limită pentru un proiect sau poate oferi un sprijin suplimentar, menținând în același timp așteptările generale ale clasei.

- De asemenea *să se abordeze ferm, dar blând*: Autoritatea unui dascăl nu înseamnă rigiditate. Un lider educațional eficient este capabil să fie ferm în aplicarea regulilor, dar și blând în felul în care comunică și interacționează cu elevii. Aceasta înseamnă să îmbini fermitatea deciziilor tale cu o atitudine respectuoasă și grijulie față de nevoile elevilor.
- *Încurajarea responsabilității, dar cu susținere*: Un dascăl care combină autoritatea și empatia îi încurajează pe elevi să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni, dar oferă în același timp sprijin atunci când este nevoie. Aceasta ajută elevii să învețe din greșelile lor într-un mod pozitiv și constructiv.

### ***Beneficiile unui leadership educațional echilibrat***

Combinarea autorității autentice și a empatiei sincere într-un leadership educațional are multiple beneficii, atât pentru dascăli, cât și pentru elevi:

- Creșterea performanțelor academice: Elevii care se simt respectați și susținuți sunt mai motivați să învețe. Oferirea unui cadru clar și ferm, împreună cu sprijinul personalizat, le permite să-și atingă potențialul maxim.
- Îmbunătățirea relațiilor elev-profesor: Un dascăl care echilibrează autoritatea cu empatia creează relații de încredere și respect reciproc cu elevii. Aceste relații sunt fundamentale pentru succesul educațional pe termen lung.
- Crearea unui mediu de învățare pozitiv: Un astfel de leadership educațional contribuie la un mediu în care elevii se simt în siguranță, apreciați și încurajați să își exprime ideile și sentimentele. Aceasta ajută la dezvoltarea unui climat de învățare deschis și colaborativ.

Concluzionăm faptul că un dascăl care îmbină autoritatea autentică cu empatia sinceră are capacitatea de a crea un mediu educațional sănătos și eficient. Autoritatea sa este respectată datorită expertizei și consistenței, în timp ce empatia îi permite să construiască relații solide și să sprijine dezvoltarea personală și academică a elevilor. Prin acest echilibru, dascălii pot influența profund nu doar succesul academic al elevilor, ci și creșterea lor emoțională și socială.

### **Bibliografie:**

1. Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books;
2. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (10th ed.). Prentice Hall;
3. Schmidt, J. J. (2002). *Empathy and Sympathy in the Helping Professions*. Sage Publications.

## Leadershipul Educațional: Autoritate & Empatie

**Bîrsan Elena Adina**  
**profesor Colegiul Economic "Virgil Madgearu" Galați**

Leadershipul educațional poate fi descris ca procesul prin care un lider influențează și motivează un grup sau o comunitate educațională să atingă obiectivele școlare, să îmbunătățească performanțele și să contribuie la dezvoltarea personală și socială a elevilor. Un lider educațional nu se limitează doar la gestionarea activităților din școală, ci și la dezvoltarea unei viziuni clare, stabilirea unor scopuri educaționale și mobilizarea resurselor umane și materiale pentru a le atinge. Leadershipul educațional este adesea văzut ca un proces transformativ, în care liderul inspiră, motivează și sprijină membrii comunității educaționale pentru a depăși provocările și a atinge noi standarde de performanță.

Există mai multe stiluri de leadership care pot fi aplicate în contextul educațional, fiecare având avantaje și dezavantaje în funcție de contextul în care sunt utilizate:

1. **Leadershipul autoritar:** Acesta se bazează pe stabilirea unor reguli clare și pe aplicarea unor măsuri disciplinare ferme. Deși acest stil poate aduce rezultate rapide în menținerea ordinii, este considerat mai puțin favorabil dezvoltării relațiilor interpersonale și a colaborării. În educație, un leadership autoritar ar putea fi eficient într-un cadru foarte structurat, dar nu este întotdeauna potrivit pentru stimularea creativității și gândirii independente.
2. **Leadershipul democratic:** Acest stil pune accent pe implicarea tuturor membrilor echipei în procesul de luare a deciziilor. Liderii educaționali care adoptă un stil democratic sunt deschiși la feedback-ul elevilor și al profesorilor, iar deciziile sunt luate în mod colectiv. Acest stil promovează o atmosferă de colaborare și respect reciproc, dar poate duce la întâzieri în luarea deciziilor.
3. **Leadershipul transformator:** Liderii transformatori sunt cei care inspiră și motivează elevii și profesorii să depășească limitele impuse de sistemul educațional tradițional. Acest stil de leadership este caracterizat prin viziune, entuziasm și sprijin pentru dezvoltarea personală a fiecărui individ din comunitatea educațională. Liderii transformatori se concentrează pe schimbare și îmbunătățire continuă, iar succesul lor se măsoară nu doar prin rezultate academice, ci și prin dezvoltarea caracterului și abilităților sociale ale elevilor.
4. **Leadershipul distribuit:** Acest tip de leadership presupune delegarea responsabilităților și autorității între mai mulți membri ai echipei educaționale, nu doar între liderii formali. Leadershipul distribuit încurajează colaborarea și dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice, ceea ce poate duce la o implicare mai mare din partea acestora și la o mai bună gestionare a procesului educațional.

Un lider educațional eficient trebuie să posede un set de competențe care îl ajută să facă față provocărilor și să susțină atât dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, cât și

bunăstarea elevilor. Printre competențele esențiale se numără: viziunea – care să fie inspirată și să reflecte valorile instituției educaționale, abilități de comunicare, empatie, abilități de luare a deciziilor în diverse contexte ș.a, autoritate.

Autoritatea în educație este adesea asociată cu disciplina și cu impunerea unor norme. De fapt, în multe contexte, autoritatea este privită ca un factor esențial în crearea unui cadru funcțional și organizat. Fără autoritate, școala riscă să devină un loc haotic, fără direcție. Însă autoritatea nu se limitează doar la a da ordine și a impune reguli. Un lider educațional eficient știe că autoritatea trebuie să fie folosită pentru a construi un mediu de învățare în care elevii să se simtă în siguranță și să poată crește. În acest sens, autoritatea devine un instrument pentru a crea un spațiu în care învățătura este prioritară, iar elevii sunt încurajați să își asume responsabilitatea pentru comportamentele lor.

De exemplu, în multe școli, liderii educaționali care aplică reguli clare și consistență în aplicarea acestora au reușit să creeze un climat în care elevii știu la ce să se aștepte, ceea ce le dă un sentiment de stabilitate. Această autoritate nu trebuie să fie văzută ca un mecanism de control, ci mai degrabă ca un cadru în care se poate învăța și dezvolta.

Pe de altă parte, empatia joacă un rol la fel de important în leadershipul educațional. A înțelege și a răspunde nevoilor emoționale ale elevilor este crucial pentru succesul acestora. În timp ce autoritatea stabilește un cadru clar pentru învățare, empatia asigură un climat în care elevii se simt sprijiniți și înțeleși.

Empatia este o trăsătură psihologică esențială, fundamentală pentru dezvoltarea relațiilor interpersonale și pentru construirea unui climat emoțional sănătos. Din perspectiva psihologică, empatia este procesul prin care o persoană înțelege și simte emoțiile altora, poate să le recunoască și să le răspundă într-un mod adecvat. Această capacitate de a înțelege și de a împărtăși trăirile celorlalți are implicații adânci atât în viața personală, cât și în cadrul profesional.

Empatia poate fi împărțită în două tipuri principale:

1. **Empatia cognitivă:** Se referă la capacitatea de a înțelege gândurile, perspectivele și intențiile altora. Este esențială pentru a înțelege raționamentele și comportamentele celor din jur, fără a implica neapărat un răspuns emoțional.
2. **Empatia emoțională:** Implică o reacție afectivă la emoțiile altora, adică, simțirea în mod direct a emoțiilor cuiva, cum ar fi tristețea sau bucuria. Aceasta joacă un rol semnificativ în relațiile interpersonale, oferind sprijin și confort emoțional atunci când este necesar.

În leadershipul educațional, empatia nu doar că ajută la formarea unui mediu de învățare mai cald și mai primitiv, dar are și un impact direct asupra bunăstării psihologice a elevilor. Elevii care simt că sunt înțeleși și sprijiniți emoțional au o mai mare probabilitate să se angajeze activ în procesul educațional și să aibă performanțe mai bune. Un lider educațional empatic poate reduce anxietatea școlară și poate contribui la construirea unui climat de încredere, în care elevii se simt confortabil să-și exprime gândurile și sentimentele.

În plus, empatia favorizează dezvoltarea unei culturi a respectului și înțelegerii reciproce în cadrul școlii, unde diferențele individuale sunt recunoscute și acceptate. Astfel, elevii care provin din medii diferite sau care se confruntă cu provocări emoționale pot beneficia semnificativ de la liderii educaționali care manifestă empatie.

Empatia, deși un instrument puternic în relațiile educaționale, trebuie integrată în mod eficient cu alte abilități psihologice pentru a crea un mediu educațional echilibrat. În leadershipul educațional, empatia trebuie să fie completată de competențe precum auto-reglarea emoțională, gestionarea conflictelor și dezvoltarea unui climat de încredere. Aceasta înseamnă că liderii educaționali nu doar că trebuie să înțeleagă și să răspundă nevoilor emoționale ale elevilor, dar trebuie să fie și capabili să își controleze propriile reacții și să medieze situațiile conflictuale într-un mod care să sprijine dezvoltarea armonioasă a întregii comunități educaționale.

Un lider educațional empatic trebuie să își folosească inteligența emoțională pentru a înțelege nu doar ce simt elevii, dar și ce nevoi psihologice au în contextul școlii. De exemplu, un elev care se confruntă cu anxietatea legată de examene poate beneficia de o abordare empatică, prin care liderul educațional să ofere susținere suplimentară, atât în ceea ce privește resursele educaționale, cât și în ceea ce privește sprijinul emoțional.

Empatia, privită dintr-o perspectivă psihologică, este mult mai mult decât o simplă reacție emoțională. Ea este o competență esențială pentru orice lider educațional care dorește să creeze un mediu de învățare în care elevii să se simtă în siguranță, respectați și sprijiniți. Prin integrarea empatiei în leadershipul educațional, liderii nu doar că sprijină dezvoltarea emoțională și psihologică a elevilor, dar contribuie și la îmbunătățirea performanțelor academice și a climatului general al școlii. Astfel, empatia devine nu doar un instrument de comunicare, ci o cale fundamentală de a transforma educația într-un proces holistic, care integrează mintea, emoțiile și comportamentele elevilor.

În final, echilibrul între autoritate și empatie este cheia unui leadership educațional eficient. Liderii educaționali care reușesc să combine aceste două dimensiuni nu doar că îmbunătățesc performanțele academice ale elevilor, dar contribuie și la crearea unui mediu în care aceștia se simt respectați, sprijiniți și motivați să învețe. Într-o lume tot mai complexă, abilitatea de a gestiona acest echilibru devine esențială pentru succesul educațional și pentru dezvoltarea personală a elevilor.



**Metode didactice interactive, centrate pe elev –  
prezentare teoretico-aplicativă**

.....

BLAJ ANDREI

## ARGUMENT

Bunul mers al procesului de învățământ și rezultatele obținute depind de metodele utilizate. Marii pedagogi au evidențiat faptul că folosindu-se metode diferite se obțin diferențe esențiale în pregătirea elevilor, că însușirea unor noi cunoștințe sau comportamente se poate realiza mai ușor sau mai greu, în funcție de metodele utilizate.

Metodele sunt instrumente importante aflate la dispoziția profesorului, de a căror cunoștințe și utilizare depinde eficiența muncii educative. Profesorul, cunoscând varietatea metodelor, particularitățile elevilor cu care lucrează, obiectivele pe care trebuie să le atingă, trebuie să acționeze pentru a-și valorifica pe deplin personalitatea, devenind el însuși un creator în materie articulare a strategiilor, metodelor și procedeelelor didactice.

Antrenarea permanentă a elevilor la un efort intelectual susținut și înarmarea acestora cu capacități necesare unei activități de învățare productivă reprezintă modalitatea cea mai eficientă de educare a elevilor în spiritul unei atitudini conștiente și active. Cerința primordială a educației progresiviste, cum spune Jean Piaget, este de a asigura o metodologie diversificată bazată pe îmbinarea activităților de învățare și de munca independentă, cu activitățile de cooperare, de învățare în grup și de munca interdependentă. Deși învățarea este eminentemente o activitate proprie, ținând de efortul individual depus în înțelegerea și conștientizarea semnificațiilor științei, nu este mai puțin adevărat că relațiile interpersonale, de grup sunt un factor indispensabil apariției și construirii învățării personale și colective. "Învățarea în grup exersează capacitatea de decizie și de inițiativă, dă o notă mai personală muncii, dar și o complementaritate mai mare aptitudinilor și talentelor, ceea ce asigură o participare mai vie, mai activă, susținută de foarte multe elemente de emulație, de stimulare reciprocă, de cooperare fructuoasă."

Specific metodelor interactive de grup este faptul că ele promovează interacțiunea dintre mințile participanților, dintre personalitățile lor, ducând la o învățare mai activă și cu rezultate evidente. Acest tip de interactivitate determină "identificarea subiectului cu situația de învățare în care acesta este antrenat" (Idem), ceea ce duce la transformarea elevului în stăpânul propriei transformări și formări.

### **NOȚIUNEA DE METODĂ DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

Metodele de învățământ ("odos" = cale, drum; "metha" = către, spre) reprezintă căile folosite în școala de către profesor în a-i sprijini pe elevi să descopere viața, natura, lumea, lucrurile, știința. Ele sunt totodată mijloace prin care se formează și se dezvoltă priceperile, deprinderile și capacitățile elevilor de a acționa asupra naturii, de a folosi roadele cunoașterii transformând exteriorul în facilități interioare, formându-și caracterul și dezvoltându-și personalitatea.

Prin "*metodă de învățământ*" se înțelege, așadar, o modalitate comună de acțiune a cadrului didactic și a elevilor în vederea realizării obiectivelor pedagogice. Cu alte cuvinte, metoda reprezintă „un mod de a proceda care tinde să plaseze elevul într-o situație de învățare, mai mult sau mai puțin dirijată”. Sub raportul structurării, metoda este un ansamblu organizat de operații, de procedee.

În anumite situații, o metodă poate deveni procedeu în cadrul altei metode (ex. problematizarea poate fi inclusă într-o demonstrație).

*Metodologia didactică* desemnează sistemul metodelor utilizate în procesul de învățământ precum și teoria care stă la baza acestuia. Sunt luate în considerare: natura, funcțiile, clasificarea metodelor de învățământ, precum și caracterizarea, descrierea lor, cu precizarea cerințelor de utilizare.

Metodele de învățământ sunt un element de bază al strategiilor didactice, în strânsă relație cu mijloacele de învățământ și cu modalitățile de grupare a elevilor. De aceea, opțiunea pentru o anumită strategie didactică condiționează utilizarea unor metode de învățământ specifice.

Totodată, metodele de învățământ fac parte din condițiile externe ale învățării, care determină eficiența acesteia. De aici decurge importanța alegerii judicioase a metodelor corespunzătoare fiecărei activități didactice.

*Sistemul metodelor de învățământ* conține:

- metode *tradiționale*, cu un lung istoric în instituția școlară și care pot fi păstrate cu condiția reconsiderării și adaptării lor la exigențele învățământului modern;

- metode *moderne*, determinate de progresele înregistrate în știință și tehnică, unele dintre acestea de exemplu, se apropie de metodele de cercetare științifică, punându-l pe elev în situația de a dobândi cunoștințele printr-un efort propriu de investigație experimentală; altele valorifică tehnica de vârf (simulatoarele, calculatorul).

În *școala modernă*, dimensiunea de bază în funcție de care sunt considerate metodele de învățământ este *caracterul lor activ* adică măsura în care sunt capabile să declanșeze angajarea elevilor în activitate, concretă sau mentală, să le stimuleze motivația, capacitățile cognitive și creatoare.

Un criteriu de apreciere a eficienței metodelor îl reprezintă valențele formative ale acestora, impactul lor asupra dezvoltării personalității elevilor.

Clasificarea metodelor de învățământ se poate realiza în funcție de diferite criterii.

I. *după criteriul istoric*: metode *clasice* (tradiționale): expunerea, conversația, exercițiul etc.; metode *moderne*: studiul de caz, metoda proiectelor, metode de simulare, modelarea etc.;

II. *după funcția didactică prioritară pe care o îndeplinesc*:

1) metode de *predare-învățare propriu-zise*, dintre care se disting: a) metodele de *transmitere și dobândire a cunoștințelor*: expunerea, problematizarea, lectura etc.; b) metodele care au drept scop *formarea priceperilor și deprinderilor*: exercițiul, lucrările practice etc.; 2) metode de *evaluare\**;

III. *după modul de organizare a activității elevilor*: metode *frontale* (expunerea, demonstrația); metode de *activitate individuală* (lectura); metode de *activitate în grup* (studiul de caz, jocul cu roluri); metode *combinat*e, care se pretează mai multor modalități de organizare a activității (experimentul);

IV. *după tipul de strategie didactică în care sunt integrate*: *algoritmice* (exercițiul, demonstrația); *euristice* (problematizarea);

V. *după sursa cunoașterii* (care poate fi experiența social-istorică a omenirii, explorarea directă sau indirectă a realității sau activitatea personală), la care se adaugă un subcriteriu: suportul informației (cuvânt, imagine, acțiune etc), prof. Cerghit propune o altă clasificare [1, 2] și anume:

1) metode de *comunicare orală*: expositive, interogative (conversative sau dialogate); discuțiile și dezbaterile; problematizarea;

2. metode de *comunicare bazate pe limbajul intern* (reflecția personală);

3. metode de *comunicare scrisă* (tehnica lecturii);

4. metode de *explorare a realității*: a) metode de *explorare nemijlocită* (directă) a realității: observarea sistematică și independentă; experimentul; învățarea prin cercetarea documentelor și vestigiilor istorice; b) metode de *explorare mijlocită* (indirectă) a realității: metode demonstrative; metode de modelare;

5. metode *bazate pe acțiune* (operaționale sau practice): a) metode bazate pe acțiune reală / autentică): exercițiul; studiul de caz; proiectul sau tema

de cercetare; lucrările practice; b) metode de simulare (bazate pe acțiune fictivă): metoda jocurilor: metoda dramatizărilor; învățarea pe simulatoare.

Acestor categorii li se adaugă **un alt tip de metode** și anume metodele de raționalizare a învățării și predării: metoda activității cu fișele; algoritimizarea; instruirea programată; instruirea asistată de calculator (I.A.C.).

## II. *METODELE INTERACTIVE*

Metodele interactive de grup sunt modalități moderne de stimulare a învățării și dezvoltării personale încă de la vârstele timpurii, sunt instrumente didactice care favorizează interschimbul de idei, de experiențe, de cunoștințe.

Interactivitatea presupune o învățare prin comunicare, prin colaborare, produce o confruntare de idei, opinii și argumente, creează situații de învățare centrate pe disponibilitatea și dorința de cooperare a copiilor, pe implicarea lor directă și activă, pe influența reciprocă din interiorul microgrupurilor și interacțiunea socială a membrilor unui grup.

Implementarea acestor instrumente didactice moderne presupune un cumul de calități și disponibilități din partea cadrului didactic: receptivitate la nou, adaptarea stilului didactic, mobilizare, dorință de autoperfecționare, gândire reflexivă și modernă, creativitate, inteligența de a accepta noul și o mare flexibilitate în concepții.

Uneori considerăm educația ca o activitate în care continuitatea e mai importantă decât schimbarea. Devine însă evident că trăim într-un mediu a cărui mișcare este nu numai rapidă ci și imprevizibilă, chiar ambiguă. Nu mai știm dacă ceea ce ni se întâmplă este "bine" sau "rău". Cu cât mediul este mai instabil și mai complex, cu atât crește gradul de incertitudine.

Datorită progresului tehnologic și accesului sporit la cunoaștere și la resurse ne putem propune și realiza schimbări la care, cu câțva timp în urmă nici nu ne puteam gândi.

Trebuie, deci, să ne modificăm modul în care gândim prezentul și viitorul educației pe care îl dăm generației următoare având în vedere aceste aspecte. Nu ne mai putem permite o unitate școlară „muzeu”, orientată spre trecut, care pune accent pe cunoștințe, ci avem nevoie de o școală ce-i pregătește pe copii pentru viitor, punând accent pe competențele sociale și de comunicare.

E bine ca profesorul să modeleze tipul de personalitate necesar societății cunoașterii, personalitate caracterizată prin noi dimensiuni: gândire critică, creativă, capacitate de comunicare și cooperare, abilități de relaționare și lucru în echipă, atitudini pozitive și adaptabilitate, responsabilitate și implicare.

Un învățământ modern, bine conceput permite inițiativa, spontaneitatea și creativitatea copiilor, dar și dirijarea, îndrumarea lor, rolul profesorului căpătând noi valențe, depășind optica tradițională prin care era un furnizor de informații.

În organizarea unui învățământ centrat pe copil, profesorul devine un coparticipant alături de elev la activitățile desfășurate. El însoțește și încadrează copilul pe drumul spre cunoaștere.

Utilizarea metodelor interactive de predare - învățare în activitatea didactică contribuie la îmbunătățirea calității procesului instructiv - educativ, având un caracter activ - participativ și o reală valoare activ - formativă asupra personalității elevului.

Creierul funcționează asemenea unui computer, acesta din urmă a fost proiectat și creat după modelul de funcționare al creierului. Pentru ca un computer să înceapă să funcționeze trebuie să apăsăm butonul de pornire. În cazul în care învățătoarea este „pasivă”, butonul „pornire” al creierului nostru este activat. Unui computer îi este necesar pentru a fi în stare de funcționare de un soft adecvat pentru a interpreta datele introduse și creierul nostru are nevoie

să facă unele conexiuni cu ideile ancoră deja cunoscute. Când învățarea este „pasivă”, creierul nu face aceste legături. Un computer nu reține informația procesată decât dacă acționăm butonul „salvare”. Creierul nostru trebuie să testeze informația sau să o explice altcuiva pentru a o stoca.

Profesorii își inundă elevii cu propriile lor gânduri profunde și bine organizate. Profesorii recurg prea des la explicații și demonstrații de genul „hai-sa-ți-arăt-cum”. Desigur că, prezentarea poate face o impresie imediată asupra creierului, dar în absența unei memorii excepționale, elevii nu pot reține prea mult pentru perioada următoare. Un profesor, oricât de strălucit orator ar fi, nu se poate substitui creierelor elevilor și deci nu poate face activitatea care se desfășoară individual în mintea fiecăruia.

Elevii înșiși trebuie să organizeze ceea ce au auzit și văzut într-un tot ordonat și plin de semnificații. Dacă elevilor nu li se oferă ocazia discuției, a investigației, a acțiunii și eventual a predării, învățarea nu are loc.

### *III. DESCRIEREA UNEI DIDACTICE INTERACTIVE*

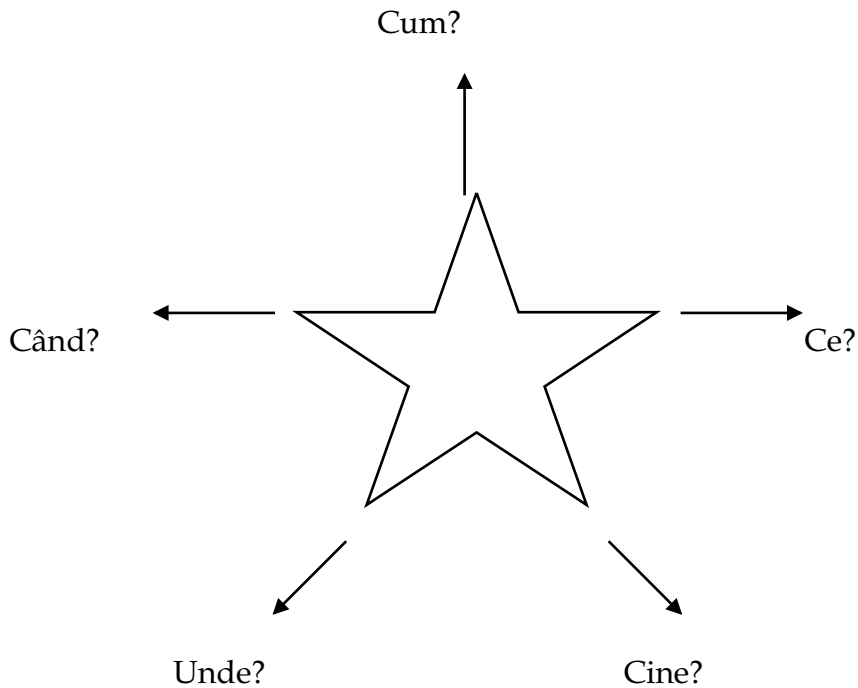
#### **Metoda Starburst**

Provenit din limba engleză (star=stea, burst=a exploda), termenul desemnează o metodă similară brainstorming-ului, cu care totuși nu se confundă. Ea presupune organizarea clasei de elevi într-un grup și stimulează crearea de întrebări la întrebări, așa cum brainstorming-ul dezvoltă construcția de idei pe idei.

Practic, se scrie ideea sau problema de dezbătut pe o foaie de hârtie, apoi se înșiră, în jurul conceptului respectiv, cât mai multe întrebări care au legătură cu el. Se recomandă, pentru început, întrebări uzuale, de tipul: Cine?, Ce?, Unde?, Când?, Din ce cauză?, care pot da naștere, ulterior, altor întrebări,



unele chiar ciudate, dar binevenite (prin ele urmărindu-se, în fond, și interpretări neașteptate ale operei literare, sau constatarea unor analogii aparent surprinzătoare între opere literare, autorii lor sau personaje).



Etapele ei

Metoda presupune parcurgerea câtorva etape distincte:

- propunerea problemei;
- organizarea clasei în mai multe grupuri, fiecare dintre acestea notând problema pe o foaie de hârtie;
- elaborarea în fiecare grup a unei liste cu întrebări diverse care au legătură cu problema de discutat;
- comunicarea rezultatelor muncii de grup;
- evidențierea celor mai interesante întrebări și aprecierea muncii în echipă.

Aplicabilitatea metodei:

Starburst se poate aplica în orele de familiarizare a elevului cu trăsăturile unui curent literar, dar poate fi la fel de bine folosită și în orele de receptare a textului narativ sau dramatic.

#### Analiza swot - **Metoda STARBUST**

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• -este una dintre cele mai relaxante metode didactice;</li> <li>• -ca și brainstorming-ul, starburst este ușor de aplicat oricărui tip de colectiv de elevi, indiferent de vârstă sau caracteristicile individualele componentilor acestuia;</li> <li>• -stimulează spiritul de competiție, dar și cel de cooperare;</li> <li>• -crează posibilitatea contagiunii ideilor;</li> <li>• -dezvoltă spontaneitatea și creativitatea de grup, dar și abilitățile de lucru în echipă;</li> <li>• -pune accentul pe stimularea fiecărui participant la discuție;</li> <li>• -nu necesită acordarea unei perioade prea mari de timp explicațiilor prealabile, întrucât este foarte ușor de înțeles de toți participanții;</li> <li>• -stimulează crearea de întrebări la întrebări, așa cum brainstorming-ul stimulează construcția de idei pe idei.</li> </ul>	<p>Productivitatea unor elevi poate scădea, atunci când sunt puși în situația de a colabora cu alți elevi;</p> <p>Se stabilește mai greu care și cât de însemnată a fost contribuția fiecărui participant.</p>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>Participanții sunt liberi să spună ce gândesc, dar să fie în acord cu rolul pe care îl joacă;</p> <p>Încurajează și exersează capacitatea de comunicare a gânditorilor.</p>	<p>Dependența excesivă de ceilalți;</p> <p>Unii muncesc și pentru alții.</p>

## Efecte asupra învățării

*„Privită sub raport funcțional și structural, metoda poate fi considerată drept un model sau un ansamblu organizat al procedurilor sau modurilor de realizare practică a operațiilor care stau la baza acțiunilor parcurse în comun de profesori și elevi și care conduc în mod planificat și eficace la realizarea scopurilor propuse.” (I. Cerghit)*

În învățământul tradițional, principalele metode le constituie conversația, expunerea, demonstrația, metodele centrate pe profesor, transmiterea de cunoștințe. Metodele clasice au avantajul de a fi o cale scurtă, rapidă și economică de învățare, ele valorifică potențialul educativ al lecției, iar intervenția profesorului poate influența sentimentele, atitudinile și convingerile elevilor. Evaluarea prin metode clasice acoperă o plajă largă de cunoștințe.

Învățământul modern solicită aplicarea metodelor active și interactive, care dezvoltă gândirea critică. Aplicarea acestor metode care generează învățarea activă și prin care elevii sunt inițiați în gândirea critică nu este simplă ci necesită timp, răbdare, exercițiu. Metodele active și interactive au multiple valențe formative care contribuie la dezvoltarea gândirii critice, la dezvoltarea creativității, implică activ elevii în învățare, punându-i în situația de a gândi critic, de a realiza conexiuni logice, de a produce idei și opinii proprii argumentate, de a le comunica și celorlalți, de a sintetiza/esențializa informațiile, se bazează pe învățarea independentă și prin cooperare, elevii învață să respecte părerile colegilor. Specific metodelor interactive este faptul că ele promovează interacțiunea dintre mințile participanților, dintre personalitățile lor, ducând la o învățare mai activă și cu rezultate evidente. Interactivitatea presupune atât cooperarea – definită drept “forma motivațională a afirmării de sine, incluzând activitatea de avansare proprie, în care individul rivalizează cu ceilalți pentru dobândirea unei situații sociale sau a superiorității” – cât și competiția care este o “activitate orientată social, în cadrul

căreia individul colaborează cu ceilalți pentru atingerea unui țel comun” (Ausubel D.; Floyd R., *Învățarea în școală*, EDP, București, 1981 ).

Metodele interactive sunt eficiente pe termen lung deoarece:

- îmbină munca individuală cu munca în echipă și în colectiv;
- dezvoltă elevilor o motivație intrinsecă;
- se descoperă și cultivă abilitățile fiecărui elev;
- elevul devine obiect și subiect al actului educativ;
- elevii pot depăși barierele timidității;
- lucrul în echipă oferă elevilor posibilitatea de a-și împărtăși părerile, experiența, ideile, strategiile personale de lucru, informațiile;
- se reduce la minim fenomenul blocajului emoțional al creativității;
- grupul dă un sentiment de încredere, de siguranță, antrenare reciprocă a membrilor ce duce la dispariția fricii de eșec și curajul de a-și asuma riscul;

-

### *Metodele clasice vs. Metodele interactive*

În urma aplicării la clasă atât a metodelor clasice, cât și a metodelor interactive, s-a putut observa că între acestea există asemănări, dar și deosebiri. În următoarele rânduri vom prezenta pe scurt care sunt aceste asemănări și deosebiri, dar și concluziile la care am ajuns în urma aplicării acestora.

Punctul forte al metodelor clasice este că profesorul reușește astfel să transmită o cantitate mare de informație elevului, spre deosebire de metodele interactive prin care profesorul are oportunitatea de a consolida informația, deoarece cantitatea de informație transmisă este semnificativ mai mică.

Un alt element ce face diferența dintre cele două tipuri de metode, este elevul însuși, care ajunge să devină subiectul sau centrul metodelor interactive, spre deosebire de cele clasice unde centrul sau scopul final îl reprezintă

informația și procesul de transmitere a acesteia. Această diferență vine în favoarea metodelor interactive.

Avându-l pe elev în centrul procesului instructiv-educativ, profesorul reușește prin intermediul metodelor interactive să dea la o parte barierele ce opresc comunicarea dintre profesor-elev, dar și să valorifice fiecare individ în parte și să creeze spiritul de solidaritate a acestuia. De multe ori această barieră a comunicării apare datorită stilului rigid al metodelor clasice de predare-învățare, prin care profesorul se dezice de orice fel de responsabilitate ce presupune o implicare emoțională a acestuia în viața elevului.

Materialul didactic face distincția dintre cele două metode, favorizând de această dată metodele clasice. Referindu-ne strict la școala românească se poate spune că metodele interactive sunt mai greu de aplicat datorită condițiilor din școli la ora actuală, dar și a lipsei de materiale necesare pentru realizarea unei astfel de ore. Aceste metode, spre deosebire de cele clasice necesită o sumedenie de materiale, materiale ce fac ca acestea să nu poată fi aplicate la orice oră și în orice locație. De exemplu, metoda pălăriilor nu poate fi aplicată într-o sală de dimensiuni mici, deoarece elevii trebuie să fie împărțiți pe grupe, spre deosebire de metodele clasice. De asemenea, metodele interactive sunt uneori mai greu de aplicat în cadrul unor ore precum cea de matematică, această caracteristică fiind un punct forte pentru metodele clasice.

În concluzie putem spune că atât metodele clasice cât și metodele interactive sunt necesare în cadrul procesului instructiv-educativ. Pe de-o parte metodele clasice pot fi eficiente în transmiterea informației și în sistematizarea acesteia, pe când metodele interactive pot avea un rol important în consolidarea informației primite, în îmbunătățirea comunicării orale dar și în „dezmoțirea” atât a elevilor cât și a profesorilor.

O predare eficientă constă în împletirea înțeleaptă a celor două metode de predare-învățare.

## Aplicație la metoda **Starbursting**

Ora de Engleză

Clasa a VI-a

Tema: Time eaters

Etapele aplicării metodei:

1. Profesorul desenează pe tablă o stea
2. Profesorul prezintă clasei tema discutată:

*Time eaters.*

3. Elevii sunt împărțiți în trei echipe egale.

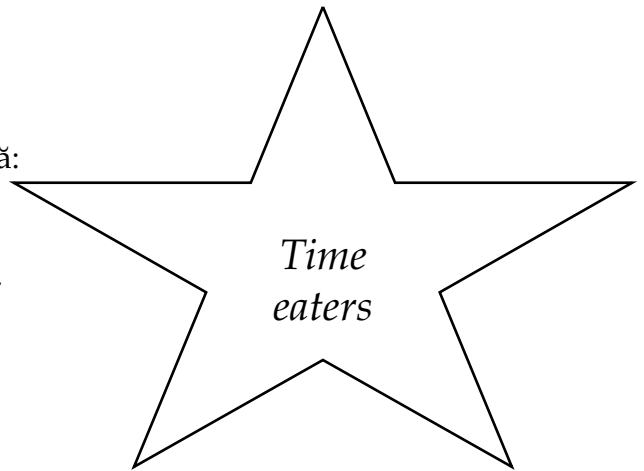
Elevilor li se explică faptul că fiecare grup trebuie să scrie o listă cu cât mai multe întrebări și mai diverse

pornind de la următoarele întrebări: who?, What?, When?, Why?, Where?.

4. Elevilor li se comunică timpul de lucru
5. Sunt comunicate rezultatele muncii în grup.
6. Sunt apreciate cele mai interesante întrebări și

aprecierea muncii în echipă.

7. Elevilor li se cere ca fiecare grup să aducă două soluții pentru rezolvarea problemei.
8. Ca și temă pentru acasă elevii și profesorul trebuie să-și pregătească un program pe fiecare zi în care să înlocuiască „the time eaten by time eaters” cu diferite activități precum: reading a book, Be helpful!, educational games etc.



9. Atât elevii cât și profesorul vor trebui să pună în aplicare acest program pentru o săptămână, dacă va da roade vor continua experimentul.

## BIBLIOGRAFIE

1. Cerghit, Ioan , *Metode de învățământ*, Ed. Polirom, 2006;
2. Cucos Constantin, *Pedagogie*, ed. Polirom, București, 2006
3. Cucos Constantin (coord.), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Editura Polirom, Iași, 1998.
4. Ionescu Miron, Radu Ion, *Didactica modernă*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995.
5. Iucu Romiță, *Instruirea școlară* , Editura Polirom, Iași, 2001.
6. Joița Elena ( coordonator ), E. Frăsineanu, M. Vlad, V. Ilie, *Pedagogie și elemente de psihologie școlară*, Ed. Arves, Craiova, 2003
7. Oprea, Crenguța- Lăcrămioara, *Strategii didactice interactive*, EDP R.A., 2008
8. Stanisoara Codruta, *Interractive English language training course for students*, Ed. Aramis, 2003
9. [www.didactic.ro](http://www.didactic.ro)
10. [www.britishcouncil.ro](http://www.britishcouncil.ro)
11. [www.englishmethodology.ro](http://www.englishmethodology.ro)

## ECHILIBRU ÎNTRE SIMPATIE ȘI EMPATIE

Prof Boata Ana Cristina

În procesul formării tinerei generații, cadrele didactice trebuie să-și pună în valoare întreaga măiestrie și competență profesională în scopul fixării unui cadru propice de apropiere de cei cărora urmează să le împărtășească valorile culturii naționale și universale. La baza unor asemenea relații interpersonale este necesar să afle capacitățile de înțelegere, anticipare, trăire și identificare ale partenerilor (profesor, elev) pentru a-și putea oferi reciproc încrederea necesară și pentru a deschide calea unei comunicări empatică între educator și educat.

În esență, mi se pare important a preciza, chiar de la început, că investigarea problemei aptitudinilor și vocației pentru activitatea instructiv-educativă, în care capacitatea simpatice și empatică ocupă un loc de placă turnantă, este justificată ca o necesitate în care se leagă progresul în întreg procesul de învățământ. Ar fi extrem de greu a presupune un învățământ înaintat fără profesori capabili să creeze un climat propice, să lege relații eficiente cu elevii, să fixeze cadrul unei comunicări apte, să declanșeze formele cele mai adecvate de influențare în procesul instructiv-educativ [1].

### **Definirea conceptelor: simpatie, empatie**

Simpatia: fenomen care reproduce la o ființă modificările suportate de o altă ființă și interesează viața sentimentelor și comunicarea emoțiilor. H.Wallon descrie apariția simpatiei la copil (1, 2 ani) ca posterioară celei a geloziei. Aceste două forme ale sentimentului social presupun și elaborează dezvoltarea anterioară a emoțiilor.

A.Gesell indică primele manifestări de gelozie și de simpatie aproape la aceeași dată. J.Piaget examinează simpatia și antipatia începând de la doi ani, ca primele sentimente interindividuale cu funcție de heterovalorificare, succedând perioadei sentimentelor intraindividuale.

Pe marginea doctrinei propriu-zise a pulsionilor, S.Freud a considerat simpatia și în general empatia ca mecanisme de identificare aflate la originea formării grupurilor [2].

Simpatia este o stare emoțională conștientă care semnifică „a simți cu” o persoană sau cu o cauză personală, că ea implică o înțelegere reciprocă a resorturilor unor finalități morale, sociale etc.

**Empatia:** este intuirea a ceea ce se petrece în celălalt fără a uita totuși că ești tu însuși, căci în acest caz ar fi vorba de identificare. Pentru Carl Rogers, empatia constă în sesizarea cu cât mai multă exactitate cu putință a referințelor interne și a comportamentelor emoționale ale unei alte persoane și în a le înțelege ca și cum ai fi această altă persoană .

Empatia reprezintă actul psihic prin care ne introducem pe cale imaginară în altul, un fenomen psihic de identificare parțială, cognitiv-afectivă a unei persoane cu un model comportamental uman perceput sau evocat, care se poate manifesta conștient sau inconștient, aparent sau inaparent, favorizând un act de înțelegere și comunicare implicită și o anumită contagiune afectivă. A fi empatic înseamnă a percepe cadrul intern de referință al altuia cu toate componentele sale emoționale

A fi empatic înseamnă a percepe cadrul intern de referință al altuia cu toate componentele sale emoționale, „ca și cum” ai fi cealaltă persoană, dar fără a pierde condiția de „ca și cum”. În empatie, dincolo de percepția nemijlocită apar următoarele elemente cognitive: evocarea, deducția, anticiparea.



Transpunerea în psihologia partenerului este convențională, deși nu întotdeauna conștientă, fără pierderea identității propriei personalități.

Realitatea ne dă o stare extremă de contagiune afectivă, reacție empatică spontană, ce se realizează prin împrumutarea trăirilor modelului fără aprofundarea cauzei care a dus la această situație. Dacă empatia ar fi imitație, atunci orice act motor imitat ne-ar putea duce la o stare empatică.

Coborârea la nivelul gândirii și simțirii copilului nu înseamnă nici regresie din partea adultului și nici alte forme de a imita comportamentul copilului, ci o transpunere mintală în psihologia acestuia, cu scopul de a-l înțelege și de a-l ajuta.

Max Scheler definea simpatia astfel: proces de reproducere afectivă a stărilor altuia, ceea ce presupune cu necesitate anterioritatea cunoașterii, fiind filtrat rațional. Un profesor va trebui să fie la fel de empatic și să se transpună în psihologia elevului, fie că acesta îi este simpatic sau nu, pentru că obiectivul urmărit nu vizează simpla relație, ci îndeosebi acțiunea de a exercita o activitate eficientă de instrucție și educație.

### **Comunicarea empatică și relația profesor–elev**

În viziunea pedagogiei moderne, relația profesor–elev este concepută ca o relație de mare complexitate, care implică un dialog permanent între cei doi factori, educat și educator, o comunicare reciprocă, angajând toate laturile personalității acestora. Astfel, profesorul, pentru a-și realiza rolul său de a organiza și a stabili strategia acțiunii educaționale, de a media accesul la informații, de a se armoniza cu sistemul de decodaj al elevului, de a urmări sistematic achizițiile comportamentale și de a evalua randamentul școlar, trebuie să cunoască psihologia elevului și să se transpună în psihologia acestuia. Prin aceasta, profesorul trebuie să urmărească schimbarea locului și rolului elevului în actul educațional, să stimuleze activitatea și angajarea lui în procesul propriei sale formări. Dialogul deschis între profesor și elev trebuie să solicite spontaneitatea și receptivitatea acestora, să dezvolte gândirea divergentă, spiritul de investigare, curiozitatea științifică și creativitatea în rezolvarea problemelor .

### **Referințe:**

1. Stroe Marcus, David Teodora, Predescu Adriana. Empatia și relația profesor–elev. - București: Editura Academiei,

1987, p.7-9.

2. Deron Roland, Parot Francois. Dicționar de psihologie. - București: Editura Humanitas, 1999, p.719.

## LIDER SAU MANAGER?

Prof. Bocan Anca Teodora, Liceul “Ștefan Procopiu” Vaslui

Conceptele de manager și lider provin ambele din limba engleză, de la verbele “to manage”, respectiv “to lead”, având sensurile de bază “a gestiona, a conduce”, respectiv “a conduce, a direcționa”. Liderul are ca trăsături caracteristice “capacitate, inteligență, prezență de spirit, fluentă verbală, originalitate, cunoștințe, responsabilitate, intuiție, încrederea în sine” (Mihuleac, 2002, p. 33). Liderul se bazează pe încredere, în forțele proprii și prezintă încredere față de cei aflați sub conducerea sa.

Nu toți managerii sunt lideri, la fel cum nu toți liderii sunt manageri! Conducerea unei echipe, a unui colectiv, înseamnă, înainte de toate, a trasa calea, a da un exemplu, a motiva, a inspira, a ști să delegi o anumită responsabilitate persoanei potrivite. Înseamnă, în același timp, să te asiguri că cei ai căror lider ești, vor înflori alături de tine, vor progresa, își vor dezvolta aptitudinile și abilitățile. Poziția sau funcția pe care o ocupăm nu ne asigură că suntem neapărat lideri. Nu ne-am născut lideri! Dar abilitățile pe care le avem pot fi lucrate zi e zi și calitățile pe care le avem - empatia de care dăm dovadă, capacitatea de a asculta, de a fi receptivi la inițiativele celor din jur, ne pot convinge că suntem cu adevărat lideri și duc la îndeplinirea obiectivelor comune.

În timp ce managementul se referă mai mult la planificare și control, leadershipul pune accent pe dezvoltarea talentelor, descoperirea abilităților celorlalți pentru ca organizația/colectivul din care facem parte să fie echilibrat și eficient, să funcționeze cât mai bine.

Managementul se concentrează în principal pe organizarea, planificarea, coordonarea și controlul resurselor (umane, financiare, materiale) pentru atingerea obiectivelor specifice. Un manager este adesea recunoscut pentru capacitatea sa de a menține ordinea, de a asigura continuitatea operațiunilor și de a optimiza procesele existente. Este o abordare mai structurată și sistematică, axată pe atingerea obiectivelor pe termen scurt și pe managementul zilnic al operațiunilor.

Pe scurt, în timp ce managementul se concentrează pe „a face lucrurile corect”, leadershipul se concentrează pe „a face lucrurile corecte”. În domeniul educației, unde mizele sunt mari și eficiența și viziunea sunt esențiale, înțelegerea și valorizarea acestor două roluri este crucială pentru succesul pe termen lung.

Leadership: Leadership-ul, pe de altă parte, este mai mult despre viziune și inspirație. Un lider ghidează, influențează și își inspiră echipa lor în atingerea potențialului maxim și realizarea unei viziuni comune. În loc să se concentreze doar pe sarcini, liderul se concentrează pe oameni. El este adesea în fruntea schimbării, încurajând inovația și asumarea riscurilor. Leadership-ul se concentrează mai mult pe crearea unei viziuni pe termen lung și pe modul de a-i motiva și inspira pe alții să se angajeze în acea viziune.

În 1990, Philip Kotler, a evidențiat această distincție, susținând că aceste două concepte nu ar trebui folosite în mod interschimbabil. Într-adevăr, un individ poate excela ca manager, asigurând un management eficient al resurselor și operațiunilor, fără a poseda neapărat calitățile de inspirație și viziune asociate conducerii. În schimb, un lider carismatic poate inspira și motiva, dar poate să nu fie la fel de competent în gestionarea de zi cu zi a operațiunilor.

#### Calitățile umane ale unui lider

Un lider eficient nu este definit doar prin acțiunile sale, ci și de calitățile intrinseci. Aceste calități modelează modul în care interacționează cu ceilalți, ia decizii și își ghidează echipa. Printre calitățile esențiale ale unui lider, găsim:

**Abilitatea de a comunica:** Un lider trebuie să fie capabil să-și transmită clar viziunea, așteptările și feedback-ul.

**Capacitate de organizare:** Organizați resurse, sarcini și echipe pentru a atinge obiectivele stabilite.

**Abilitatea de motivare:** Inspira și încurajează membrii echipei să dea tot ce este mai bun din ei înșiși.

**Adaptabilitate:** Într-o lume în continuă schimbare, un lider trebuie să fie flexibil și gata să se adapteze la schimbări.

**Abilități tehnice:** deși conducerea este adesea axată pe abilități soft, deținerea abilităților tehnice relevante este, de asemenea, crucială.

#### Bibliografie:

1. Isac, F., Teză de Doctorat: Leadershipul în cultura organizațională, Universitatea de Vest Timișoara, 2006
2. Mihuleac, E., Managerul și principalele activități manageriale, Universitatea Spiru Haret, 2002;

3. Mooney, D., Leadership Skills. Leader or Manager? Which Are You? Which Should You Be?, 2002, [Online] la [coalition.org/communicator/vol3no2pg2.html#](http://www.amputee) adresa <http://www.amputee>, accesat la data 03 februarie 2025

## LEADERSHIP-UL EDUCAȚIONAL- PARTE COMPONENTĂ A ACTIVITĂȚII CADRULUI DIDACTIC

Bodnea Daniela

Liceul Tehnologic „Mihai Novac” Oravița

Leadership-ul e reprezentat de o serie de caracteristici atribuite unor persoane percepute ca fiind lideri. Cu alte cuvinte, leadership-ul este activitatea managerială care maximizează rezultatele, stimulează creativ rezolvarea problemelor și promovează morala și satisfacția. În timp ce managementul asigură forma, cadrul și obiectivele organizației, leadership-ul reprezintă sufletul, starea de spirit și succesul organizației. Warren Benis și Bart Namus au reușit să rezume diferența dintre leadership și management la o singură frază: „Managerii sunt oameni care fac lucrurile așa cum trebuie, iar liderii sunt oameni care fac lucrurile potrivite”. (Toader, 2017).

Practicile leadership-ului din educație sunt mediate de caracteristicile liderului, de experiența lui anterioară, de credințe și valori, de contextul local și de particularitățile corpului profesoral. Autorul care se remarcă în acest domeniu și care este considerat unul dintre cei mai de seamă cercetători care au abordat problematica leadership-ului este James MacGregor Burns (1978), câștigător al premiului Pulitzer. Acesta a publicat cartea Leadership în 1978, care a devenit la scurt timp o lucrare de referință în domeniu și a scris pentru prima dată despre conceptul de „transforming leadership”. Acesta înseamnă capacitatea liderului de a deveni vector de schimbare majoră și de a influența pozitiv membrii echipei, cu rezultate notabile în optimizarea fluxurilor de lucru (Burns, 2004). La nivel organizațional, liderul anticipează nevoia de transformare și bazându-se pe abilitățile sale reușește să creeze o viziune care să îi inspire și pe membrii grupului din care face parte.

O unitate școlară poate fi schimbată numai dacă cei care o conduc se schimbă și ei. Dacă se poate considera că transformarea este necesară și susținem ideea de adaptare, atunci o problemă nu poate fi rezolvată cu aceeași gândire care a generat-o. (Bush, 2015)

Competențele de leadership sunt necesare în școală atunci când vrem să inițiem și să implementăm cu succes un proiect de schimbare organizațională și atitudinală. În același timp, un stil de conducere eficient implică un echilibru între zona centrală, care presupune atribuții și competențe de rutină, profesionalizare și acțiune constantă (acestea necesită o bună cunoaștere a colectivului, a mediului înconjurător organizației, a metodelor de management a timpului și stresului) și zona periferică, flexibilă, care presupune inovație, creativitate,

competențe interpersonale de nivel ridicat – care induc dezvoltare, stimularea ideilor și recunoașterea valorii, motivare.

Pe scurt, este necesar un echilibru între buna gestiune a problemelor organizaționale și viziunea organizațională, crearea de semnificații pentru oameni și încredere în scopul comun împărtășit. Totodată, calitățile și competențele de leadership trebuie să se regăsească la mai multe nivele în școală – director, coordonatorii proiectelor, profesori etc. Fără acest rol esențial, toate inițiativele, aproape fără excepție, mor, sau se scufundă în mediocritate și birocrație. (Ene, 2017)

De la modelul profesorului specialist într-un domeniu curând depășit de evoluțiile științifice se trece la modelul „profesorului-formator, capabil să se adapteze la nou, să se autoformeze permanent.” (Dumitru, 2008) Leadership-ul educațional/paideutic este un concept studiat pe larg în Occident și promovat de cercetători și practicieni din domeniu, care contribuie la dezvoltarea competențelor pedagogice și, implicit, la perfecționarea profesională a cadrului didactic-formator, a profesorului-lider. Anume astfel de persoane sunt capabile să se adapteze și să își îmbunătățească performanțele, să ia decizii adecvate în vederea optimizării procesului didactic. Acest concept se referă la abordarea și perceperea profesorilor ca lideri ai propriei formări, lideri ai clasei de elevi, lideri ai procesului de dezvoltare organizațională, indiferent de poziția pe care o ocupă în ierarhia școlară. Deci orice profesor interesat de schimbare și dezvoltare poate fi lider, nu neapărat și conducător. (Goraș-Postică, Bezede, 2011)

Analizând definițiile noțiunilor de lider și leadership în literatura de specialitate, pe de o parte, și rolurile și funcțiile cadrelor didactice, pe de altă parte, putem identifica tangențe și similitudini importante. Astfel, cadrul didactic ca organizator al procesului de învățământ, ca educator și partener, ca membru al corpului profesoral, posedă caracteristicile unui lider:

- creează o viziune inspirată vizavi de activitatea sa și a școlii în care lucrează;
- lansează viziunea în comunitatea în care activează;
- motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea inițiată și promovată;
- antrenează/ghidează și construiește o echipă, astfel încât să fie foarte eficientă în realizarea viziunii.

Profesorul în rol de lider conduce un grup de elevi, exercitându-și puterea asupra principalelor fenomene ce se produc în clasă și în școală. Este prietenul și confidentul elevilor, uneori un substitut al părinților, este obiect de afecțiune, sprijin în ameliorarea stărilor de anxietate etc. (Stan, Andrei, 1997).

Leadership-ul educațional se referă la consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea să exerseze leadership-ul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia. În acest sens, leadership-ul educațional propune o metodologie de organizare, realizare, monitorizare și valorificare a perfecționării cadrelor didactice din domeniu – activitatea de dezvoltare profesională a profesorilor lideri (Frost, 2009). Implicarea în activitățile de formare și de promovare a profesorului-lider reprezintă un ajutor real pentru cadrele didactice, reușind, astfel, să își îmbunătățească prestația la clasă, conștientizând necesitatea de schimbare, inovare, creație. Este o oportunitate de a identifica problemele și de a găsi, prin intermediul unei cercetări individuale, cele mai eficiente și potrivite căi de soluționare a acestora în contexte concrete. Prin promovarea profesorului-lider oferim șanse comunității pedagogice să facă un schimb dirijat de bune practici (Goraș-Postică, Bezede, 2011).

Abordarea profesorului ca lider implică participarea acestuia în activități de dezvoltare și de optimizare a procesului educațional. Astfel, profesorul antrenat în leadership educațional: are inițiativa de a-și ameliora activitatea practică cotidiană; acționează strategic cu colegii pentru a promova și implementa schimbarea; colectează și utilizează probe în colaborare cu toți cei interesați de problema pe care profesorul-lider o studiază; contribuie la crearea și transferarea de cunoștințe profesionale.

Principiile de bază ale leadership-ului educațional promovate la nivel internațional sunt:

- asigurarea unui parteneriat viabil între școală și agențiile externe (centre de formare continuă, instituții din învățământul universitar, reprezentanți ai sectorului asociativ);
- oferirea de suport reciproc în cadrul rețelelor/comunităților profesorilor-lideri;
- consolidarea unei culturi profesionale care oferă suport și feedback leadership-ului educațional;
- crearea de oportunități pentru discuții deschise (valori, strategii, leadership);
- identificarea instrumentelor de înregistrare și evidență a reflecțiilor, a planurilor;
- aplicarea instrumentelor în exemplificarea și ilustrarea acțiunilor;
- abilitarea profesorilor în vederea identificării priorităților de dezvoltare personală;
- facilitarea accesului la literatura relevantă;
- ghidarea în domeniul strategiilor de leadership educațional;
- îndrumarea privind metodele și datele colectate care conduc spre schimbare;
- mobilizarea leadership-ului organizațional pentru acordarea de suport;

- oferirea unui cadru profesional pentru sprijinirea profesorilor în documentarea activităților de leadership;
- crearea rețelelor în afara școlii;
- recunoașterea prin certificare;
- oferirea de oportunități pentru acumularea de cunoștințe în baza activităților de leadership (Frost, 2011).

Rezultatele calitative ale activității de dezvoltare profesională pe care se bazează leadership-ul educațional sunt diverse și au efecte importante atât la nivel de demers instructiv-educativ al cadrului didactic, cât și asupra comunității școlare din care acesta face parte. Astfel, printre cele mai semnificative realizări ale activităților de leadership educațional se numără:

I. impactul practic (schimbări pozitive sau îmbunătățiri în activitatea didactică curentă, identificarea unor metode eficiente de instruire și educație, materiale didactice și resurse noi pentru eficientizarea învățării; sisteme și procedee noi de susținere a învățării etc.);

II. schimbare la nivel de cultură organizațională (colaborarea și dezvoltarea echipelor, coerența, dezvoltarea comunității de învățare etc.);

III. construirea cunoștințelor (în cadrul școlii: mai mulți profesori cu mai multe competențe; în cadrul rețelei: împărtășirea istoriilor de succes, a practicilor pozitive; acumularea și procesarea cunoștințelor etc.). (Bezede, 2011)

Pentru implementarea reușită a acestui concept și valorificarea la maxim a activității de dezvoltare a cadrelor didactice, este important ca profesorul-lider să fie acceptat și promovat atât la nivel de instituție școlară, cât și în afara acesteia.

#### Bibliografie:

1. Bezede, R. *Activități de dezvoltare profesională în cadrul leadership-ului educațional* în *Didactica pro*, 2011, nr.5-6
2. Burns, J.M.G. 2004. *Transforming Leadership*. Editura Grove Press; Reprint edition.
3. Bush, T., 2015., *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Editura Polirom, București.
4. Dumitru I. (coord.), 2008, *Consiliere psihopedagogică*, Ed. Polirom, Iași.



5. Ene, S. M. 2017. *Leadership-ul - o fațetă a managementului [Leadership – A Facet of Management]*. În Rus, C. M., Carstea, L. M., Sofronia, A. C. & Sofronia, P. P. (eds.), *Managementul educațional – actualitate și evoluție* (pp. 127-132). Iași, România: Editura LUMEN
6. Frost, D., *International Teacher Leadership report*, nov., 2011.
7. Goraș-Postică, V.; Bezede, R., *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*, C.E. PRO DIDACTICA, Chișinău, 2011.
8. Stan, L.; Andrei, A., 1997, *Ghidul tânărului profesor*, Ed. S. Haret, Iași.
9. Toader, E., 2017, *Leadership versus management educațional [Leadership versus Educational Management]*. În Rus, C. M., Carstea, L. M., Sofronia, A. C. & Sofronia, P. P. (eds.), *Managementul educațional – actualitate și evoluție* (pp. 383-385). Iași, România: Editura LUMEN

## Echilibrul între autoritate și empatie în educație

profesor pentru învățământ primar, Teofil Bogdan  
Școala Gimnazială „Ioan Bob” Cluj-Napoca

Educația nu înseamnă doar transmiterea de cunoștințe, ci și construirea unor relații bazate pe respect, încredere și sprijin reciproc. Fiecare profesor, în fața clasei, jonglează zilnic între fermitate și înțelegere, încercând să creeze un mediu în care elevii să se simtă în siguranță, motivați și implicați. Dar cum se poate găsi echilibrul perfect între autoritate și empatie? Acesta este un aspect esențial al actului educațional, care influențează atât atmosfera din clasă, cât și dezvoltarea elevilor pe termen lung.

### 1. Ce înseamnă autoritate și empatie?

- **Autoritatea** unui profesor nu înseamnă impunere prin frică, ci capacitatea de a menține disciplina, de a ghida procesul educațional și de a inspira respect.
- **Empatia** presupune capacitatea de a asculta și înțelege nevoile și emoțiile elevilor, astfel încât aceștia să se simtă valorizați și sprijiniți.

Un profesor eficient reușește să îmbine aceste două dimensiuni pentru a crea o relație autentică cu elevii săi.

### 2. De ce este important acest echilibru?

Prea multă autoritate poate transforma clasa într-un loc rigid, unde elevii se tem să își exprime ideile. Pe de altă parte, prea multă empatie, fără reguli clare, poate duce la lipsa de disciplină și pierderea motivației pentru învățare.

#### 2.1 Climatul educațional: cum influențează echilibrul dintre autoritate și empatie?

Atunci când profesorul impune un echilibru între fermitate și înțelegere, clasa devine un spațiu sigur, în care elevii învață cu plăcere și se simt respectați. Într-un astfel de mediu, interacțiunile dintre profesor și elevi nu sunt doar despre reguli, ci și despre sprijin reciproc. Elevii se simt liberi să pună întrebări, să își exprime curiozitatea și să își asume responsabilitatea pentru propria învățare.

#### 2.2 Cum ajută echilibrul la dezvoltarea emoțională și cognitivă a elevilor?

Un copil care simte că profesorul îi înțelege dificultățile și îi recunoaște eforturile va avea mai multă încredere în sine. Acest echilibru îl ajută să își dezvolte abilități sociale esențiale, precum colaborarea, empatia și rezolvarea constructivă a conflictelor. Totodată, într-un mediu organizat, dar prietenos, gândirea critică și autonomia în luarea deciziilor se dezvoltă natural.

#### 2.3 Motivația și performanța școlară

Un elev care simte că profesorul îi oferă atât provocări academice, cât și sprijin emoțional, va fi mai motivat să învețe. Când eșecurile nu sunt pedepsite, ci văzute ca oportunități de creștere, elevii își dezvoltă reziliența și dorința de a progresa.

#### 2.4 Autoritatea autentică: respectul reciproc

Autoritatea reală nu se câștigă prin reguli stricte și pedepse, ci prin competență, consecvență și respect. Elevii simt când un profesor este just și îi tratează cu demnitate, iar

acest lucru îi determină să răspundă cu același respect și să își asume responsabilitățile școlare cu seriozitate.

### **2.5 Pregătirea pentru viață**

Viața presupune respectarea regulilor, dar și manifestarea empatiei față de cei din jur. Prin echilibrul dintre autoritate și empatie, profesorii pregătesc elevii nu doar pentru examene, ci și pentru provocările lumii reale. Ei învață să își exprime punctele de vedere, dar și să asculte, să respecte reguli, dar și să manifeste înțelegere.

## **3. Cum putem menține acest echilibru în clasă?**

Profesorii pot folosi diverse strategii pentru a crea un climat educațional armonios:

### **3.1 Stabilirea unor reguli clare, dar flexibile**

Regulile sunt necesare pentru a menține ordinea, însă ele trebuie explicate astfel încât elevii să le înțeleagă și să le accepte. Implicarea elevilor în stabilirea regulilor le oferă un sentiment de responsabilitate și le crește gradul de conformare.

### **3.2 Ascultarea activă și comunicarea deschisă**

Un simplu „Cum te simți azi?” poate face diferența. Elevii trebuie să simtă că profesorii îi ascultă cu adevărat. Întrebările deschise, atenția acordată reacțiilor nonverbale și feedback-ul pozitiv creează o atmosferă de siguranță emoțională.

### **3.3 Gestionarea conflictelor cu tact**

În loc de pedepse drastice, profesorii ar trebui să se concentreze pe mediere și soluționarea pașnică a conflictelor. Elevii trebuie să învețe să își asume greșelile, dar și să își exprime nemulțumirile într-un mod respectuos.

### **3.4 Încurajarea și recunoașterea eforturilor**

Nu doar notele contează, ci și progresul fiecărui elev. Un cuvânt de încurajare, o apreciere publică sau un feedback constructiv pot motiva elevii mai mult decât o recompensă materială.

### **3.5 Adaptarea metodelor de predare**

Elevii sunt diferiți și învață în moduri variate. Folosirea unor tehnici interactive – jocuri educaționale, proiecte de grup, studii de caz – ajută la menținerea interesului și implicării acestora în procesul educațional.

### **3.6 Construirea unei relații bazate pe încredere și respect**

Elevii trebuie să știe că pot greși fără să fie umiliți și că profesorii sunt acolo pentru a-i ghida, nu doar pentru a-i evalua. Respectul reciproc este fundația unei relații sănătoase între profesor și elev.

## **Concluzie**

Echilibrul dintre autoritate și empatie nu este un concept teoretic, ci o realitate care influențează fiecare zi din clasă. Profesorii care reușesc să fie atât fermi, cât și înțelegători devin nu doar modele academice, ci și mentori care inspiră și motivează. Prin crearea unui mediu în care elevii se simt respectați, susținuți și provocați intelectual, aceștia nu doar că vor învăța mai bine, dar vor deveni și adulți echilibrați, pregătiți pentru provocările vieții.

## Bibliografie selectivă

- **Hattie, J. (2009).** *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement.* Routledge.
- **Marzano, R. J. (2003).** *Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher.* ASCD.
- **Rogers, C. (1983).** *Freedom to Learn.* Merrill.
- **Ginott, H. G. (1972).** *Teacher and Child: A Book for Parents and Teachers.* Macmillan.
- **Dweck, C. S. (2006).** *Mindset: The New Psychology of Success.* Random House.
- **Curwin, R. L., & Mendler, A. N. (1988).** *Discipline with Dignity: New Challenges, New Solutions.* ASCD.

## Gestionarea relațiilor profesor-elev pentru promovarea învățării active și participative

profesor pentru învățământ primar, Teofil Bogdan  
Școala Gimnazială „Ioan Bob” Cluj-Napoca

Relația dintre profesor și elev este un element esențial al succesului școlar. O atmosferă bazată pe respect, dialog deschis și colaborare îi ajută pe elevi să fie mai implicați și să învețe cu plăcere. Pentru a construi o astfel de relație și a transforma procesul educațional într-o experiență interactivă, profesorii pot folosi diverse strategii.

### 1. Crearea unui climat pozitiv în clasă

Un mediu sigur și prietenos îi încurajează pe elevi să participe activ, fără teama de a greși. Câteva metode care pot contribui la acest climat includ:

- **Stabilirea unor reguli clare și echitabile** – Elevii trebuie să știe de la început care sunt așteptările și regulile clasei. Dacă sunt implicați în stabilirea acestora, vor fi mai dispuși să le respecte.
- **Promovarea respectului reciproc** – Profesorul dă tonul în clasă, iar atitudinea sa influențează comportamentul elevilor. Respectul și empatia trebuie să fie valori centrale în interacțiunile zilnice.
- **Oferirea de feedback constructiv** – În loc să sublinieze doar greșelile, profesorii pot evidenția punctele forte ale elevilor și să-i sprijine în îmbunătățirea performanțelor.

### 2. Comunicarea eficientă

Un dialog deschis și autentic între profesori și elevi poate preveni conflictele și poate îmbunătăți colaborarea. Câteva aspecte esențiale ale unei comunicări eficiente sunt:

- **Ascultarea activă și empatică** – Elevii trebuie să simtă că sunt ascultați și înțeleși. Un profesor care le oferă spațiu pentru a-și exprima gândurile și emoțiile îi va ajuta să capete încredere în sine.
- **Clarificarea așteptărilor** – Elevii au nevoie de obiective clare și de explicații precise pentru a înțelege ce se așteaptă de la ei și cum își pot îmbunătăți performanțele.
- **Încurajarea întrebărilor și opiniilor** – O clasă în care întrebările și ideile sunt apreciate devine un loc unde învățarea este autentică și stimulativă.

Prin aplicarea acestor strategii, profesorii pot transforma sala de clasă într-un spațiu de învățare activ, în care elevii se simt motivați și implicați.

### 3. Implicarea elevilor în procesul educațional: Strategii și beneficii

Într-o lume aflată în continuă schimbare, educația trebuie să țină pasul cu nevoile și aspirațiile elevilor. Când aceștia sunt implicați activ în procesul de învățare, nu doar că obțin rezultate mai bune, dar își dezvoltă și abilități esențiale pentru viață, cum ar fi gândirea critică, colaborarea și luarea deciziilor.

#### a. Crearea unui mediu de învățare interactiv

Pentru ca elevii să fie cu adevărat interesați de ceea ce învață, lecțiile trebuie să fie dinamice și adaptate stilurilor lor de învățare. Câteva metode care funcționează sunt:

- **Folosirea tehnologiei:** Tabletele, aplicațiile educaționale și platformele interactive pot transforma lecțiile în experiențe atractive și interactive.
- **Învățarea prin proiecte:** Oferindu-le elevilor sarcini practice, aceștia pot aplica teoria în situații reale, ceea ce îi ajută să înțeleagă mai bine materia.
- **Jocurile educative:** Atunci când învățarea este îmbinată cu distracția, elevii sunt mai motivați și dornici să participe activ.

#### **b. Promovarea colaborării și a muncii în echipă**

Lucrul în echipă îi ajută pe elevi să își dezvolte atât competențele sociale, cât și cele academice. Profesorii pot încuraja colaborarea prin:

- **Proiecte de grup:** Acestea îi învață pe elevi să comunice eficient, să își împartă responsabilitățile și să lucreze împreună pentru un obiectiv comun.
- **Dezbateri și discuții ghidate:** Aceste activități stimulează gândirea critică și îi ajută pe elevi să își exprime punctele de vedere într-un mod argumentat.
- **Mentorat între colegi:** Elevii mai avansați îi pot ajuta pe cei care întâmpină dificultăți, ceea ce consolidează cunoștințele ambelor părți.

#### **c. Oferirea de autonomie și responsabilitate**

Când elevii simt că au un cuvânt de spus în propria educație, devin mai motivați și mai responsabili. Profesorii pot susține acest lucru prin:

- **Alegerea subiectelor de studiu:** Oferindu-le elevilor posibilitatea de a selecta teme care îi interesează, aceștia devin mai implicați și mai curioși.
- **Stabilirea unor obiective personale:** Elevii pot lucra împreună cu profesorii pentru a-și stabili propriile obiective de învățare, ceea ce le oferă un sentiment de control asupra progresului lor.
- **Autoevaluarea și reflecția:** Încurajând elevii să își analizeze propriul parcurs, aceștia pot identifica atât punctele lor forte, cât și aspectele care necesită îmbunătățiri.

#### **d. Recunoașterea și valorizarea eforturilor elevilor**

Aprecierea progresului și a efortului depus de elevi le crește încrederea în sine și dorința de a continua să învețe. Câteva modalități eficiente sunt:

- **Feedback constructiv:** Profesorii ar trebui să ofere comentarii clare și specifice, astfel încât elevii să înțeleagă cum se pot îmbunătăți.
- **Premii și recunoașteri simbolice:** Un simplu „Bravo!”, un certificat sau o diplomă pot avea un impact enorm asupra motivației elevului.
- **Prezentarea proiectelor:** Organizarea unor expoziții sau prezentări le oferă elevilor ocazia să își împărtășească realizările și să fie apreciați de colegi și profesori.

Implicarea elevilor în procesul educațional nu este doar un mod de a îmbunătăți rezultatele școlare, ci și o modalitate prin care aceștia devin mai responsabili, mai motivați și

mai pregătiți pentru viitor. Prin metode adaptate și un mediu de învățare stimulant, profesorii pot avea un impact semnificativ asupra dezvoltării și succesului elevilor lor.

#### 4. Oferirea de autonomie și responsabilitate

Elevii se simt mai motivați atunci când au un cuvânt de spus în procesul lor de învățare. Iată câteva modalități prin care profesorii pot susține această autonomie:

- **Alegerea subiectelor de studiu în funcție de interesele elevilor:** Oferind opțiuni variate în ceea ce privește temele de studiu, elevii își pot descoperi pasiunile, ceea ce îi face mai curioși și mai implicați în ceea ce învață.
- **Permișunea de a lua decizii legate de proiecte și teme:** Când profesorii au încredere în capacitatea elevilor de a-și gestiona propria învățare, aceștia devin mai independenți și își asumă responsabilități pe cont propriu.
- **Încurajarea autorefecției și a autoevaluării:** Prin activități precum ținerea unui jurnal de învățare sau sesiuni de autoevaluare, elevii pot identifica ce fac bine și ce ar putea îmbunătăți, dezvoltându-și astfel un simț critic și o mai mare încredere în propriile forțe.

#### 5. Recunoașterea progresului și a efortului

Apresiasi sinceră a efortului depus de elevi îi poate motiva să continue să se implice activ în procesul educațional. Iată câteva strategii eficiente:

- **Evidențierea realizărilor, nu doar a rezultatelor finale:** Este important ca procesul de învățare să fie recunoscut în întregime. Elevii ar trebui încurajați pentru efortul depus, nu doar pentru rezultatele obținute.
- **Recompense simbolice și laude autentice:** Un compliment sincer, o încurajare personalizată sau un gest mic de recunoaștere pot avea un impact pozitiv asupra stimei de sine a elevilor, stimulându-i să se implice și mai mult.
- **Crearea unui sistem de mentorat și sprijin reciproc între colegi:** Prin programe de tutorat și activități de grup, elevii pot învăța unii de la alții, consolidându-și cunoștințele și dezvoltând o cultură a colaborării în clasă.

Prin aplicarea acestor strategii, relația profesor-elev se transformă într-un parteneriat bazat pe respect și implicare activă, contribuind la crearea unui mediu de învățare plin de energie, unde fiecare elev se simte valorizat și pregătit să-și atingă potențialul.

#### BIBLIOGRAFIE:

- **Voinea, M. (2005).** *Relația profesor-elev în procesul educațional modern.* București: Editura Didactică și Pedagogică.
- **Popescu, D. (2007).** *Didactica interactivă: Metode și strategii pentru o educație participativă.* Cluj-Napoca: Editura Universității Babeș-Bolyai.
- **Ionescu, A. & Radu, C. (2010).** *Comunicarea în educație: De la teorie la practică.* București: Editura Trei.

- **Marinescu, L. (2012).** *Autonomia în învățare: Rolul profesorului în dezvoltarea responsabilității elevilor.* Iași: Editura Polirom.
- **Stan, G. (2015).** *Managementul relațiilor în clasă: Cum să crezi un mediu de învățare stimulat.* Timișoara: Editura Universitară.



## Leadershipul educațional: o misiune a inspirației și responsabilității

profesor pentru învățământ primar, Teofil Bogdan  
Școala Gimnazială „Ioan Bob” Cluj-Napoca

Leadershipul educațional nu înseamnă doar administrare sau gestionarea unui sistem de învățământ. Este o artă a inspirației, un act de curaj și o responsabilitate asumată pentru viitorul generațiilor. Într-o lume în continuă schimbare, un lider educațional trebuie să fie mai mult decât un manager – trebuie să fie un vizionar, un mentor și un model de urmat.

### Ce înseamnă un lider educațional autentic?

Un lider educațional autentic este cel care nu doar coordonează, ci și influențează pozitiv profesorii, elevii și comunitatea. El nu se rezumă la reguli și proceduri, ci creează o cultură a excelenței, a colaborării și a dezvoltării continue. Caracteristicile principale ale unui astfel de lider includ:

- **Viziune clară** – Un lider educațional trebuie să aibă o direcție bine definită și să transmită această viziune întregii comunități educaționale. Acest lucru înseamnă să stabilească obiective realiste, să creeze strategii eficiente și să inspire pe toți cei din jur să se implice activ în atingerea acestora.
- **Empatie și inteligență emoțională** – Educația nu este doar despre cunoștințe, ci și despre relațiile dintre oameni. Un lider educațional trebuie să fie capabil să asculte și să înțeleagă nevoile emoționale ale profesorilor și elevilor. Această abilitate îi permite să creeze un mediu de învățare pozitiv, în care toți se simt valorizați și sprijiniți.
- **Capacitatea de a lua decizii** – Într-un mediu educațional, deciziile trebuie luate rapid și responsabil, având mereu în vedere binele elevilor. Aceste decizii pot viza aspecte administrative, dar și probleme care țin de relațiile interumane, motivația personalului sau strategiile didactice.
- **Deschidere către inovație** – Educația modernă necesită adaptabilitate, tehnologii noi și metode pedagogice actualizate. Liderii educaționali trebuie să fie mereu la curent cu noile tendințe, să încurajeze experimentarea și să implementeze soluții inovatoare care îmbunătățesc procesul de învățare.

### Provocările leadershipului educațional

Liderii din educație se confruntă cu numeroase provocări, de la lipsa resurselor și a sprijinului instituțional, până la rezistența la schimbare. De asemenea, integrarea tehnologiei și menținerea unei motivații ridicate în rândul profesorilor sunt aspecte esențiale.

- **Lipsa resurselor** – În multe sisteme educaționale, resursele sunt insuficiente, ceea ce îngreunează implementarea unor programe de calitate. Liderii trebuie să găsească soluții creative pentru a maximiza utilizarea resurselor existente și să caute oportunități de finanțare externe.
- **Rezistența la schimbare** – Orice reformă educațională întâmpină obstacole, mai ales când profesorii și părinții sunt obișnuiți cu un anumit mod de a face lucrurile. Un lider educațional trebuie să comunice clar beneficiile schimbării și să ofere sprijin celor care au nevoie de timp pentru adaptare.
- **Integrarea tehnologiei** – Digitalizarea în educație este esențială, dar nu toți profesorii și elevii au acces la echipamente moderne sau sunt pregătiți să folosească noile

tehnologii. Liderii trebuie să asigure formare profesională adecvată și să promoveze utilizarea tehnologiei în mod eficient.

- **Menținerea motivației profesorilor** – Profesorii sunt cheia succesului în educație, iar menținerea lor motivați și implicați este esențială. Liderii trebuie să recunoască meritele cadrelor didactice, să le ofere oportunități de dezvoltare profesională și să creeze un mediu de lucru pozitiv.

### **Cum poate fi îmbunătățit leadershipul educațional?**

Pentru a avea un impact real, liderii educaționali trebuie să își îmbunătățească în mod constant abilitățile. Câteva direcții esențiale pentru dezvoltarea unui leadership eficient sunt:

- **Formarea continuă** – Un lider educațional trebuie să fie mereu deschis la învățare. Participarea la cursuri, conferințe și programe de formare profesională ajută la dezvoltarea competențelor necesare pentru a conduce eficient.
- **Colaborarea și schimbul de bune practici** – Rețelele profesionale și parteneriatele educaționale sunt esențiale pentru succes. Comunicarea cu alți lideri din educație permite schimbul de experiențe și implementarea celor mai bune strategii în propriile instituții.
- **Implicarea activă în comunitate** – Școala nu este izolată de societate, iar un lider educațional trebuie să creeze punți între elevi, părinți și autorități. Organizarea de evenimente, întâlniri și proiecte comunitare ajută la construirea unei relații solide între toți actorii implicați în educație.
- **Promovarea unei culturi a feedback-ului** – Ascultarea părerilor elevilor, profesorilor și părinților duce la o îmbunătățire reală a procesului educațional. Feedback-ul constructiv ajută la identificarea punctelor forte și a celor care necesită îmbunătățiri.
- **Adoptarea unui stil de leadership participativ** – Un lider educațional de succes nu impune soluții, ci implică întreaga echipă în luarea deciziilor, creând astfel un climat de încredere și colaborare. Leadershipul participativ presupune consultarea profesorilor, elevilor și părinților în procesele decizionale, oferindu-le ocazia de a contribui activ la îmbunătățirea sistemului educațional. Această abordare favorizează inovația, deoarece încurajează schimbul de idei și identificarea celor mai eficiente soluții. De asemenea, profesorii se simt valorizați și apreciați, ceea ce le crește motivația și angajamentul. Un alt beneficiu important este crearea unui sentiment de apartenență la comunitatea școlară, în care fiecare membru are un rol bine definit și contribuie la progresul instituției. Pentru a implementa acest stil de leadership cu succes, este necesară transparența în comunicare, deschiderea către feedback și promovarea unei culturi a colaborării bazate pe respect reciproc și sprijin reciproc.

### **Concluzie**

Leadershipul educațional este mai mult decât o funcție – este o misiune. Este despre oameni, despre viitor și despre capacitatea de a inspira schimbare. Liderii din educație au puterea de a modela nu doar școli, ci și viitorul unei întregi societăți. Prin viziune, empatie și dorința de a evolua, ei pot transforma sistemul educațional într-un spațiu al inovației și excelenței. Cu o abordare deschisă și o dorință constantă de îmbunătățire, leadershipul educațional poate deveni un factor decisiv în crearea unui sistem de învățământ mai eficient și mai echitabil pentru toți.

## BIBLIOGRAFIE:

- **Popescu, M.** (2016). *Leadershipul educațional: O misiune a inspirației și responsabilității*. București: Editura Universitară.
- **Ionescu, A.** (2018). *Transformarea școlii prin leadership: Strategii și provocări*. Cluj-Napoca: Editura Pedagogică.
- **Dumitrescu, L. C.** (2017). *Inspirația în acțiune: Rolul liderului în procesul educațional*. Iași: Editura Didactică.
- **Stan, E. M.** (2015). *Responsabilitate și inovație în leadershipul educațional*. Timișoara: Editura Regională.
- **Marinescu, I.** (2019). *Inovare și leadership în sistemul educațional românesc*. București: Editura Academică.
- **Radu, C.** (2020). *De la management la leadership: Dezvoltarea competențelor manageriale în educație*. Sibiu: Editura Scolastică.
- **Georgescu, D.** (2018). *Leadershipul educațional în context global: Provocări și perspective românești*. București: Editura Europeană.

## „Educația fizică – disciplină fundamentală”

Educația fizică este o disciplină fundamentală în dezvoltarea armonioasă a unei persoane. Acesta joacă un rol crucial în dezvoltarea fizică, psihică și socială a elevilor, contribuind la formarea unei vieți active și sănătoase. Pe măsură ce stilul de viață modern devine tot mai sedentar, educația fizică devine și mai importantă pentru prevenirea bolilor și promovarea bunăstării generale.

### Importanța Educației Fizice

1. Dezvoltarea fizică: Prin exercițiile și activitățile fizice desfășurate la orele de educație fizică, elevii își dezvoltă capacitățile motrice și își îmbunătățesc rezistența fizică, coordonarea, flexibilitatea și viteza de reacție. În plus, ajută la dezvoltarea armonioasă a mușchilor și a oaselor și la menținerea unei greutate corporale sănătoase.

2. Beneficii pentru sănătate: Exercițiul fizic regulat contribuie la menținerea unui sistem cardiovascular sănătos, reduce riscul de obezitate, diabet, hipertensiune arterială și alte afecțiuni. De asemenea, întărește sistemul imunitar și reduce riscul de boli psihice precum anxietatea și depresia.

3. Dezvoltarea abilităților sociale: Orele de educație fizică sunt o oportunitate pentru copii să învețe despre muncă în echipă, respect, fair-play și competitivitate sănătoasă. Astfel, contribuie la formarea caracterului și dezvoltarea unor valori morale esențiale pentru integrarea în societate.

4. Stimularea sănătății mentale: Exercițiile fizice eliberează endorfine, cunoscute ca “hormonii fericirii”, care ajută la reducerea stresului și îmbunătățirea stării de spirit. Studiile arată că elevii care participă la activități fizice regulate au o capacitate de concentrare mai bună și rezultate academice mai bune.

### Principii în Educația Fizică

Pentru a maximiza beneficiile educației fizice, este important să se respecte câteva principii fundamentale:

- Individualizare: Fiecare elev este unic, iar programele de educație fizică ar trebui adaptate pentru a răspunde nevoilor și capacităților fiecăruia.
- Progresie: Programele de educație fizică ar trebui să includă o creștere treptată a intensității și complexității exercițiilor pentru a stimula progresul continuu.
- Varietate: Este esențial să existe o diversitate de activități pentru a menține interesul elevilor și pentru a dezvolta diferite abilități motorii.
- Corectitudinea execuției: Efectuarea corectă a exercițiilor previne accidentările și asigură eficiența activităților fizice.

Pentru a face ora de sport mai atractivă, profesorii pot adăuga varietate, dinamism și elemente inovative care să mențină interesul și entuziasmul elevilor. Iată câteva idei:

1. Diversificarea activităților: Introducerea unor jocuri și sporturi diferite, cum ar fi volei, fotbal, baschet, dans sau escaladă. Diversitatea permite elevilor să descopere ce tip de activitate le place cel mai mult și să-și dezvolte noi abilități.

2. Activități de echipă: Încurajarea muncii în echipă dezvoltă cooperarea, sprijină relațiile sociale și adaugă o componentă competitivă sănătoasă. Jocurile de echipă, stafetele sau competițiile amicale fac orele mai dinamice și mai distractive.

3. Exerciții și jocuri interactive: Activitățile interactive, cum ar fi jocurile de tip „vânătoarea de comori” sau jocurile de rol, implică elevii într-un mod ludic și le stimulează imaginația și curiozitatea.

4. Stabilirea de obiective și recompense: Fixarea unor obiective pe termen scurt sau mediu și oferirea de recompense simbolice pentru progres (cum ar fi diplome, insigne sau puncte) îi motivează pe elevi să participe activ și să se autodepășească.

5. Utilizarea tehnologiei: Integrarea unor dispozitive precum pedometre, ceasuri inteligente sau aplicații de fitness pot aduce un element de noutate, iar elevii pot urmări progresul propriu. Programele interactive de dans sau exercițiile de tip „exergaming” (jocuri video care implică mișcare) sunt, de asemenea, foarte atractive.

6. Personalizarea exercițiilor: Împărțirea grupurilor în funcție de nivelul de performanță sau interesul elevilor pentru anumite activități. Oferind fiecăruia oportunitatea de a alege activități care se potrivesc cu nivelul lor, cresc șansele ca toți să se bucure de oră.

7. Introducerea exercițiilor de relaxare și mindfulness: Exercițiile de yoga, stretching și tehnicile de respirație aduc un moment de relaxare, ajutând elevii să se concentreze mai bine și să se destindă.

8. Crearea unui mediu plăcut și sigur: Promovarea unei atmosfere pozitive, fără presiuni, competiție excesivă sau teama de a fi judecat. Un mediu în care elevii se simt încurajați și respectați îi ajută să se exprime mai liber.

Prin adaptarea acestor metode la nevoile și preferințele elevilor, ora de sport poate deveni un moment de bucurie și de dezvoltare personală, motivându-i să fie activi și să adopte un stil de viață sănătos.

#### Bibliografie:

Bonpa T.O. – Teoria și metodologia antrenamentului sportiv, București, Ponto, 2002,  
Bota C.- Exerciții fizice pentru o viață activă, activități motrice, Cartea Universitară, 2006.

Prof. Boghețu Lidia Narcisa  
Școala Gimnazială TRAIAN - Pitești

## Factorii determinanți în dezvoltarea climatului educațional

### Bojin Luminița-Școala Gimnazială Nr.2 Carcal

Prin climat organizațional se înțelege o stare psihosocială, exprimată cultural într-un context intern și extern și este generată de un ansamblu de variabile obiective și subiective intersectate într-un câmp psihosocial sau context situațional (extern și intern) care străbate activitatea didactică realizată în cadrul școlii”<sup>1</sup>

Școala este în primul rând o organizație, este rezultatul cerințelor actuale, postmoderne, a societății informaționale, care se bazează pe cunoaștere. Abordarea multidimensională a școlii ca organizație, aceea, funcțional-structurală, culturală, comportamentală duce la identificarea unor variate surse ce privesc dezvoltarea organizației școlare. Cultura organizației școlare în epoca postmodernă se dezvoltă, în mod deosebit, cu ajutorul resurselor subiective ce țin de climatului organizațional care va fi rezultatul modului de acțiune concertată a tuturor actorilor școli (manageri, colectivul de cadre didactice, elevii, personalul administrativ, părinți, reprezentanți ai comunității locale etc.).

✓ *Cultura organizațională.* Raportul dintre climatul organizațional și cultura organizațională, pare a fi una din problemele controversate, fiind dezbătută în literatura de specialitate într-un mod accentuat. Ambele concepte fac referire la modul în care factorul uman experimentează și da sens organizațiilor, fiind concept fundamental pentru a analiza și descrie dinamica organizațiilor). Cultura și climatul organizațional au la origine discipline precum sociologia, psihologia și antropologia, aceste doua concepte fiind bazate pe înțelegerea fenomenelor psihologice din cadrul organizațiilor.

Cultura și climatul, sunt factori care își pun amprenta asupra comportamentul individual și de grup, profitului, satisfacției în munca, performanței, siguranței, satisfacției clienților, cât și asupra calității serviciilor.

Valorile individuale și procesele social cognitive sunt în relație directă cu sentimentele de apartenență și caracteristicile individuale, credințele individuale sunt influențate în parte și de concepțiile organizației, percepțiile climatului psihologic, la nivel individual sunt influențate și

---

<sup>1</sup> Cristea Sorin “*Managementul organizației școlare*”- note de curs ,2011,

de climatul existent în cadrul organizației, iar comportamentele și atitudinile individuale sunt influențate de cele colective.

✓ *Stilul managerial.* Stilul de conducere adoptat are anumite efecte asupra mediului, asupra climatului școlar, asupra rezultatelor și eficienței activității echipei conduse. Stilul de conducere se poate transmite, adică poate influența sau motiva membrii echipei în ambele direcții (pozitiv, negativ) și se propagă mai ales la nivelul ierarhic inferior.

Rolurile managerului în crearea climatului organizațional este de animator și inovator. Rolul de animator se concretizează în valorizarea capacităților, a creativității individuale și colective, a disponibilităților afective ale elevilor și profesorilor, în activarea, facilitarea și impulsivarea activității didactice, în crearea unei atmosfere de angajare socio-afectivă prin gândire clară și suplă orientată spre finalități educaționale precise. Managerul devine inovator dacă inițiază și organizează procesul de cercetare ameliorativă a activităților educaționale din școală, dacă îi uimește pe colaboratori prin noutate

✓ *Structura grupului.* Reprezintă un *factor de referință în evoluția și dezvoltarea climatului.* Din perspectiva elementelor componente, a proprietăților și a proceselor care-i sunt specifice, în abordarea structurii grupului școlar se au în vedere numai caracteristicile grupului de cadre didactice din cadrul unităților de învățământ. Intre acestea se stabilesc relații interindividuale directe și statornice, în cadrul unor activități similare ce conduc la realizarea obiectivelor educaționale relativ comune. Numarul învățătorilor și profesorilor care compun grupul sau colectivul de cadre didactice variază în funcție de specificul fiecărei unități de învățământ, de profilul acesteia, de natura și numarul de posturi didactice stabilite în raport cu numarul de școlari repartizați pe grupe, clase și cicluri de învățământ. Cu cât grupul de cadre didactice este mai mare, cu atât crește și numarul relațiilor posibile.

Cultura și climatul, sunt factori care își pun amprenta asupra comportamentul individual și de grup, profitului, satisfacției în munca, performanței, siguranței, satisfacției clienților, cât și asupra calității serviciilor.

Valorile individuale și procesele social cognitive sunt în relație directă cu sentimentele de apartenență și caracteristicile individuale, credințele individuale sunt influențate în parte și de concepțiile organizației, percepțiile climatului psihologic, la nivel individual sunt influențate și

de climatul existent în cadrul organizației, iar comportamentele și atitudinile individuale sunt influențate de cele colective.

Climatul psihosocial din școli reprezintă un factor esențial pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor și pentru performanța lor academică și personală. Acesta este influențat de relațiile dintre profesori, elevi și părinți, de metodele educaționale utilizate, de valorile promovate în școală și de modul în care sunt gestionate situațiile conflictuale.

Un climat pozitiv în școală sprijină învățarea eficientă, dezvoltarea emoțională și formarea unui sentiment de apartenență și siguranță pentru toți cei implicați. În schimb, un climat negativ poate duce la probleme de adaptare, scăderea motivației și apariția unor comportamente inadecvate.

Prin promovarea unor relații bazate pe respect, empatie și comunicare deschisă, precum și prin asigurarea unui mediu incluziv și echitabil, școlile pot contribui semnificativ la crearea unui climat psihosocial sănătos. Acesta nu doar că susține performanța academică, dar îi pregătește pe elevi să devină adulți responsabili, capabili să construiască relații armonioase și să se integreze cu succes în societate.

### *Bibliografie*

1. Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
  - ✓ Manolescu, M., *Evaluarea școlară - metode, tehnici, instrumente*, Meteor Press, București, 2005.
  - ✓ Neculau, A., *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iași, 1996.
  - ✓ Nicola, I., *Tratat de pedagogie școlară*, EDP, București, 1974.
  - ✓ Păun, E., *Școala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași, 1999.



# INFLUENȚA STILULUI MANAGERIAL ASUPRA CLIMATULUI PSIHOSOCIAL

În alegerea temei acestei lucrări, am plecat de la premisa că *managerul* unei organizații este elementul cheie în cadrul organizației pe care o conduce. El își pune în mod decisiv amprenta în privința asigurării unui climat psihosocial pozitiv, de colaborare și destindere în interiorul organizației, a luării celor mai multe decizii, a motivării oamenilor și a rezolvării problemelor.

Un manager școlar conștient de acțiunile sale își promovează cu demnitate personalitatea sa în cadrul instituției școlare, iar imaginea școlii, la rândul ei, nu face altceva decât să consolideze rolul unității de învățământ în societate. Pentru un *management performant* trebuie avut în vedere climatul psihosocial, astfel încât actul managerial să fie adaptat în mod diferențiat și personalizat, iar de aici derivă necesitatea studiului climatului în scopul furnizării informațiilor necesare managementului instituției. Vom lua în considerare relațiile interpersonale, cele de cooperare, care vor influența motivația, standardele acceptate, echilibrul și aspirațiile.

Transferul acestor deziderate în practica curentă nu mai este posibil prin practicarea unui management tradițional, redus la administrare, ci necesită orientarea acestuia într-o direcție prioritară - formarea și dezvoltarea unor stiluri manageriale specifice și adaptate procesului de coordonare, control și reglare a relațiilor de tip interpersonal și educaționale.

În lucrarea de față ne propunem să studiem stilurile managerului și influența acestuia asupra climatului psihosocial din cadrul unei instituții de învățământ și, totodată, să identificăm acele aspecte care necesită a fi îmbunătățite, în scopul eficientizării actului managerial.

Lucrarea este structurată în trei capitole. În primul capitol sunt definite conceptele, sunt prezentate modelele și tipologiile managerilor, precum și tipologiile stilului managerial.

În capitolul II am definit climatul psihosocial, am clasificat tipurile de climat și dimensiunile acestuia, am prezentat pe scurt factorii care influențează climatul psihosocial educațional.

Capitolul III reprezintă partea aplicată a lucrării, cercetarea constatativ ameliorativă, în elaborarea căreia am folosit ca metode de cercetare ancheta pe bază de chestionar, pentru identificarea stilului managerial și a climatului psihosocial, și metode/ proceduri de colectare, prelucrare statistică și interpretare a datelor pentru identificarea aspectelor ce pot fi îmbunătățite din perspectivă managerială.

# EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Prof. Bolbos Tamara

Grădinița cu Program Prolungit Nr. 20 Timișoara

Leadershipul educațional este domeniu de studiu și de activitate care vizează conducerea organizațiilor educaționale. Domeniul nu are o definiție universal acceptată deoarece derivă dintr-o serie de discipline consacrate, precum sociologie, științe politice, psihologice, economice, management general și management educațional. Interpretările extrase din diferite surse accentuează în mod necesar multiple aspecte ale leadershipului educațional. Aceste abordări sunt reflectate în continuare.

Dimensiunea, leadershipul și valorile denotă o influență neutră prin faptul că nici nu explică și nici nu recomandă scopurile sau acțiunile ce ar trebui avute în vedere. În acest caz leadershipul este asociat mai mult cu valorile, iar așteptările țin de faptul că liderii să-și fundamenteze acțiunile pe valori personale și profesionale clare. T. Greenfield și P. Ribbins susțin că leadershipul începe cu caracterul liderilor, exprimat în termeni de valori personale, conștiință de sine și de capacitatea emoțională și morală. T. Greenfield face discuție dintre valori și rațiune: valorile se află în spatele rațiunii. Pentru ca rațiunea să fie ceea ce este, trebuie să se construiască pe un fundament valoric. Valorile sunt afirmate, alese, impuse sau crezute. Acestea nu pot fi cuantificate și nici măsurate.

Nevoia unei abordări sistematice în cercetarea leadershipului educațional atrage atenția multor autori. Ei pornesc de la faptul că, sistemul pedagogic ca concept se găsește din ce în ce mai mult pe paginile publicațiilor, iar importanța unei abordări sistematice, cea mai importantă în cercetarea și soluționarea problemelor pedagogice, nu mai este contestată de nimeni. Cu toate acestea, în literatura științifică încă nu a fost formulată o concepție clară despre sistem pedagogic și o idee la fel de clară despre structura și funcțiile sale. În același timp, analizând, rezumând și sistematizând abordările disparate ale acestei probleme este posibil să se definească sistemul pedagogic în ansamblul său și să se înțeleagă sensul acestuia ca subiect al științei pedagogice și obiect al practicii pedagogice și de leadership. Proprietățile și caracteristicile generale ale sistemului indicate anterior, ne permit să constatăm că sistemele pedagogice sunt sisteme complexe și sisteme sociale. Fiecare sistem pedagogic individual, fie o grădiniță sau o altă instituție educațională, este complexă și reală, deoarece ea însuși are subsisteme în structura sa sub formă de grupuri, clase, echipe etc. În același rând, acest sistem este inclus ca parte sau subsistem al sistemului educațional: educația preșcolară, învățământul gimnazial, învățământ liceal etc. Setul de sisteme pedagogice formează un singur sistem integral

educațional. Potrivit ipotezei că există numeroase izomorfisme între sisteme, avem posibilitatea să facem distincția între sistemul educațional și sistemul de conducere / managerial / de leadership educațional. Sistemele pedagogice sunt deschise, deoarece există un proces informațional între ele și lumea exterioară. Acestea sunt sisteme dinamice, care funcționează în condiții de variabilitate constantă a factorilor de mediu extern, precum și de modificări ale stărilor sistemului intern cauzate de acești factori.

Leadershipul educațional ca teorie și abordare a conducerii din sistemul educațional, inclusiv la nivel de instituție educațională (nivelul conducerii și nivelul comisiilor/catedrelor/departamentelor).

Leadershipul educațional este o condiție de importanță pentru progresul sistemului, pentru plasarea acestuia, cu toată complexitatea sa, pe o direcție clară și eficientă. În special, procesul de descentralizare a sistemului educațional solicită un leadership puternic. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă instituția nu își întărește capacitatea educațională, pentru a-și asuma un rol decizional lărgit și responsabil.

Leadershipul ca rol și funcție a educatorului/profesorului/directorului la grupă/clasă/instituție educațională. Unul dintre rolurile interpersonale pe care și le asumă educatorul/profesorul/directorul este cel de lider al colectivelor de copii/elevi/studenti/pedagogi. Exercițând acest rol, educatorul/profesorul/directorul stabilește un climat de muncă în care elevii lucrează împreună la un nivel optim pentru atingerea obiectivelor propuse. La grupă/clasă/instituție, educatorul/profesorul/directorul nu realizează numai predarea-învățarea-evaluarea, ci și relaționează cu copii/elevii/studenti/pedagogii, influențându-le comportamentul, intervine în direcționarea evoluției lor generale.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca un proces de consolidare și extindere a profesionalismului educatorului/profesorului/directorului prin autorizarea acestuia să-și manifeste abilitățile de lider și să exerseze leadershipul în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia. Conceptual leadership educațional se aplică pentru a sublinia specificul acestui leadership, ori, în domeniul educațional, leadershipul poate fi abordat din mai multe perspective. Analizând definițiile noțiunilor de lider și leadership în literatura de specialitate, pe de o parte, și rolurile și funcțiile educatorului/profesorului/directorului, pe de altă parte, putem identifica tangențe și similitudini importante.

Astfel, educatorului/profesorului/directorului, în calitatea sa de organizator al procesului de învățământ, ca educator și partener, ca membru al corpului profesoral, posedă caracteristicile unui lider, pe care le exercită la nivel de clasă/grupă, dar și în cadrul colectivului din care face parte: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și a instituției în care activează;

- lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte;
- motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât copiii/elevii/studentii, cât și colegii să atingă viziune inițiată și promovată;
- antrenează / ghidează și construiește o echipă, astfel încât să fie foarte eficientă în realizarea viziunii.

## **BIBLIOGRAFIE:**

Badea Dan Competențe și cunoștințe – fața și reversul abordării lor. București: În: Revista de Pedagogie, nr. 58 (3), 2010. p. 33 – 53.

Barbu Daniela Ion Climatul educațional și managementul școlii, București, EDP, 2009.

Barth R.S. Teacher leader. Phi Delta: Kappan 82, 2001.

Bezede R. Dezvoltarea profesională a cadrului didactic din perspectiva Leadership-ului paideutic

Cerchez N., Mateescu E. Elemente de management școlar. Iași, Ed. Spiru Haret, 1995

# STUDIU DE CAZ PRIVIND ABORDAREA ȘI MEDIEREA CONFLICTELOR ÎN STRUCTURI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

*Petria-Elena Boldea,  
Inspectoratul Școlar Județean Timiș*

Societatea contemporană trece printr-o stare de adaptare la realitățile actuale în care relațiile profesionale și cele personale se derulează într-un ritm alert, contra cronometru, iar apariția conflictelor sau neînțelegerilor devine o certitudine.

Lumea evoluează extrem de rapid, astfel încât indivizii sunt nevoiți să găsească cea mai avantajoasă soluție pentru rezolvarea conflictelor sau neînțelegerilor. Astfel, medierea și negocierea sunt indispensabile în momentele de față, deoarece caută cele mai bune modalități de soluționare a diferendelor/conflictelor, pe cale amiabilă.

Medierea este principala metodă de dezamorsare și stingerea a conflictelor "mama tuturor metodelor alternative de soluționare a conflictelor" care se bucură de succes la nivel mondial și se realizează prin intervenția unei terțe persoane (mediatorul) care facilitează comunicare între părți, generând o serie de opțiuni de rezolvare astfel încât părțile să găsească o soluție reciproc acceptată prin încheierea unui acord de mediere neimpus, obținut prin voința lor și respectat voluntar.

Prezint în continuare un studiu de caz, în domeniul abordării sesizărilor înregistrate la inspectoratul școlar județean și a medierii conflictelor între adulți implicați în organism de conducere a unităților de învățământ preuniversitar.

## **1. Prezentarea problemei**

Un consilier local și membru în consiliul de administrație al unei școli gimnaziale din localitatea respectivă a sesizat inspectoratul școlar cu privire la comportamentul directorului adjunct față de domnia sa în cadrul unei ședințe a consiliului de administrație al unității de învățământ, comportament pe care l-a considerat "total inadecvat pentru funcția pe care o deține în această unitate de învățământ adresându-mi cuvinte jignitoare, folosind un limbaj suburban și reproșându-mi faptul că nu am calitate în a-mi exprima părerea referitor la comportamentul cadrelor didactice cercetate, neavând pregătirea necesară".

Pe cale de consecință, la nivelul inspectoratului școlar județean (I.Ș.J.) s-a constituit o comisie de cercetare prealabilă din inspectori școlari. Comisia de cercetare prealabilă și-a desfășurat activitatea în conformitate cu prevederile art. 280 al. 3<sup>1</sup>, din *Legea Educației Naționale nr.1/2011, cu modificările și completările ulterioare*, faptele și sesizarea fiind din perioada în care producea efecte Legea nr. 1/2011 cu modificările și completările ulterioare.

## **2. Prezentarea sesizării**

Comisia a avut ca obiect de cercetare sesizarea trimisă de doamna consilier local, membru în consiliul de administrație al Școlii Gimnaziale, sesizare prin care d-na consilier local a solicitat luarea măsurilor care se impun împotriva domnului director adjunct pentru faptele săvârșite împotriva petentei: a manifestat un comportament total inadecvat pentru funcția pe care o deține, adresându-i cuvinte jignitoare, folosind un limbaj suburban și reproșându-i faptul că nu are calitate în a-și exprima părerea referitor la comportamentul cadrelor didactice cercetate, neavând pregătirea necesară.

## **3. Prezentarea documentelor care au fost folosite pe parcursul cercetării**

Pe parcursul cercetării au fost folosite următoarele documente:

- sesizarea formulată de doamna doamna consilier local;
- nota de relații completată de către directorul unității de învățământ, la solicitarea comisiei;
- nota de relații completată de directorul adjunct (persoana reclamată), la solicitarea comisiei;
- notele de relații completate de către membrii și observatorii din consiliul de administrației al unității de învățământ, la solicitarea comisiei;

## **4. Nominalizarea persoanelor audiate**

Au fost audiate următoarele persoane:

- Directorul unității de învățământ (și președinte al consiliului de administrație);
- Directorul adjunct (persoana reclamată);
- membri și observatori din consiliul de administrației al unității de învățământ.

## **5. Modul de desfășurare a procedurii de cercetare**

Comisia de cercetare prealabilă a desfășurat următoarele activități:

- s-a întrunit și a analizat sesizarea formulată de doamna consilier local; a hotărât convocarea tuturor celor implicați pentru a da note de relații și a oferi informații în legătură cu faptele sesizate și adunarea documentelor necesare soluționării cercetării prealabile;
- au fost audiate persoanele vizate de sesizarea doamnei consilier local;

- studierea documentelor prezentate la pct. 3;
- analiza și evaluarea tuturor datelor relevante pentru speță obținute pe parcursul cercetării;
- întocmirea și redactarea raportului de cercetare prealabilă;
- înaintarea raportului de cercetare prealabilă către consiliul de administrație al I.Ș.J. Timiș.

**6. Prezentarea pe larg a faptelor, așa cum au rezultat în urma efectuării cercetării, cu argumente susținute de documente, declarații, note de relații, etc., consemnând și susținerile persoanei cercetate în apărare**

Inspectorii școlari din comisia de cercetare prealabilă au solicitat o întâlnire cu membrii consiliului de administrație (CA) al Școlii Gimnaziale. Întâlnirea s-a desfășurat în sistem hibrid, la sediul Școlii Gimnaziale, și ulterior discuțiilor, fiecare participant a redactat o Notă de relații. Din aceste note de relații, precum și din discuțiile purtate s-au desprins următoarele:

Referitor la comportamentul inadecvat al domnului director adjunct

Conform declarațiilor directorului, cuprinse și în Nota de relații, „Domnul director adjunct, în discuția cu doamna consilier local, a avut un comportament rezultat dintr-o tensiune creată de problemele discutate în cadrul ședinței, comportament care a dus la folosirea unor cuvinte jignitoare din partea ambelor persoane. Reacția domnului director adjunct s-a datorat situației și mai ales problemelor discutate în legătură cu sancționarea colegilor profesori în urma unei sesizării înregistrate la I.S.J. ( respectiv îndreptată către unitatea de învățământ, conform legislației).”

Aceste afirmații sunt confirmate și de notele de relații ale celorlalți participanți la întâlnire:

- Conform declarațiilor domnului ..., membru CA, ambii au avut ieșiri necontrolate pe bază de stres și probleme.
- Doamna ..., membru CA, a susținut și menționat și în nota de relații că a fost vorba doar de o simplă neînțelegere.
- Doamna ..., membru CA, reprezentant al primarului, consemnează în nota „Ambii au folosit cuvinte jignitoare pe fondul unei probleme referitoare la o reclamație ce viza mai multe cadre didactice. Menționez că replicile de cuvinte nu au avut legătură cu ședința CA”; „Doamna consilier, fiind jurist de meserie, a încercat să exemplifice importanța unei sancțiuni pentru cadrele didactice implicate în reclamația ce privea întrunirea CA. D-nul. .. (directorul adjunct) a făcut o afirmație care nu era la adresa d-nei. ... (consilier local), însă aceasta a luat-o personal, de aici discuțiile dintre cei doi au degenerat”.



- Doamna ....., membru CA, declară și consemnează că domnul director adjunct nu a dat dovadă de vreun comportament inadecvat contextului în care se afla, ci doar a răspuns provocărilor doamnei consilier. De asemenea, doamna .... menționează faptul că nu poate „omite tonul ușor acid al domnului director adjunct”, dar consideră că în mare parte acesta a fost justificat deoarece doamna consilier, pe tot parcursul ședinței, a întreținut o atmosferă tensionată.

În ceea ce privește răspunsul domnului director adjunct, acesta recunoaște că a avut un comportament inadecvat cauzat de comportamentul nepotrivit al doamnei consilier, mai exact de jignirile pe care aceasta i le-a adus. Realizând că această situație conflictuală nu este în folosul beneficiarilor primari ai educației și nici a muncii în echipă realizată la nivelul CA al unității, domnul director și-a prezentat scuzele, atât telefonic, doamnei consilier, cât și în plenul ședinței din data de .... Doamna consilier a acceptat scuzele domnului director, ambii luându-și angajamentul în fața membrilor CA și a inspectorii școlari din comisia de cercetare prealabilă, pentru o colaborare bazată pe înțelegere și respect reciproc.

Membrii CA, au declarat atât verbal, cât și în nota de relații, faptul că până în data de ședinței respective, nu au existat precedente de natura celor consemnate în sesizarea d-nei consilier local, între cei doi membri ai consiliului de administrație.

În urma medierii, problemele dintre doamna consilier local și domnul director adjunct, care fac obiectul sesizării menționate, au fost soluționate pe cale amiabilă, aspect consemnat și în procesul-verbal al ședinței consiliului de administrație și asumat prin semnătură de membrii CA prezenți la acea ședință.

## **7. Concluzii ale comisiei de cercetare prealabilă**

Din toate punctele cercetate și menționate în prezentul raport, precum și din documentele studiate, notele de relații ale persoanelor implicate, comisia de cercetare prealabilă a ajuns la concluzia că disputa dintre doamna consilier și domnul director adjunct s-a soluționat pe cale amiabilă.

Raport de cercetare prealabilă, în temeiul art. 280 al.(3<sup>1</sup>) din *Legea educației naționale, cu modificările și completările ulterioare*, a fost înaintat spre discuție, analiză și decizie, consiliului de administrație al I.Ș.J.

## **8. Concluzii finale**

Raportul comisiei de cercetare prealabilă a fost prezentat și dezbătut în cadrul consiliului de administrație al I.Ș.J. Luând în considerare soluționarea pe cale amiabilă a divergențelor dintre doamna consilier și domnul director adjunct, consiliul de administrație a hotărât neînceperea cercetării disciplinare propriu-zise. Ulterior, I.Ș.J. a comunicat în scris, atât petentei cât și persoanei reclamate hotărârea adoptată de către CA al I.Ș.J.

Este de apreciat faptul că dl. director adjunct că a înțeles că situațiile conflictuale nu sunt în folosul beneficiarilor primari ai educației și nici a muncii în echipă realizată la nivelul CA al unității de învățământ și a conștientizat că împreună cu doamna consilier va acționa pentru o colaborare bazată pe înțelegere și respect reciproc.

### **BIBLIOGRAFIE:**

[1] Legea Educației Naționale nr.1/2011, cu modificările și completările ulterioare

## STUDIU DE CAZ PRIVIND APLICAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP ÎNTR-O UNITATE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

*Petria-Elena Boldea,  
Inspectoratul Școlar Județean Timiș*

Oricât ar accepta normele ce funcționează la nivel social, conștient sau nu, sistematic sau accidental, elevii manifestă tendința de a încălca normele și chiar le și încalcă, aducându-și astfel atingere unii altora. Și încălcarea normelor se numără printre cauzele cele mai frecvente ale conflictelor în clasă.

Pentru a fi un bun manager al clasei de elevi, cadrul didactic trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și instruirii, o înțelegere clară a funcției și rolurilor manageriale derivate, a puneri lor în aplicare pentru variatele situații educaționale. Managementul clasei de elevi oferă cadrului didactic cunoașterea practică a psihologiei individuale a elevilor, capacitatea de a-i înțelege și de a se apropia de ei, priceperea de a transmite cunoștințele pe care le deține, capacitatea de a relaționa afectiv cu fiecare elev și cu clasa ca grup, folosirea conștientă a mecanismelor capabile să optimizeze actul educațional.

Managementul problemelor disciplinare se fundamentează pe convingerile despre natura umană. Prin integrarea ideii diversității umane (și a individualității în același timp) în filosofia lor educațională, cadrele didactice pot îmbunătăți managementul clasei. Managementul eficient al problemelor disciplinare se referă și la controlul profesorului asupra consecințelor demersului didactic. Componentele unui plan de manager al problemelor disciplinare sunt: recompensarea comportamentului responsabil, corectarea comportamentului iresponsabil și inadecvat, ignorarea, controlul consecvent, muștrări verbale ușoare, așezarea preferențială în bănci etc.

Managementul și leadershipul sunt concepte diferite, deși sunt interdependente. Printre cercetătorii în leadership, nu există o opinie unanimă cu privire la definiția termenului de leadership și leadership managerial. În literatura de specialitate se pot distinge patru mari abordări secundare:

1. Există o diferență între leadership și management.
2. Managementul este o parte a leadership-ului.
3. Leadershipul este o parte a managementului.
4. Managementul și leadershipul sunt unul și același lucru și nu pot fi separate.

În vederea acestor patru puncte de vedere menționate în revizia literaturii de specialitate, în mod clar, trei din cele patru abordări nu diferențiază și nu separă leadershipul

de management. Întotdeauna va exista un grad de amestec între leadership și management. De aici, ele se întrepătrund și sunt chiar același lucru. Revizia literaturii de specialitate a dat naștere conceptului prin care diverse abilități pot fi cu greu separate. Un bun manager ar trebui să fie de asemenea un lider și un bun lider trebuie să fie și manager. Un manager nu lucrează singur. Esența muncii administrative a managerului este prin alții care funcționează în numele lui. Acesta este atributul managerial de bază. Pentru că așa stau lucrurile, managerul trebuie să îi pună pe alții să îndeplinească ordinele sale și să motiveze personalul său să realizeze sarcinile. Aceasta devine sarcina sa principală. Denumirea generală pentru această sarcină, care nu este decât un șir vast de sarcini manageriale, este leadership.

Prezint în continuare un studiu de caz, în domeniul managementul problemelor disciplinare într-o unitate de învățământ preuniversitar.

În ziua de 19 septembrie în pauza de la ora 13, la școală, în baia băieților de la etajul al II-lea, trei băieți (să spunem C.D., E.F. și G.H.) s-au bătut, iar al patrulea (I.J.) a filmat bătaia. După o perioadă, filmulețul a fost postat on-line. Presa on line a prezentat înregistrarea respectivă fără a contacta un reprezentant al liceului; intervalul de timp între evenimentul respectiv și apariția lui în presă a fost de 2 săptămâni.

Bătaia a început de la o joacă care, pe un fond de tensiune anterioară, a generat un conflict pasiv și a dus la acutizarea conflictului. Profesor de serviciu pe acel hol era d-na profesoară (să spunem A.B.). Băieții implicați au fost C.D. din cls a VIII-a B, E.F. și G.H. din cls a VIII-a A. Elevul I.J. care filmează, era în clasa a IX MI. Bătaia a fost pe cale să înceapă în pauza anterioară dar faptul că a sunat și că prin ușa întredeschisă a băii a fost auzită vocea d-nei profesoare A.B. a determinat întreruperea ei.

După bătaie d-na dirigintă de la clasa a VIII-a (să spunem K.L.) a fost informată de elevii implicați că în baia băieților a avut loc o ”îmbrânceană”, fără însă a prezenta violența faptelor.

Cei trei băieți din clasa VIII-a, care s-au bătut nu au mai fost implicați în evenimente similare, până la acel moment, nu au beneficiat de consiliere psihologică, în cadrul școlii. Ei nu provin din familii destrămate și nu sunt în situație de abandon școlar.

Împotriva elevului I.J. din clasa a IX-a s-a depus chiar în aceeași zi de 19 septembrie o reclamație la Poliția Gătaia din partea părinților unei colege de clasă pentru comportament necuviincios față de fiica lor.

1. În data de 20 septembrie în școală au fost prezenți trei membri ai Biroului de siguranță școlară, în cadrul campaniei Harta Ajutorului care au realizat un schimb eficient de informații

cu elevii claselor a VIII-a A și a VIII-a B în ceea ce privește creșterea gradului de siguranță al elevilor și personalului didactic în incinta școlii.

2. Diriginții celor trei clase (a VIII a A prof. care este și psiholog școlar, a VIII a B, IX MI) au purtat discuții individuale cu elevii implicați, cu părinții acestora, pe care i-au convocat la școală.

Elevii E.F., G.H. și I.J. au beneficiat ulterior de consiliere psihologică la nivel de școală și au primit recomandare de evaluare din partea unui psiholog clinician. Mama elevului C.D. a refuzat consilierea.

Băieții au fost cuprinși într-un parteneriat cu Biroul de Siguranță Școlară („Școala ta în siguranță” și împreună cu d-na psiholog din cadrul unității de învățământ) într-un proiect al Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională Timiș, axat pe managementul furiei.

La toate clasele de gimnaziu și liceu a fost dezbătut cazul la orele de dirigenție. Orașul în care se află unitatea de învățământ are un număr mic de locuitori, aproape toți elevii îi cunosc pe protagoniștii întâmplării fie din relații de colegialitate, fie de la echipa de fotbal, fie fiind vecini, fie cu grade de rudenie. Băieții au simțit dezaprobarea unanimă a comunității, complementară cu măsurile luate de Poliția din localitate și unitatea de învățământ.

La toate clasele s-au desfășurat ședințe cu părinții, ședințe în care diriginții au pus în discuție evenimentele ajunse în presă și au prelucrat sub semnătură Regulamentul De Organizare și Funcționare a Liceului și Regulamentul de Ordine Interioară. În acest document este stipulat faptul că Liceul este școală cu toleranță zero la violență, cf. Legii 221/2019.

În rezolvarea acestui caz unitatea de învățământ a solicitat și a beneficiat de sprijinul Biroului de Siguranță Școlară din cadrul județului; unitatea de învățământ nu a sesizat Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, deoarece copiii au domiciliul în care locuiesc împreună cu ambii părinți.

Conform Procedurii privind managementul cazurilor de violență asupra antepreșcolarilor/preșcolarilor și elevilor din 06.09.2023, parte integrantă a ordinului 6235/2023, cf. art. 3.23: ”În managementul cazurilor de violență se aplică prevederile emise pentru punerea în funcțiune a art. 66 din Legea învățământului preuniversitar nr 198/2023, cu modificările ulterioare, referitor la sistemul de supraveghere audio- video, în vederea asigurării pazei și protecției persoanelor, bunurilor și valorilor. CPEV preia atribuțiile grupurilor antibullying constituite la nivelul învățământului preuniversitar”. În unitatea de învățământ este constituită Comisia pentru prevenirea și eliminarea violenței, a faptelor de corupție și discriminării în

mediul școlar și promovarea interculturalității (CPEV). Există la nivelul unității un Registru de evidență pentru cazurile de violență.

Supavegherea elevilor pe parcursul pauzelor este făcută de profesorii de serviciu, conform planificării existente, aprobată de Consiliul Profesorat și avizată de Consiliul de Administrație. De asemenea pe coridoare există sisteme de supraveghere prin camere video. Incidentul acesta a avut loc în baia băieților, unde evident nu există camere de supraveghere audio-video.

La nivelul unității există plan de pază din ani școlari anteriori. Școala a achiziționat serviciile unei firme specializate pentru întocmirea documentului ”Analiza de risc” la nivelul Școlii, care va sta la baza întocmirii unui nou Plan de pază.

Sanțiunile hotărâte de CPEV, aprobate în sesiunea Consiliului Profesorat au fost aduse la cunoștință sub semnătură părinților și elevilor implicați. Sanțiunile aplicate au fost: Muștrare scrisă, însoțită de scăderea notei la purtare cu două puncte pentru elevii C.D, E.F și G.H. și scăderea notei la purtare cu trei puncte pentru elevul I.J.

Conflictul între cei patru elevi s-a dezamorsat și nu au existat recidive. Atât consilierea, cât și colaborarea eficientă între școală și familiile elevilor a dat rezultate.

Complementar, în ultimul an școlar au fost întreprinse următoarele măsuri pentru reducerea și prevenirea fenomenului de violență, la nivelul unității de învățământ:

- Parteneriat școală-comunitate locală Liceul Teoretic-Poliția orașului-Primăria orașului (prin Biroul de Asistență Socială);
- Bună colaborare și parteneriat cu Biroul de siguranță școlară de la nivel județean
- Activități de prevenție a violenței în mediul școlar în funcție de necesități: consiliere psihopedagogică individuală, consiliere de grup, consiliere în parteneriat cu dirigențele.

#### BIBLIOGRAFIE:

[1] Procedura privind managementul cazurilor de violență asupra antepreșcolarilor/preșcolarilor și elevilor din 06.09.2023, aprobată prin OME nr. 6235/2023

[2] Iucu Romiță ”Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională”, Iași; Editura Polirom, 2006

[3] Joița Elena ”Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologie”, Iași; Editura Polirom, 2000

[4] (<http://teze.doctorat.ubbcluj.ro>) Sergiu Rednic/Techoresh-Peleg Josepha ”Leadership în educație”, Cluj-Napoca 2014

## **Leadershipul educațional și formarea competențelor cheie în învățământul preuniversitar**

dir. adj. prof. Monica-Alina Borteș  
Colegiul Național "Avram Iancu" Câmpeni

Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial în modernizarea și eficientizarea procesului educațional. Rolul liderilor educaționali nu se limitează doar la administrarea școlii, ci include și dezvoltarea competențelor cheie ale elevilor, asigurând o pregătire adaptată cerințelor societății contemporane.

Leadershipul educațional este procesul prin care directorii, profesorii și alți factori de decizie influențează dezvoltarea instituțiilor de învățământ. Acesta presupune adoptarea unor strategii inovatoare pentru a sprijini performanța elevilor și dezvoltarea competențelor necesare succesului personal și profesional. Principalele caracteristici ale unui lider educațional eficient includ viziunea clară, capacitatea de comunicare, flexibilitatea, empatia și orientarea spre rezultate.

Competențele cheie sunt ansambluri de cunoștințe, abilități și atitudini esențiale pentru integrarea socio-profesională a elevilor. Uniunea Europeană a identificat opt competențe cheie pentru educația secolului XXI:

- Comunicarea în limba maternă – exprimarea clară și coerentă a ideilor.
- Comunicarea în limbi străine – utilizarea eficientă a unei limbi străine.
- Competențele matematice și competențele de bază în știință și tehnologie – gândire logică și aplicarea metodelor științifice.
- Competențe digitale – utilizarea tehnologiilor moderne.
- A învăța să înveți – dezvoltarea abilității de autoinstruire.
- Competențe sociale și civice – interacțiunea pozitivă și participarea activă în societate.
- Spiritul de inițiativă și antreprenoriat – asumarea riscurilor și luarea deciziilor.
- Sensibilizarea și expresia culturală – aprecierea diversității culturale.

Leadershipul educațional joacă un rol crucial în formarea competențelor-cheie în rândul elevilor. Liderii educaționali, fie că sunt directori de școli, profesori sau alți membri ai comunității educaționale, au responsabilitatea de a crea un mediu de învățare stimulant și relevant, care să promoveze dezvoltarea acestor competențe.

**Viziune clară:** Liderii educaționali trebuie să aibă o viziune clară asupra a ceea ce doresc să realizeze și să fie capabili să o comunice eficient celorlalți.

**Colaborare:** Leadershipul educațional eficient se bazează pe colaborare și pe implicarea tuturor părților interesate, inclusiv a elevilor, a profesorilor, a părinților și a comunității.

**Învățare continuă:** Liderii educaționali trebuie să fie deschiși la învățare și să se adapteze la schimbările din mediul educațional.

**Responsabilitate:** Liderii educaționali trebuie să își asume responsabilitatea pentru rezultatele obținute și să fie dispuși să ia măsuri corective atunci când este necesar.

**Strategii pentru dezvoltarea leadershipului educațional:**

Formarea liderilor: Investiția în formarea liderilor educaționali este esențială pentru a asigura un leadership de calitate în școli.

Crearea de rețele: Rețelele de lideri educaționali pot facilita schimbul de experiență și de bune practici.

Evaluarea leadershipului: Evaluarea regulată a leadershipului educațional poate ajuta la identificarea punctelor forte și a zonelor de îmbunătățire.

Un leadership educațional eficient poate facilita dezvoltarea competențelor cheie prin:

Crearea unui mediu de învățare incluziv și motivant – profesorii trebuie să adopte metode inovatoare care să stimuleze gândirea critică și creativitatea elevilor.

Promovarea unei culturi a învățării continue – elevii trebuie încurajați să-și dezvolte autonomia în procesul educațional.

Utilizarea tehnologiei în educație – digitalizarea învățământului contribuie la dezvoltarea competențelor digitale și la accesul rapid la resurse educaționale diverse.

Dezvoltarea parteneriatelor educaționale – colaborarea dintre școli, comunități și instituții poate sprijini formarea competențelor sociale și antreprenoriale.

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în formarea competențelor cheie necesare elevilor pentru a se adapta la o societate în continuă schimbare. Pentru a crește eficiența acestui proces, este necesară o abordare flexibilă, adaptată nevoilor fiecărui elev, prin promovarea unor metode didactice moderne și inovatoare.

Investiția în formarea liderilor educaționali, promovarea colaborării și implicarea tuturor părților interesate, crearea unui mediu de învățare stimulant și relevant, evaluarea regulată a leadershipului educațional și dezvoltarea unui sistem educațional adaptat cerințelor actuale sunt factori cheie pentru succesul învățământului preuniversitar.

#### Bibliografie:

Fullan, M. (2014). "Leadership într-o cultură a schimbării". București: Editura Trei.

European Commission (2018). "Key Competences for Lifelong Learning".

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). "Seven Strong Claims About Successful School Leadership".



## IMPORTANȚA RELAȚIEI PROFESOR-ELEV ÎN PROCESUL EDUCAȚIONAL

BRĂDĂU LIANA MIHAELA , L.T. NR.1 BRATCA/G.P.N. NR.6 DAMIȘ

Profesorul lider, prin implicarea sa în procesul de luare a deciziilor și implementarea acestora, prin mobilizarea și sensibilizarea colegilor, prin participarea activă în planificarea strategică și operațională a instituției, contribuie la dezvoltarea pleneră a acesteia și, implicit, la asigurarea unui proces educațional de calitate.

Eficiența actului educativ, ca act ce aparține domeniului relațiilor interpersonale, depinde de raporturile concrete zilnice dintre profesor și elev. Pe lângă incontestabila experiență pozitivă, acumulată în decursul anilor, în relația profesor-elev, se manifestă uneori prezența arbitrariului, a unor practici învechite și a unor prejudecăți, menținute de o atitudine conservatoare a profesorilor. Astfel că reconsiderarea corelării obiectivelor educației cu psihologia tineretului contemporan devine imperios necesară pentru perfecționarea acestei relații.

În general, relațiile dintre profesor și elev se polarizează în jurul sentimentelor de simpatie și încredere reciprocă sau, dimpotrivă, de antipatie, neîncredere și ostilitate. Sunt situații în care contactul spiritual dintre profesor și elev rămâne în zona indiferenței, cei doi actori ai actului educativ ignorându-se reciproc. Profesorul trebuie să implementeze aceste relații, materializându-le în colaborare și respect reciproc.

Studiile efectuate în domeniu au relevat că unii profesori nu reacționează principial nici atunci când elevii răspund corect, nici când răspund eronat. După cum afirmă elevii, unii profesori nu numai că nu se bucură când aceștia dau răspunsuri corecte, dar chiar își arată surprinderea, îi ironizează și ezită să îi noteze în catalog. Aceste reacții prezintă un interes deosebit pentru studiile psihologice, care în urma cercetărilor au evidențiat, că în acest fel se încalcă un principiu fundamental al educației – stimularea prin utilizarea corectă a laudei sau a dojenei. Dacă un profesor laudă mai puțin, dar dojenește mai mult, în mod evident folosește eronat criteriile aprecierii pozitive pentru formarea comportamentului elevului și influențarea pozitivă a acestuia.

Utilizarea unor strategii și tehnologii didactice moderne, centrate pe aspectul formativ al educației, asigură selecționarea și întărirea comportamentelor adecvate, realizarea în condiții optime a conexiunii inverse, aprecierea performanțelor școlare ale elevilor pe baze științifice,

obiective. Conform constatărilor unor sondaje realizate în rândul elevilor, unii profesori pun accentul, în aprecierile pe care le fac asupra acestora, cu precădere pe eșecurile lor, fac prognoze descurajatoare, pierzând din vedere perspectiva optimistă a evoluției.

Este necesar ca profesorii, în totalitate, să adopte față de elevii lor, relații bazate pe colaborare, respect interpersonal, îndrumare, cu accentul mutat de pe „ce știe” elevul, pe „ce știe să facă” acesta. Astfel, principala activitate în procesul educativ nu este predarea, ci angajarea elevilor în investigații și lucrări independente sau în echipe.

Stima și respectul reciproc între elevi și profesori presupun și un limbaj adecvat. Expresiile ironice și jignitoare tulbură atitudinea elevilor față de profesorul lor, îi provoacă pe aceștia, obstrucționează crearea unui climat favorabil în activitatea educativă. Cercetările psihopedagogice au pus în evidență faptul că folosirea abuzivă a formelor de penalizare, cum sunt ironia, jignirea, ridiculizarea, notele proaste, duc la scăderea sau chiar la dispariția efectului lor.

Ca bun pedagog, pus în fața elevului pentru a-l forma și nu numai de a-i transmite cunoștințe de specialitate, profesorul trebuie să acorde o atenție sporită modului de distribuire a pedepselor și recompenselor, a aprecierii pozitive și negative, pentru ca acestea să-și atingă scopul, generând efectul scontat. Dacă folosește în mod exagerat dojana și dacă aceasta nu păstrează un caracter limitat, ci ia forma unei deprecieri globale, de genul „nimic nu știi”, „nu ești bun de nimic”, se poate ajunge la o deprecie a personalității elevului.

Cadrelor didactice care stimulează elevii prin laudă, obțin rezultate mai bune în procesul educațional. Aceștia apreciază pozitiv elevii așa-zis „problemă” chiar și pentru unele progrese minore, încercând astfel, să le dezvolte acestora, în mod permanent, încrederea în forțele proprii. Dacă profesorul folosește corect aprecierea elevului, va asigura succesul demersului său educativ. Atunci când un profesor îi spune unui elev „nimic n-o să se aleagă de tine”, el nu apreciază numai o situație prezentă, ci își exprimă convingerea personală, previziunea asupra dezvoltării viitoare a acestuia, ceea ce ar putea conduce la influențarea decisivă a viitorului acestuia, prin scăderea stimei de sine, prin demoralizare și abandon. Performanțele elevului nu numai că nu vor crește, ci vor scădea atât de mult încât ar putea pune în pericol dezvoltarea psihică viitoare a acestuia.

Legătura elev-profesor reprezintă modul în care profesorul se adresează elevului; această relație este una interdependentă, se polarizează, ajută elevii să-și însușească noi cunoștințe, să empatizeze cu cei din jur, să înțeleagă și să se facă înțeleși, să-și dezvolte personalitatea, să-și modeleze caracterul și comportamentul și să-și atingă aspirațiile. Relațiile pozitive profesor-elev duc la câștigarea încrederii elevilor, oferă acestora sfaturi, iar elevii ajung să vadă în cadrul didactic un bun sfătuitor, un consilier și prieten. Consolidarea relației profesor-elev depinde în mare măsură de dăruirea și implicarea cadrului didactic, de tactul său pedagogic și dragostea față de elevi. Atunci când elevul este înconjurat de iubire și simte afecțiunea profesorului, se va deschide în fața acestuia, dăruind la rândul său iubire și încearcă să-și dea tot interesul pentru a nu dezamăgi.

Relația dintre profesor și elev are o importanță deosebită deoarece cadrul didactic este mai mult decât un îndrumător și coordonator, el este cel în preajma căruia elevii petrec o mare parte a timpului, atunci când nu sunt în sânul familiei. Aceștia petrec timp împreună atât în mediul școlar cât și extrașcolar prin activitățile extrașcolare pe care le organizează și le desfășoară împreună cu elevii. Activitățile extrașcolare au fost mereu în topul preferințele elevilor. Acestea adun un set de beneficii elevilor și nu numai: sporesc acumularea de cunoștințe, dezvoltă abilități sociale, leagă prietenii, crește empatia, respectul, ajută la consolidarea relației profesor-elev și oferă o gamă vastă de activități, din diferite domenii.

Profesorul/ educatorul trebuie să conștientizeze răspunderea covârșitoare pe care o are în configurarea premiselor succesului sau eșecului școlar al elevului, să aibă grijă ca, în derularea procesului instructiv-educativ, să nu-i lezeze acestuia personalitatea, demoralizându-l. El are obligația, legală și morală, să contribuie la formarea și dezvoltarea personalității elevului, să-l stimuleze pe acesta să învețe să gândească și să acționeze singur, pentru ca, la finalul studiilor, să își poată construi singur viitorul.

În școală trebuie să existe un respect reciproc între cadrul didactic și elev, respect pe care copiii îl învață, și-l însușesc și-l manifestă față de cei din jur. Atitudinea afectivă și pozitivă a educabilului influențează dezvoltarea socio-afectivă a elevilor, în special abordarea pozitivă la comportamentele negative ale elevilor și răbdarea de care profesorul dă dovadă în situații critice.

### ***Bibliografie***

1. Iucu, R., -, „Managementul și gestiunea clasei de elevi fundamente teoretico -metodologice”. Editura Polirom: Iași, 2001.
2. Pânișoară, I.O., „Comunicarea eficientă” Editura Polirom: Iași, 2004
3. Cosmovici, A. & Iacob, L., Psihologie școlară. Editura Polirom: Iași 1999

# Leadership Educațional în Era Digitală: Adaptarea Procesului de Învățare pentru Noile Generații

Prof. Brădilă Laura  
Școala Gimnazială Daia Română, jud Alba

Este important să definim generațiile pe ani, fiindcă ne ajută, din punct de vedere sociologic, antropologic și psihologic, să înțelegem cum se manifestă și cum percep lumea, în funcție de anii și de perioadele în care au crescut generațiile respective. În plus, o distincție clară vine și în ajutorul companiilor, în procesul de angajare și în construirea echipelor. **Astăzi, generațiile se clasifică în următoarele categorii:**

- **Baby Boomers:** generația celor născuți în perioada 1945-1964;
- **Generația X:** persoanele născute în perioada 1965-1979;
- **Generația Y:** persoanele născute în perioada 1980-1994;
- **Generația Z:** tinerii născuți de la 1995 până în 2009;
- **Generația Alpha:** 2010 - prezent.

În esență, diferența dintre generații se formează pe baza mai multor factori, care pleacă de la mediul familial, influența tehnologiei și a educației.

Astfel, este important să existe o delimitare a generațiilor cu valorile și caracteristicile specifice perioadei de creștere și dezvoltare.

## „Elevii au învățat tehnologia sau tehnologia i-a învățat pe ei?”

Așadar, elevii au învățat tehnologia sau tehnologia i-a învățat pe ei?

Pentru a înțelege care a fost impactul tehnologiei asupra generației Z, vă propunem un exercițiu.

Ne vom opri la un exemplu comun, acela de a socializa cu niște prieteni dragi, astăzi, la ora 19. Poate ar fi o idee bună să luați masa în oraș. Ce locație ați alege? Ce preferințe de mâncare aveți? Ceva sănătos sau un meniu care e dificil de pregătit acasă? Nu prea contează pentru că restaurantele sunt închise. I-ați putea invita la dumneavoastră. Ați putea să comandați ceva prin serviciul de livrare la domiciliu. Ați putea, dar de data aceasta nu puteți pentru că tocmai v-au anunțat că au prea multe comenzi. Poate un semipreparat v-ar fi de ajutor să economisiți timp, să nu petreceți seara gătind. Nici aceasta nu este o idee bună pentru că prietenii dumneavoastră nu consumă semipreparate. Atunci un platou rece este soluția ideală. Este o idee bună, dar nu pentru prietenii dumneavoastră care postesc. Ce soluții avem și ce ar trebui să înțelegem din acest exemplu? Variante de soluții: a) ne autoinvităm la ei și eliminăm grija; b) consumăm o limonadă (sperăm ca vitamina C să scadă senzația de foame); c) brusc, ne-a intervenit ceva și reprogramăm întâlnirea. Ce ar trebui să înțelegem din acest exemplu? Că în jurul nostru există facilități. Acestea s-au dezvoltat și au evoluat pe măsură ce noi am devenit tot mai conștienți de beneficii și le-am accesat mai des (cam de mult nunțile nu se mai organizează acasă, petrecerile de copii au trecut în responsabilitatea unor animatori, after-school-urile ne elimină sarcina de a ne implica în realizarea temelor pentru acasă ș.a).

**Asupra instituțiilor școlare se pun presiuni pentru a răspunde nevoilor acestei generații.** Schimbările solicitate vizează modalitatea de predare, formele de evaluare centrate pe cunoștințe, modificarea curriculum-ului ș.a. Urgența cu care ar trebui să se producă o serie

de schimbări rezidă din viteza cu care se dezvoltă noile tehnologii care vor genera noi nevoi, iar amânarea ar putea produce un decalaj și mai mare.

### **„Cum se vede învățarea prin ochii elevilor?”**

Pentru generația Z / alfa, societatea non-digitalizată este istorie, aceasta poate doar să își imagineze cum a arătat lumea înainte de internet. Ei știu că informația se accesează ușor, lucrurile pot deveni clare într-un timp foarte scurt și le e greu să înțeleagă de ce lucrurile nu pot fi simplificate pentru a nu fi nevoiți să depună efort. Indiferent cât de diferiți par elevii din această generație de noi, este important să înțelegem că, nu doar că nu au greșit cu nimic, ei doar fac față provocării unei societăți digitale .

Ce au descoperit utilizând tehnologia?

În primul rând au identificat că textele scrise pot fi găsite și în formă digitală. În felul acesta parcurgerea unui conținut îi ajută să economisească timp. Dacă dumneavoastră considerați că nu aveți timp suficient pentru a întreprinde toate activitățile pe care vi le-ați dori, probabil, atât elevii, cât și părinții acestora se confruntă cu această problemă. Varianta digitală a devenit preferată pentru că este natural să optăm, câteodată, pentru varianta simplificată. Apoi, au mai descoperit că pot obține foarte ușor răspuns la întrebări, fără să fie nevoie să depună mult efort. Au experimentat cât de ușor este să înțelegi o informație atunci când aceasta este însoțită de o imagine care completează mesajul. În aplicațiile pe care le folosesc au găsit numeroase simboluri amuzante care le-au captat atenția. Au început să le utilizeze pentru a înlocui o parte din mesaj, iar reacțiile receptorilor i-au încurajat să repete experiența.

Acest fenomen este regăsit în mediul preuniversitar și universitar. În mediul universitar o serie de schimbări ar trebui să includă serviciile de consiliere, activitățile de voluntariat, mediul de învățare și perspectiva persoanelor care experimentează actul învățării. Așadar, dezvoltarea competențelor digitale ale elevilor și utilizarea acestora în context școlar este determinată de abilitățile tehnologice și pedagogice ale profesorilor.

În concluzie, răspundem la întrebare prin aceea că elevii au învățat să utilizeze dispozitivele tehnologice, iar deprinderile de operare cu acestea s-au dezvoltat ca urmare a identificării beneficiilor, încorporându-le în activitatea lor zilnică.

### **Cum se vede învățarea școlară prin ochii elevilor?**

Începem prin a felicita profesorii care au înțeles nevoile de predare ale acestei generații de elevi și au adaptat eficient tehnicile de predare și conținuturile. Acest lucru a fost posibil datorită dorinței de apropiere de elevi, implicării pentru asigurarea performanțelor academice și conștientizarea nevoii de adaptare la mentalitatea acestei generații de elevi. Pentru a înțelege mai bine viziunea elevilor asupra învățării școlare, vom recurge la o poveste... aproape adevărată. Pornind de la imaginea unei săli de clasă în care elevii au posibilitatea să exprime opinia, i se oferă fiecărui elev ocazia să enunțe un singur aspect la învățării.

DE CE TREBUIE SĂ ÎNVĂȚ LUCRURI CARE NU AU NICIO IMPORTANTĂ PENTRU MINE, NICI ACUM, NICI ÎN VIITOR?

DE CE TREBUIE SĂ MEMOREZ INFORMAȚII PE CARE ORICUM LE UIT?

DE CE PE INTERNET INFORMAȚIA ESTE ATÂT DE CLARĂ ȘI UȘOR DE ÎNȚELES, IAR LA ȘCOALĂ E ATÂT DE COMPLICATĂ?

DE CE PRIMIM ATÂT DE MULTE SARCINI DE FĂCUT?

NE SIMȚIM BINE LA ORELE PROFESORILOR CARE NE PERMIT SĂ INTERACȚIONĂM ÎNTRE NOI.

NE PLAC PROFESORII CARE NE SPUN POVESTEA UNEI LECȚII ȘI ÎNȚELEGEM CEEA CE ESTE IMPORTANT.

ÎNȚELEGEM MAI UȘOR ATUNCI CÂND NI SE ARATĂ UN VIDEOCLIP CARE CONȚINE INFORMAȚII DIN LECȚIE.

NE PLAC PROFESORII CARE NE OFERĂ EXEMPLE REALE ATUNCI CÂND PREDAU LECȚIA.

NE PLAC PROFESORII OBIECTIVI.

NE-AR PLĂCEA MAI MULT LA ȘCOALĂ DACĂ AM ÎNVĂȚA LUCRURI DE CARE AVEM NEVOIE.

#### **Soluțiile profesorilor:**

**Andra, profesoară de limba engleză** : -Pentru că la una din clasele la care predau am identificat o mare rezistență la învățarea limbii engleze prin metode tradiționale (dar sigure), mi-am pregătit un arsenal de tehnici activ-participative pentru a modifica în permanență dinamica grupului. În acest fel, ruperile de ritm datorate diversificării tehnicilor de predare au prevenit rutina sau plictiseala. Ca exemplu, ne-am imaginat că suntem un grup de persoane care au ajuns pe o altă planetă, iar acolo, până cineva ne găsește, trebuia să supraviețuim. Am început să ne construim un oraș. Împreună cu elevii am hotărât că avem nevoie de o primărie, un spital, fabrici, locuințe și altele. La fiecare întâlnire am pregătit materiale vizuale care să evidențieze elementele pe care le vom învăța. În fiecare etapă a construcției am luat roluri specifice și am învățat limba engleză pornind de la tematică.

**Dan, profesorul de matematică** : -Știu că elevii sunt orientați spre experimentare, însă nu toate elementele matematice pe care le predau au aplicabilitate practică imediată. Uneori este nevoie de parcurgerea mai multor lecții pentru a înțelege un concept. Dar, am reușit să păcălesc acest lucru prin faptul că am creat contexte diferite în care să învățăm matematica. S-au amuzat de rezolvarea exercițiilor contra cronometru, le-am pregătit teste grilă și le-am trimis răspunsurile corecte pe Whatsapp, le-am dat ca temă de casă să caute pe YouTube demonstrații și să aleagă una pe care o consideră cea mai ușor de înțeles și să o facă cunoscută în rândul colegilor. În tot acest timp nu am renunțat la predarea clasică, doar am completat câteva elemente pentru ca ei să simtă că sunt mai aproape de ei.

**Anca, profesoară de vioară** -Un aspect pe care îl pot identifica mulți profesori în munca cu această generație de elevi este acela că nu este foarte bine dezvoltat simțul obligației. Elevii îmi adresează frecvent întrebarea „de ce?” pentru că nu simt interes. După mai multe strategii, eu am ajuns la concluzia că stimulentele motivaționale au efect mai puternic decât autoritatea.

Oshatto & Erwin (2016, apud Vinh, 2020) oferă o serie de **indicații sau recomandări pentru desfășurarea actului didactic cu generația Z:**

Atunci când este posibil, în special la tematicile care implică informare sau demonstrații, să se utilizeze tehnologia și aplicațiile mobile;

În locul citirii clasice, se poate introduce, ocazional, citirea unor informații sau texte de pe tabletă sau telefoane inteligente;

Stimularea elevilor se poate realiza prin încurajarea lor să poarte discuții pe diferite tematici pe grupurile de socializare online;

În cadrul predării se pot utiliza documentare sau materiale preluate de pe YouTube în scopul captării atenției sau pentru fixarea unor noțiuni;

În sala de clasă e importantă dinamica, așadar sunt importante jocurile interactive;

Profesorul poate eficientiza volumul de informații prin selectarea conținuturilor relevante;

Procesul individual de accesare a informațiilor poate genera puncte de vedere diferite, de aceea profesorul trebuie să ia rolul de mediator și să promoveze toleranța și acceptarea diversității.

**O.Nicholas (2020) arată preferințele elevilor pentru învățarea unor materiale școlare:**

Utilizarea PowerPoint în predarea la clasă pentru a asigura structura clară a conținutului Informarea suplimentară sau fixarea cunoștințelor prin accesarea unor site-uri de știri, videoclipuri ș.a.

Combinarea unei varietăți de activități (discuții de grup, sarcini în grupuri mici, prelegere, sarcini individuale de rezolvare a problemelor) .

Rezolvarea unor probleme în clasă pentru a constitui model de rezolvare individuală a sarcinilor ulterioare

Discuțiile în grupuri mici sprijină învățarea unui material .

Studiile de caz etc.

#### **Din perspectiva profesorilor nemulțumirile sunt următoarele:**

Asupra cadrelor didactice se pune presiune pentru rezultatele obținute la evaluările naționale, atât din partea părinților și a școlii, cât și din partea sistemului de învățământ.

#### **Pentru reușită este nevoie, nu doar de metode moderne de predare, ci și de disponibilitatea de a învăța.**

Având în vedere că se evaluează cunoștințele, tindem să avem concentrată atenția mai mult pe metodele țintind reținerea a cât mai multe informații.

În unele situații suntem criticați pentru predarea unor informații care nu au aplicabilitate practică, prea puțini înțelegând că în școală se predau informații de bază, iar aplicabilitatea acestora se realizează, uneori, după ce se încheie studiile aprofundate. Indiferent de metodele de predare, unii elevi sunt imposibil de motivat și captat, cu mențiunea că aceleași metode aduc rezultate în cazul altora.

Subiectivismul poate fi interpretat eronat de către elevi datorită interactivității diferite din partea elevilor în sala de clasă. Pe de o parte, unii elevi se implică activ și solicită atenția profesorului, pe de altă parte, alți elevi se află la cealaltă extremă.

În această ultimă categorie profesorii țin cont de faptul că unii copii/ elevi sunt introvertiți sau timizi, iar solicitarea lor mai redusă are scopul de a menține anxietatea lor la un nivel optim.

În aceeași categorie se regăsesc elevii cu aptitudini reduse sau care dețin cunoștințe mai puține, iar solicitarea din partea profesorului are loc în situații optime în care se anticipează un răspuns corect care ar conduce la creșterea încrederii în sine.

#### **Posibile soluții ar putea fi următoarele: TRUCURI PEDAGOGICE EFICIENTE PENTRU GENERAȚIILE Z ȘI ALPHA”.**

Elevii să conștientizeze faptul că rolul profesorului este diferit de cel al părinților sau al adulților cu care interacționează, iar învățarea formală este diferită de cea nonformală.

Profesorul să nu ajungă la o concluzie generală înainte să cunoască în profunzime un elev și clasa ca ansamblu (dinamica unei clase influențează fiecare membru în parte, așa cum comportamentul unui membru influențează dinamica grupului).

Procesul de învățare poate avea legătură cu relația elevilor cu profesorii, însă elevii trebuie să-și asume o mică parte din calitatea unei relații.

Atitudinea față de profesor sau față de învățarea școlară poate avea o influență directă asupra relației cu cadrul didactic, și invers.

Procesul de predare și evaluare trebuie să țină cont, pe lângă elementele de conținut, și de felul în care se simt elevii în relație cu profesorii și disciplina școlară. Atunci când elevii simt disconfort este necesară ajustarea.

#### **Bibliografie :**

Boden, M. A. (1996). Creativity. In Artificial intelligence (pp. 267-291). Academic Press.

Bonchiș, E. (2021). Generația Z. Iași: Editura Polirom.

<https://www.nn.ro/newsroom/generatia-y-valori-idealuri-diferente-gen-x-z>



Britt, M. A. (2019). Experimente psihologice. București: Editura Meteor Press

## **EDUCAȚIA MORALĂ ÎN PREȘCOLARITATE**

*Prof. Educație timpurie BRATU DELIA*

*Unitatea de învățământ: Grădinița cu Program Prelungit NR. 42, Sibiu*

În continuare, venim în întâmpinarea nevoilor copiilor de vârstă preșcolară prin înțelegerea a *trei aspecte ce stau la baza creșterii și dezvoltării lor ca adulți responsabili și integrați în societate*: unicitatea, nevoile comune și formarea unui caracter bun.

### FIECARE COPIL E UNIC

De când apare prima moleculă în uterul femeii și până la bătrânețe când inima încetează să mai bată, ne deosebim ca ființe umane prin aspect fizic, temperament, iar apoi caracter care e format în funcție de mediile noastre familiale, educaționale și sociale. “Ca un fulg de zăpadă” este fiecare copil care există sau a existat vreodată pe acest pământ: unic, nerepetabil și neînlocuibil. Deoarece fiecare copil e o persoană unică, fiecare copil merită să fie tratat în mod individual. Abilitățile, interesele și rata creșterii sunt doar ale lui. Aceia care lucrează cu acest “lut modelabil” trebuie să își dea seama unde se află fiecare copil în procesul lui de dezvoltare. Nu trebuie folosit niciodată un mod de abordare tip șablon, ci fiecare copil trebuie tratat după nevoie lui.

### TOȚI COPIII SUNT DIFERIȚI, DAR TOȚI AU ANUMITE NEVOI COMUNE

#### a. Dragoste

Când ajunge la grădiniță, copilul are nevoie să se simtă binevenit. Pe parcursul zilei, e bine să i se folosească numele, educatoarea să aibă contact vizual cu el, să îi zâmbească. Copilul are nevoie de atingere, îmbrățișări, să audă mereu cuvintele “te iubesc” și aceasta să fie în mod necondiționat. Iar în grup are nevoie să se simtă parte din el, să fie ascultat și să simtă cum contribuția lui e importantă.

#### b. Siguranță

Copiii de această vârstă răspund bine la rutină și activități familiare. În acest scop avem programul grădiniței ghidat după rutine și tranziții care principalul scop al lor e să ofere copilului o anumită siguranță și confort legat de activitățile din grupă sau de timpul petrecut la grădiniță. Copilul ajunge dimineața la grădiniță știind cu apoximație la ce să se aștepte. E bine că există o structură a zilei implementată de planul de învățământ dat de curriculum în învățământul preșcolar, iar planul zilei urmează în mare parte același model, în fiecare zi. Acest

grup de vârstă se potrivește perfect acestui stil. Bineînțeles, odată ce copiii au siguranță în grupa de preșcolari, se poate organiza un eveniment mai special, o activitate extracurriculară înafara unității, sau chiar o serbare, fără ca acest lucru să-i tulbure prea mult.

#### c. Acceptare

Un copil are nevoie să se simtă dorit, atât de adulți cât și de ceilalți copii. Un bun venit călduros și activități ce se potrivesc diferitelor personalități, va ajuta copilul să se simtă acceptat.

#### d. Disciplina

Copiii trebuie să știe clar așteptările realiste pe care le ai cu privire la comportamentul lor. Copiii trebuie lăudați frecvent, atunci când împlinesc aceste așteptări. Când comportamentul unui copil nu atinge standardul așteptat, trebuie să i se spună într-un mod blând dar ferm și să i se explice consecințele, acolo unde este necesar (de exemplu, folosirea greșită a materialelor duce la îndepărtarea acestora).

#### e. Independența

Copiilor le place să facă lucruri singuri, de exemplu să își dea jos singuri haina și să o pună la cuier, sau să se descalțe și să își așeze încălțăminte pe raft. Copiilor le place să își rezolve singuri problemele, atunci când se joacă un joc sau fac un puzzle, mai degrabă decât să fie ajutați de un adult. Maria Montessori spunea ”să nu faci pentru copil nimic din ce poate face el singur”, contribuind la creșterea lui și învățarea deprinderilor elementare și rezolvării de probleme. Putem încuraja și conduce din spate copilul în toate domeniile de independență, dar nu din față, arătându-i direcția și rezolvându-l mereu și mereu problemele.

#### f. Lauda

Copiii răspund foarte bine laudei pentru comportamentul frumos, cântat frumos, pentru acte de bunătate și ajutor dat celorlalți copii, etc. Ei învață la rândul lor să îi laude pe alții, dacă și ei au fost lăudați. Copiii învață să fie politicoși, dacă și adulții sunt politicoși cu ei.

#### □ CONSTRUIREA UNUI CARACTER BUN

“Caracterul include gândurile, sentimentele, dorințele și motivațiile. Înseamnă vorbe, priviri și fapte. Caracterul e reflecția exterioară a stării spirituale a inimii și a minții. E mișcarea

de la o natură egoistă, cu care ne naștem, spre a natură asemănătoare cu Hristos. E un proces ce durează o viață.”<sup>1</sup>

În ideologia convențională există o listă de trăsături de caracter ce pot fi învățate și implementate de copilul preșcolar printr-o simplă explicație, printr-o povestire ilustrată unde unul din personajele principale arată o trăsătură de caracter pozitivă sau printr-o laudă, când copilul arată o trăsătură de caracter pozitivă. Aceste trăsături de caracter pot fi condensate în următorul tabel:

Onestitate	Entuziasm	Eficiență	Politețe
Credință	Loialitate	Smerenie	Responsabilitate
Respect	Adevăr	Hotărâre	Împăciuitor
Generozitate	Hărnicie	Atenție	Inițiativă
Voioșie	Prietenie	Integritate	Amabilitate
Discernământ	Sinceritate	Înțelepciune	Perseverență
Iertare	Autodisciplină	Răbdare	Milă
Ordine	Considerație	Bucurie	Ascultare
Politețe	Determinare	Ajutorare	Blândețe

Tabel I.1 *Trăsăturii de caracter la preșcolari*

Să luăm în considerare trăsătura “ajutorare” și cum poate fi învățată:

- Exemplul dat de educatoare: Un copil a terminat multe activități de lucru manual pe care să le ia acasă și educatoarea îi spune că-i va găsi o plasă în care să le ducă.
- Explicare simplă: A fi gata să sari în ajutor înseamnă că atunci când cineva are o problemă, tu încerci să faci ceva pentru a o rezolva.
- Povestire: “Căsuța din copac” de Michael Engler și Joelle Turlonias
- Exemplul copilului: Învățătorul scapă din mână o cutie de culori și un copil se oferă să le adune și să le așeze înapoi în cutie.

<sup>1</sup> Dr. Kay Kuzma, 2022, p. 120

### Bibliografie:

- Boca C., Batiste J., Flueraș V. (2008). Noi repere ale educației timpurii în grădiniță. București: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului.

Florea N., Surlea C. (2008). Școala și consilierea părinților. Craiova: Editura Arves.

- Kuzma K. (2022). *Înțelege-ți copilul*. Editura Viață și Sănătate, București
- Popescu C., Bucinschi M. (2008). Să construim împreună cei 7 ani...de-acasă. București: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului.
- Tătaru L., Glava A. Și Chiș O. (2014). Piramida cunoașterii. Repere metodice în aplicarea curriculumului preșcolar. Pitești: Editura Diamant, Colecția Micii Licurici.

## *Înțelegând copilul preșcolar*

**Prof. Educație timpurie BRATU DELIA**

**Unitatea de învățământ: Grădinița cu P.P. Nr. 42, Sibiu**

Pentru o abordare amplă a temei personalității în etapa de vârstă preșcolară, e nevoie să înțelegem particularitățile de vârstă. Pentru a înțelege un copil cu vârsta cuprinsă între 3-6 ani în primul rând e nevoie să înțelegem caracteristicile lor. Acestea se împart între fizic, mental, social, emoțional și moral.

- **FIZIC- SE JOACĂ**

În această fază, copilul e descris ca fiind “un jucător și întreaga lume e un loc de joacă”. Joaca nu e necesară doar pentru dezvoltarea lui fizică, ci afectează dezvoltarea lui mentală, emoțională, social și spiritual.

Mușchii mari încep să crească și copilul simte nevoia să-I pună în funcțiune mișcându-se mult. Oricum, deoarece creșterea lui nu e uniformă, mișcările lui pot fi uneori slab coordonate; Mușchii mai mici de-abia încep să se dezvolte și acest lucru îl face să se obosească rapid de activitățile care solicită musculatura fină. De aceea, joaca ar trebui să fie uneori activă (joc de rol, joc de mișcare, joc liber), iar alteori, mai liniștită (joacă statică, joc didactic, joc senzorial), pentru a oferi oportunități de dezvoltare atât a mușchilor mari cât și a celor mici. La această vârstă, copiii adoră să se joace. Învață prin joacă.

- **MENTAL- PUNE ÎNTREBĂRI**

Acest grup de vârstă pune zilnic multe întrebări și deseori, cele mai multe încep cu “de ce?”. Aceasta arată că are o anumită capacitate de gândire abstractă. Când un copil întreabă ceva, trebuie să primească un răspuns corect și scurt. Dacă vrea să afle mai mult, el va pune o altă întrebare. Dacă i se spun prea multe lucruri, va deveni confuz, iar dacă răspunsul nu este real, mai târziu va afla adevărul și neadevărul cu adevărul laolaltă o să provoace doar confuzie.

Un copil mic are un vocabular limitat și învață cuvinte noi în fiecare zi. Majoritatea copiilor încearcă să folosească un număr mare de cuvinte noi pentru ei, pe care nu le înțeleg. E important să ne păstrăm limbajul cât de simplu posibil. El are de asemenea o înțelegere limitată a timpului și a spațiului. Are o curiozitate ieșită din comun și o imaginație foarte bogată.

- SOCIAL- CONFORMIST

Copilul preșcolar în general e iubitor și dorește să mulțumească pe cei din jurul lui. Cercul său social s-a lărgit pentru a include nu numai casa, ci și grădinița și pe ceilalți copii din vecinătate. Copiii mai mici din această grupă de vârstă încă se mai joacă în mod individual, chiar dacă sunt într-o mulțime. Pe la 5 ani, el va avea dezvoltate abilitățile sociale de care are nevoie pentru a se juca cu alții. Se bucură să fie cu alți copii și poate comunica bine cu ei. Cu toate acestea, s-ar putea să fie încă timid cu cei pe care nu-i cunoaște. Fiindcă e normal pentru el să fie în centrul lumii sale, poate avea încă un simț puternic al posesiei: “mie, ale mele”.

- EMOȚIONAL- RĂSPUNDE

El răspunde bine iubirii și laudei. Se străduiește să mulțumească și să se simtă acceptat. Poate să fie într-un balans emoțional și din când în când să lase să aibă loc un acces de furie. E mai bine să ignori un astfel de comportament și să continui activitățile, în ciuda strigătelor lui, plânsete, etc. El învață acum să învingă comportamentul antisocial. Momentul potrivit de a-i da atenție și de a-l lăuda e atunci când încetează și se comportă frumos.

- MORAL- ÎNCREZĂTOR

Cei de 3-5 ani cred tot ceea ce li se spune. Încrederea lor în cuvântul adultului e implicită. De aceea, acesta este timpul propice prin care un copil poate învăța cele mai multe adevăruri morale pentru că e gata să asculte și să le creadă.

#### BIBLIOGRAFIE:

- Boca C., Bucinschi M., Dulman A. (2008). Educația timpurie și specificul dezvoltării copilului preșcolar. București: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului.
- Crețu Daniela, Nicu Adriana. (2009). Pedagogie pentru definitivat si gradul didactic . Editura Universității ”Lucian Blaga” din Sibiu
- Marcu M. (2018). *Psihologia Educației*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

# DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR SOCIO-EMOȚIONALE

## LA COPIII CU VÂRSTE ÎNTRE 3-6 ANI

**Prof. pentru educație timpurie Bruja Carmen-Vasilica**

**Școala Gimnazială nr.1 Balcani, Bacău**

**MOTO:** „Ca să-i faci pe copii mai buni, să-i faci fericiți!” (Oscar Wilde)

Una dintre preocupările specialiștilor în domeniul educațional a fost studierea manifestărilor infantile. Cercetătorii au intuit existența unor deosebiri importante între felul copilului de a înțelege lumea și cel al adultului. Prin legislația actuală statul român se preocupă de o influențare sistematică a educației copiilor, urmărind totodată ameliorarea unor comportamente antisociale. Trăim într-o perioadă marcată de schimbări rapide. Suntem puși în fața provocărilor de a ne adapta atât noi, cât și copiii noștri la o lume nesigură și imprevizibilă. Drept urmare în condițiile actuale, părinții lasă totul în seama instituțiilor preșcolare, nemaivând timp să se preocupe de copil, lipsindu-l de dojana părintească atât de folositoare, pentru fiii lor datorită unor condiții obiective (plecări în străinătate, abandon familial, alcoolism, copii nedoriți, copii monoparentali, dar și copii unici în familii). Unii copii sunt deosebit de sociabili, își fac numeroși prieteni, dar alții, distrug grupul prin comportamentul lor... Aceste aspecte ale interacțiunii sociale sunt influențate de felul în care copiii își gestionează emoțiile, propriile reacții și comportamente. Totuși, copilul trebuie socializat în vreun fel...dar emoțiile ca și pe noi de altfel, îl încearcă mereu! Cine nu crede că preșcolarii au emoții se înșală. Și au mari emoții, așa cum facem și noi, acolo unde nu am mai fost niciodată, atunci când de față sunt persoane necunoscute, sunt emoționați chiar când primesc daruri(acest lucru li se pare ceva nemaipomenit, deși au mai primit câte ceva în viața lor).

Emoțiile acestea sunt constructive, fac bine personalității în devenire a puiului de om, duc la o socializare rapidă, știu să se comporte în diferite contexte sociale, făcând vizibilă munca destul de istovitoare uneori a educatoarei. Studiul copiilor cu vârste între 3-6 ani, după o activitate îndelungată, pot spune cu certitudine că nu există „șabloane” în dezvoltarea psihosocială a copiilor. Fiecare educatoare poate, indiferent ce mijloace sau metode folosește, să ajungă la același rezultat cu o altă colegă, și anume realizarea formării viitorului om de mâine, care să se poată integra în societatea prezentă, să suporte mai ușor consecințele negative ale acțiunilor concetățenilor, să fie mai toleranți, să înțeleagă problemele semenilor, să-și accepte condiția



socială pe care o are, să nu fie violent, să fie respectuos, bun la suflet darnic, credincios chiar. Dezvoltarea socio-emoțională vizează debutul vieții sociale a copilului, capacitatea lui de a stabili și menține interacțiuni cu adulții și copiii. Dezvoltarea emoțională vizează îndeosebi capacitatea copiilor de a-și percepe și exprima emoțiile, de a înțelege și de a răspunde emoțiilor celorlalți, precum și dezvoltarea conceptului de sine, crucial pentru acest domeniu. În strânsă corelație cu conceptul de sine se dezvoltă imaginea despre sine a copilului, care influențează decisiv procesul de învățare.

Dezvoltarea socială înseamnă:

- Dezvoltarea abilităților de interacțiune cu adulții;
- Dezvoltarea abilităților de interacțiune cu copiii de vârstă apropiată;
- Acceptarea și respectarea diversității;
- Dezvoltarea comportamentelor prosociale.

Dezvoltarea emoțională cuprinde:

- Dezvoltarea conceptului de sine;
- Dezvoltarea controlului emoțional;
- Dezvoltarea expresivității emoționale.

Studiile arată că acei copii care au dezvoltate abilitățile sociale se vor adapta mai bine la mediul școlar, vor fi chiar premianții clasei în care învață. Copiii cu abilități sociale slab dezvoltate(copiii care se comportă agresiv, fizic sau verbal, copiii care au dificultăți de a se integra în grup)sigur vor dezvolta probleme de comportament dacă nu se iau măsuri potrivite la timp! Agresivitatea din copilărie este asociată sau prezice activitate intelectuală mediocră, comportament distructiv în școală și angajarea în activități specifice delinvenților. Observând aceste comportamente, este necesar să introducem o serie de măsuri corectoare, de modificare comportamentală, urmărind stimularea comportamentelor adecvate și se vor reduce comportamentele dezadaptative la preșcolari.

La grădiniță fiecare grupă de preșcolari reprezintă un grup social destul de complex, iar o bună adaptare la cerințele grupei înseamnă a respecta cerințele exprimate de educatoare, să acționeze conform așteptările acesteia, înțelegerea relației cu ceilalți copii și adaptarea la o serie de reguli. Trebuie menționat faptul că dacă regulile și normele nu se materializează în

comportamentul majorității copiilor din grupă, ele nu pot să aibă forța de a direcționa comportamentul acestora. Educatorea joacă un rol foarte însemnat în modificarea statutului de „copil cu care nu se joacă nimeni”. Studiile de psihologie educațională arată că instrucțiunile educatoarei și modalitățile de predare, utilizarea unor strategii de modificare comportamentală adecvată modelează tipul și frecvența interacțiunilor dintre copii. Copiii trebuie să învețe că toate acțiunile și comportamentele noastre au consecințe asupra celorlalți și de aceea pe unele dintre ele trebuie să le modificăm, să le îndreptăm în bine. Copiii nu pot discerne întotdeauna binele de rău, datorită vârstei, capacitatea lor mnezică fiind insuficient dezvoltată. În cadrul interacțiunilor sociale (copii-adulți, copii-copii), copiii își dezvoltă anumite abilități de relaționare și învață noi comportamente.

Relevant în formarea comportamentului la copil este tocmai faptul că lucrurile se petrec invers decât la adulți. La început manifestă atitudine de supunere față de reguli, fapt care duce mai întâi la formarea comportamentului, după care se conștientizează importanța regulilor. La vârsta preșcolară copiii au nevoie permanentă de sprijinul adultului în ceea ce privește recunoașterea și respectarea regulilor de comportament în diferite situații sociale. Regulile au rolul de a preveni apariția unor probleme de comportament. Important este pentru educatoare, cum să învețe copilul regulile!?! Există mai multe căi:-prin educație;-prin imitație;-prin asumare și asimilare de reguli de joc;-din cărți;-prin mass-media;-prin intermediul opiniei publice. De cele mai multe ori sunt folosite reguli restrictive sau pedepse pentru a-l învăța pe copil anumite comportamente. Studiile arată că evidențierea faptelor bune ale unui copil face mult mai bine în dobândirea comportamentelor sociale adecvate și estomparea celor problematice, decât utilizând pedepsele.

Pentru a păstra „sănătatea” grupului, adică un climat educațional adecvat, uneori trebuie modificate anumite comportamente, utilizând metodele specifice numite de Mircea Mică „Modificări cognitive comportamentale”, ele cuprind o serie de metode specifice ce vizează modificarea comportamentelor/ cognițiilor disfuncționale/dezadaptative ale unei persoane. Pentru a realiza o modificare a unui comportament folosim următoarele metode: întărirea pozitivă, penalizarea (represori verbali, excluderea) și extincția. De un real folos sunt regulile grupei prezentate la începutul anului școlar împreună cu consecințele nerespectării lor.

Cadrele didactice trebuie să respecte următoarele cerințe în formularea de reguli:

-să fie stabilite împreună cu copiii;

-să fie discutate cu copiii;-să se prezinte consecințele nerespectării regulilor, dar în același timp și avantajele ce le pot avea dacă le respectă;

-să nu exagereze, referitor la consecințele nerespectării regulilor;

-adulții să manifeste unitate de cerințe și consecvență în formularea și aplicarea regulilor. Procesul de construire la copii a comportamentului psihosocial este de durată și nu decurge întotdeauna după cum ne-am planificat noi, copiii fiind spontani, de cele mai multe ori imprevizibili. Greutățile întâmpinate în dezvoltarea psiho-emoțională a copiilor trebuie consemnate în caietul de observații psihopedagogice, iar de câte ori avem ocazia, în mod individual, nu în public, trebuie aduse la cunoștința părinților, convingându-i să ne acorde sprijinul în aplicarea unor măsuri ameliorative

. În aplicarea acestor măsuri de corectare, formare și prevenție am constatat următoarele:

-Este important să comunicăm copilului că avem încredere în el;

-Să nu-i vorbim pe un ton ridicat atunci când încalcă regulile și să nu fie „moralizat” pentru comportamentul său;

-Să aplicăm regulile indiferent de copil, să nu facem deosebiri între copii, excepțiile nu se vor face nici dacă avem propriul nostru copil în grupă!

-Exemplele ce le oferă adulții copiilor sunt extrem de importante!

-Copiii trebuie învățați să-și asume responsabilitatea propriilor comportamente.

În orice colectivitate apar stări tensionale provocate de cauze diferite, manifestându-se sub forme variate, de scurtă durată, sau de lungă durată, cu efecte imediate, sau cu efecte întârziate, nerezolvate parțial sau total. La intrarea în grădiniță, copilul trebuie să se supună unui program, educatoarea se ocupă și de ceilalți copii nu numai de el-cum făcea acasă mama, trebuie să împartă jucăriile cu colegii-lucru dificil de realizat, dacă el nu vrea acest lucru, sunt sensibili la frustrare, la schimbări, și își pot pierde ușor echilibrul afectiv, urmează apariția conflictului! Copilul trebuie învățat din primele zile cum să-și exprime nemulțumirea, cum să-și stăpânească pornirile violente, deoarece, orice gest necontrolat, într-un moment de neatenție al educatoarei, poate avea efecte nedorite asupra altui copil din grupă.

Comportamentul copiilor la supărare este diferit. Majoritatea izbucnirilor de nemulțumire ale copiilor se manifestă prin eliberarea energiei acumulate, prin țipete, loviri, mușcări, apărute pe neașteptate, și de cele mai multe ori fără un semnal de avertizare! Una dintre cele mai frecvente

aspecte de stări tensionale apărute în grădiniță, o constituie adaptarea copiilor la mediul preșcolar: copiii plâng săptămâni în șir, alții tremură sau chiar lovesc atunci când se apropie educatoarea. Este o stare normală specifică vârstei deoarece copiii fiind obișnuiți cu alt mediu, cu alte persoane, se simt dintr-o dată părăsiți, se văd înconjurați doar de persoane străine- termenul se numește în psihologie „anxietate de separare”. Spațiul de joacă restrâns, sau un număr limitat de jucării pot genera motive de supărare. Copiii se supără, se retrag într-un colț, deoarece la nivelul cortexului inhibiția este slabă, ei nu-și pot amâna așteptările. Unii copii nu pot aștepta la rând nici chiar la împărțitul gustării, vorbesc, bat din picioare, se supără dacă nu-i servim pe ei înaintea celorlalți. Trăirile de mânie ale copilului nu trebuie neglijate, ele prezintă pentru noi un semnal, că există acolo „ceva” ce noi nu trebuie să pierdem din vedere, ci să căutăm răspunsul în afara grădiniței, în familie, în mediul social, în ereditate, în bolile somatice și oriunde altundeva putem găsi soluții!

Analizând originea acestor conflicte, am constatat că de fapt ele sunt metode ușoare și rapide prin care copiii obțin tot ce-și doresc, devin de mici „profitori”, „șantajști” ai părinților care i-au obișnuit cu „mituirea” pentru ca ei să nu mai plângă, satisfăcându-le orice dorință, neștiind să-i impună odraslei lor limite. De-a lungul timpului, numeroși psihologi au subliniat importanța inteligenței emoționale în educarea copiilor. D.Goleman sublinia faptul că cel mai rău stil de a-l motiva pe cineva este a-l critica. Un copil criticat devine mai tensionat, mai furios. Copilul are încredere în el numai dacă va ști cum este perceput de ceilalți. Un copil care va fi protejat de toate situațiile stresante din viață, nu va ști să se descurce singur niciodată, încrederea în sine o va căpăta doar dacă se confruntă cu problemele, nu adultul trebuie să găsească soluțiile, ci copilul.

Copiii trebuie să petreacă mult timp în aer liber, astfel creierul se va oxigena, iar copiii vor fi mai echilibrați emoțional. Participarea părinților sau fraților mai mari la activitățile din grădiniță, alături de copii, pot face mai ușoară adaptarea copiilor la grădiniță, chiar și faptul că acești copilași de 3-4 ani sunt integrați în aceeași grupă cu frații lor de nivel II. Aspectele prezentate, pot continua cu numeroase exemple, dar fiecare dintre noi știe, desigur, cum să-și realizeze propriile standarde profesionale!

„Din copii poți face orice, atâta timp cât te joci cu ei.” (Kay Kuzma, „Ascultarea de bunăvoie”)

#### **BIBLOGRAFIE:**

- 1.Roco Mihaela, „Creativitate și inteligență emoțională”, Editura „POLIROM”, Iași, 2001;
- 2.Andrei Cosmovici, Luminița Iacob, „Psihologie școlară”, Editura „POLIROM”, Iași, 2008;

3. Iulia Adriana Oana Badea, „Scrisoare metodică”- „Acces echitabil generalizat și calitate în educația timpurie”, 2011;
4. Rusu, C. „Deficiență, incapacitate, handicap”, Editura PROHUMANITAS”1997
5. Revista „Învățământul preșcolar”, nr.3-4, Editura „ARLEQUIN”, 2011

## **PROFESORUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE: ARTA DE A GHIDA ȘI ÎNȚELEGE**

**Prof. Marilena Brumă**

**Colegiul Tehnic „Grigore Cobălcescu” Moinești jud. Bacău**

Rolul profesorului în cadrul educației nu este doar unul de simplu furnizor de informații, ci și de modelator al comportamentului și de facilitator al dezvoltării intelectuale și emoționale a elevilor. Această poziție implică exercitarea unei forme de influență asupra elevilor. De-a lungul timpului, progresul învățământului a însemnat trecerea de la controlul excesiv sau autoritatea discreționară a profesorului la un stil mai democratic, caracterizat de o atmosferă mai relaxantă de învățare. Studiile din psihologia socială asupra stilurilor de conducere (leadership), realizate de Lewin, Lippitt și White au evidențiat faptul că leadership-ul autoritar creează o anumită dependență a elevilor față de profesor, cauzată de tendința de a transfera toată responsabilitatea asupra acestuia, ceea ce duce la pasivitate din partea lor, la irascibilitate și la o atmosferă tensionată. În schimb, în cazul stilului de leadership democratic, relațiile dintre copii sunt detensionate, atmosfera este relaxantă, elevii sunt încurajați să participe la stabilirea manierei de organizare și să-și asume responsabilitatea pentru propria învățare. (Cosmovici A., Iacob L. coord. 1999: 262-263)

Deși se tinde către stilul democratic de conducere, totuși, orice profesor care se respectă trebuie să mențină un echilibru între controlul strâns și deplina libertate de decizie a elevului. Profesorul trebuie să aibă autoritate, nu doar în raport cu elevii, ci și în raport cu părinții sau colegii. Termenul de „autoritate” este definit de DEX ca „influență general acceptată a unei persoane... în diferite sfere ale vieții” sau într-o altă accepțiune ca „prestigiu de care se bucură cineva”. Astfel controlul exercitat la clasă de profesor are la bază o anumită relație între acesta și grupul de elevi, un anumit tip de putere.

Noțiunea de putere a fost definită de cercetătorii din științele sociale ca fiind „capacitatea de a produce efecte dinainte știute în comportamentul celorlalți” (Cosmovici A., Iacob L. coord. 1999: 263) Studiul clasic realizat de John French și Bertram Raven (1959) a identificat șase baze ale puterii prin care autoritatea este exercitată: puterea legitimă, puterea de recompensare, puterea

coercitivă, puterea de expertiză/competență, puterea de referință și puterea informației. Autoritatea, definită de French și Raven ca fiind influența exercitată prin statutul legitim și acceptarea voluntară a influenței, se bazează pe recunoașterea socială a competenței și a rolului său instituțional. Spre deosebire de putere, înțelesă ca fiind capacitatea de a influența comportamentul altora pentru a obține anumite rezultate, autoritatea este asociată cu acceptarea voluntară a influenței profesorului de către elevi. În acest sens, putem face distincția dintre puterea formală (sau instituțională) și autoritatea autentică, care derivă din competența și carisma personală a profesorului.

Conform modelului lui J. French și B. Raven, profesorul își poate exercita influența asupra elevilor prin toate cele șase tipuri de putere. **Puterea legitimă** derivă din poziția formală a profesorului în cadrul instituției școlare. Aceasta se bazează pe recunoașterea oficială a rolului său, ceea ce îi conferă dreptul de a impune reguli și de a cere respectarea acestora. Elevii recunosc autoritatea profesorului datorită statutului său oficial „profesor”. **Puterea de recompensare** se referă la capacitatea profesorului de a influența comportamentul elevilor prin oferirea de recompense tangibile sau intangibile, cum ar fi note bune, laude, privilegii sau oportunități suplimentare. Acest tip de putere poate motiva elevii să urmeze instrucțiunile și să obțină rezultate mai bune. Cu toate acestea, există și limitări, deoarece elevii pot deveni dependenți de recompense externe, iar motivația intrinsecă poate scădea dacă recompensele sunt utilizate excesiv. **Puterea coercitivă** implică utilizarea sancțiunilor, a amenințărilor sau a pedepsei pentru a obține conformarea elevilor. De exemplu, profesorul poate aplica penalizări pentru comportamente neadecvate sau poate restricționa anumite beneficii. **Puterea de expertiză** se bazează pe competențele și cunoștințele profesorului în domeniul pe care îl predă. Profesorii care demonstrează o bună stăpânire a materiei și care pot oferi explicații clare și detaliate sunt adesea respectați și apreciați de elevi. Această formă de putere poate fi destul de eficientă, deoarece elevii tind să urmeze sfaturile și îndrumările persoanelor pe care le consideră competente. **Puterea de referință** are la bază respectul, admirația și afecțiunea pe care elevii le dezvoltă față de profesor. Aceasta apare atunci când profesorul devine un model de conduită, având o atitudine deschisă și plină de empatie față de elevi. **Puterea informației** este dată de accesul profesorului la informații pe care le poate reține, divulga sau chiar falsifica după propriile interese și astfel capătă putere în raport cu cei care nu au acces la aceste informații.

În încercarea de a stabili comportamentele adecvate în manifestarea puterii de către profesor, studiile au arătat că este important ca acesta să își bazeze autoritatea și influența pe o putere de referință, evitând să facă apel la puterea de coerciție, deoarece acest gen de presiune nu determină corectarea comportamentului decât temporar. În schimb, atitudinea punitivă a profesorului va deteriora atmosfera din clasă și va crea un blocaj extern în calea învățării. De aceea specialiștii recomandă profesorilor să-și întemeieze evoluțiile în clasă pe puterea de referință, iar în cazul claselor mai mari pe puterea de expertiză. (Cosmovici A., Iacob L. coord. 1999:264)

Jozef Stefanovic (1979: 112) în lucrarea sa „Psihologia tactului pedagogic al profesorului” folosește terminologia de „tact pedagogic” pentru a însuma totalitatea trăsăturilor de personalitate și aspectele instrumentale necesare pentru a avea succes în meseria de profesor. Acesta definește tactul pedagogic drept capacitatea profesorului de a gestiona eficient relația cu elevii, menținând un echilibru între fermitate și înțelegere. Tactul pedagogic presupune o combinație de trăsături precum empatia, răbdarea, echilibrul emoțional și capacitatea de adaptare la situații diverse. Stefanovic subliniază că un profesor de succes trebuie să fie capabil să anticipeze reacțiile elevilor și să adopte metode de comunicare adecvate fiecărei situații educaționale. De asemenea, el consideră că un profesor cu tact pedagogic știe să utilizeze feedback-ul constructiv și să mențină un climat pozitiv în clasă, sprijinind astfel dezvoltarea socio-emoțională a elevilor. Tactul pedagogic nu este doar o abilitate înnăscută, ci poate fi dezvoltat prin experiență și reflecție continuă asupra practicii didactice.

Empatia este așadar una dintre trăsăturile de personalitate esențiale. Stroe Marcus, fondatorul școlii românești de cercetare a empatiei, definește această trăsătură ca fiind „acel fenomen psihic de retrăire a stărilor, gândurilor și acțiunilor celuilalt, dobândit prin transpunere psihologică a eu-lui într-un model obiectiv de comportament uman, permițând înțelegerea modului în care celălalt interpretează lumea (S. Marcus, 1997: 38). Astfel empatia reprezintă capacitatea profesorului de a înțelege emoțiile și nevoile elevilor, de a se pune în locul lor și de a răspunde în mod adecvat la emoțiile și perspectivele acestora, facilitând astfel o comunicare autentică și un climat educațional pozitiv. Cu alte cuvinte empatia reprezintă abilitatea profesorului de a evalua corect și realist trebuințele elevului, de a-i înțelege dorințele și motivațiile, transpuse evident într-un comportament. Rolul empatiei este de a crea o punte de comunicare autentică și de a favoriza relații interpersonale armonioase. Așa cum explică și C. Cucuș (2006:45) profesorul empatic poate



identifica dificultățile emoționale ale elevilor și astfel va adapta strategiile didactice pentru a se potrivi structurii psihologice a acestora, permițându-le să se dezvolte în modul și ritmul propice lor. Deși nu cred că mai este nevoie să accentuăm importanța empatiei în cariera didactică, voi menționa totuși studiile și cercetările efectuate de S. Marcus în ceea ce privește empatia ca aptitudine didactică. Conform rezultatelor obținute în cercetarea sa, S. Marcus susține că profesorii cu performanță didactică ridicată sunt semnificativ mai empatici decât ceilalți profesori. Astfel că cercetătorul conchide că „în activitatea didactică, empatia capătă valențe aptitudinale, devenind o însușire fără de care nu se poate obține eficiență maximă în profesie”. Totuși autorul menționează că nu este propice un „exces de empatie” , ci aceasta trebuie să rămână la un nivel „mediu bun” pentru a nu transforma această capacitate într-o modalitate extremă de dependență față de elev. (S. Marcus 1999: 93-94)

Profesorii care demonstrează competență profesională și construiesc relații de încredere cu elevii își consolidează autoritatea autentică. Această formă de influență nu doar că stimulează învățarea, ci încurajează și dezvoltarea abilităților critice, a creativității și a încrederii în sine a elevilor. Consider că eficiența unui profesor depinde de capacitatea sa de a combina diferitele tipuri de putere într-un mod adecvat contextului educațional și nevoilor elevilor. Modelul lui French și Raven sugerează că puterea de expertiză și puterea de referință sunt cele mai eficiente în crearea unui mediu educațional pozitiv. Profesorii care se concentrează pe aceste forme de influență reușesc să dezvolte nu doar competențele cognitive ale elevilor, ci și abilitățile sociale și emoționale ale acestora.

### **Referințe:**

Cosmovici, A., Iacob, L. coordonatori (1999) *Psihologie Școlară*, Iași: Editura Polirom

Cucoș, C. (2006). *Pedagogie*, București: Editura Polirom

Golu, M. (2015). *Psihologia educației*. București: Editura Didactică și Pedagogică

Marcus, S. (1997). *Empatie și personalitate* București: Editura Didactică și Pedagogică.

Sălăvăstru, D. (2004). *Psihologia Educației*. București: Editura Polirom

Stefanovic, J. (1979). *Tactul pedagogic în procesul educațional*. Belgrad: Editura Pedagogică

## ROLUL INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ÎN CARIERA DIDACTICĂ

"Ne amintim cu apreciere de străluciții noștri profesori, însă cu grațitudine de acei profesori care au atins simțămintele noastre umane. Lucrurile ce trebuiesc a fi învățate sunt în mod necesar o materie brută, însă căldura este elementul vital pentru creșterea plantelor și a sufletelor copiilor".

Carl Jung

Dorința firească a omului de a se afirma într-o societate duce de multe ori la dezvoltarea unei cariere de succes. De multe ori cei care au un nivel ridicat de inteligență cognitivă și ne așteptăm de la ei să facă carieră, nu ajung prea departe și cei care nu au un randament foarte bun la învățatură ajung oameni de succes. Cum este posibil acest lucru? Ne întrebăm... este foarte simplu: în majoritatea cazurilor cei ce ajung să aibă succes sunt cei ce dispun de un nivel ridicat de inteligență emoțională și nu neapărat cei ce au un nivel de IQ ridicat. Cercetările arată ca inteligența cognitivă (IQ) este responsabilă în proporție de 6% de succesul la locul de muncă, iar inteligența emoțională (EQ) de 27 – 45%.

Pentru o carieră de succes în educație se completează cunoștințele academice cu cele care țin de emoții. Se acordă mai multă importanță propriilor emoții și se adaptează reacțiile la emoțiile colegilor astfel încât să se obțină un efect pozitiv asupra activității profesionale. După anii 1990, a început să se vorbească tot mai des despre inteligența emoțională (EI) și rolul acesteia în crearea relațiilor de comunicare. Inteligența emoțională este definită ca fiind capacitatea de a înțelege și gestiona atât propriile emoții, cât și ale celor din jurul nostru, fiind esențială în procesele de autoevaluare, empatizare și motivare. Deși unii consideră că ar fi o abilitate înnăscută, cele mai recente studii au demonstrat că inteligența emoțională poate fi dobândită în timp, cu răbdare, procese de introspecție și exerciții conștiente de identificare a emoțiilor proprii și ale celor cu care interacționăm.

În viața școlară actuală, în care este nevoie de cadre didactice cu abilități de comunicare extrem de bine dezvoltate, empatici, cu viziune, care să își motiveze elevii și partenerii educaționali, inteligența emoțională joacă un rol din ce în ce mai important. Ea este unul dintre factorii care contribuie la realizarea unei activități de calitate, o comunicare pe orizontală, eficientă, care să reușească să inspire și motiveze ceilalți colaboratori. Nu există relații de muncă fără comunicare, autocontrol și autoevaluare. Conștientizarea propriilor emoții este un pas important în dezvoltarea comunicării, pentru că ne ajută să recunoaștem reacțiile emoționale ale celor cu care interacționăm și să le gestionăm în mod corespunzător, construind astfel situații de comunicare productive.

Cele mai multe conflicte apărute la locul de muncă nu au un fundament rațional, care să privească niște probleme concrete, ci iau naștere din orgolii, prejudecăți și așteptări

înșelate, deci factori de natură emoțională. În situații în care încărcătura emoțională este prea puternică, trebuie să avem grijă să nu ne lăsăm copleșiți.

Inteligența emoțională poate fi dezvoltată, dacă i se acordă o atenție în mod constant. Conștientizarea propriilor emoții înseamnă să știi cum reacționezi în anumite situații și de ce, care îți sunt slăbiciunile, limitele, ce te motivează și ce te face să reacționezi impulsiv. Specialiștii în domeniu recomandă păstrarea unui jurnal, ca tehnică utilă în procesul de conștientizare a propriilor emoții. Un jurnal sincer nu ne ajută doar să ne exprimăm emoțiile fără a-i influența pe cei din jur, dar și să aflăm cauza apariției acestora. Un prieten imaginar care tace și ascultă ajută să analizăm la rece reacțiile de peste zi, să identificăm ce elemente ne-au făcut să reacționăm într-un anumit fel și să identificăm anumite tipare în comportamentul nostru. Odată cu atingerea chiar și parțială a obiectivului, scriem care sunt rezultatele pe care le-am dobândit și încercăm să vedem care au fost lucrurile care ne-au împiedicat sau care ne-au motivat în atingerea scopului. De la caz la caz, exprimarea liberă a emoțiilor ne poate aduce doar beneficii sau poate afecta în mod negativ procesele de luare a deciziilor și calitatea interacțiunilor de la locul de muncă. De altfel, gesturile, mimica și alte elemente de comunicare nonverbală – care sunt, de fapt, tot reprezentări ale unor emoții – ne pot trăda când ne este lumea mai dragă. Din aceste motive, gestionarea emoțiilor este o componentă foarte importantă a activității unui cadru didactic. Cadrele didactice trebuie să fie buni comunicatori. Dascălii cu o inteligență emoțională superioară știu să recunoască emoțiile celor din jur, știu ce să spună pentru a-i calma, încuraja sau motiva. Prin dezvoltarea și menținerea de relații eficiente, ei reușesc să câștige încrederea celor din jur, să se facă ascultați și respectați.

Cel mai bun exercițiu pentru dezvoltarea abilităților de comunicare este exersarea empatiei. Capacitatea de a te pune în situația celuilalt este vitală atât în comunicarea interpersonală, deoarece acționând empatic, dobândim o perspectivă distinctă asupra situației și reținem o parte din emoțiile interlocutorului. Empatia nu ajută doar la îmbunătățirea feedbackului pe care îl oferim celor din jur, ci poate influența anumite decizii pe care trebuie să le luăm sau momentul comunicării acestora. Zilnic în ziare, la televizor și la radio aflăm despre numeroase infracțiuni comise de la copii până la persoane în vârstă. Motivele sunt diverse: lipsa banilor, invidie, gelozie, etc. Aceste știri doar reflectă la scară mai mare acel sentiment cutremurător că emoțiile au fost scăpate de sub control atât în propria noastră viață, cât și în a celor din jur.

Nimeni nu este ferit de acest val imprevizibil de ieșiri necontrolate și regrete; el pătrunde în viața noastră într-un fel sau altul.

Copilăria reprezintă o șansă crucială pentru modelarea predicțiilor emoționale de-o viață. Una dintre lecțiile emoționale esențiale, învățată în prima copilărie și șlefuită pe parcursul anilor ce urmează, o reprezintă felul în care este calmat copilul atunci când e supărat. Foarte mulți copii mici sunt calmați de cei care au grijă de ei: o mamă își aude copilul plângând, îl ridică în brațe și îl leagă până ce se liniștește. Această adaptare biologică, spun unii teoreticieni, îl ajută pe copil să înceapă să învețe cum ar putea să se

potolească singur.

Este limpede că dezvoltarea principalelor talente ale inteligenței emoționale are perioadele ei critice, care se întind pe mai mulți ani în copilărie. Fiecare perioadă reprezintă o oportunitate pentru a ajuta copilul să dobândească obiceiuri emoționale benefice, dacă nu se reușește acest lucru efortul va fi mult mai mare pentru a oferi lecțiile corective ulterioare în viață. Pentru că viața de familie nu mai oferă un sprijin sigur pentru tot mai mulți copii, grădinița sau școala rămâne singurul loc în care comunitatea poate rezolva deficiențele competențelor emoționale și sociale ale copiilor. Alfabetizarea emoțională implică un mandat lărgit pentru unitățile de învățământ, care trebuie să recupereze ceea ce familiile n-au reușit în privința adaptării la societate a copiilor lor. Această misiune presupune două schimbări majore: cadrele didactice trebuie să meargă dincolo de îndatorirea lor tradițională, iar membrii comunității să se implice mai mult în viața unităților de învățământ. Dacă există sau nu în mod explicit ore dedicate alfabetizării emoționale contează mai puțin decât felul în care sunt predate lecțiile. Poate că în nici un alt caz nu este mai importantă calitatea cadrului didactic, având în vedere că felul în care el își desfășoară activitatea este în sine un model, o lecție de facto în domeniul competenței emoționale – sau în lipsa ei. De câte ori reacționăm față de un copil, alți 20 sau 30 învață o lecție.

Comunicarea încrezătoare este compusă din patru elemente și anume: poziția corpului, privirea, limbajul și tonul vocii. Antrenând potrivit acest gen de comunicare, copilul va câștiga încredere în el, îi va crește stima de sine și îi va spori șansele să fie înțeles și respectat de ceilalți. Sporirea și integrarea educației bazate pe inteligența emoțională va aduce multe plusuri în viața școlară și nu numai. Așa vom reuși să restabilim și să păstrăm pacea și armonia în clasă.

Folosindu-ne și de inteligența emoțională în fiecare activitate din cadrul vieții noastre, vom putea ajunge să experimentăm pacea și liniștea interioară, vom putea să ignorăm lucrurile negative din jur, și vom trece cu mai multă ușurință peste problemele vieții înțelegând că orice lucru se întâmplă cu un scop.

Dacă reușim să ne creștem copiii în acest spirit, vor avea o viață frumoasă și fericită, înțelegând că nu toate lucrurile care li se întâmplă au legătură cu ei, că nu pot detine controlul asupra oricui și că de fapt nu există noroc sau ghinion.

Există doar vreau sau nu vreau să fiu fericit!

Termenul „inteligență emoțională” a fost folosit pentru prima dată într-un articol din anul 1990 de către psihologii, Peter Salovey și John Mayer. Cu toate că acest termen este relativ nou, componentele conceptului, inteligență emoțională pot fi datate până la arhicunoscuta afirmație a lui Socrate (470 – 399 î. Hr) „Cunoaște-te pe tine însuși”. În Biblie, atât în Vechiul cât și în Noul Testament „Nu face altuia ce ție nu-ți place” și „Iubește-ți aproapele ca pe tine însuși” pot fi văzute ca elemente de Inteligență Emoțională.

În 1983 Howard Gardner a introdus conceptul de ”Inteligențe Multiple”. El argumenta că există nu doar un singur tip de inteligență ca și cea măsurată prin teste și dezvoltată în cadrul școlar, ci multiple tipuri de inteligență. El a inventat sintagma „Nu întrebați, cât de deștepti sunteți, ci cum sunteți inteligenți”. Gardner a identificat șapte tipuri de inteligență diferite de abilitățile comunicative și matematice uzuale. Printre acestea, el a inclus și două abilități personale: autoconștientizarea stărilor interioare și interactivitatea socială eficientă.

Cele șapte tipuri de inteligență ale lui Gardner sunt:

- inteligența Matematică–Logică,
- inteligența Interpersonală,
- inteligența Spațială,
- inteligența Ritmic–Muzicală,
- inteligența Intrapersonală,
- inteligența Kinestetică
- ,inteligența Lingvistic–Verbală.

De la început poate fi observat că interpersonalul și intrapersonalul sunt văzute ca două inteligențe separate și corespund cu definiția de *Inteligență Emoțională*.

Începând cu anul 1995, de la prima publicare a cărții lui Daniel Goleman pe această temă, inteligența emoțională a devenit unul dintre conceptele cele mai dezbătute în Statele Unite ale Americii. De exemplu, când Harvard Business Review a publicat un articol în anul 1998, acesta a atras un număr mai mare de cititori decât a făcut-o oricare alt articol din această publicație în ultimii 40 de ani. Când managerul general al Johnson & Johnson a citit acest articol, a fost atât de impresionat încât a trimis copii ale acestuia la mai mult de 400 de top-manageri din întreaga lume.

În cartea sa, Goleman prezintă o multitudine de informații interesante legate de creier, emoții și comportament. Totuși, Goleman descria foarte puține idei originale, deși cartea cuprindea și câteva din propriile paradigme și credințe. În principal, ceea ce a făcut el a fost să colecteze munca mai multor oameni, să o organizeze și să îi dea o formă comercială. Din 1995, Goleman s-a concentrat mai mult asupra cercetării științifice despre inteligența emoțională. Daniel Goleman, Ph.D, este în prezent CEO al firmei Emotional Intelligence Services din Sudbury, Massachusetts, și co-președinte al Consorțiului pentru Cercetare asupra Inteligenței Emoționale în Organizații, din cadrul Facultății de Psihologie Aplicată și Profesională a Universității Rutgers, statul New Jersey.

Îmbinând propriile analize și cercetări cu rezultatele obținute până atunci în domeniu, Goleman arăta în prima carte că, în esență, avem două creiere, respectiv două minți: cea rațională și cea emoțională.

Cele patru ramuri ale inteligenței emoționale:

1. Percepția, Cunoașterea și Exprimarea emoțiilor
2. Facilitarea emoțională a gândirii
3. Înțelegerea și analiza emoțiilor, folosirea cunoștințelor emoționale
4. Controlul reflexiv al emoțiilor, calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală

Abilitatea de a identifica emoțiile din starea fizică, sentimente și gânduri. Abilitatea de a identifica emoțiile altor persoane, din operele de artă, design etc., prin limbaj, sunet, aparențe și comportamente. Abilitatea de a îți exprima emoțiile clar și de a-ți exprima nevoile legate de acele sentimente. Abilitatea de a distinge între exprimarea sentimentelor clară sau confuză, sinceră sau falsă.

Emoțiile ajută la prioritizarea gândirii prin direcționarea atenției spre informațiile importante la un moment dat. Emoțiile sunt suficient de disponibile și de "vii" încât pot fi generate ca suport pentru exprimarea judecăților.

Schimbările în stările emoționale pot schimba perspectivele individuale de la optimism la pesimism, încurajând luarea în considerație a mai multor puncte de vedere. Stările emoționale încurajează în mod diferit diferitele aspecte ale abordărilor soluțiilor unei anumite probleme ca de exemplu fericirea, care facilitează creativitatea.

*Înțelegerea și analizarea emoțiilor, folosirea cunoștințelor emoționale:*

- Capacitatea de a categorisi emoțiile și de a realiza relațiile dintre cuvinte și emoții pe care le generează.
- Abilitatea de a interpreta modalitățile prin care emoțiile converg spre relații, cum ar fi tristețea care însoțește deseori o pierdere.
- Capacitatea de a înțelege sentimentele complexe: sentimente simultane de dragoste și ură sau combinații de sentimente cum ar fi indignarea ca și combinație între revoltă și surpriză.
- Abilitatea de a conștientiza tranziția dintre sentimente, cum ar fi tranziția de la supărare la satisfacție sau de la supărare la jenă.

*Reglarea reflexivă a emoțiilor, calea spre dezvoltarea emoțională și intelectuală:*

- Capacitatea de a fi deschis la sentimente, atât cele placute cât și cele neplacute.
- Abilitatea de a te implica sau detașa în mod conștient într-o emoție în funcție de utilitatea sa.

- Abilitatea de a monitoriza în mod reflexiv emoțiile în relație cu tine însuși sau cu cei din jur, cum ar fi cât de logici, puternici, sau influențabili sunt.
- Abilitatea de a controla emoțiile proprii sau ale celor din jur prin moderarea celor negative și încurajarea celor pozitive, fără a ascunde sau exagera anumite informații.

Profesia didactică, din perspectiva competențelor emoționale, este specială, deoarece reprezintă o adevărată artă, aceea de a modela cât mai frumos personalități inteligente (academic și emoțional). De modul în care copiii sunt dezvoltați din punct de vedere emoțional depinde eficiența întregii lor activități, rezultatele, succesul și performanța în viața lor socială. Spectrul larg de sentimente și emoții transmise nemijlocit de profesor îi va ajuta pe elevi și, implicit, pe adulții de mai târziu, în a-și defini și satisface propriile trebuințe emoționale, nevoile de a fi receptivi la trăirile celorlalți, asigurându-și o existență în armonie și echilibru.

În câmpul activităților și profesiilor sociale, profesia didactică se detașează printr-o dimensiune umană extrem de puternică, fapt care implică nu doar cunoștințe și competențe, ci și atitudini, valori, etos, într-un cuvânt conștiință profesională. Profesiunea didactică se învață în oarecare măsură în timpul studiilor, dar ea se descoperă în primii ani de activitate prin căutări și confruntări, prin analize și autoanalize sincere și profunde. Unele tinere cadre didactice se descoperă pe ele însele conturându-și propriul stil pedagogic după doi-trei ani; altele încearcă mult timp un sentiment obositor de nesiguranță și plictiseală.

Potrivit opiniilor lui J. Rogan și lui H. J. Mosha, eficacitatea profesorului depinde de competența sa (academică și pedagogică), eficiența (abilitatea, devotamentul față de vacanța didactică), resursele și metodele de predare și învățare, precum și de sprijinul primit de la superiori, chiar și de la întregul sistemul de învățământ. Programele de dezvoltare profesională a profesorilor oferă oportunități pentru profesori de a căuta noi roluri, să dezvolte noi tehnici de instruire și să se perfecționeze, atât ca educatori, cât și ca indivizi.

Pentru Gender dezvoltarea profesională include experiențe formale, cum ar fi participarea la ateliere, participarea la întâlniri profesionale, mentoring și experiențe informale, cum ar fi lectura publicațiilor profesionale, vizionarea unor documentare TV legate de o disciplină academică.

Este de înțeles faptul că profesorii cu experiență diferă de profesorii începători în ceea ce privește cunoștințele, aptitudinile și convingerile lor, dar și în ceea ce privește nevoile celor din urmă de a se dezvolta, atât din punct de vedere profesional, cât și

personal. Cu toate că anii petrecuți la catedră sunt cel mai la îndemână criteriu de diferențiere între un profesor începător și unul cu experiență, Richards și Farrell susțin că un cadru didactic cu experiență are următoarele caracteristici :

- bază de cunoștințe bogată și elaborată;
- abilitatea de a integra și de a folosi diferite tipuri de cunoștințe;
- capacitatea de a face judecăți intuitive pe baza experienței anterioare;
- dorința de a investiga și rezolva o gamă largă de probleme de predare;
- înțelegerea mai profundă a nevoilor elevilor;
- conștientizarea obiectivelor instructive de susținere a predării;
- mai bună înțelegere și utilizare a strategiilor de învățare a limbilor străine;
- mai mare conștientizare a contextului de învățare;
- mai mare fluiditate și automatizare în predare;
- mai mare eficiență și eficacitate în planificarea lecțiilor;

Dezvoltarea profesională a fost definită în mai multe moduri, cum ar fi:

- incluziune a instruirii și atelierelor de lucru;
- un proces în care profesorii lucrează sub supraveghere pentru a câștiga experiență;
- proces continuu de învățare în care cadrele didactice vizează în primul rând modul în care să predea în conformitate cu așteptările și nevoile elevilor.

Cum este inteligența emoțională legată de comportamente specifice pe care le asociem cu eficiența în leadership?

*Rezultate:* nivele mai mari de inteligență emoțională sunt asociate cu o mai bună performanță în următoarele domenii: management Participativ, capacitatea de a calma oamenii, conștientizarea propriei persoane, balanța între viața personală și viața profesională, capacitatea de a fi direct și de a-ți păstra calmul, clădirea și menținerea relațiilor, mersul până la capăt, luarea deciziilor, confruntarea angajaților problemă, managementul schimbării.

Managementul Participativ reflectă importanța de a fi cooperant la începutul unei inițiative. Este o aptitudine de creare a relațiilor foarte importantă în climatul managerial de azi în care organizațiile apreciază interdependența din cadrul grupurilor și dintre grupuri.

Dintre toate aptitudinile și perspectivele măsurate de Benchmarks, managementul Participativ a avut cel mai mare număr de corelații importante cu măsurile inteligenței emoționale. Cu alte cuvinte managerii care sunt considerați buni în a îi asculta pe cei din jur și în a le cere părerea înainte de a implementa schimbări sunt cei care sunt apreciați



ca fiind buni în cooperarea cu alții, capabili să se bucure de viață, să întemeieze relații de durată, să își controleze impulsurile și să înțeleagă emoțiile lor și ale altora.

Din perspectiva rapoartelor directe capacitatea de a calma oamenii a fost legată de controlul impulsurilor, care este definit ca, abilitatea de a rezista sau de a amâna impulsul de a comite un anumit act. Acest rezultat sugerează că a fi capabil să calmezi oamenii conștient are legătură cu controlarea propriilor impulsuri legate de furie sau alte emoții. Cele mai mari nivele în ceea ce privește capacitatea de a liniști oamenii sunt corelate cu fericirea, sugerând că dispoziția ta este legată de cât de confortabil se simt alții în prezența ta.

Conștientizarea propriei persoane caracterizează acei manageri care își înțeleg cu acuratețe aptitudinile și slăbiciunile. Nivelurile conștientizării propriei persoane sunt legate de controlul impulsurilor și de toleranța la stres

Balanța între viața personală și viața profesională măsoară gradul în care munca și viața personală sunt prioritare astfel încât nici una din ele să nu fie neglijată. Nivelele înalte ale șefilor în aceste comportamente au fost asociate cu măsurile inteligenței emoționale de responsabilitate socială, control al impulsurilor și empatie.

Rezultatele raporturilor directe sunt de asemenea asociate cu toleranța la stres, optimismul și responsabilitatea socială. Rezultatele șefilor sunt corelate cu fericirea. Astfel, se pare că a avea un punctaj mare în ceea ce privește păstrarea calmului și directitudinea presupune controlarea impulsurilor în perioade dificile, responsabilitatea față de cei din jur, și o dispoziție satisfăcută. Clădirea și menținerea relațiilor este abilitatea de a menține relații la locul de muncă cu diverse părți atât din interior cât și din exterior. Rezultatele șefilor la această scală au fost legate de o singură măsură a inteligenței emoționale: controlul. Acest lucru nu este surprinzător deoarece slabul control al impulsurilor se manifestă prin incapacitatea de stăpâni ostilitatea și caracterul exploziv. Evident această tendință nu va avea ca rezultat o relație puternică cu superiorii.

Similar scorurile la toleranță, la stres sunt legate de rezultatele raporturilor directe. Dificultățile în a face față stresului pot duce la relații tensionate sau stresul poate fi provocat tocmai de aceste relații dificile.

O altă relație interesantă este cea legată de rezultatele angajaților legate de confruntarea angajaților problemă, de gardul în care un manager acționează decisiv și corect când se confruntă cu angajați problemă, și măsura inteligenței emoționale de încredere în sine. Persoanele care au încredere în sine sunt capabile să își exprime sentimentele și opiniile într-o manieră nondistructivă. Aceste rezultate sugerează că a fi capabil să faci acest lucru este de ajutor când trebuie rezolvate situații legate

de performanțe problematice.

Managementul schimbării este ultimul dintre scalele Benchmarks legate de inteligența emoțională. Această abilitate se referă la eficiența strategiilor folosite pentru a facilita inițiativa de schimbare. Rezultatele de la rapoartele directe sunt asociate cu măsurile de responsabilitate socială. Altfel spus, abilitatea de a fi un membru cooperant al propriului grup social este asociată cu percepțiile de eficacitate în introducerea schimbărilor. Rezultatele angajaților în ceea ce privește managementul schimbării sunt legate de abilitățile interpersonale.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Fodor, Iulia, *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Lumen, Iasi, 2009,
2. Goleman, Daniel ; Boyatzis, Richard, *Inteligența emoțională în leadership*. Bucuresti: Curtea Veche 2005
3. Goleman, Daniel, *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche , 2001,
4. Jderu, Gabriel, *Introducere în sociologia emoțiilor*, ed. Polirom, Iasi, 2012.
5. Roco, Mihaela, *Creativitate și inteligența emoțională*, Ed. Polirom, Iași, (2004),
6. Fodor, I.D.,-”Inteligența emoțională și stilurile de conducere,” EdLumen, Iași, 2009.
7. Goleman, D.,-”Inteligența emoțională în leadership”, Ed. Curtea Veche, București, 2007.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

Bucalae Gheorghe Ionut

Scoala Gimnaziala Bucovat

Etimologic, leader (engl. leader) și leadership vin de la verbul englezesc to lead, care are mai multe sensuri: a conduce, a îndrepta, a determina, a îndruma, a dirija, a arăta drumul, a însoți.

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor.

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective binestabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma (leadership = leader + followers).

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor.

Leaderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților leaderi, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă.

Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

În opinia mea, leadership-ul nu este un titlu sau o funcție. Leadership-ul înseamnă, printre altele, un mod de gândire și pasiune, înseamnă a insipra prin exemplul personal, înseamnă a lăsa ceva palpabil, concret în urmă. Înseamnă impact pozitiv, în orice domeniu ne desfășurăm activitatea.

Astfel că, LEADERUL este persoana care exercită leadership-ul, este protagonistul acestuia.

În ultimul timp, auzim tot mai mult discutându-se despre impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor organizației școlare și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul organizației trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitate importantă pentru a îmbunătăți rezultatele unității de învățământ. Într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manager și organizație se amplifică.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerului de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții - și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Cele 7 principii ale calității - Managementul calității, Responsabilitățile managementului, Managementul resurselor, Proiectarea, dezvoltarea și revizuirea programelor de învățare, Predarea, instruirea practică și învățarea, Evaluarea și certificarea învățării, Evaluarea și Îmbunătățirea calității - reprezintă o serie de descriptori de performanță pe baza cărora se măsoară performanța la nivelul furnizorului de servicii educaționale și la nivelul sistemului.

Faptul că o organizație educațională funcționează, nu înseamnă neapărat că aceasta este una de succes. Important este modul în care aceasta este condusă, principiile și valorile care se reflectă în activitatea de zi cu zi. Dificultatea principală în ceea ce privește conducerea unei unități de învățământ este complexitatea variabilelor care intervin: cadre didactice, antepreșcolari / preșcolari, programa specifică grădiniței,

preogramele de opționale, tehnologia educațională etc. Realitatea arată faptul că un director de grădiniță trebuie să fie nu numai un bun cadru didactic ci și un bun manager, un adevărat leader.

Conducerea unității de învățământ bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc destinele unei organizații:

1. Cum se poate păstra echilibrul între muncă și familie, ambiții profesionale și personale?
2. Cum se poate păstra direcția cea bună, în condițiile în care apar tot mai multe schimbări cu efecte tot mai variate?
3. Cum se poate crea o echipă de lucru ai căror membri se completează unul pe altul?
4. Cum se poate încuraja dorința de schimbare și de modernizare fără a aduce mai multe pagube decât avantaje?

Unii specialiști afirmă că managementul este o știință, iar alții susțin că acesta este o artă, declanșând adevărate dispute. Aceste dispute sunt generate, în principal, de conținutul termenilor cât și dintr-un conflict de opinii. În acest context, literatura de specialitate oferă grupări ale autorilor având drept criteriu ideile referitoare la raportul dintre știință și artă în management.

În baza acestui criteriu autorii au fost cuprinși în trei grupe:

- a. Cei ce manifestă rezerve chiar în privința utilizării cuvântului “artă” a managementului, având drept argument faptul că s-ar refuza recunoașterea conținutului științific al managementului, făcând concesii empirismului și spontaneității în această activitate;
- b. O altă grupă de specialiști este formată din cei care susțin că managementul are atât o dimensiune științifică, cât și una care ține de domeniul artei. Potrivit opiniei acestor autori latura științifică a managementului se referă la principiile și metodele elaborate, iar domeniul ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de știința managementului având în vedere și intuiția, experiența, curajul, etc.;

c. Cea de-a treia categorie de autori îi cuprinde pe cei care abordează procesul managerial ca fiind atât știință, cât și artă, cu precizarea că în perspectivă, pe măsura sistematizării informațiilor exacte despre management, acestea au menirea să acopere, prin generalizare, un câmp larg de fapte, iar știința va ocupa, încetul cu încetul, locul artei.

O întoarcere în timp, permite să se aprecieze că managementul este o artă veche. Popoarele civilizației antice – sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. – au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile de învățământ sau alte instituții.

Pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii „complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shay precizează următoarele:

1. În domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici;
2. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă;
3. Absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale;
4. Numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei;

Cu ajutorul teoriei managementului, se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce.

Trecerea la economia de piață impune schimbări de fond, inclusiv în ceea ce privește concepția managerială. Este necesar un proces de asimilare de cunoștințe care să permită abordări și soluționări pentru problemele ce apar. Cunoștințele sistematice de management contribuie la realizarea a ceva care reprezintă mult mai mult decât o simplă pricepere, adică o cultură în acest domeniu, s-ar putea spune chiar o stare de spirit.

Cel care deține o asemenea cultură, se „mișcă” într-o lume aparte a ideilor privind organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea grupurilor umane care acționează într-o unitate de învățământ. El este chemat să-i spijine pe oameni, să-i coordoneze în atingerea scopurilor proprii și a obiectivelor organizației.

Leadership și cultura organizațională: surse de putere în organizații În ultimele decenii tema rolului puterii personale și a leadershipului individual a suscitat un interes crescut în câmpul teoriei științelor sociale și constituie azi un obiect de cercetare dacă nu privilegiat atunci intens dezbătut. După cum se sugerează, influența crescută a liderilor puternici a fost prerogativa și destinul acelor grupuri și a acelor societăți care au cunoscut o puternică cultură de masă. Acțiunea revoluționară a lui Lenin; cultul deviant și obsesiv al personalității pe care Hitler, Stalin și Mussolini l-au construit cu succes în susținerea propriilor lor tiranii; leadershipul democratic al lui Roosevelt și instituirea însăși a Președinției americane, ce pune destine de importanță mondială în mâinile unui singur om; marile figuri de lideri produse de mecanismele sistemului politic britanic de la Gladstone la Churchill; gorbaciovismul din cadrul reformei sistemului imperial sovietic și modul în care se realizează în contextul politic al Europei de Est dificila reconstrucție a unor fragmente de democrație pluralistă; poziția lui Mao în China revoluționară și a lui De Gaulle în Franța demonstrează că destul de des fenomenele istorice cele mai profunde au devenit importante sub forma unui leadership eficace și în virtutea relațiilor pe care acesta era în măsură să îl producă – dincolo de profundele antinomii dintre Orient și Occident, dintre capitalism dezvoltat și economie de piață, dintre libertate și tiranie. Cel care a făcut prima

analiza riguroasă și a pus temelia științei leadershipului a fost Max Weber. Teoria weberiană nu s-a oprit la o modelare pur teoretică a conceptului, ci s-a extins asupra unor tipuri concrete de leadership: eroi mitici, profeți, tirani, salvatori, părinți ai democrației sau revoluționari, răspunzând astfel pe deplin cerințelor epistemologice. Studiul revoluției ruse din 1905, analizele asupra raporturilor și dezechilibrelor politice și sociale ale Reich-ului și cercetarea democrației plebiscitare l-a condus pe Weber la formularea teoriei conform căreia democrația constă în lupta egală dintre lideri pentru obținerea sprijinului din partea maselor, iar înclinarea excesivă a balanței de forțe către unul dintre lideri duce la totalitarism și dictatură. Weber a intuit rolul pe care imaginarul colectiv îl joacă în evoluția socială. A considerat că elementul principal al combustiei revoluționare este charisma, iar schimbarea este dată de acțiunile unui leader charismatic. În ultimele decenii cercetările au fost influențate de un secol al XX-lea controversat, care a adus în scenă, pe lângă lideri democrațici ca Roosevelt, Churchill sau De Gaulle, leadershipul deviant al unor personalități ca Hitler, Stalin sau Mussolini. În privința leadershipului caracterul științific al cercetării stă, însă, sub semnul unei permanente confuzii și ambiguități, a unei incertitudini remarcate de Warren Bennis, unul dintre cei mai de seamă autori în domeniu, care notează că, s-a scris enorm de mult pentru a se ști atât de puțin comparativ cu orice altă ramură a științelor comportamentale (1959). De asemenea, Burns (1978) aduce o completare concluzionând că, leadershipul trebuie să fie unul dintre cele mai studiate și cel mai puțin înțelese fenomene. Faptul că lucrurile stau așa, că nu există o teorie unificatoare, îmbrățișată de majoritatea cercetătorilor, care să se autoimpună și să fie verificabilă din punct de vedere empiric este dat de însuși caracterul antropic al analizei acestui domeniu, de rolul pregnant al imaginarului social, ceea ce face imposibilă distanțarea critică totală a cercetătorului față de subiect. Cu toate acestea, cercetătorul trebuie să facă eforturi pentru a goli obiectul studiat de conținutul său emoțional, chiar dacă prin asta fenomenele își pierd din esență. Leadershipul are nevoie de măsurători ale eficacității sale. Identificarea a peste 350 de definiții ale conceptului de către Bennis și Nanus (1985) și 221 de către Rost (1991) în cercetările de pe parcursul deceniilor scurse din secolul XX, i-a făcut pe aceștia să manifeste un anumit pesimism, considerând că eforturile depuse pentru înțelegerea fenomenului sunt imense în raport cu rezultatele obținute. Cercetările leadership-ului în organizațiile publice au întârziat datorită unor prejudecăți. S-a considerat că în acest sector actul decizional este unul absolut rațional, că liderii controlează toate aspectele organizației, că implementează strategii și proceduri în deplină cunoștință de cauză, că gestionează și rezolvă toate problemele care apar,



că elaborează și beneficiază de baze de date complete și utilizabile etc. Efectele științifice ale cercetărilor au fost date de însăși demitizarea acestor prejudecăți. S-a constatat că deciziile sunt mai degrabă reactive, intuitive și cutumiare, iar intenția de aplicare a unor strategii este îngreunată de sarcinile de amănunt în care liderii sunt nevoiți să se afunde. Cu toate că definițiile leadershipului reprezintă un avantaj foarte larg, Harold F. Gortner identifică două elemente comune majorității acestora și anume fenomenul de grup și procesul de influențare. Primul element definește conducerea ca un act în care sunt implicate cel puțin două persoane, iar cel de al doilea presupune intenția liderului de a influența. Între lider și subordonat se desfășoară un proces inspirațional care pune accentul pe latura informală a relațiilor interpersonale. Leadershipul nu aplică anumite proceduri specifice și nu urmărește aplicarea unor reguli precis stabilite, ci anticipează și răspunde anumitor evenimente sau situații non-rutiniere care reprezintă un potențial impediment în calea progresului organizațional. Influența depășește conformarea mecanică cu ordinele rutiniere din cadrul organizației, mobilizează resurse instituționale, politice, psihologice sau de altă natură, reușește articularea unei viziuni, întruchiparea unor valori și crearea unui mediu înăuntrul căruia obiectivele pot fi atinse. În organizațiile performante șeful oferă un sentiment de siguranță. El împărtășește grupului intențiile sale, el știe ce face, are sens ce face și ceea ce se face va funcționa. Actorii cei mai buni sunt aceia care devin celebri datorită abilității lor de a se folosi de o energie care să le permită să-și multiplice capacitățile de schimbare. Această, să-i spunem, forță, reprezintă izvorul prin care fiecare individ poate să dobândească o cantitate însemnată de energie prin intermediul abilităților de introspecție și a unei considerabile cunoașteri de sine. O astfel de forță se regăsește în toți într-o stare latentă și - odată descoperită și activată – devine un adevărat avantaj competitiv, face diferența, permite obținerea unor rezultate excelente chiar și la indivizi considerați normali. Într-o anumită măsură, cultura este forța din organizație, este traducerea la nivel colectiv a forței, este forța grupului. Orice organizație posedă, mai mult sau mai puțin conștient, o forță proprie dobândită și activată – și în acest caz – prin intermediul introspecției și auto-cunoașterii. Organizațiile puternice – mai exact cele care reușesc să atingă rezultate pozitive și de durată în timp – au capacitatea de a recunoaște și de a folosi activ energia care este concentrată în propria identitate. Primul actor al acestui proces este așadar liderul, acela care conduce și gestionează organizația, punctul de referință în structura organizatorică: într-o bună măsură, leadershipul nu este altceva decât abilitatea de a citi, interpreta și a operaționaliza cultura organizațională, de a conduce organizația înspre cunoașterea propriei identități, de

a determina colectivul organizației să-și cunoască și posede forța (Schein, 1992). Cultura organizațională este hotărâtoare pentru puterea de manifestare a leadershipului. Fiecare instituție creează și dezvoltă diferite tipuri de comportamente, reguli, valori și idealuri în funcție de anumiți factori. Cultura unei organizații depinde de mediul economic, social, cultural și religios în care funcționează. Unele culturi sunt propice apariției și dezvoltării personajelor cu potențial de leadership și permit realizarea schimbărilor atunci când este necesar. Altele sunt mult mai reactive față de leadership, iar liderii sunt nevoiți să depună eforturi foarte mari pentru găsirea unui grup de adepți. O cultură organizațională în care se poate manifesta un leadership eficient permite dezvoltarea oamenilor, le oferă libertate de acțiune și le recunoaște individualitatea. Dezvoltarea unei astfel de culturi este extrem de dificilă și nu poate fi realizată într-un timp scurt. Leadershipul și cultura organizațională sunt procese care se creează reciproc, își oferă unul altuia consistență și valoare. Cultura organizațională este solul unde are loc germinarea viziunilor, alinierea oamenilor și energizarea lor în vederea îndeplinirii viziunii. Ea reprezintă un set de valori, idealuri, așteptări, credințe și reguli de conduită comune, care predomină în rândul membrilor unei organizații și care condiționează direct și indirect performanțele acestora (Nicolescu et al., 2004). Cultura unei organizații este dependentă de anumiți factori externi, cum ar fi cultura națională, mediul economic și juridic în care apare și se desfășoară. diferite de cele din patria mamă. Gestionarea acestui conflict cultural intră în sarcina leadershipului. Un manager fără cunoștințe și abilități de lider, detașat într-o cultură străină, nu va putea să impună nici măcar o planificare și bugetare realizabile. Un astfel de personaj va trebui să impună o viziune care să satisfacă ambele culturi, mobilizează resurse instituționale, politice, psihologice, educaționale sau de altă natură, reușește articularea unei viziuni, întruchiparea unor valori și crearea unui mediu înăuntrul căruia obiectivele pot fi atinse. În organizațiile performante șeful oferă un sentiment de siguranță. El împărtășește grupului intențiile sale, el știe ce face, are sens ce face și ceea ce se face va funcționa.

Bibliografie; UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT , „ION CREANGĂ” DIN CNIȘINĂU , Dumitru PATRAȘCU , LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

**STRATEGII DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL: ECHILIBRU ÎNTRE  
AUTORITATE ȘI EMPATIE  
-ANALIZĂ ȘTIINȚIFICĂ-**

Prof. înv.primar Bucur Dănuța  
Școala Gimnazială “Adrian Păunescu”, București

**Abstract:** Leadershipul educațional joacă un rol crucial în dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a sistemelor educaționale. Prin definirea și implementarea unor strategii eficiente, liderii educaționali influențează nu doar rezultatele academice ale elevilor, ci și clima organizațională a instituțiilor de învățământ. Articolul examinează conceptele fundamentale ale leadershipului educațional, tipologiile acestuia, factorii care contribuie la succesul unui lider educațional și cum aceste abilități pot fi dezvoltate și implementate eficient în cadrul școlilor și al altor instituții educaționale.

**Introducere:** Leadershipul educațional este un concept amplu care cuprinde procesul prin care liderii din domeniul educației influențează și motivează profesori, elevi, părinți și alte părți interesate pentru a atinge obiective educaționale specifice. De-a lungul decadelor, leadershipul educațional a evoluat, iar cercetările recente subliniază importanța unui leadership colaborativ și reflexiv, care pune accent pe dezvoltarea competențelor profesionale și pe crearea unui mediu educațional incluziv și echitabil.

Leadershipul educațional poate fi definit ca fiind capacitatea de a influența și ghida procesele educaționale pentru a atinge obiective clare, precum îmbunătățirea performanței școlare, crearea unui mediu de învățare pozitiv și promovarea valorilor educaționale. Liderii educaționali pot ocupa diferite poziții în structurile educaționale, de la directori de școli, coordonatori de departamente, până la formatori și consultanți educaționali.

**Tipologii de Leadership Educativ:**

1. **Leadershipul autoritar:** Acest tip de leadership este caracterizat printr-o abordare top-down, în care liderul ia decizii pentru întreaga echipă. Deși poate aduce rapid rezultate imediate, acest stil poate afecta moralul și creativitatea cadrelor didactice și elevilor pe termen lung.

2. **Leadershipul participativ:** Liderul educațional încurajează colaborarea și luarea deciziilor împreună cu echipa. Este o abordare care promovează responsabilitatea colectivă și implicarea activă a tuturor părților în procesul educațional.
3. **Leadershipul transformativ:** Liderii transformaționali își motivează echipa prin viziune, inspirație și încurajare. Acești lideri pun accent pe schimbare și inovare, având un impact profund asupra culturii organizaționale și rezultatelor educaționale.
4. **Leadershipul distribuțional:** În acest model, responsabilitatea pentru leadership este împărțită între mai multe persoane din organizație, fiecare având un rol activ în conducerea proceselor educaționale.

În domeniul educațional, leadershipul eficient presupune un echilibru fin între autoritate și empatie. Liderii educaționali trebuie să fie capabili să adopte un stil de conducere care să combine respectul față de reguli și structuri (autoritate) cu înțelegerea și sprijinul nevoilor emoționale și sociale ale cadrelor didactice și elevilor (empatie). Găsirea acestui echilibru este esențială pentru crearea unui mediu de învățare sănătos, unde toți participanții la procesul educațional se simt în siguranță și motivați să își atingă potențialul maxim.

**1. Definirea clară a așteptărilor și stabilirea de limite clare (Autoritate):** Un lider educațional trebuie să stabilească limite clare pentru comportamentul și performanța elevilor, precum și pentru relațiile profesionale dintre cadrele didactice. Acestea ajută la menținerea unui mediu organizat și disciplinat, în care toată lumea înțelege ce se așteaptă de la ea. Însă, în paralel, este esențial ca aceste reguli să fie comunicate într-un mod respectuos și să fie aplicate consistent, evitându-se abuzul de putere sau rigiditatea excesivă.

- **Exemplu de strategie:** Organizarea de sesiuni de formare și workshopuri pentru profesori în care să se discute despre importanța stabilirii unui cadru disciplinar clar, dar și despre cum pot fi aplicate sancțiunile într-un mod echilibrat și just.

**2. Promovarea unui climat de încredere și respect (Empatie):** Un lider educațional trebuie să cultive un mediu de învățare în care elevii și profesorii se simt susținuți și respectați. Empatia joacă un rol fundamental în acest proces, întrucât ajută la construirea unor relații pozitive între lider și echipa sa, precum și între elevi și profesori. Liderii care manifestă empatie sunt mai capabili să recunoască și să răspundă nevoilor emoționale ale celor din jur, ceea ce duce la un climat școlar mai armonios.

- **Exemplu de strategie:** Organizează sesiuni de consiliere și de ascultare activă, în care elevii și profesorii pot împărtăși provocările sau preocupările lor. Aceasta contribuie la crearea unei atmosfere de sprijin și înțelegere reciprocă.

**3. Flexibilitate în aplicarea regulilor (Echilibrul între autoritate și empatie):** Deși este important să existe reguli clare, liderii educaționali trebuie să fie flexibili în aplicarea acestora, recunoscând că fiecare situație este unică. Un lider care manifestă empatie va fi capabil să evalueze contextul specific al unei probleme și să aplice măsuri care să țină cont de circumstanțele individuale, mai ales în cazul elevilor care se confruntă cu dificultăți personale.

- **Exemplu de strategie:** În loc să aplice automat sancțiuni atunci când un elev nu respectă regulile, liderii educaționali pot discuta cu elevul despre circumstanțele care au dus la comportamentul respectiv și pot căuta soluții mai adaptate nevoilor sale, cum ar fi acordarea unui timp suplimentar pentru a-și îndeplini sarcinile sau implicarea în activități de dezvoltare personală.

**4. Modelarea comportamentului (Autoritate prin exemplu):** Un lider educațional trebuie să fie un exemplu de comportament pentru întreaga comunitate școlară. Dacă un lider respectă regulile, promovează colaborarea și manifestă integritate, acest comportament va fi adoptat și de către profesori și elevi. Autoritatea liderului se bazează nu doar pe puterea formală, ci și pe respectul câștigat prin exemplul personal.

- **Exemplu de strategie:** Practicarea unui leadership „prin exemplu”, în care liderul educațional se comportă într-un mod care reflectă valorile pe care dorește să le insufle comunității educaționale. Acesta poate include, de exemplu, demonstrând un angajament activ față de învățarea continuă și promovarea unui climat de respect și cooperare.

**5. Ascultarea activă și comunicarea deschisă (Empatie):** Un lider educațional empatic va dedica timp pentru a asculta preocupările, ideile și propunerile membrilor echipei sale și ale elevilor. O bună comunicare permite rezolvarea rapidă a problemelor și evitarea conflictelor, creând astfel un mediu în care toți participanții se simt apreciați și înțeleși.

- **Exemplu de strategie:** Organizarea de întâlniri periodice cu profesorii și elevii pentru a discuta despre evoluția procesului educațional și despre provocările întâmpinate.

Liderul poate organiza sesiuni de feedback deschis, în care să asigure că toți participanții au ocazia să își exprime opiniile într-un mod constructiv.

#### **6. Suport pentru dezvoltarea profesională continuă (Empatie și autoritate combinată):**

Liderii educaționali trebuie să sprijine dezvoltarea continuă a cadrelor didactice, încurajându-i să își îmbunătățească abilitățile și cunoștințele, în timp ce le oferă un cadru clar pentru atingerea acestui obiectiv. Aceasta presupune un echilibru între stabilirea unor standarde clare și oferirea de suport personalizat în procesul de dezvoltare profesională.

- **Exemplu de strategie:** Crearea unui plan de dezvoltare profesională pentru profesori, care să includă sesiuni de formare continuă și oportunități de mentorat, dar și evaluarea progresului în cadrul unor discuții de feedback care să reflecte nevoile și realizările fiecărui cadru didactic.

**Provocări și Strategii de Succes:** Printre principalele provocări cu care se confruntă liderii educaționali se numără resursele limitate, diversitatea nevoilor elevilor și schimbările constante ale curricula educațională. Cu toate acestea, prin dezvoltarea unor strategii clare și prin implementarea unui leadership colaborativ, multe dintre aceste provocări pot fi depășite. De exemplu, promovarea învățării profesionale continue, sprijinul și formarea cadrelor didactice, dar și implicarea părinților și comunității în procesul educațional sunt factori esențiali în succesul leadershipului educațional.

**Concluzie:** Un leadership educațional de succes se bazează pe abilitatea de a echilibra autoritatea și empatia într-un mod care promovează atât disciplina, cât și bunăstarea emoțională a celor implicați în procesul educațional. Liderii care reușesc să implementeze aceste strategii, printr-o combinație de fermitate și înțelegere, pot crea un mediu de învățare în care toți participanții se simt susținuți și motivați să atingă cele mai înalte standarde.

#### **Bibliografie:**

1. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
2. Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. AERA.
3. Sergiovanni, T. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn and Bacon.

## **Empatia, calea spre succesul școlar**

Prof.ec. Bucur Viorica

Liceul Economic "Virgil Madgearu" Constanța

*Educația este „arta de a forma deprinderi”*

*PLATON*

Pornind de la aserțiunea lui Platon, meseria de profesor este un rol asumat de care depinde viitorul copilului deoarece acesta modelează caractere prin formarea personalității, nu doar transmiterea de cunoștințe, lăsându-și amprenta asupra evoluției ființei umane. Așa cum atunci când ne naștem nu ne alegem părinții, frații, familia din care vom face parte, tot așa nu ne putem alege nici profesorii sau colegii de clasă. Cadrul didactic are un statut special, el răspunde de întreaga clasă de elevi, este un exemplu de conduită morală și civică pentru întreg colectivul pe care-l organizează, conduce și controlează. Principala sarcină a profesorului este de a ajuta și îndruma elevii în procesul instructiv-educativ. Cadrul didactic reprezintă un al doilea părinte al copilului, în permanentă deschis provocărilor, înzestrat cu pregătire profesională, compasiune și afecțiune față de copii.

Cadrele didactice trebuie să lucreze în permanență la calitatea relației dintre cei doi participanți ai actului educațional: profesor și elev. Metodele moderne, centrate pe elev, prin folosirea metodelor active-participative permit acestuia să fie deschis, să-și exprime punctul de vedere, iar profesorul să țină cont de nemulțumirea fiecăruia și să îmbunătățească actul educativ cu scopul creșterii randamentului școlar.

Legătura elev-profesor reprezintă modul în care profesorul se adresează elevului; această relație este una interdependentă, se polarizează, ajută elevii să-și însușească noi cunoștințe, să empatizeze cu cei din jur, să înțeleagă și să se facă înțeleși, să-și dezvolte personalitatea, să-și modeleze caracterul și comportamentul și să-și atingă aspirațiile. Relațiile pozitive profesor-elev duc la câștigarea încrederii elevilor, oferă acestora sfaturi, iar elevii ajung să vadă în cadrul didactic un bun sfătuitor, un consilier și prieten. Consolidarea relației profesor-elev depinde în mare măsură de dăruirea și implicarea cadrului didactic, de tactul sau pedagogic și dragostea față de elevi. Atunci când elevul este înconjurat de iubire și simte afecțiunea profesorului, se va deschide în față acestuia, dăruind la rândul său iubire și încercând să-și dea tot interesul pentru a nu dezamăgi.

Relația dintre profesor și elev are o importanță deosebită deoarece cadrul didactic este mai mult decât un îndrumător și coordonator, el este cel în preajma căruia elevii petrec o mare parte a timpului, atunci când nu sunt în sânul familiei. Aceștia petrec timp împreună atât în mediul școlar

cât și extrașcolar prin activitățile extrașcolare pe care le organizează și le desfășoară împreună cu elevii.

Profesorii care au relații bune cu elevii sunt mai deschiși, se simt apreciați, își desfășoară activitatea didactică cu mai multă pasiune iar elevii devin mai încrezători în forțele proprii și găsesc cu o mai mare ușurință curajul de a participa la discuții deschise privind modul de desfășurare a lecției, de a-și exprima propriile dorințe și opinii.

Acolo unde există o relație pozitivă profesor-elev, se poate observa un nivel ridicat al rezultatelor academice, stimă de sine ridicată, frecvența zilnică la ore în rândul elevilor, încredere în forțele proprii, implicare; elevii își recunosc și își acceptă mai ușor înfrângerile.

În desfășurarea actului didactic, profesorul este un exemplu pentru elevi, înzestrat cu anumite trăsături precum: seriozitate, fermitate, exigență, eficiență, empatie, obiectivitate, bunăvoința, sinceritate, toleranță, încredere, cooperare, tact pedagogic, spirit creativ, delicatețe sufletească. Un profesor bun este cel ce stârnește interesul elevilor pentru cunoaștere, ține mereu cont de părerile elevilor, crește motivația intrinsecă a acestora, încurajează creativitatea, stabilește reguli ce se respectă (să asculte, să se implice, să fie toleranți, onești, curajoși, altruști, să folosească un limbaj adecvat), folosește un ton afectiv, inspiră copilul, îl ajută să-și recunoască greșelile, să colaboreze cu ceilalți și să participe cu entuziasm la lecție.

Un climat pozitiv al clasei depinde în primul rând de acțiunile și atitudinile cadrelor didactice și se regăsesc în următoarele elemente:

#### *Regulile privind relațiile dintre elevi*

Când cadrele didactice pun accentul pe relații pozitive între elevi și arată clar că nu acceptă violența verbală sau fizică între copii, primul pas către un climat educațional sigur pentru copii este făcut. Regulile clasei precum „Vorbim politicos cu colegii” sau “Ne cerem scuze când greșim.” sunt esențiale. Copiii au nevoie să învețe cum pot să se apropie unii de ceilalți folosind comportamente pozitive, formule de politețe, comportamente care să arate recunoștința, compasiunea și empatia.

#### *Cooperarea între elevi*

Un climat pozitiv al clasei promovează relații pozitive între elevi. Pentru ca acest lucru să se întâmple, elevii au nevoie să fie implicați în activități care să presupună colaborarea și interacțiunile pozitive. Pentru ca elevii să se simtă în siguranță în clasă, este important ca profesorul să nu încurajeze excesiv competiția între copii, să evite comparațiile între ei și să aprecieze progresele făcute de fiecare elev în parte.

#### *Ajutorul între colegi*

Schimbările fizice și emoționale ale unui elev pot perturba climatul clasei, de aceea e important să existe o colaborare între elevi pentru a se ajuta reciproc când au probleme, chiar dacă aceste probleme sunt aduse de elev, de acasă și nu își au rădăcinile în clasă.



### *Stilul de predare democrat*

Atitudinea profesorului este la fel de importantă pentru climatul educațional ca relațiile dintre elevi. Când cadrul didactic nu face apel excesiv la autoritate, nu folosește violența verbală și intimidarea pentru a disciplina elevii, copiii se pot simți în siguranță din punct de vedere emoțional. Un stil de predare excesiv de autoritar va induce o stare de teama elevilor, chiar dacă nu aceasta este intenția profesorului.

### *Acceptarea greșelilor ca ocazii de învățare*

Este de la sine înțeles că atunci când greșelile elevilor sunt ridiculizate sau pedepsite, aceștia nu se vor simți în siguranță în sala de clasă. Școala ar trebui să fie mediul în care copilul învață, adică, implicit, greșește din când în când. Cadrele didactice care reușesc să transforme greșelile în situații de învățare vor asigura și un confort emoțional necesar pentru învățare.

### *Implicarea copiilor în crearea unui climat pozitiv*

Cadrele didactice se pot asigura că regulile sunt respectate dacă cer și părerea elevilor referitoare la acestea. Felul în care copiii se simt în clasă, eventualele probleme și soluțiile pentru acestea ar trebui să fie discutate periodic de către diriginte sau profesor împreună cu elevii.

Un climat al clasei în care elevii să se simtă în siguranță emoțional, este un climat în care nimeni nu pierde nicio oportunitate de a modela bunătatea, de a învăța să își păstreze calmul, indiferent de situație, de a se respecta fără a folosi porecle sau etichete, de a zâmbi, de a aprecia vulnerabilitatea fiecăruia fără a se folosi de ea.

Weber consideră managementul clasei: „setul de activități prin intermediul cărora cadrul didactic promovează comportamentul adecvat al elevului și elimină comportamentul inadecvat, dezvoltă relații interpersonale bune și un climat socio-emoțional pozitiv în clasă, menține și stabilește o organizare eficientă și productivă a clasei”.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Dragomir, M.– Managementul activităților didactice – eficiență și calitate, Editura Eurodidact, Cluj Napoca, 2002;
  2. Ionescu, M., -Instucție și educație, Universitatea „V.Goldiș”, Arad, 2005;
  3. Jude, I., - Psihologie școlară și optim educațional, E.D.P., București, 2002;
  4. D. Mihai, Fundamentele comunicării interpersonale, Editura All, București, 2004;
  5. Oprea Crenguța-Lăcrămioara - Pedagogie. Alternative metodologice interactive, Editura Universității București, 2003;
  6. Păun, E., Potolea, D., - Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative, Editura Polirom, Iași, 2002;
  7. I. O. Pânișoară - Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune educațională (ediția a IV-a revăzută și adăugită), Editura Polirom, Iași, 2015.
- Sălăvăstru Dorina, Psihologia educației, Iași, Editura Polirom, 2004.

## „ISUS DIN COPILĂRIE”

VASILE VOICULESCU

Profesor, Egina-Maria Buftea-Jercan

Colegiul „Ferdinand I” Măneciu, județul Prahova

Vasile Voiculescu,

scriitorul sensibilizat prin adâncă și statornica lui credință ortodoxă,

scriitorul zdrobit și făcut nemuritor de închisorile comuniste,

ne amintește, de câte ori îi citim o părțică din opera sa, ce este poetul adevărat : „cel ce lasă să-i curgă sângele”... lacrima emoției... „prin vârful penei sale”.

„Isus din copilărie” adună acorduri multiple :

- de evocare a lumii curate a copilăriei sale,
- de rugăciune,
- de pastel duios al primăverilor sfinte,
- de imn, numit mai adecvat « psalm ».

Deși copilăria lui a curs în alte vremuri, seamănă cu a fiecăruia dintre noi : toți ne amintim cu duioșie de Sărbătorile de Paști cu Sfintele lor Denii și vacanțe, cu suspinele Prohodului și cu bucuria Învierii :

„Mama mă strângea la piept cu suspine  
Și muream și noi cu Tine,  
Până ce duminica înviam iară :  
TU ca să Te urci la cer și să Te schimbi la Față,  
Noi să ne-ntoarcem jinduiți la viață,  
La ouă, la miel, la cozonaci,  
La scrânciobul aninat între copaci.”

Noi toți ne regăsim propria copilărie în pasajul memorialistic unde evocă Săptămâna Patimilor cu atmosfera Sa de pregătire sufletească, dar și de primenire a caselor, de înnoire a hăinuțelor de Paști, a culesului de flori pentru Sfânta Denie din Vinerea Mare :

„Joi porneam în cete la pădure  
S-adunăm călțunași și viorele,

Umpleam de chiot și cântec dealuri sure-  
Uitând că ești mort și-o să Te-mpodobim cu ele.”

Descrierea abundă de imagini tari: epitete cromatice sugerând Patimile pe Care sufletul vânăt al omului Le-a dat Lui Iisus în locul recunoștinței : „Flori vinete... înfrigurate” depuse de noi pe Sfântul Epitaf.

Printre florile noastre așezate pe Sfânta Masă, cu pietate (sfințenie, evlavie), zărim și noi, cu ochii sufletului zguduit :

„Și printre ele, lucea vie, zugrăvită pe Icoană,  
Roșia floare a coastei Tale însângerate  
Și stropii de sânge picurați din coroană.»

O enumerație sfântă ne înprospătează versete din Prohod :

« Iosif, Nicodim, mironosițe  
Și maica Domnului cu mahrama pe cosițe.”

Eul liric – copil – se trage în umbra Celui Care S-a jertfit pentru noi.

Acel copil care abia înțelegea adâncile semnificații ale Jertfei ne reprezintă și copilăria noastră.

Când ne facem mari, ne înduișăm de ingenuitatea (naivitatea) cu care și noi „uităm că ești mort, Doamne!” și ne bucurăm mult de lumina Invierii.

Modelul cristic se manifestă în fiecare om : fiecare avem de purtat o cruce. Pentru mulți, viața este un drum al Golgotei, depinde de noi cum îl parcurgem : cu răbdare și demnitate și cu reușită binecuvântată sau prin înșelare, trădare, de aceea – mai devreme sau mai târziu – cu o cădere josnică.

Descifrăm aici unul din mesajele poeziei : să trăim cu demnitate! Să ne păstrăm credința în Mântuitorul.

# **EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT**

**Prof. Burs Adriana**

**Școala Gimnazială „Dimitre Gusti” Nereju**

Leadership-ul educațional este o componentă esențială în dezvoltarea unui mediu de învățare eficient, motivant și incluziv. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie pentru a ghida elevii și profesorii spre performanță, menținând în același timp un climat pozitiv. Autoritatea asigură structura și disciplina necesare unei bune desfășurări a procesului educațional, în timp ce empatia permite înțelegerea nevoilor și dificultăților cu care se confruntă elevii și profesorii. Acest eseu explorează strategiile prin care liderii educaționali pot combina cele două dimensiuni pentru a construi un mediu educațional echilibrat.

Autoritatea reprezintă capacitatea liderului de a lua decizii clare, de a impune reguli și de a menține disciplina într-o instituție educațională. Un lider autoritar este perceput ca un factor de stabilitate și control, oferind direcție clară și standarde de performanță bine definite. Cu toate acestea, o abordare exclusiv autoritară poate genera rigiditate și poate descuraja inovația și implicarea activă a elevilor și profesorilor.

Empatia, pe de altă parte, este abilitatea de a înțelege și de a răspunde emoțional la nevoile celorlalți. Într-un mediu educațional, liderii empatici creează relații de încredere, reduc stresul și anxietatea profesorilor și elevilor și promovează o cultură a colaborării și sprijinului reciproc. Potrivit lui Goleman (1998), inteligența emoțională, din care empatia face parte, este esențială pentru un leadership eficient, deoarece contribuie la gestionarea conflictelor, creșterea motivației și îmbunătățirea relațiilor interpersonale.

Prin urmare, un lider educațional eficient trebuie să îmbine cele două dimensiuni: să fie suficient de ferm pentru a menține ordinea și disciplina, dar și suficient de empatic pentru a înțelege și a răspunde nevoilor individuale ale elevilor și cadrelor didactice.

**Strategii pentru un leadership educațional echilibrat**

### **a) Comunicarea clară și ascultarea activă**

Un lider educațional trebuie să stabilească o comunicare clară și eficientă cu toți actorii implicați în procesul educațional: profesori, elevi, părinți și personal administrativ. Comunicarea clară presupune formularea unor așteptări precise, explicarea obiectivelor și oferirea de feedback constructiv. În același timp, ascultarea activă joacă un rol esențial în înțelegerea nevoilor și preocupărilor celor din jur. Ascultarea activă înseamnă:

- menținerea contactului vizual,
- acordarea atenției fără a întrerupe,
- reformularea mesajului pentru confirmarea înțelegerii corecte.

De exemplu, un director de școală care ascultă preocupările profesorilor despre volumul mare de muncă și încearcă să găsească soluții (precum distribuirea mai echilibrată a responsabilităților) creează un climat de sprijin și colaborare, ceea ce duce la o motivație crescută și la reducerea epuizării profesionale.

### **b) Crearea unei culturi a respectului și încrederii**

Respectul și încrederea sunt pilonii unui mediu educațional pozitiv. Atunci când profesorii și elevii simt că sunt respectați și apreciați, nivelul lor de implicare și motivație crește. Un lider educațional trebuie să încurajeze o cultură a respectului prin:

- tratarea echitabilă a tuturor membrilor comunității educaționale,
- recunoașterea și aprecierea eforturilor cadrelor didactice și ale elevilor,
- promovarea unui climat de siguranță emoțională, unde toți se simt liberi să își exprime ideile și preocupările.

De exemplu, un director care încurajează profesorii să își exprime ideile privind metodele didactice și le oferă sprijin pentru implementarea acestora demonstrează încredere în competențele echipei sale. În mod similar, elevii care simt că opiniile lor contează sunt mai implicați în procesul educațional.

### **c) Aplicarea unui stil de leadership transformativ**

Leadership-ul transformativ, descris de Bass și Avolio (1994), se bazează pe capacitatea liderului de a inspira și motiva oamenii să își depășească limitele. Liderii transformaționali nu doar impun reguli, ci creează o viziune comună și îi sprijină pe ceilalți în atingerea obiectivelor.

Acest stil de leadership are mai multe caracteristici:

- stabilirea unei viziuni clare și motivante pentru școală,
- implicarea activă a profesorilor și elevilor în procesul decizional,
- oferirea de sprijin emoțional și profesional pentru dezvoltarea continuă.

De exemplu, un lider transformativ poate introduce noi strategii de predare inovatoare, cum ar fi învățarea bazată pe proiecte, și poate încuraja profesorii să participe la formări pentru a-și îmbunătăți competențele. Acest tip de leadership stimulează creativitatea și implicarea tuturor în procesul educațional.

#### **d) Flexibilitatea și adaptabilitatea**

Într-un mediu educațional în continuă schimbare, flexibilitatea este esențială pentru a răspunde eficient provocărilor. Un lider educațional trebuie să fie capabil să se adapteze la noi politici educaționale, schimbări în structura clasei și nevoi individuale ale elevilor și profesorilor.

De exemplu, în timpul pandemiei de COVID-19, liderii educaționali au fost nevoiți să implementeze rapid metode de învățare online, să adapteze curricula și să sprijine profesorii și elevii în tranziția către educația digitală. Capacitatea de a gestiona astfel de situații demonstrează un leadership flexibil și orientat spre soluții.

În plus, un lider educațional flexibil este deschis la feedback și dispus să ajusteze strategiile în funcție de rezultatele obținute. Acest lucru asigură îmbunătățirea continuă a procesului educațional și crearea unui mediu de învățare eficient și motivant.

În concluzie un leadership educațional eficient presupune echilibrarea autorității cu empatia pentru a crea un mediu de învățare armonios și productiv. Prin comunicare clară, respect reciproc, leadership transformativ și flexibilitate, liderii educaționali pot influența pozitiv atât performanțele academice ale elevilor, cât și satisfacția și motivația cadrelor didactice. Într-o lume educațională aflată într-o continuă schimbare, un lider care combină

fermitatea cu sensibilitatea emoțională poate contribui la succesul și dezvoltarea pe termen lung a instituției pe care o conduce.

## **Bibliografie**

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.

## Leadership vs. management

Prof. Burtică Gabriela

G.P.P. Dumbrava minunată-Hunedoara

Cele două poziții prezintă și puncte comune și diferențe. Descrierile făcute pentru ambele poziții vor cuprinde caracteristicile ideale, cele mai dorite. Punctele comune ar fi:

Interesul pentru binele organizației exprimat prin : atitudine onestă, dorința ca organizația să fie durabilă, dorința de evoluție, creștere a organizației.

Punctele diferite sunt multiple , dar majoritatea rezultă dintr-o schimbare de atitudine și de orientare care derivă din următoarele aspecte:

- liderul propune o viziune, ce cuprinde una sau mai multe schimbări, care ar trebui să îi inspire pe membrii organizației și să compatibilizeze următoarele elemente:
- propria personalitate
- interesele organizației
- interesele membrilor organizației
- potențialul membrilor organizației (chiar și cel încă nedescoperit de către membri)
- liderul pune accent pe persuasiune.

Pentru ca aceasta să fie considerată eficientă și să aibă un rol benefic ar trebui ca:

- liderul să fie un bun comunicator (să își adapteze discursul audienței)
- să fie însoțită de rezultate pe măsură -- persuasiunea să aibă un scop cel puțin acceptabil (din p.d.v., moral, legal, cultural etc.)
- să aibă la bază înțelegerea aspectelor personale și de grup și utilizarea acestor date pentru a exploata întregul potențial al membrilor și organizației.

În același timp, managerul nu este o persoană dispensabilă deoarece completează atributele liderului: - fiind capabil înțelege viziunea și principalele obiective stabilite de manager și să le dividă în obiective și sarcini specifice - gestionând resursele și prevăzând din timp orice nevoi - stabilind reguli, proceduri, standarde. Elaborează procese complexe.

Tabel comparativ lider vs. manager

	LIDER	MANAGER
orizont	Pe termen lung	Pe termen scurt
urmărește	O viziune	Un obiectiv
propune	Directii	detalii
abordare	Dorește schimbarea	Caută stabilitatea
adevar	Il caută	Il stabilește



directii	Cai noi	Cai cunoscute
Cultura organizatiei	O modeleaza	O pune in aplicare
Stil de conducere	transformational	tranzactional
reguli	Le incalca/ le schimba	Le face/ le aplica
Dinamica proprie	Productive	reactiva
preocupare	Ce este corect	Sa fie corect
decizii	Faciliteaza	aplica
Pune accent pe	Gestionarea oamenilor	Gestionarea sarcinilor
Sursa puterii asupra celorlalti	Charisma personala rezultata din pasiune	Autoritate formala rezultata din control
Fac apel la	Afectivitate	ratiune
persuasiune	Vinde (se implica personal)	Comunica(nu se implica personal)
cauta	Stimulare prin munca	Bani prin munca
incredere	O acorda	O solicita
riscuri	Le cauta	Le minimalizeaza
conflicte	Le foloseste	Le evita
vina	Si-o asuma	O da mai departe

### **Curriculum și instrucție - diversitate socio-culturală**

În plus, ideea unui curriculum național reprezintă o provocare deoarece ar trebui să:

- corespundă și să rezolve dispute între unele cerințe sociale/culturale/politice
- fie riguros, competitiv și compatibil cu curriculum-urile altor state
- se încadreze în anumite costuri și resurse
- fie adaptat dezvoltării fizice și psihice
- țină cont de specificitatea culturală și să nu impună unele modele în detrimentul altora (culturile nu sunt unele mai bune decât altele ci doar diferite)
- stabilească limite acceptabile privind evaluarea rezultatelor
- nu fluctueze odată cu eventualele schimbări politice (guvernări, viziuni ale miniștrilor etc.)

Franklin Bobbitt a pus în 1912 în discuție ideea unui ”nucleu comun” al unui curriculum stabilit pe baze științifice. Aceasta ar fi presupus analiza și înțelegerea cerințelor diferitelor profesii și ocupații din societate (ca abilități, atitudini, obișnuințe, aprecieri, cunoștințe) și crearea unui curriculum care să aibă ca obiectiv dezvoltarea/acumularea acestora și să ajute la adaptarea elevilor/studentilor la cerințele reale ale societății. Herbert Spencer (1860) descria o serie de activități care ar fi putut servi ca bază pentru formarea unui astfel de curriculum:

- de autoconservare

- de obținere a celor necesare pentru a putea trăi
- de creștere și disciplinare a copiilor
- de menținere a relațiilor sociale/politice
- de petrecere plăcută a timpului liber

Opunându-se abordării tradiționaliste și dorindu-se neutră cultural, ar fi trebuit să conducă la îndepărtarea oricăror conținuturi vechi, tradiționale, care ar fi fost inutile sau ar fi risipit resursele existente.

Această abordare a fost criticată pentru că:

- ar fi condus la impunerea și perpetuarea unei anumite realități existente la un moment dat.

Societățile evoluează și ca urmare și curriculum-urile ar trebui să evolueze.

- ar fi perpetuat anumite modele (percepute discriminatorii de generațiile următoare) (English, 2015). - culturile/societățile diferă. Ex., ceea ce este considerat stilat de unii poate fi considerat lipsit de estetică de alții; ceea ce unii consideră necesitate de bază alții îl pot considera un lux.

Oricum, ideea unui nucleu comun al curriculum-ului a condus la o abordare mai științifică a sa și delimitarea mai multor elemente: - rezultate (scopuri, obiective).

Acestea sunt marcate de anumite valori și o apreciere asupra cunoștințelor care pot conduce la atingerea lor. - repere (ex., temporale) – standard.

Însă se precizează o distincție între standarde și curriculum, primele se referă la instrucțiuni care descriu ce ar trebui elevii să cunoască și să poată să facă, în timp ce curriculum-ul:

- precizează cum se poate ajunge la aceste standarde
- include scopurile, obiectivele, planurile, lecțiile, activitățile, sarcinile
- strategiile de predare și cele de învățare
- materiale utilizate în predare (text, dispozitive etc.)
- evaluări

#### **Un lider educațional trebuie să poată:**

- să înțeleagă ce presupun standardele la nivelul elevilor (ce ar trebui să cunoască și să știe să facă)
- să recunoască alinierea dintre standarde și curriculum după mai mulți indicatori:
  - dacă o lecție sau un material corespunde scopului propus
  - dacă o evaluare măsoară performanța elevului referitor la un anumit standard
- să asigure mijloacele pentru ca educatorii să poată atinge scopurile educaționale
- să înțeleagă diferențele culturale ("capitalul cultural" - Bourdieu), faptul că școala nu este un mediu cultural neutru și, care este efectul acestora asupra rezultatelor școlare.

Școala fiind marcată cultural poate crea dificultăți pentru anumite minorități care poate au și un mediu familial particular (cei cu SES scăzut, limbă sau cultură diferită, rezistență sau ostilitate față de normele/valorile școlii, abandon școlar, atitudini de neajutorare, indiferență sau antagonism față

de autoritățile școlare) - să înțeleagă natura politică a stabilirii baremelor minimale la examene și să le conecteze la cerințele sociale.

Este nevoie de o aliniere a curriculum-ului oficial, cu cel predat și cu cel testat pentru a putea alcătui un plan de responsabilizare (plan of accountability)(English, 2015).

- să gândească pe termen lung și să manifeste flexibilitate
- să pună învățarea în centrul activităților școlare și să elaboreze o abordare holistică asupra sistemului educațional
- să ia în calcul aspectele demografice, culturale și sociale din societățile multi-etnice (Dimmock & Walker, 2005).

Idea curriculum-ului național, științific și cât mai obiectiv, este o opțiune, la fel cum și curriculum-urile marcate cultural sunt o altă opțiune. Cele două nu ar trebui să fie în concurență ci să fie complementare (English, 2015). Pe de altă parte, se poate constata și o altfel de relație între leadership și culturile societale. Dacă în general culturile societale se caracterizează prin diferențe, globalizarea tinde să le reducă. Totuși, culturile societale tind să acționeze ca filtre sau mediatori pentru influențele externe, astfel că modelele globale sunt modificate pentru a integra elemente indigene. Compararea modelelor de leadership, fără a lua în calcul diferențele culturale, este dificilă sau chiar imposibilă (Dimmock & Walker, 2005).

### **Leadership și cultura organizațională**

Liderul - construiește cultura organizațională prin:

- stabilirea unor valori, simboluri, norme credibile pe care angajații să le vadă aplicate atât la cei din jurul lor, cât și în special de către lider;
- câștigarea încrederii prin feedback pozitiv și oferirea de numeroase semnale de recunoaștere și apreciere a efortului și performanțelor salariaților;
- dirijează dezvoltarea culturii organizaționale
- furnizează o viziune coerentă și credibilă asupra obiectivelor organizației
- stabilește ce performanțe sunt solicitate de la membrii săi.

Liderii trebuie astfel să se asigure că au creat cadrul organizațional adecvat pentru ca ceilalți, fără a fi controlați prin proceduri complexe sau de către alte numeroase persoane:

- să-și manifeste abilitățile și inițiativa,
- să-și valorifice cunoștințele la nivele cât mai ridicate,

Descentralizare și delegare Nu înseamnă însă că are loc o diluare a autorității, ci că organizația devine mai responsabilă la toate nivelele de decizie și acțiune. Descentralizarea = pierderea puterii? Se dau indicații precise despre fiecare detaliu sau se creează un mediu la care ceilalți își pot aduce contribuția? (mediu stimulat, competitiv, definesc ce înseamnă performanța așteptată, standardele de evaluare și leagă direct motivarea de realizarea acestor performanțe.)

Una dintre provocările majore pentru manageri/lideri: este aceea de a crea și menține o cultură managerială care să fie în concordanță cu obiectivele instituției și natura activităților desfășurate în cadrul acesteia. Presupune o integrare a așteptărilor și capacităților individuale cu cele organizaționale, astfel încât să răspundă cu succes mediului în care funcționează și fiecare dintre părți să fie mulțumită de rezultatul obținut.

**Leadershipul** este tot mai mult văzut nu numai ca o caracteristică individuală a unei persoane, cât și o condiție decisivă a culturii; aceasta înseamnă că leadershipul este rezultatul unor acțiuni specifice, bine planificate de către unul sau mai mulți lideri ce doresc să creeze o cultură managerială puternică, caracterizată prin armonie internă în jurul unei viziuni, a unor valori pe care aceștia le au și reușesc să le transmită și susținătorilor. Sarcina liderilor este, plecând de la propriile valori și personalitate, aceea de a forma o 7 comunitate, de a da un înțeles și o direcție pentru mai mulți indivizi, în vederea atingerii unor obiective comune.

#### **Valorile trebuie:**

- ajustate în conformitate cu obiectivele organizației
- agregate într-o viziune care să îi convingă și pe ceilalți
- transmise - recepționate - acceptate (a fi de acord cu ele)
- preluate și aplicate sau chiar promovate

Cultura este o forță puternică, iar un lider știe asta și încearcă să o folosească.

Cultura managerială și cultura organizațională acționează ca niște paradigme, ca modele intelectuale și emoționale. Aceste modele conduc la

- crearea unei identități pentru un individ sau colectivități
- generează sentimentul de apartenență, de membru al unei anumite organizații
- fără o nivelare a așteptărilor și a comportamentelor (ar însemna o stagnare și chiar declin)
- acceptarea diferențelor individuale
- stimularea creativității și spiritului de inițiativă.

Crearea și menținerea unei culturi organizaționale și manageriale competitive este o problemă de leadership, ce își are originea chiar în fondatorii unor firme și ulterior în succesorii acestora. Ei trebuie să creeze acel mediu fizic, psihologic și emoțional, care să determine angajații să dorească să-i urmeze, să se înscrie pe direcția dorită, participând cu toate resursele de care dispun. Sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală; sistemul de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu putere și care îi marchează decisiv acțiunile. O sursă suplimentară provine și din coalițiile de sprijin pe care el reușește să și le creeze rapid și să le utilizeze ca platforme pentru promovarea viziunii sale. Fără îndoială că între leadership, cultura managerială și cea organizațională există o serie de influențe reciproce, ce ajută la progresul fiecăreia.

**Potrivit lui Nanus, viziunile puternice au următoarele trăsături:** • **adecvare** – ele sunt adecvate pentru organizațiile respective, în contextul existent. Ele se potrivesc cu cultura, istoria și valorile organizației, cu performanțele ei și furnizează o evaluare a situațiilor dorite la care se va ajunge dacă se urmăresc anumite căi;

- **idealism** – viziunile stabilesc niște standarde de excelență și reflectă o serie de idealuri înalte.

Totodată, dezvoltă un sentiment de comunitate și de responsabilitate colectivă;

- clarifică scopul organizației – ele dau noi înțelesuri, noi semnificații existenței firmei și rolului salariaților din cadrul acesteia.
- ușor de înțeles – sunt bine articulate și ușor de înțeles, pentru cei chemați să le pună în practică;
- unicitate – referitor la competențele și performanțe
- ambiție/ entuziasm – să provoace salariații la autodepășire, să se implice intelectual și emoțional în dezvoltarea activităților organizației.

Valorile organizaționale sunt în centrul culturii organizaționale și oferă anumite alternative de acțiune în timp ce elimină altele. Ele trebuie să fie stabilite, menținute și schimbate în raport cu necesitățile organizației, păstrându-i însă identitatea. Salariații se implică atunci când simt că ei sunt parte a organizației respective și că modul în care organizația funcționează va determina satisfacerea nevoilor personale.

Este important ca membrii oricărei organizații să cunoască următoarele:

- misiunea – care este filosofia organizației, locul pe care îl ocupă astăzi și ce își propune să devină;
- obiectivele fundamentale – care sunt „țintele” practice, etapele pe care organizația trebuie să le parcurgă pentru a atinge viitorul dorit;
- valorile esențiale – ce credințe, valori sunt considerate a fi vitale pentru însăși existența organizației. Aceste elemente reprezintă „ingredientele” esențiale ale viziunii, având ca fundament un set de valori bine definit.

În continuare sunt prezentate câteva din inițiativele pe care le poate avea liderul:

- construirea viziunii asupra viitorului dorit;
- construirea relațiilor și rețelelor personale;
- cunoașterea obiectivelor personale ale fiecărui membru al organizației;
- manifestarea sentimentelor pentru grup;
- permiterea manifestării conflictelor;
- stimularea învățării organizaționale;
- implicarea ridicată a susținătorilor săi;
- împărțirea responsabilității;
- utilizarea muncii în echipă;
- comunicarea în dublu sens;

- conectarea culturii organizaționale la performanță;
- demonstrarea implicării personale și încurajarea diversității;
- recompensarea membrilor echipei în funcție de performanță.

Construirea unei echipe (desfășurarea activității într-o echipă) necesită ca membrii acesteia să-și răspundă la o serie de întrebări personale:

- Ce vreau eu să obțin prin calitatea de membru al echipei?
- Ce vreau să realizeze echipa?
- Care sunt principalele mele temeri de a fi într-o echipă?
- Care poate fi contribuția mea la succesul echipei?
- Cum voi măsura succesul sau eșecul echipei?
- Cum vreau să interacționez cu fiecare membru al echipei?
- Ce valori vreau să fie stabilite în echipă?
- Cu ce norme vreau să opereze?
- Care este viitorul meu în echipa respectivă?

#### 4. Buget, finanțe și donații

Valorile care stau la baza finanțării învățământului - echitate.

Se referă la modul în care se face distribuția finanțării între școli. Se discută despre două tipuri de echitate: -- **echitate orizontală**. Se referă la minimul de care ar trebui să beneficieze fiecare școală sau elev. -- **echitate verticală**. Se referă la ideea că finanțarea ar trebui să crească odată cu creșterea nivelului de școlarizare. - **eficiență**. Se referă la efectul pe care ar trebui să-l producă sumele alocate educației. Orice creștere a sumelor ar trebui să conducă la o creștere a rezultatelor.

Literatura dedicată finanțării educației discută și de "eficiență alocativă", ea referindu-se la multiplele efecte pe care le poate produce o investiție suplimentară (note, dar și climat, sănătate, siguranță etc.) - adecvare. Este un concept contestat fiind oarecum similar celui de echitate sau suficiență. Fondurile alocate ar trebui să acopere costul politicilor educaționale dorite. - libertate. Este legat de alegerile disponibile la nivelul școlii. Se discută și de conceptul de "subsidiaritate": fiecare nivel din instituțiile din educație ar dori un maxim de libertate de acțiune față de nivelul superior.

În sinteză se poate spune că există câteva tipuri generale de probleme cu impact asupra finanțării instituțiilor din educație: - insuficiența - reglementările (model centralizat și birocratic) – erorile

Efectul creșterii finanțării asupra rezultatelor școlare este în discuție existând studii care identifică o corelație pozitivă între aceste variabile dar existând și studii care nu au constatat aceste efecte pozitive. Există mai multe explicații referitor la aceste contradicții: - suma în sine este importantă dar modul cum este cheltuită este și mai importantă - măsurarea efectelor în educație se

face pe durate lungi (aproximativ 8-10 ani) - efectele contextului social/politic (pot exista alte influențe care să aibă efect invers) - efecte economice (ex., inflație) - calitatea studiilor.

#### **Prioritățile unui lider ar trebui să fie:**

- înțelegerea mecanismelor de finanțare
- promovarea unei viziuni și asigurarea fondurilor pentru implementarea ei
- repartizarea judicioasă a cadrelor în școli și a elevilor către anumite cadre.

#### **Aspecte legale**

Dificultăți întâmpinate:

- definirea abuzurilor
- asigurarea securității în școală fără a limita nejustificat libertățile individuale
- abuzurile pot lua nenumărate forme
- există lacune legislative sau, avansul tehnologic crează lacune legislative
- abuzurile manifestate în școală au sursa în sau legături cu aspecte din afara școlii.

Pentru a proteja personalul școlii de orice acționări în instanță este nevoie de: - legi și reguli clare - educarea personalului cu privire la regulile de comportament 14 În cazul agresiunilor acțiunile avute în vedere sunt de mai multe tipuri:

- **preventive**
- **protective**
- **punitive**
- **acțiuni publice**

De aceea înainte de a lua o decizie un lider ar avea nevoie de înțelegerea dinamicii, motivației și contextului abuzului: - abuzul este punctual? - comportamentul abuziv se va amplifica sau se va diminua? - care este cauza sau cauzele abuzului (nevoi de bază, ignoranță, imaturitate, convingeri, tulburări ale personalității, consum de substanțe, sub influența altora, imitație, nevoi legate de statut etc.)? 15 - care este cel mai probabil rezultat al aplicării unei măsuri, pentru toate părțile implicate, pe termen scurt, mediu și lung? - ce și cum poate fi prevenit, schimbat, îmbunătățit? Care ar fi cea mai mică schimbare cu cel mai mare efect? - este nevoie de implicarea altor persoane sau profesioniști din afara școlii, sau chiar alte instituții? - există și alte soluții decât cele cunoscute?

#### **Părinții, grupuri speciale**

În plan național și internațional se discută despre drepturile părinților în legătură cu diverse aspecte legate de educație:

- alegerea unei instituții de învățământ
- educarea copilului la domiciliu (din îngrijorarea față de calitatea învățământului, din dorința de a oferi o instruire morală/religioasă, din dorința de a evita influența guvernului etc.)

- optarea între participarea fizică sau online la cursuri
- optarea pentru sau contra disciplinelor legate de religie
- optarea pentru includerea în învățământul normal sau special
- participarea părinților la discuțiile și deciziile privind programa școlară și numărul de ore
- optarea între învățământul de stat și unul alternativ

Argumentele care se aduc astăzi pentru sau împotriva învățământului la domiciliu (deconectat de sistemul oficial de învățământ) ar fi:

a) argumente "pentru" - învățământul la domiciliu permite desprinderea copilului de valorile ori cunoștințele impuse prin învățământul de stat și considerate insuficiente sau greșite de către părinți - învățământul la domiciliu permite o dezvoltare mai liberă, mai plăcută și mai bună a copilului

b) argumente "împotriva" - statul are dreptul să intervină pentru a apăra drepturile unui copil (de a fi educat) chiar împotriva voinței părinților

- eșecul școlarizării (inabilitatea de integrare socială, de autosusținere ca adult) este suportată nu doar de familie ci și de societate

#### **În mod cert educația ar trebui să aibă în vedere:**

- desfășurarea ei în condiții cât mai plăcute și sigure pentru elev
- să aibă ca rezultat integrarea lor socială.

#### **Pentru a atinge aceste obiective sistemul de învățământ trebuie să:**

- se actualizeze la dinamica și structura socială
- convingă părinții că opțiunile oferite de sistemul de învățământ sunt în favoarea copiilor
- să informeze părinții asupra opțiunilor existente și să îi implice în unele decizii

#### **Grupurile speciale Educația specială se concentrează asupra a două direcții:**

- copii cu nevoi speciale datorate unor deficite și dizabilități
- copii talentați sau supradotați

Între copii cu nevoi speciale se disting câteva situații frecvente:

- deficiențele de intelect - tulburările afective - tulburările pervasive
- dizabilități legate de simțuri sau funcționare motrică

În cazul copiilor supradotați provocările constau în:

- identificarea atuu-rilor
- asigurarea de mentori
- adaptarea curriculum-ului
- colaborarea cu familia

Alte grupuri speciale pot fi:

- persoanele refugiate (problemele sunt de limbă, valori, cunoștințe anterioare)
- persoanele aflate în situații de criză (sesiuni de consiliere individuală sau de grup)



Semnele funcționării deficitare a unui program de servicii destinate elevilor:

- obiective neclare sau deconectate de misiunea școlii - resurse limitate sau concentrate pe activități care nu susțin dezvoltarea elevilor
- lipsa unor metode clare de evaluare a programului
- lipsa unui coordonator al serviciului
- personal: nepregătit, demoralizat, care nu lucrează în echipă, insuficient sau care se schimbă des, care nu comunică cu personalul școlii, elevii sau părinții

Măsuri pentru îmbunătățirea serviciilor oferite elevilor

- se discută cu coordonatorii la începutul anului școlar starea serviciului
- se discută constant cu personalul serviciului
- înțelegerea specificului serviciului, a rezultatelor așteptate și a resurselor necesare
- deschidere în asigurarea de resurse când este nevoie
- stabilirea de obiective și scopuri clare
- menținerea legăturii cu comunitatea
- sublinierea importanței serviciilor în dezvoltarea elevilor.

### **Leadership și echilibrul între rațiune, emoție, spiritualitate**

Față de liderii din educație există multiple așteptări: - să dezvolte comunități în care să aibă loc învățarea

- să crească, capacitățile profesionale ale cadrelor
- să fie receptivi față de sfaturile și nevoile comunicate de părinți sau alți aparținători (eventual minoritari)
- să se angajeze în discuții consultative și colaborative - să prevină și să rezolve conflicte Aceste așteptări pun în evidență latura socială și organizațională a leadership-ului.

Gestionarea emoțiilor este importantă deoarece:

- sunt doar parțial conștientizate
- sunt doar parțial controlabile
- pot fi complexe
- au legătură cu experiențele avute și valorile asumate

Pentru a le gestiona este nevoie să:

- fie discutate pentru a fi identificate
- se facă asociații între emoții sau între emoții și persoane, situații, așteptări etc.
- se exerseze controlul asupra lor
- fie utilizate pentru îmbunătățirea comunicării, facilitarea gândirii etc. A le gestiona înseamnă ca procesul să fie conștient, planificat.

Liderul trebuie să țină cont de emoțiile proprii și ale celorlalți când:

- analizează o situație - ia o decizie (și suportă/trăiește cu consecințele acesteia) - emoțiile sunt în contradicție cu valorile proprii sau "dreptatea socială" Liderul trebuie să manifeste abilitatea de a accepta să discute despre emoții, de a arăta apreciere față de emoțiile celorlalți și de a discuta despre ele. Luarea în considerare a emoțiilor este necesară deoarece:

- implicarea emoțională excesivă poate bloca luarea unor decizii
  - detașarea emoțională excesivă poate conduce la decizii iraționale sau neacceptate de ceilalți
- Înțelegerea emoțiilor este îmbunătățită dacă se utilizează abordarea narativă: emoțiile se nasc în contextul propriilor povești de viață, care țin cont de trecutul, prezentul și viitorul anticipat al fiecărei persoane. Discutarea acestor povești de viață ajută: - povestitorul să își înțeleagă traseul de viață - ascultătorul să înțeleagă istoria, motivațiile povestitorului Povestirile dau semnificație datelor disparate, le oferă un context și o direcție.

Evoluția spirituală a liderului influențează felul în care:

- percepe și analizează emoțiile
- alege rolurile și durata manifestării lor
- ia deciziile și estimează consecințele.

### **Tipurile de lider**

Clasificarea tipurilor de lider sunt asociate cu stilurile de conducere:

Stilul autocratic.

Caracteristici:

- deciziile sunt concentrate la nivelul liderului
- comunicare predominant pe verticală (de sus în jos)

Avantaje:

- decizii rapide
- eficient în cazul activităților simple

Dezavantaje:

- planificarea deciziilor poate fi afectată de lipsa unei comunicări adecvate din partea subalternilor (de jos în sus)
- eventualele deficiențe sau consecințe negative pot fi comunicate liderilor cu întârziere

**Riscuri:**

- acumulare de tensiuni în cadrul organizației
- fluctuație mare de personal

### **b) Stilul democratic.**

Caracteristici:

- se discută cu majoritatea celor implicați iar liderul ia deciziile ținând cont de părerile exprimate
- comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală

### Avantaje

- decizii luate în baza a multiple informații
- eficient în cazul activităților complexe pe care liderul nu le cunoaște suficient

### Dezavantaje:

- consumă foarte mult timp
- ineficientă în cazul în organizațiilor în care există mulți poli de interese (aflați în conflicte) sau persoane inflexibile la argumentări

### **Riscuri:**

- contestarea liderului
- presiuni asupra structurii organizației

### **c) Stilul laissez-faire.**

#### Caracteristici:

- majoritatea deciziilor se ia la nivelul grupului.

Liderul fixează direcțiile dorite și coordonează resursele necesare activităților - comunicare predominant pe orizontală

### Avantaje:

- decizii luate individual sau de grupuri (formate după preferințele participanților)
- eficient în cazul activităților creative (care necesită originalitate, inovație etc.) sau bazate pe voluntariat

### Dezavantaje:

- nu permite o planificare riguroasă
- în lipsa implicării membrilor nu se obțin rezultatele scontate

### Riscuri:

- risipă de resurse dacă nu se fixează repere sau termene limită
- apariția de conflicte în organizație și amplificarea lor în absența manifestării autorității liderului

Stilurile de conducere au limitele lor, ele trebuie adoptate, succesiv sau concomitent, în funcție de tipul de sarcini, caracteristicile personalului, resursele avute la dispoziție, context social etc. 22 S2.

### **Dezvoltarea de lideri și a capacității acestora**

Câteva dintre calitățile dorite din partea liderilor se reflectă în următoarele acțiuni:

- dezvoltarea unei viziuni educaționale și a unei direcții strategice în cadrul instituției
- asigurarea suportului în vederea acceptării viziunii
- implementarea viziunii prin planificări și stabilirea de repere
- verificarea rezultatelor și identificarea aspectelor ce pot fi optimizate
- verificarea calității predării și învățării

- planificarea, alocarea, susținerea și evaluarea activității organizației
- recrutarea, dezvoltarea și păstrarea personalului de calitate (Earley & Weindling, 2004) cap .14

#### **Caracteristicile personale ale liderilor ar fi:**

- dorința de a munci - sociabilitate
- simțul umorului
- optimism și pragmatism în rezolvarea problemelor
- bun organizator - calm în fața dificultăților - gândire independent.

#### **Școli eficiente și strategii de îmbunătățire**

Deși definiția eficienței este relativ simplă: a progresa mai mult cu aceleași resurse sau chiar cu resurse mai puține, identificarea școlilor eficiente depinde de mai mulți factori: - eșantionul de școli studiat și decizia privind stabilirea grupului de control

- alegerea unor măsuri asupra eficienței
- verificarea diferenței în ceea ce privește copii care ajung la diverse școli
- tipul de studiu, longitudinal vs transversal
- manifestarea unor factori neprevăzuți/unici

Diverse studii au indicat mai multe caracteristici care duc la creșterea eficienței:

- comportamentul copiilor în școală (responsabilitate și grad de participare)
- gradul de prezență
- gradul de delincvență
- implicarea părinților în activitățile școlare
- elevii să poată lua decizii (în activități școlare și extrașcolare, asupra regulamentelor)
- climat pozitiv și expectații pozitive față de rezultatele copiilor
- ținerea unei evidențe asupra progresului copiilor
- sarcini care să provoace (nivelul/calitatea comunicării contează mai mult decât frecvența comunicării dar și aceasta din urmă are impact semnificativ)
- activități bine organizate (gradual, logic, conținut consistent etc.) și centrate pe muncă
- cadre didactice bine pregătite și organizate (abordare informată, stabilă și concentrată)
- cadrele didactice semnificativ implicate în activitățile școlii
- conducători capabili să manifeste leadership.

#### **Dezvoltarea unei perspective strategice a liderului**

Perspectiva strategică are în vedere:

- planificarea dezvoltării școlii.
- Se face pe termen lung și trebuie
  - să fie activă
  - să permită o aplicare flexibilă

**- caracterul holistic. Include –**

- indicatori de piață (numărul de înscriși, criterii financiare) –
- aspecte culturale
- aspecte social-politice
- dezvoltarea tehnologică
- caracterul conștient al strategiei.

Liderul înțelege influențele economice, culturale, politice, demografice și în același timp înțelege și compoziția și nevoile diverselor populații și straturi din societățile multi-etnice. -- cunoașterea comunității -- adaptarea curriculum-ului, adoptarea unor conținuturi și strategii educaționale noi -- adaptarea structurii organizației -- adaptarea resurselor umane -- crearea unei culturi organizaționale reprezentative pentru toată lumea -- acceptarea părinților, comunității să se implice în deciziile școlii.

**Conflictele pot fi diverse:**

- între codul personal și cel profesional
- între diversele coduri profesionale
- codul personal sau profesional, pe de o parte, și cel al comunității, pe de altă parte

**Principii morale ale liderilor eficienți în educație:**

- acționarea în interesul maxim al elevului și asumarea răspunderii pentru succesul/eșecul și starea lor de bine
- instituirea unui sistem care să pună în evidență factorii ce contribuie la succesul social și academic ale elevilor
- comportament etic în relație cu ceilalți, în luarea deciziilor, alocarea resurselor etc.
- aplicarea și promovarea auto-conștientizării asupra valorilor, integrității, onestității, transparenței, încrederii, colaborării, perseverenței, învățării și îmbunătățirii continue
- apărarea și promovarea valorilor democratice, libertății individuale și responsabilității, imparțialității, dreptății sociale, comunității și diversității
- conducerea celorlalți prin abilități interpersonale și de comunicare, având în vedere perspectiva social-afectivă și diferențele culturale și personale
- asigurarea unei direcții morale a instituției și promovarea unui comportament etic și profesionist din partea personalului
- luarea în considerare și evaluarea potențialelor consecințe morale și legale ale deciziilor

**Bibliografie**

- English, F. (2015). „The Sage Guide to Educational Leadership and Management.” Sage Publications.

- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). „Educational Leadership: Culture and Diversity.” Sage Publications.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). „Understanding School Leadership.” Sage Publications.
- Nanus, B. „Visionary Leadership.” Jossey-Bass.

Dictonul clasic ”Repetitio mater studiorum”, deși nu este deloc romantic ori revoluționar, a fost bine asimilat în toate sistemele de învățământ și e bine că s-a întâmplat așa. Prin actul repetiției, se conferă coerență, se refac legăturile cu realitatea, cu ceea ce numim ”context educațional”, cu alte cuvinte, vorbim despre sistemul de articulații al întregului proces de învățare. Achiziția unor cunoștințe și formarea de competențe nu se pot realiza cu adevărat decât printr-o revizitare, cu variabilele de rigoare, a zonelor cucerite. Prin exerciții de consolidare, prin refacerea unor demersuri, realizarea de sarcini după model, inclusiv modelele de compuneri, structurile de redactare a textelor, fac parte din arsenalul elevului în lupta cu inerția. E o domesticire a instinctelor de a răspunde ”după ureche”, sfidând logica, de a ceda în fața insuficienței și a confortului mental. Repetarea îl asigură pe elev că se află pe drumul cel bun, îi dă încredere, atât în sistemul de educație, în profesor, în validitatea conținuturilor învățate, cât și în capacitatea personală de a face față unei provocări. Devine, așadar, din ”învățăcel”, ”învățat” și chiar, în măsura în care stăpânește pe deplin conținutul, un virtual ”învățător”. Este ceea ce își propune, între altele, școala, și anume, scoaterea elevului din poziția pasivă pentru a performa într-o poziție activă, de transmițător al demersului și al conținuturilor achiziționate. Științific e demonstrat, ființa umană, la fel ca orice creatură capabilă de procese cognitive, învață prin repetarea unor modele.

Ajungem, însă, la cuvântul-cheie ”provocare”, și la o competență esențială pe care elevul ar trebui să o deprindă, să o asimileze și să o utilizeze chiar și după finalizarea studiilor: capacitatea personală de a face față unei provocări. Fiecare materie predată în școală o presupune și o implică în variate feluri, indiferent că vorbim despre disciplinele științifice, cele umaniste sau cele tehnice și ar trebui să constituie cheia de boltă a oricăror forme de evaluare.

Limba și literatura română are în vedere capacitatea elevului de a răspunde provocării de a interpreta un mesaj, de a argumenta o opinie, de a recunoaște și de a construi structuri sintactice logice, de a coase și de a descoase într-o țesătură de fire semantice amestecate, înnodate, care nu este altceva decât lumea din care facem parte. Sarcina e imensă și capitală, însă, nu de puține ori, atât în discuțiile de acomodare din clasă, unde elevii încearcă să motiveze ”rostul” materiei Limba și literatura română, cât și în mediile profesionale, cercuri și dezbateri, se ajunge la enunțarea (repetarea sic!) unor sintagme ajunse, tocmai prin repetare, stereotipii: ”interpretare”, ”redactare”, ”comprehensiune”, ”analiză”, etc. Deși noțiunile sunt binevenite în organizarea demersului și în planificarea etapelor, în definirea obiectivelor, ele ajung, uneori, dintr-o inerție a repetării, să domine procesul didactic al învățării și al evaluării ca un fel de ”pat al lui Procust”, sfârșind într-o tehnicizare a acestuia, în care provocarea e redusă la o cuminte conformitate.

Elevii sunt asaltați cu sarcini în care acești termeni abundă, știu pe de rost, ce *targeturi* trebuie să atingă, cu ce formulări trebuie să atace un subiect, conectorii argumentării devin mai evidenți decât argumentul însuși care se susține, slăbuț, dar rezistând încadrat solid de scheletul argumentativ. Idei originale pot să apară, strălucitoare chiar, dar tot mai rar, lăsând profesorului evaluator senzația confuză că a asistat la o victorioasă, admirabilă reprezentare, notată uneori cu punctaj maxim, văduvită însă de un suflu personal, de libertatea exprimării de sine.

Îmi vine în minte revolta lui Holden Caulfield din "De veghe în lanul de secară" ca o expresie a refuzului de a repeta și de ceda în fața conformismului și a fricii. Teama de a nu performa, de a nu fi în stare, de a nu da răspunsul adecvat, face ca, atât elevul, cât și profesorul, să se agațe de model mai mult decât ar fi necesar:

Deși mult îmbunătățite, activând mai multe competențe ale elevului, formele de evaluare, testele actuale, evită, uneori, formulări provocatoare, abordări care să-l facă pe elev să încerce să răspundă la întrebarea "Cum aș putea rezolva această problemă?", "Ce aș putea propune eu ca soluție?", în loc de "Cum trebuie rezolvată sarcina aceasta?". Consider că tocmai această capacitate de a răspunde unei provocări cu o soluție personală, creativă, ar trebui valorificată și evaluată cu deosebire prin testele naționale.

Nu demult îmi puneam următoarea întrebare, oarecum retoric:

"Cum ar fi ca, la examenul de Bacalaureat, la partea de eseu, elevul să primească un text la prima vedere sau chiar două texte pe care să le interpreteze în manieră comparatistă? Sau ca textul argumentativ să aibă o pondere mai importantă atât ca punctaj, cât și ca limită de spațiu și să abordeze teme provocatoare, pornind, spre exemplu, de la o situație limită cum ar fi răspunsul la întrebarea: "Ar putea supraviețui o cultură și un popor la nesfârșit într-un regim totalitar?"

Se pare că răspunsul a venit între timp, o dată cu publicarea noului model de subiect pentru Bacalaureat, însă doar pentru elevii școlilor cu predare în limba maghiară. Iată, deci, că este posibilă o abordare comparatistă, cu un grad de originalitate sporit.

E necesară, în opinia mea, o întoarcere la model, dar numai din ipostaza de articulație, nu de "corpus" al predării-evaluării. Totodată, deși sunt puncte de plecare, termenii programei nu trebuie să epuizeze procesul. Citind o lucrare de la Evaluarea Națională, să avem clară imaginea capacității elevului de a depăși modelul și de a răspunde unei provocări.



## MOTIVAREA CADRELOR DIDACTICE

Prof. logoped Calma Bianca Maria  
CJRAE Caraș-Severin

Motivarea angajaților reprezintă acțiunea de influențare a comportamentului acestora de a-i determina să depună maximum de efort pentru atingerea obiectivelor organizației. Altfel spus, este procesul prin care se suscită motivația individului pentru a se obține implicarea lui în realizarea sarcinilor care i se încredințează.

Motivarea angajaților este una dintre cele mai importante atribuții ale managerului unei organizații. De modul în care el reușește să își mobilizeze salariații depinde gradul de atingere a obiectivelor organizației. Ceea ce trebuie subliniat este că, de multe ori, angajații sunt motivați intrinsec în realizarea sarcinilor lor. De aceea, managerul nu trebuie să identifice doar modalități extrinseci de stimulare a angajaților, ci și moduri de a augmenta motivația intrinsecă a acestora.

Cadrele didactice fac parte din rândul angajaților în învățământ. Modalitățile de stimulare a lor pentru îndeplinirea sarcinilor nu diferă de cele ale salariaților din alte sectoare de activitate.

Chiar dacă teoria nevoilor a lui Abraham Maslow a fost criticată de-a lungul timpului, este una dintre conceptualizările preferate de manageri pentru a înțelege nevoile angajaților și pentru a acționa pentru îndeplinirea lor, obținând astfel angajarea (dedicarea) acestora pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Maslow a creat această teorie pentru a evidenția nevoile de bază ale supraviețuirii ființei umane, dar ea poate fi aplicată pentru a înțelege „engagement-ul” salariaților, și cât de motivați sunt ei pentru a participa la activitățile standard și la cele extracurriculare.

Aplicarea teoriei motivaționale a lui Maslow la nivelul angajaților evidențiază nevoile acestora, precum și modalitățile de satisfacere a trebuințelor și stimulare a angajaților pentru îndeplinirea obiectivelor.

1. Nevoile fiziologice fundamentale sunt legate de supraviețuirea individului. Angajații în general, deci și cadrele didactice, manifestă nevoia bazală de a supraviețui a ființei umane. Prin urmare au nevoie de un salariu decent și constant pentru a-și asigura o locuință, cumpărături, pentru a plăti facturile și alte utilități, pentru a-și asigura o independență financiară.
2. Nevoile de securitate – pe lângă a avea un loc de muncă, angajații trebuie să simtă că acesta este sigur. În învățământ, nesiguranța dată de faptul că profesorul este suplinitor, nu titular, că are catedra împărțită la mai multe unități de învățământ, că nu știe dacă în anul următor va mai avea catedră datorită reducerii populației școlare, este un factor menit să demotiveze cadrul didactic.
3. Nevoia de afiliere. Această nevoie se manifestă la locul de muncă prin faptul că profesorii, și angajații în general, au nevoie să simtă că sunt parte a unei echipe, că sunt integrați în colectiv. De asemenea, trebuie să simtă că acea contribuție individuală este valoroasă pentru instituție. Managerul trebuie să îi facă să simtă că ei contează pentru organizație. Recunoașterea eforturilor individuale și ale echipelor duce la o performanță crescută în viitor.
4. Nevoia de stimă și statut. Cadrele didactice au nevoie să simtă că sunt stimulate, apreciate, mai ales datorită faptului că în ultimii ani asistăm la o diminuare a prestigiului social al cadrelor didactice. Această profesie trebuie revalorizată la nivel social, prin acțiuni de

recunoaștere a statutului și importanței profesorilor în comunitate, cât și prin schimbarea mentalității copiilor și părinților vizavi de atitudinea față de cadrele didactice. Certificarea cursurilor de formare continuă, oferirea de diplome de excelență, de merit, gradațiile de merit, promovarea cadrelor didactice care folosesc metode și tehnici de lucru inovatoare, sunt modalități de stimulare a profesorilor și de satisfacere a nevoii de stimă și statut.

5. Nevoia de autorealizare. Profesorii care au pregătirea pe care și-o doresc, resursele materiale necesare și un mediu de lucru stimulat și integrativ, în care își pot aduce contribuții valoroase, pot să își îndeplinească nevoia de autorealizare. Fiind motivați, pot contribui cu idei inovative, pot deveni lideri, pot angrena alți angajați în îndeplinirea obiectivelor organizației școlare.

La fel ca alți salariați, profesorii sunt motivați în îndeplinirea activităților de două categorii de motive : intrinseci și extrinseci.

Motivele extrinseci se referă la factorii externi care stimulează cadrele didactice în realizarea muncii lor. Aici este vorba în principal de pedepse și recompense. In categoria pedepselor pot intra : mustrarea verbală, scrisă, reducerea salariului, desfacerea contractului de muncă. In categoria recompenselor se pot încadra : diplomele, certificatele, gradațiile, sporurile etc. Pare că existența recompenselor stimulează motivația angajaților (Murayama, Kitagami, 2014 apud Murayama, 2018) prin modularea funcției hipocampusului de către centrul recompensei din creier. Inșă există alte cercetări (Deci, Koestner, Ryan, 1999 ; Lepper, Greene, Nisbett, 1973 apud Murayama, 2018) care arată că recompensele extrinseci nu sunt întotdeauna benefice pentru motivație. Recompensele extrinseci pot diminua motivația intrinsecă la persoanele angajate într-o sarcină interesantă prin ea însăși. Altfel spus, nu are sens să oferim o recompensă externă cuiva care oricum este motivat intrinsec pentru realizarea unei activități.

Motivele intrinseci se referă la sursa internă a motivației cadrelor didactice pentru desfășurarea profesiei lor.

Jarraud (2017) consideră că motivele intrinseci ale profesorilor se pot împărți în 3 grupe principale :

- motive raportate la elev: dorința de a face elevii să reușească sau de a evita eșecul elevilor ;
- motive raportate la ei înșiși : dorința de a preda mai bine decât anul trecut sau de a evita să facă mai puțin bine decât anterior ;
- motive raportate la colegi : a fi un profesor mai bun decât alții sau a evita să fii cel mai slab profesor.

Recenta penurie de cadre didactice și lipsa atracției pentru această meserie trebuie să ridice autorităților și instituțiilor competente problema motivării indivizilor pentru optarea pentru această minunată carieră.

## BIBLIOGRAFIE

**Deci, E.; Ryan, R. (2000).** *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being.* American Psychologist

**Jarraud, F. (2017).** *Qu 'est ce que motive les profs?* disponibil online la adresa <http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2017/07/13072017Article636355300572855086.aspx> , accesat la data de 02.02.2025

**Murayama, K. (2018).** *The science of motivation*, disponibil online la adresa <https://www.apa.org/science/about/psa/2018/06/motivation>, accesat la data de 02.02.2025

## PREVENIREA ABANDONULUI ÎN RÂNDUL ELEVILOR

Prof. Călugăroiu Luiza-Cristina  
Școala Gim. „Nicolae Bălcescu”  
Drăgășani, Jud. Vâlcea

Factorii de protecție sunt caracteristici native ale individului sau condiții în familie, școală sau comunitate care ajută tânărul să facă față cu succes încercărilor din viață și să neutralizeze factorii de risc.

Familia reprezintă principalul factor de protecție, respectiv: legătura cu familia/atașamentul față de familie; stil parental educativ pozitiv; trăiește într-o familie cu ambii părinți; părinți cu nivel educațional înalt; expectanțe parentale înalte în ceea ce privește rezultatele școlare.

Școala se situează în rangul trei într-o ierarhie a factorilor de protecție: conectarea la școală/atașamentul de școală; participarea la activități extracuriculare; intervenția precoce a serviciilor de sprijin; climat școlar ocrotitor.

Comunitate societate-mediū și anume legătura cu alți adulți pozitivi (relație/atașament); siguranța și ajutorul, atașamentul din partea vecinilor; infrastructura comunitară puternică (servicii pentru toate necesitățile); politici locale și statale, suport norme de sănătate și programe pentru copii și tineri.

Individul și grupul de prieteni de aceeași vârstă: angajarea în activități pozitive în mod semnificativ; calități personale pozitive; identitate culturală și conectare la identitatea culturală; auto percepție pozitivă; grupul de prieteni de aceeași vârstă-model pozitiv; credință religioasă sau spiritual; înalt grad al nivelului de valori; abilitățile de viață și competențele sociale (social emoționale/abilități profesionale).

Factorii de risc sunt caracteristici individuale, condiții familiale sau din școală, comunitate care cresc probabilitatea ca tinerii să se angajeze în comportamente cu risc.

Familia poate constitui un factor de risc când prezintă un istoric familial de probleme comportamentale; managementul problemelor familiale defectuoase; atitudine parentală permisivă în problema comportamentelor cu risc; acces la substanțe nepermise și arme la domiciliu; deces prin suicid al prietenilor membrilor familiei sau tentative de suicid.

Factorul școlar devine un factor de risc în cazul elevilor cu rezultate școlare slabe; lipsa angajamentului/interesului pentru școală.

Comunitate societate-mediū devine factor de risc în situațiile: accesul la alcool/alte droguri; acces la arme de foc; legi și norme comunitare favorabile utilizării drogurilor, armelor de foc și crimei; tranziție și mobilitate; slab atașament față de vecini și comunitate dezorganizată; sărăcie.

Relația individ-grup de prieteni de aceeași vârstă poate determina inițierea comportamentelor cu risc la vârste timpurii; experiențele abuzive în copilărie (fizice, sexuale sau alte violențe familiale); pierderea identității culturale; factori constituționali; expunerea în media în copilărie; comportamente antisociale începute devreme și persistente; prieteni sau persoane angajate în probleme comportamentale; atitudini favorabile comportamentelor cu risc (incluzând slaba percepție a riscului, a răului) implicarea într-o gașcă; înfățișarea fizică corespunzătoare unei vârste mai mari decât vârsta reală (și decât grupul de prieteni de aceeași

vârsta); munca pentru bani mai mult de 20 ore pe săptămână; percepția riscului de moarte prematură.

Violența copiilor și tinerilor constituie o problemă de sănătate publică la scară mondială. WHO propune un program de prevenirea violenței prin dezvoltarea abilităților de viață în copilărie și adolescență.

Abilitățile de viață pot fi capabilitățile adaptative și comportamentale pozitive ale individului prin care raspunde provocărilor de fiecare zi. Acestea includ abilitățile cognitive emoționale, interpersonale și sociale care dezvoltă:

- o Propria conștiință respectiv încrederea în sine, propriul control, propria evaluare, stabilirea scopurilor etc.
- o Automanagementul: managementul furiei și al stresului, managementul timpului, ajustarea la stres, controlul impulsurilor, relaxarea etc.

- o Conștiința socială, empatia, ascultarea, activarea și aprecierea individuală sau a diferitelor grupuri etc.
- o Abilități relaționale: negociere, managementul conflictelor, rezistența la influența grupului de prieteni, lucrul în echipă, motivație etc.

- o Responsabilitatea deciziilor alese, culegerea informațiilor, gândirea critică, evaluarea consecințelor acțiunilor etc.

În fiecare zi în lume se estimează că 227 de copii și tineri (0-19 ani) decedează ca rezultat al violenței interpersonale și mai mulți sunt spitalizați cu diverse traumatisme rezultate în urma agresiunilor.

Factorii determinanți sunt mai ales actele de violență, competențe sociale mediocre, impulsivitatea, neglijarea îndatoririlor școlare (chiulul de la cursuri, rezultate școlare slabe) și sărăcia care cresc riscul individual pentru violență.

Dezvoltând abilitățile de viață ale copiilor, se îmbunătățește participarea acestora la activitățile și performanțele școlare, perspectiva acestora pentru un serviciu crește, în acest fel pot fi ajutați să se protejeze împotriva violenței atât în copilărie cât și mai târziu în viață. Intervențiile pentru dezvoltarea abilităților de viață pot ajuta tinerii să evite violența, întărindu-le competențele sociale și emoționale, învățându-i cum să se comporte asertiv, non violent în cazul conflictelor. În general, programele de prevenire a violenței la copii și adolescenți sunt axate pe strategii de dezvoltarea abilităților de viață. Programe îmbogățite pentru elevi au drept scop îmbunătățirea pregătirii pentru școală a copiilor și creșterea șanselor unor rezultate școlare de succes, înzestrându-i cu abilități școlare și sociale de timpuriu. Programe de dezvoltare socială, urmăresc să înzestreze copilul cu abilități sociale și emoționale menite a rezolva problemele, a empatiza și a anihila conflictele. Programe școlare îmbogățite au ca obiectiv să îmbunătățească cunoștințele școlare cu suport pentru studiu și alte activități în afara orelor de la școală. Stimulente pentru tineri în vederea completării educației includ stimulente de ordin financiar pentru tineri, pentru frecventarea și completarea școlii (studiilor) în vederea urmării unei educații de nivel înalt. Training vocațional pentru tinerii neprivilegiați urmărește creșterea șanselor acestora de a găsi un serviciu. În practică aceste tipuri de programe adesea se suprapun. De exemplu, pregătirea preșcolară îmbogățită și programele de dezvoltare socială sunt frecvent combinate cu intervenții pentru copii mai mari, cu intervenții având ca țintă adolescenții care pot include îmbogățirea cunoștințelor școlare și stimulente pentru completarea educației.

Conținutul acestor programe este divers:

Dezvoltarea limbajului și stimei de sine, rezolvarea problemelor, empatie și dezvoltarea abilităților literare și numerice. Programele pentru preșcolari îmbogățite pot fi aplicate copiilor care sunt cuprinși în diferite areale școlare și sunt adesea orientate spre copiii din zone slab dezvoltate care prezintă risc de a obține rezultate școlare slabe. Există evidențe puternice în acest sens. De la studii din SUA care au evidențiat impactul pozitiv pe termen lung ale aplicării unor programe de înaltă calitate având ca țintă populația defavorizată, rezultatele au evidențiat reducerea violenței combinând aceste programe cu programe adresate

părinților, care au condus deasemenea la un impact pozitiv mai ales în ceea ce privește protejarea copiilor de abuzuri.

#### Programele de dezvoltare socială

Programele de dezvoltare socială promovează comportamentul prosocial și au ca obiectiv prevenirea agresivității la copii, dezvoltarea abilităților sociale mai ales managementul furiei, dezvoltarea morală, empatia, interrelaționare pozitivă, rezolvarea problemelor și rezoluții în conflicte. Introducerea în perimetrele școlare a programelor de dezvoltare socială, pot fi universale sau pot țintii un grup de risc. Lecțiile la clasă sunt tipizate, combinate cu măsuri extinse care să crească participarea socială(ex. Implicarea în activitățile școlare) sporirea cunoașterii comportamentelor sociale pozitive și întăresc legăturile dintre copii și modelele cu rol pozitiv. Astfel programele de dezvoltare socială adesea caută să îmbunătățească mediul de la clasă și mediul școlar plasând în acele locuri oportunități foarte generoase pentru copii. Trainingurile de dezvoltare socială pot cuprinde intervenții țintite. Evidențele solide arată că aceste programe au condus la dezvoltarea abilităților sociale și au redus agresivitatea la tineri. De asemenea au avut efecte pozitive și în profilaxia violenței.

Programele școlare îmbogățite urmăresc să îmbunătățească rezultatele școlare ale copiilor și implicarea școlară, susținând studiul și oferind activități recreative în afara orelor de la școală. Rezultatele slabe la învățatura și chiulul de la școală sunt un factor de risc pentru violență; astfel că programele care îmbunătățesc rezultatele școlare și atașamentul față de școală au în mod special potențialul de reducere a implicării în acte de violență. Programele școlare îmbogățite acoperă o largă categorie de subiecte și abilități incluzând elemente de bază aritmetice și literare conform curriculei școlare și recapitulării pentru examene, limbi străine, sporturi, meserii și activități de aventură. Când se au în vedere copiii din areale sărace, aceste programe au la temelie dezvoltarea cunoștințelor matematice și literare precum și creșterea atașamentului față de școală, îmbunătățirea rezultatelor la examene și adoptarea unei conduite adecvate la școală și în societate. Stimulent pentru tineri în vederea completării educației oferind tinerilor stimulente pentru a frecventa școala și a-și completa studiile pot încuraja mersul la școală și îmbunătățirea rezultatelor educaționale, iar acest factor poate abate tinerii de la implicarea în acte de violență. Programele de stimulente sunt utilizate în ciclul școlar secundar și suportul financiar încurajează tinerii să obțină un titlu universitar și prin urmare o înaltă educație. Aceste programe se adresează tinerilor din familii sărace care riscă să obțină slabe rezultate școlare. Cu aceste programe s-au obținut succese în creșterea performanțelor școlare.

## MODELE EDUCAȚIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

Prof. Cârcoană Viorica Dana  
Școala Gimnazială Petrești, jud. Alba

Educația contemporană pune un accent tot mai mare pe dezvoltarea unui climat de învățare colaborativ și respectuos, esențial pentru progresul elevilor și pentru dezvoltarea competențelor sociale necesare adaptării la cerințele societății. Un astfel de mediu stimulează gândirea critică, facilitează participarea activă și promovează respectul reciproc între profesori și elevi. Adoptarea unor modele educaționale inovatoare contribuie semnificativ la crearea unui astfel de climat, susținând dezvoltarea armonioasă a fiecărui elev.

### 1. Învățarea bazată pe cooperare

Unul dintre modelele eficiente pentru promovarea unui mediu colaborativ este învățarea bazată pe cooperare. Acest model educațional presupune implicarea activă a elevilor în activități de grup, având ca obiectiv dezvoltarea abilităților sociale, a comunicării eficiente și a responsabilității individuale în cadrul echipei. Câteva metode specifice acestui model sunt:

- **Metoda Jigsaw (Puzzle)**, în care elevii sunt organizați în grupuri mici, fiecare membru având responsabilitatea de a studia o parte dintr-un subiect și apoi de a-și împărtăși cunoștințele cu ceilalți colegi, consolidând astfel învățarea prin colaborare.
- **Think-Pair-Share**, metodă în care elevii gândesc individual, discută în perechi și apoi împărtășesc ideile cu întreaga clasă, stimulând reflecția și dialogul constructiv.
- **Învățarea prin parteneriate:** elevii colaborează pentru rezolvarea problemelor complexe, având oportunitatea de a-și consolida abilitățile sociale și de a exersa rezolvarea conflictelor.

### 2. Învățarea bazată pe proiecte (Project-Based Learning - PBL)

Acest model educațional se concentrează pe aplicarea cunoștințelor în contexte reale, elevii lucrând împreună la realizarea unor proiecte care le permit să exploreze subiecte de interes și să învețe prin experimentare. Prin aplicarea acestui model sunt dezvoltate creativitatea, gândirea critică și autonomia în procesul educațional. În cadrul acestui model, pot fi desfășurate activități precum:

- **Realizarea unei reviste școlare**, unde elevii scriu articole, editează conținut și colaborează pentru a produce un material final de calitate.
- **Crearea unui proiect ecologic pentru comunitate**, implicând cercetarea problemelor de mediu locale și propunerea unor soluții sustenabile.
- **Organizarea unei campanii de conștientizare** asupra unui subiect de actualitate, cum ar fi utilizarea responsabilă a tehnologiei sau prevenirea bullying-ului.

### 3. Învățarea socio-emoțională (Social-Emotional Learning - SEL)

Educația socio-emoțională este fundamentală pentru crearea unui climat educațional bazat pe respect și colaborare. Această abordare pune accentul pe dezvoltarea abilităților de autoreglare emoțională, empatie și luare a deciziilor responsabile.

Principalele componente ale acestui model sunt:

- **Autoreglarea emoțională:** elevii sunt învățați să recunoască și să gestioneze emoțiile pentru a reacționa adecvat în diferite situații.
- **Dezvoltarea empatiei:** elevii sunt încurajați să se pună în locul celorlalți, facilitând astfel comunicarea eficientă și relațiile pozitive.
- **Luarea deciziilor responsabile:** exerciții practice în care elevii analizează consecințele propriilor acțiuni.

### 4. Învățarea centrată pe elev

Acest model educațional pune accent pe nevoile și interesele elevilor, oferindu-le autonomie și stimulând implicarea activă în învățare.

Dintre metodele aplicabile amintim:

**Clasa inversată (Flipped Classroom):** elevii studiază individual acasă, iar timpul din clasă este dedicat aplicațiilor practice și discuțiilor.

- **Portofolii digitale:** elevii monitorizează progresul și reflectă asupra dezvoltării lor academice.
- **Proiecte individuale personalizate,** adaptate intereselor și abilităților fiecărui elev.

### 5. Pedagogia dialogică

Bazată pe conversație și interacțiune, această metodă stimulează gândirea critică, promovează un climat de respect și participarea activă a elevilor. Comunicarea eficientă dintre profesori și elevi contribuie la clarificarea conceptelor și la învățarea profundă. Pentru implementarea acestui model sunt recomandate următoarele tehnici:

- **Dezbateri academice:** elevii argumentează logic puncte de vedere diferite.
- **Cercuri literare:** se analizează în grup texte literare, dezvoltând interpretarea critică.
- **Discuții ghidate de profesor:** profesorul facilitează conversații structurate pentru aprofundarea cunoștințelor.

Adoptarea modelelor educaționale prezentate mai sus contribuie semnificativ la crearea unui mediu de învățare colaborativ și respectuos, esențial pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor. Aceste metode îmbunătățesc performanțele academice ale elevilor, dezvoltă abilități sociale și emoționale esențiale pentru viața personală și profesională a acestora. Prin promovarea unui climat de respect și colaborare, procesul educațional devine un proces mai eficient, adaptat nevoilor actuale ale societății.

### **Bibliografie**

- Slavin, R. E., *Cooperative Learning: Theory, Research, and Practice*, Allyn & Bacon, 2014.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T., *Cooperative Learning and Social Interdependence Theory*, Routledge, 2019.
- Dewey, J., *Experience and Education*, Macmillan, 1938.
- Vygotsky, L. S., *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, 1978.
- CASEL, *Social and Emotional Learning Framework*, Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, 2021.
- Hattie, J., *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*, Routledge, 2009.
- Freire, P., *Pedagogy of the Oppressed*, Continuum, 1970.



## **LEADERHIPUL EDUCAȚIONAL ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE**

**Prof. CĂȘUNEANU-PANAITU AURA -VALENTINA**

**Școala Gimnazială Nr.25, Galați**

Provocările învățământului actual sunt complexe, determinate de evoluția rapidă a tehnologiei, globalizare și schimbările socio-economice. Aceste provocări necesită o adaptare constantă a sistemului de învățământ pentru a asigura o educație de calitate, relevantă și accesibilă pentru toți. Din această ecuație nu mai poate lipsi leadershipul educațional, un concept complex care presupune capacitatea de a ghida și inspira alți oameni în context educațional.

Un lider educațional eficient fie că este managerul instituției de învățământ, fie că este profesorul clasei, în calitate de manager al clasei, trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie pentru a crea un mediu de învățare pozitiv și productiv pentru elevi și nu numai. Cu toate că un lider autoritar poate fi perceput ca fiind distant și neinteresat de nevoile individuale ale elevilor sau ale membrilor echipei, este bine de știut că **autoritatea** este necesară pentru a stabili standarde înalte, a menține disciplina și a asigura respectarea regulilor, toate contribuind la succesul actanților educaționali.

Pe de altă parte, un lider empatic poate fi perceput ca fiind slab sau lipsit de fermitate, cu toate că este atent la nevoile și preocupările celor din jur, oferind sprijin și încurajare, manifestând în permanență capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele altora. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între aceste două calități. Autoritatea trebuie exercitată cu înțelepciune și respect, iar empatia trebuie să fie combinată cu fermitatea și capacitatea de a lua decizii dificile.

Un lider educațional echilibrat este capabil să:

- ✓ **Stabilească o viziune clară și să o comunice eficient.**
- ✓ **Inspire și să motiveze elevii și membrii echipei.**
- ✓ **Creeze un mediu de învățare pozitiv și incluziv.**

- ✓ **Dezvolte relații puternice cu elevii, părinții și comunitatea.**
- ✓ **Promoveze colaborarea și lucrul în echipă.**
- ✓ **Rezolve conflictele în mod constructiv.**
- ✓ **Evalueze și să îmbunătățească continuu procesul de învățare.**

În plus, un lider educațional eficient trebuie să fie un model de urmat pentru ceilalți, demonstrând integritate, pasiune și angajament față de educație.

În concluzie, leadershipul educațional este un proces continuu de învățare și dezvoltare. Un lider eficient trebuie să fie capabil să se adapteze schimbărilor și să răspundă nevoilor diverse ale elevilor și ale comunității. Echilibrul între autoritate și empatie este esențial pentru a crea un mediu de învățare în care toți se pot dezvolta și atinge potențialul maxim.

#### Bibliografie:

Tony Bush, *Leadership și management educațional, Teorii și practici actuale*, Ediția a II-a, traducere de Liliana Romaniuc și Irina Prodan, Editura Polirom, Colecția Științele Educației. Structuri, conținuturi, tehnici, București 2021;


Ghergut Alois, *Management general și strategic în educație, Ghid practic*, Editura Polirom, București 2007

**Planificare activități extrașcolare-Program Școala altfel**

Prof. Cășuneanu-Panaitiu Aura-Valentina

Școala Gimnazială Nr.25, Galați

Clasa I B (16-20 decembrie 2024)

Ziua/clasa I B	Interval orar	Tema	Ob.	Coordonatori / Parteneri	Locația
<u>LUNI</u> 16. 12. 2024	8:30- 11:30	<i>Alimentație sănătoasă, corp sănătos</i> <i>Lecție Programul Național pentru școli- Colgate</i> <i>Film Dr. Măseluță-igiena cavității bucale; Informare despre alimentația sănătoasă;</i>	Conștientizarea importanței adoptării unei alimentații sănătoase pentru un corp sănătos	Cășuneanu- P. Aura- Valentina	Sala de clasă/ ȘcoalaGi mn.Nr. 25
<u>MARTI</u> 17.12.2024	8:30- 11:00	<i>Ne pregătim de Crăciun</i>  <i>Crăciunul în lume</i> <i>Viața fără violență</i>	Prezentare PPT Spectacol de Crăciun Dezbateri	Cășuneanu- P. Aura- Valentina Părinții elevilor Reprezentant poliție	Sala de clasă/ ȘcoalaGi mn.Nr. 25
<u>MIERCURI</u> 18.12.2024	8:00- 11:00	<i>Spectacol de magie</i> <i>Eroi FAST-Campanie</i> <i>Conștientizare AVC</i>  <i>*Colindăm la sediul ViațaLiberă</i>	Vizionarea unui Spectacol de magie	Cășuneanu- P. Aura- Valentina	Sala de clasă/ ȘcoalaGi mn.Nr. 25
<u>JOI</u> 19.12.2024	7:00- 18:30	Printre meserii -Destiny Park <i>Excursie București</i>	Deplasarea la București; Activități înCentrul Destiny Park; Vizitarea Târgului de Crăciun din București	Cășuneanu- P. Aura- Valentina Părinții elevilor clasei I B	București Centrul Destiny Park
<u>VINERI</u> 20.12.2024	10:00- 12:00	<i>Micii cinefili</i> <i>O poveste de Crăciun</i>	Vizionare film	Cășuneanu- P. Aura- Valentina Cadre didactice ale școlii	Cinema

Prof. înv. primar Cășuneanu-Panaitiu Aura-Valentina

## **Consilierea elevilor în carieră și reușita profesională**

### **Studiu de caz**

**Cătănescu Adela Eugenia,  
Liceul Tehnologic „Domnul Tudor”  
Drobeta Turnu Severin**

A fi un bun dascăl în zilele noastre este destul de dificil, cred eu, datorită obstacolelor, a numeroaselor probleme cu care ne confruntăm zi de zi. Pe de o parte există o doză de demoralizare cadrelor didactice în fața indolenței unei mari părți a elevilor, a refuzului acestora de a încerca măcar, iar pe de altă parte există o lipsă de motivație datorată sistemului, a presiunilor variate de ordin birocratic, a insecurității zilei de mâine, care afectează demersul educativ.

În ciuda acestor greutăți meseria de profesor este una care conferă prestigiu și satisfacții, vocația fiind considerată unul dintre motivele de bază în alegerea acestei profesii. Este domeniul în care se lucrează cu oameni, cu personalități în formare, încercându-se pregătirea tinerilor pentru viață și cariera viitoare. Din acest motiv sarcina profesorului este una dificilă, pentru că alături de transmiterea de valori cognitive, dascălul transmite și valori morale.

În istoria consilierii și orientării școlare și profesionale din România au existat două modele: cel autonom și cel dinamic. Primul concepea consilierea și orientarea școlară și profesională ca pe un proces de sine stătător, exterior sistemului de învățământ, iar cel de-al doilea includea orientarea școlară și profesională în programul de formare din școală. Varianta ideală este, cred eu, o conlucrare a elementelor celor două modele, adică a cadrelor didactice cu familia, cu factorii economici precum și a personalului specializat în consiliere.

Se poate spune că această consiliere în carieră este elementul cheie, piatra de temelie a reușitei viitoare a elevilor. O bună orientare școlară îi dezvoltă copilului capacitățile intelectuale și realizează îndrumarea competentă spre un tip de școală care să-i dezvolte potențialul la maxim. Ca următor pas avem orientarea în carieră care presupune îndrumarea competentă către grupul de profesii în conformitate cu cunoștințele acumulate, astfel încât tânărul să exercite profesia respectivă cu succes și să satisfacă nevoile societății.

În ultimii ani, în ciuda accentului pus pe importanța realizării acestei consilieri la orele de dirigenție în special, se remarcă interesul tot mai scăzut al elevilor față de această oră săptămânală. Foarte mulți elevi o consideră ca pe ceva enervant, plictisitor, o pierdere de vreme de fapt. Cred că este necesară o regândire a acestor ore de dirigenție/consiliere, și găsirea unor noi metode de stimulare și

atrageră a elevilor pentru a participa activ, pentru a se putea informa, a cunoaște aspecte ale pieței muncii și a-și autoevalua propria performanță pentru o reușită viitoare.

O soluție pentru realizarea unei consilieri în carieră eficiente sunt parteneriatele. Cu cât numărul partenerilor implicați în această consiliere profesională este mai mare, cu atât cresc șansele elevilor de a fi mai bine informați, de a putea apela la persoane competente pentru un sfat, și astfel de a lua deciziile potrivite, decizii care să le favorizeze reușita în carieră. Un rol important revine astfel Centrelor județene de asistență psihopedagogică, comunității locale, factorilor economici precum și familiilor elevilor.

Liceul Tehnologic „Domnul Tudor” are o mare varietate de profiluri și specializări. Există parteneriate cu întreprinderile pentru efectuarea practicii de specialitate, dar nu și pentru angajarea unei părți a absolvenților noștri. Variantele de parteneriat din trecut se bazau pe angajarea unui anumit procent din absolvenți, oferindu-le acestora siguranța unui loc de muncă. Școala asigură personal calificat pentru meseriile dorite de angajator iar întreprinderea garantează integrarea lor pe piața muncii.

Realizarea unei astfel de cooperări și în prezent (satisfacerea unei cereri reale de personal calificat) ar conduce la o bună consiliere profesională - adică în concordanță cu piața muncii – care l-ar informa pe elev cu privire la mecanismele pieței, nivelul său de cunoștințe și aptitudini raportate la cerințele necesare, oferind posibilitatea pregătirii conștiente și asumate pentru profesia dorită. Avantajul celuilalt partener, întreprinderea, ar fi obținerea de personal calificat care, datorită practicii efectuate pe parcursul formării sale în unitatea respectivă, este familiarizat deja cu infrastructura, aparatele, oamenii, regulile, etc.

Influența familiei este un alt element strategic ce ar trebui valorificat în realizarea unei consilieri profesionale eficiente. O mai bună informare a părinților ar conduce la creșterea șanselor alegerii profesiei potrivite fiecărui individ în parte. De multe ori atât părinții cât și copiii nu sunt hotărâți în privința viitoarei profesii sau se lasă influențați de val și ar alege profesii bine plătite pentru care există slabe șanse de angajare. În acest sens este nevoie de realizarea unei mai strânse colaborări între familie și școală, relație care să-i implice real, activ pe părinți.

De foarte multe ori aceștia vin la cele câteva întâlniri doar pentru a fi informați despre situația școlară (note, absențe, comportament). Planificarea mai atentă a acestor întâlniri și solicitarea contribuției fiecărui părinte spre o mai bună consiliere profesională prin prezentarea avantajelor și dezavantajelor propriei meserii, ar fi un pas important către responsabilizarea tinerilor. Realizarea unor chestionare cu privire la trăsăturile de caracter ale tinerilor la care să răspundă atât părinții cât și profesorii ar duce la o mai bună conștientizare a idealurilor, calităților și capacităților elevilor.

De a lungul timpului aplicarea la clasă a elementelor enunțate mai sus, chestionare pentru părinți și elevi și conlucrarea strânsă cu cabinetul de consiliere psiho pedagogică a fost un pas eficient în ajutarea elevilor să își aleagă o carieră potrivită. Vizite la agenți economici și activitățile din diferite parteneriate încheiate cu unități din județ (Hidroelectrică, Uzina de vagoane ) i-au ajutat pe elevi să descopere cum este în realitate să fii angajat în firma respectivă, care sunt responsabilitățile, dacă ai nevoie de echipament de protecție și care sunt beneficiile dacă își aleg meseria respectivă.

Implicarea în proiecte precum „Biblioteca vie”, care presupune invitarea unor persoane de diferite profesii pentru a discuta cu elevii despre meseria lor, despre avantajele și dezavantajele ei, despre cum au ales-o și ce a trebuit să facă pentru a avea succes, a reprezentat un alt pas important în reușita consilierii în carieră în școala noastră. Întâlnirile au avut un impact pozitiv asupra tinerilor, care au putut afla de la persoane care au reușit profesional, ce pași trebuie să facă pentru a porni pe acel drum și cum să își dea seama că li se potrivește o meserie.

În concluzie conlucrarea cu autoritățile locale, factorii economici, cu părinții ar trebui să se materializeze în realizarea unor statistici cu privire la piața viitoare a muncii, în realizarea unor proiecte care să ducă la creșterea numărului locurilor de muncă după un plan stabilit, în concordanță cu calificările personalului pregătit de unitatea sau unitățile școlare respective. De asemenea școala trebuie să diversifice modalitățile prin care să încerce să-i ajute pe elevi să-și descopere talentele, vocația, să se autoevalueze corect.

Autocunoscându-se și autoevaluându-se, tinerii vor fi capabili să aleagă în cunoștință de cauză, în raport cu resursele de care dispun și vor putea adopta o strategie a dezvoltării continue a personalității și de elaborare a unor căi alternative de integrare socio-profesională. Astfel într-o lume în permanentă schimbare, plină de neprevăzut, absolvenții vor fi posesorii cheii pentru a-și asigura reușita viitoare.

### **Bibliografie:**

1. Cerghit, Ioan. Și Vlăsceanu, Lazăr.- Orientarea școlară și profesională, Tipografia Universității București, 1988
2. Ministerul Educației și Învățământului – Ghid metodologic pentru orientarea școlară și profesională, București, E.D.P.,1989
3. Salade, Dumitru – Puncte de vedere noi în orientarea școlară și profesională, în „Revista de pedagogie” nr. 2/1991

## STÂND PE DOUĂ SCAUNE ÎN ACELAȘI TIMP

Prof. psihopedagog Cătoi Daniela Ioana

Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă, Brașov

În cadrul cabinetului psihopedagogic, în activitățile cu copiii, utilizăm adesea teatrul, improvizația, jocul de rol, muzica și mișcarea, poveștile ilustrate, măști, jocuri dramatice, ca factor terapeutic, în ajutorul copiilor care au o stare de disconfort fizic.

Activitățile sunt argumentate științific și psihologic. Activitățile au la bază concepții și teorii din sfera psihologică, sociologică, psihodramă. Combinarea acestora produce o a treia modalitate, distinctă, de intervenție în activitățile cu copiii, utilizând cele mai potrivite tehnici din fiecare arie, pentru a încuraja colaborarea și dezvoltarea .

Teatrul este o modalitate potrivită în lucrul cu copiii, cu adolescentii, atât individual, cât și în grup, pentru consolidarea echipei, îmbunătățirea comunicării între membrii echipei, pentru găsirea unor modalități de rezolvare unor probleme, de gestionare a conflictelor.

Tehnicile utilizate sunt numeroase și utilizarea lor diferă de la un copil la altul. Pot fi utilizarea vocii, corpului, improvizația sau jocul de rol, realizarea poveștilor sau alte tehnici specializate cum ar fi modelajul și inversarea de rol.

Materialele folosite sunt: plastilina, acuarele, măști, marionete, materiale de orice natură, costume.

Tehnicile utilizate sunt numeroase și utilizarea lor diferă de la un copil la altul. Pot fi utilizarea vocii, a corpului, jocul de rol, realizarea poveștilor sau inversarea de rol.

De cele mai multe ori, aceste activități ajută copiii: să-și exteriorizeze gândurile, trăirile și emoțiile; să descopere adevăruri despre sine; să comunice eficient (folosind comunicarea totală); să valorifice resursele interioare; să depășească unele pattern-uri de relaționare și comunicare nesănătoase; să înțeleagă semnificația și sensul unor simboluri personale.

Aceste activități ajută copiii să se centreze pe resursele personale, într-un cadru adecvat, care oferă încredere.

Chiar și copiii foarte mici, pot imita expresiile faciale ale oricărei persoane aflate în proximitatea lor. Copiii dramatizează și joacă diferite roluri. Dar aceste activități reprezintă un proces profund prin care copilul trece din „realitatea înconjurătoare” în realitatea dramatică”.

Activitățile desfășurate sub formă de joc și teatru, ajută copiii să se miște de la o realitate la alta, în moduri adecvate.

Activitățile cu copiii mai mari sunt un pic diferite. Aceștia pot separa rolurile care aparțin realității de zi cu zi, de rolurile care aparțin realității dramatice.

Teatrul îl putem privi ca pe un agent al schimbării, care le poate aduce transformări majore în viață, le poate îmbogăți experiențele.

În antichitate, în Asia, Africa, Grecia - teatrul era o modalitate de gestionare a emoțiilor și comportamentelor antisociale și avea scopul, de a educa, de a ajuta la evoluția spirituală.

Teatrul, improvizația, jocul de rol, muzica și mișcarea, poveștile ilustrate, măști, jocuri dramatice utilizate în dezvoltarea personală și educație ajută la descoperirea poveștilor personale, la stabilirea unei relații sănătoase cu sine și cu ceilalți.

Paradigma dramatică de dezvoltare are la baza 3 componente:  
Corporalitate – Proiecție – Rol ( dr. Sue Jennings) și corespunde stadiilor de dezvoltare pe care un copil le parcurge.

Copilul intră în rol și îl „trăiește”, lucrând pe corporalitate, cea mai importantă în dezvoltarea psihică și apoi proiectând în afara sa, ceea ce se află în interior.

Un alt model de lucru este cel expresiv-creativ, care are la baza modelul Jungian de lucru.

Proiecția folosește modelarea plasinei sau mișcarea corpului, pentru exprimarea trăirilor și scoaterea la exterior, prin imagini, simboluri a ceea ce se află în interior.

Consider că experiența emoțională a unei persoane este foarte importantă în pregătirea rolului și în punerea acestuia în formă fizică- iar așa cum spunea Stanislavski, pregătirea pentru un rol, antrenează acea stare interioară care te duce în zona subconștientului și o activează. Astfel creativitatea este stimulată iar toate resursele pe care persoana le deține, sunt activate.

Proiect de dramaterapie și dezvoltare emoțională -Preluat și adaptat (1)

STÂND PE DOUĂ SCAUNE ÎN ACELAȘI TIMP

Obiective: Dezvoltarea empatiei la elevi; Elevii vor dezvolta atitudini tolerante față de părerile diferite.

Durata: 40 minute

Metode: Lucrul în echipă, conversație euristică, joc de rol



Materiale: scaune; descriere roluri (profesor și elev care obișnuiește să deranjeze ora de curs)

Scenariul activității: Se discută cu elevii despre diferențele dintre persoane. Fiecare persoană are probleme diferite și poate avea păreri proprii. Însă pentru a putea trăi într-o societate funcțională este nevoie de toleranță și empatie pentru a ne înțelege mai bine unii pe ceilalți.

După conversația euristică elevii vor participa la jocul de rol. Elevii vor trebui să se ofere voluntari pentru aceste roluri. Nu putem obliga elevii să intre în jocul de rol dar putem să-i motivăm prin a accentua importanța experimentării. Vor fi premiate rolurile care sunt interpretate cel mai convingător.

În sala de clasă se creează o scenă în mijlocul căreia sunt așezate două scaune față în față. Voluntarii vor primi fiecare două roluri opuse și vor avea sarcina de a prezenta un dialog între cele două personaje, intrând în pielea fiecăruia pe rând, schimbând scaunele în momentul schimbării rolului.

Deci același elev va încerca să intre în pielea a două personaje cu păreri diferite despre o situație dată.

La sfârșitul exercițiului discutăm despre cum s-a simțit fiecare în rolul interpretat și cât de greu a fost să intre în pielea personajului cu care nu prea a fost de acord.

Beneficii: Acest proiect ajută elevii să înțeleagă și să aplice conceptul de empatie în contexte reale, dezvoltându-le abilități de comunicare, rezolvare a conflictelor și luare a deciziilor. De asemenea, îi ajută să devină conștienți de importanța empatiei în viața lor personală și profesională.

#### Bibliografie:

1. <https://www.cjraems.ro/education4change/Ghid-de-bune-practicied4ch.pdf>
2. <https://consiliere-psihoterapie.ro/terapia-prin-teatru-dramaterapia-pentru-dezvoltarea-echilibrului-emotional/>

## EMPATIA ȘI AUTORITATEA ÎN ACTIVITATEA DIDACTICĂ

Profesor Educație Timpurie Cernat Gabriela,

Grădinița nr. 3, Bragadiru, județ Ilfov.

Scopul conducerii educaționale este îmbunătățirea calității educației și a sistemului de învățământ în sine.

Termenul efectiv – leadership (îndrumare/ îndrumător) eficient(ă) se referă la abilitatea de a integra cu succes și de a extinde resursele disponibile, atât către un mediu intern, cât și către unul extern, astfel încât se vor putea îndeplini țeluri ale unei organizații sau ale societății. Se conturează astfel ideea că leadershipul este „un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune“.

Leadership educațional – capacitatea, abilitatea, însușirea unei persoane care și-a dus la bun sfârșit propriile țeluri și idealuri (o persoană „realizată”) de a influența alți oameni pentru a-și îndeplini obiectivele.

Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori intricati – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia.

Cadrul didactic îndeplinește mai multe roluri, atât în timpul derulării activității didactice (profesor, consilier, evaluator, planificator), cât și în relațiile de la nivelul instituției școlare (coleg, subaltern/director, metodist). Pe lângă activitatea didactică – presupunând diverse activități precum planificare, organizare, conducere, monitorizare, control, evaluare – activitatea cadrului didactic presupune și îndrumare, consiliere, supraveghere, rezolvarea conflictelor, negociere, comunicare cu părinții. El este manager al clasei de elevi fiind responsabil de grupul de elevi, pe parcursul activității didactice desfășurate, iar competențele lui de a gestiona controlul și puterea conturează profilul autorității. Controlul în managementul educațional, atât al instituției, cât și al procesului educațional, se realizează prin responsabilitate, autoritate și uneori prin manifestarea puterii.

Autoritatea didactică este manifestată direct la nivelul instituției școlare, dar nu se identifică cu coerciția, amenințarea, constrângerea, limitarea libertății, autoritarismul, abuzul de autoritate, intimidare, teamă, comandă, ordin, forță, supunere. Aceste comportamente dau autoritarismul, atât de puțin dorit în mediul educațional, ca de altfel în orice domeniu. Toate aceste comportamente țin de dorința cadrelor didactice de a și impune punctele de vedere, experiența, cunoașterea, de a domina, a avea dreptate și putere.

În procesul de formare al noilor generații, cadrele didactice își pun în valoare întreaga măiestrie și competență profesională pentru a fixa cadrul propice, de apropiere psihologică de cei cărora le dezvoltă creativitatea și gândirea critică.

Realitățile zilnice demonstrează necesitatea formării abilităților empatică în stoparea declinului educațional. Prea mulți copii nu reușesc: să-și stăpânească supărarea, să asculte sau să se concentreze, să-și domolească impulsurile, să-și asume răspunderea pentru ceea ce fac, să-și manifeste sentimentele față de ceea ce află sau învață.

Alfabetizarea emoțională la nivelul școlilor trebuie să recupereze ceea ce familiile nu au reușit în privința adaptării la societate a copiilor lor.

#### Empatia și capacitatea empatică

Capacitatea empatică proprie unui bun cadru didactic vizează un anumit model de identificare psihologică cu copilul. Acesta este dublat de condiția păstrării unei distanțe apte să poată cuprinde întreaga problematică a colectivului școlar.

Un comportament empatic din partea profesorului va asigura baza influenței pertinente asupra educației elevului, a motivației lui pentru muncă, orientării sale școlare și profesionale, precum și a fixării unui comportament moral dezirabil, pe măsura cerințelor societății noastre.

Relația profesor - elev are la bază un dialog permanent între educat și educator. De altfel, angajează în totalitate personalitatea fiecăruia în actul comunicării reciproce.

Un dialog sincer va solicita dezvoltarea gândirii divergente, a spontaneității, a spiritului de investigare, a curiozității științifice și a creativității pentru rezolvarea problemelor. Adevăratul profesor „se iubește” și se proiectează prin copiii care se aseamănă cu el sau copiii care cred că în modelul lui. El reușește să mute centrul atenției de la sine însuși, către ceilalți; el gândește avantajele de ordin social și deschizând căi spre empatie, spre ascultarea reală, spre abordarea lucrurilor din perspectiva elevilor.

Prin conducerea clasei de elevi bazată pe empatia și inteligența emoțională este stimulată pasiunea și entuziasmul ceea ce susține motivația și devotamentul.

În concluzie, prin realizarea echilibrului dintre autoritate și empatie se poate ajunge la un leadership educațional de succes în educația copiilor.

#### Bibliografie:

1. Chivu R. Elemente generale de managementul educației. București: Editura Meronia, 2008.
2. Enache R., Brezoi A., Brezoi G. Libertatea și responsabilitatea elevului în școală și în afara acesteia - o provocare continuă pentru managerii școlari și profesori. Articol prezentat la Conferința Omul – o perpetuă provocare, Universitatea „Ovidius”, Constanța, mai 2010.
3. Pariza N., G. Leadershipul educațional – premisă a schimbării organizaționale. Articol prezentat în EDICT - Revista Educației, aprilie 2024.
4. Smărăndei A., Empatia în activitatea didactică. Articol publicat în revista online „Dascăli Dedicăți”, Iași, august 2020.

# **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI**

Autor: Învățătoare Chebac Marta  
Instituția de proveniență: Școala Primară Nr. 4, Aurel Vlaicu  
(Comuna Avrămeni, Județul Botoșani)

## **Introducere**

Managementul clasei este un element esențial în succesul procesului educativ, iar unul dintre factorii cheie care contribuie la un management eficient este leadershipul educațional. Liderii educaționali, în special învățătorii și profesorii, trebuie să îmbine două calități esențiale în gestionarea unui grup de elevi: autoritatea și empatia. Aceste două trăsături sunt adesea percepute ca fiind opuse, dar în realitate, un lider educațional de succes este capabil să le combine armonios pentru a crea un mediu de învățare productiv și pozitiv.

Prin acest articol îmi propun să analizez cercetările recente privind echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei, precum și impactul acestui echilibru asupra atmosferei educaționale și performanței elevilor.

## **1. Definirea conceptelor: autoritate și empatie în leadershipul educațional**

Pentru a înțelege mai bine cum se poate realiza acest echilibru, este esențial să definim clar autoritatea și empatia în contextul educațional:

- Autoritatea în educație se referă la capacitatea unui lider de a stabili reguli clare, de a menține disciplina și de a asigura respectul în cadrul clasei. Un lider educațional autoritar are abilitatea de a lua decizii, de a implementa structuri și de a ghida elevii într-un mod care să asigure coeziune și respect față de norme.
- Empatia, pe de altă parte, presupune capacitatea unui lider educațional de a înțelege și de a răspunde nevoilor emoționale și sociale ale elevilor. Empatia este esențială pentru a construi relații pozitive, pentru a încuraja un climat de încredere și pentru a sprijini dezvoltarea emoțională a elevilor.

În educație, autoritatea nu trebuie să fie sinonimă cu rigiditatea, iar empatia nu trebuie să însemne permisivitate excesivă. Un echilibru între aceste două trăsături poate contribui la un management eficient al clasei.

## **2. Cercetări relevante privind autoritatea și empatia în leadershipul educațional**

Studiile recente privind leadershipul educațional și managementul clasei sugerează că un stil de leadership autoritar echilibrat de empatie poate produce rezultate semnificative atât în ceea ce privește performanța elevilor, cât și dezvoltarea lor socială și emoțională.

- Autoritatea și performanța academică: Cercetările arată că stabilirea unor norme clare și menținerea unui climat de disciplină contribuie la o performanță academică mai bună. Elevii care știu ce așteptări au de la ei înșiși și de la profesorii lor se simt mai motivați să își îndeplinească sarcinile și să respecte regulile. Un studiu realizat de Harris și Sass (2007) subliniază că liderii educaționali autoritari pot influența pozitiv performanța elevilor prin stabilirea unui cadru clar de învățare.

- Empatia și dezvoltarea socială a elevilor: Pe de altă parte, cercetările sugerează că empatia în leadershipul educațional contribuie semnificativ la dezvoltarea socială și emoțională a elevilor. Profesorii care demonstrează empatie sunt mai capabili să răspundă nevoilor individuale ale elevilor, să încurajeze încrederea și să reducă conflictele din clasă. Studiile realizate de Roorda et al. (2011) au arătat că empatia profesorilor influențează pozitiv relațiile elev-profesor și conduc la o implicare mai mare a elevilor în procesul de învățare.

### **3. Analiza echilibrului între autoritate și empatie în managementul clasei**

Realizarea unui echilibru între autoritate și empatie poate fi provocatoare pentru liderii educaționali, deoarece aceste două trăsături sunt adesea considerate incompatibile. Totuși, cercetările sugerează că acest echilibru nu numai că este posibil, dar și benefic.

- Impactul asupra atmosferei clasei: Un lider educațional care își stabilește autoritatea prin reguli clare, dar care răspunde cu empatie la nevoile elevilor, poate crea o atmosferă de încredere și respect reciproc. Această atmosferă nu numai că sprijină învățarea academică, dar contribuie și la dezvoltarea unui climat social pozitiv în clasă, reducând comportamentele disruptive și promovând cooperarea.

- Moduri de a echilibra autoritatea și empatia: Un lider educațional eficient trebuie să știe când să aplice o abordare autoritară (de exemplu, atunci când sunt încălcate reguli fundamentale) și când să manifeste empatie (de exemplu, atunci când un elev are dificultăți emoționale sau sociale). Abilitatea de a alege între aceste două abordări în funcție de context este crucială. O cercetare realizată de Cornelius-White (2007) sugerează că liderii educaționali care reușesc să integreze autoritatea și empatia într-un mod echilibrat obțin cele mai bune rezultate în ceea ce privește comportamentul și performanța elevilor.

### **4. Concluzii și recomandări pentru practică**

În concluzie, echilibrul între autoritate și empatie este esențial pentru un management eficient al clasei. Liderii educaționali care reușesc să combine aceste două trăsături în mod armonios creează un mediu de învățare în care elevii se simt respectați, sprijiniți și motivați să performeze.

Recomandările pentru liderii educaționali includ:

- Stabilirea unor reguli clare, dar flexibile, care să răspundă nevoilor individuale ale elevilor.
- Practicarea ascultării active și oferirea unui sprijin emoțional constant.
- Crearea unui climat de încredere, în care elevii se simt în siguranță să își exprime opiniile și să își asume responsabilitățile.

Astfel, un management al clasei bazat pe un leadership echilibrat poate contribui nu doar la succesul academic al elevilor, dar și la formarea acestora ca indivizi empatici, responsabili și colaborativi.

### **Bibliografie:**

1. Cornelius-White, J. (2007). "Learner-Centered Teacher-Student Relationships Are Key to Student Achievement." *Theory into Practice*
2. Harris, D. N., & Sass, T. R. (2007). "Value-Added Models and the Measurement of Teacher Quality." *Education Policy Analysis Archives*
3. Roorda, D. L., Koomen, H. M. Y., Spilt, J. L., & Oort, F. J. (2011). "The Influence of Affective Teacher-Student Relationships on Students' School Engagement and Achievement: A Meta-Analytic Approach." *Review of Educational Research*
4. Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
5. Miller, A. (2002). "The Drama of the Gifted Child: The Search for the True Self." \*Basic Books

**UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” IAȘI**  
**FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**  
**SPECIALIZAREA POLITICI ȘI MANAGEMENT ÎN EDUCAȚIE**

**LUCRARE DE DISERTAȚIE**

**Absolvent:**

**Neculau Lavinia-Ioana (căs. Chelariu)**



**UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” IAȘI**  
**FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**  
**SPECIALIZAREA POLITICI ȘI MANAGEMENT ÎN EDUCAȚIE**

**IMPACTUL STILULUI DE LEADERSHIP ASUPRA**  
**CLIMATULUI DIN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT**  
**PREUNIVERSITAR**

**Coordonator științific:**

**Conf. univ. dr. Nicoleta-Laura Popa**

**Absolvent:**

**Neculau Lavinia-Ioana (căs. Chelariu)**

**IAȘI**

**2021**

## Cuprins

Introducere.....	1
Capitolul I. Leadership în educație.....	2
I.1 Delimitări conceptuale	2
I.2 Teorii privind stilurile de leadership	3
I.3 Tipologia stilurilor de leadership	8
Capitolul II. Climatul organizațional școlar.....	10
II.1 Perspective conceptuale	10
II.2 Tipuri de climat organizațional școlar	11
II.3 Dimensiuni ale climatului organizațional școlar	12
Capitolul III. Studiu privind impactul stilului de leadership asupra climatului din instituțiile de învățământ preuniversitar.....	14
III.1 Obiective și ipoteze	14
III.2 Metodologie de cercetare	15
III.2.1 Variabile	15
III.2.2 Participanți	15
III.2.3 Instrumente	16
III.2.4 Procedură	17
III.3 Rezultate și discuții	18
Concluzii.....	26
Bibliografie.....	28
ANEXE.....	30
ANEXA 1: Chestionar privind influența stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar.....	30
ANEXA 2: Rezultatele consistenței interne a scalelor din contextul studiului.....	34
ANEXA 3: Rezultate regresii liniare multiple.....	39

ANEXA 4: Corelații Pearson între variabilele studiului.....	41
ANEXA 5: Reprezentări grafice privind corelațiile dintre variabilele studiului.....	43
ANEXA 6: Diferențe între participanții de gen masculin și participanții de gen feminin în ceea ce privește climatul organizațional școlar.....	45
ANEXA 7: : Reprezentări grafice privind diferențele dintre participanții de gen masculin și participanții de gen feminin în ceea ce privește climatul organizațional școlar.....	47
ANEXA 8: Diferențe între participanții care activează în învățământul preșcolar și participanții care activează în învățământul primar în ceea ce privește climatul organizațional școlar.....	48
ANEXA 9: Reprezentări grafice privind diferențele dintre participanții care activează în învățământul preșcolar și participanții care activează în învățământul primar în ceea ce privește climatul organizațional școlar.....	50

## Introducere

Performanța unei școli depinde în mare măsură de stilul de conducere al directorului. Eficacitatea acestor stiluri poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra imaginii școlii și a performanțelor elevilor. Un lider corect, adaptabil, dinamic, încrezător în forțele sale și ale grupului său, va obține rezultate mult mai bune în activitatea sa decât unul nesociabil, subiectiv și instabil. Interesul pentru climatul școlii a fost o preocupare a comunității educaționale de mai bine de un secol. Potrivit studiilor realizate anterior, climatul școlar se manifestă prin gradul de motivare a resurselor umane, tipul de autoritate și stările de satisfacție sau insatisfacție ale grupului.

În cadrul primului capitol al prezentei lucrări s-a urmărit aprofundarea noțiunii de leadership în educație, identificarea teoriilor privind stilurile de conducere, precum și a tipologiei stilurilor de leadership adoptate de către liderii școlari. Cercetările anterioare au demonstrat că nu există un stil de conducere universal eficient, pentru că fiecare context organizațional este diferit. Cu toate acestea, un bun director trebuie să dețină o pregătire complexă, să aibă viziune, discernământ, să fie responsabil, să respecte diversitatea și diferențele, să fie receptiv față de învățare.

În al doilea capitol am urmărit identificarea tipurilor de climat organizațional școlar, precum și a dimensiunilor acestuia. Climatul școlar reprezintă un element cheie pentru eficiența școlii, datorită impactului pe care îl are asupra comportamentului profesorilor și al directorilor, dar și asupra dezvoltării cognitive și sociale a elevilor. Studiile au demonstrat că nu există climate ideale, dar putem vorbi despre climate eficiente sau mai puțin eficiente. Astfel, climatul deschis va favoriza apariția unor performanțe educaționale superioare, în timp ce un climat închis va împiedica creșterea eficienței școlii.

În urma studiului realizat, s-a constatat că stilul de conducere al directorului are efecte pozitive sau negative asupra climatului școlii. Practicarea unui stil de conducere democratic contribuie la crearea unei atmosfere de încredere și cooperare reciprocă, în timp ce stilurile de conducere autoritar și laissez-faire conduc la reducerea inițiativei, control excesiv sau lipsă de control, performanțe scăzute, neimplicare și stări conflictuale.

Lucrarea de față prezintă sinteza unor informații regăsite în literatura de specialitate privind stilurile de conducere și climatul organizațional școlar, precum și rezultatele unui studiu personal, prin care am urmărit explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar.

# Capitolul I. Leadership în educație

## I.1 Delimitări conceptuale

Termenul de *leadership* a apărut în secolul al XIX-lea, dezvoltându-se ulterior pe parcursul secolului XX. Etimologic, leadershipul provine de la cuvântul anglo-saxon „lead” care semnifică „cale”, „drum” și verbul „leaden” care înseamnă „a călători”. Prin urmare, leadershipul semnifică activitatea de îndrumare a celorlalți de către un lider, cu alte cuvinte, activitatea de conducere.

Conducerea reprezintă un proces dinamic de grup, în care unul dintre membri îi influențează pe ceilalți să participe din proprie inițiativă la îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor grupului, într-un anumit interval de timp (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 175).

Gary Johns (1998, p. 296) definește leadershipul drept „influența pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional”. Acesta consideră că leadershipul eficient produce influență prin îmbunătățirea rezultatelor, evoluția și satisfacția profesională a subalternilor.

Conform lui Mielu Zlate (2004, p. 25), activitatea de conducere are în vedere munca cu oamenii, raportarea la interesele, cererile, aspirațiile lor individuale sau de grup, deoarece numai cu ajutorul lor pot fi mânuite mijloacele tehnice.

Leadershipul educațional presupune îndrumarea și influențarea membrilor unei organizații, astfel încât aceștia să manifeste inițiativă în realizarea sarcinilor ce conduc la atingerea obiectivelor instituției (Jubran, 2015, p. 28).

Terminologia utilizată pentru a descrie activitățile desfășurate de directorii unei instituții a evoluat de la „administrație”, către „management” și, mai curând, spre „leadership”. Studiile au demonstrat că managementul și leadershipul sunt două sisteme de acțiune diferite, cu funcții și caracteristici proprii. Potrivit lui Ștefan Stanciu și colaboratorului său (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 176), managementul constă în alegerea drumului cu cele mai profitabile rezultate pentru instituție, pe când leadershipul presupune recomandarea drumului cu cele mai mari posibilități de reușită. Liderul are în vedere planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, iar managerul pe cel acțional.

În opinia Cătălinei Roșca (2015, p. 26), managerul este centrat pe obiectivele și misiunea organizației, în timp ce liderul se concentrează pe oamenii cu ajutorul cărora poate duce la îndeplinire aceste obiective.

Un bun lider trebuie să dețină următoarele capacități:

- calificare tehnică;
- capacitate de autocunoaștere;
- receptivitate față de învățare;
- armonizarea spațiului profesional cu cel privat;
- respectarea diversității și a diferențelor (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 84).

Printre abilitățile pe care trebuie să le dețină un lider se numără și: inteligența emoțională, abilitatea de coordonare a grupurilor, abilitatea de generare a soluțiilor, abilitatea de comunicare, de motivare, de gestionare a stresului (Nicolae et al., 2013, p. 107).

Unii autori afirmă că succesul activității de conducere depinde de calitatea deciziilor luate. De aceea, în procesul de luare a deciziilor sunt impregnate cinci **funcții ale conducerii**:

- a) *Diagnoza* este funcția primară a conducerii și are în vedere analiza realității, prevederea obstacolelor, preconizarea unor măsuri care să sprijine implementarea deciziei.
- b) *Prognoza* constă în reflectarea anticipativă a modificărilor sistemului organizațional, ca urmare a implementării deciziei.
- c) *Organizarea* se referă la alcătuirea structurilor organizaționale pentru elaborarea deciziei.
- d) *Coordonarea* vizează armonizarea părților sistemului organizațional.
- e) *Controlul* reprezintă modalitatea de verificare a aplicării deciziei (Roșca, 2015, p. 38).

## I.2 Teorii privind stilurile de leadership

Teoriile privind stilurile de conducere sunt extrem de variate și numeroase. În ciuda acestui fapt, ele au anumite puncte comune care contribuie la creșterea gradului lor de înțelegere.

Potrivit lui Mielu Zlate (2004, p. 33), teoriile privind stilurile de conducere se clasifică astfel:

- 1) Teorii personologice
  - Teoria conducerii carismatice
  - Teoria trăsăturilor
- 2) Teoriile comportamentiste
  - Teoria celor două dimensiuni comportamentale
  - Teoria continuumului comportamental

- 3) Teoriile situaționale primare
  - Teoria supunerii față de legea situației
- 4) Teoriile contingenței
  - Teoria situațiilor de conducere favorabile
  - Teoria maturității subordonaților
- 5) Teoriile cognitive
  - Teoria normativă a luării deciziei
  - Teoria „cale – scop”
  - Teoria atribuirii
- 6) Teoriile interacțiunii sociale
  - Teoria legăturilor diadice-verticale
  - Teoria conducerii tranzacționale

1) **Teoriile personologice** sunt centrate pe persoana care desfășoară activitatea de conducere, și nu pe activitatea în sine. Ele susțin că leadershipul se bazează pe anumite trăsături de personalitate înnăscute. Din categoria teoriilor personologice fac parte teoria conducerii carismatice și teoria trăsăturilor.

**Teoria conducerii carismatice.** Termenul de „carismă” provine de la cuvântul grecesc „kharisma”, care semnifică „harul” excepțional cu care este înzestrată o persoană. Conform Mihaelei Rus (2015, p. 17), conducerea carismatică produce următoarele efecte de tip carismatic: afecțiunea față de lider și acceptarea fără îndoieli a acestuia; opiniile membrilor grupului sunt asemănătoare cu cele ale liderului; membrii grupului au încredere în convingerile liderului și se implică emoțional în misiunea propusă de acesta.

Liderul carismatic inspiră oamenii prin viziune, este expresiv, convingător, se poate adapta interlocutorului, este orientat spre acțiune, deține o bogată expresivitate emoțională și reprezintă un adevărat model pentru cei cu care colaborează (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 186).

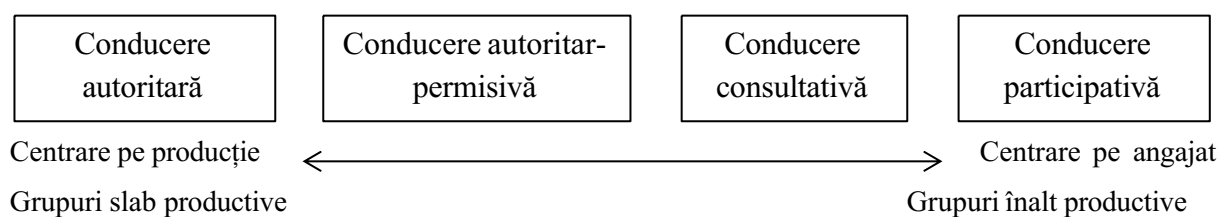
**Teoria trăsăturilor** presupune că succesul conducerii este datorat unor trăsături proprii ale liderilor: caracteristici fizice (înălțime peste medie, greutate normală, energie); caracteristici personale (inițiativă, încredere în sine, adaptabilitate, ambiție, echilibru, obiectivitate, perseverență, perspicacitate, entuziasm); caracteristici sociale (sociabilitate, tact, abilități interpersonale, prestigiul, diplomația); abilități (judecată, abilități organizatorice, inteligență, competențe tehnice) (Nicolae et al., 2013, p. 22).

2) **Teoriile comportamentiste** au apărut ca o alternativă la teoriile personologice, fiind centrate pe comportamentul liderului. În categoria teoriilor comportamentiste se află teoria celor două dimensiuni comportamentale și teoria continuumului comportamental.

*Teoria celor două dimensiuni comportamentale* analizează comportamentul liderului din perspectiva a două dimensiuni:

- considerația – stabilirea unor relații de încredere și respect reciproc cu membrii grupului, comunicarea bilaterală, consultarea, motivarea acestora.
- structura – efortul liderului de a îndeplini scopurile organizației prin definirea rolurilor, repartizarea sarcinilor, planificarea activităților etc.

*Teoria continuumului comportamental* elaborată de Rensis Likert presupune că în grupurile slab productive, liderii sunt centrați pe producție, iar în grupurile înalt productive aceștia sunt centrați pe angajați, primii practicând stilul de conducere autoritar, iar ceilalți stilul de conducere participativ. Între aceste două stiluri se află stilul de conducere autoritar-permisiv și stilul de conducere consultativ (Zlate, 2004, p. 45).



**Figura 1** – Continuumul comportamental al liderului

3) **Teoriile situaționale primare** se axează pe situația în care liderul acționează, și nu pe trăsăturile lui de personalitate, făcând trecerea de la persoană la situație.

*Teoria supunerii față de legea situației* este o teorie situațională primară care presupune ignorarea comportamentelor interpersonale și efectelor acestora asupra membrilor grupului și centrarea pe situație (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 188).

4) **Teoriile contingentei** corelează teoriile personologice și cele situaționale. Din această categorie fac parte teoria situațiilor de conducere favorabile și teoria maturității subordonaților.

*Teoria situațiilor de conducere favorabile*, formulată de Fred Fiedler, constă în faptul că o situație este favorabilă atunci când relațiile lider-membri sunt bune, misiunea este structurată, iar liderul are o putere de poziție puternică (Johns, 1998, p. 302).

*Teoria maturității subordonaților* se referă la măsura în care grupul deține capacitatea instrumentală și predispoziția psihologică de a rezolva o anumită sarcină (Zlate, 2004, p. 60):



- maturitate scăzută (subordonații nu sunt capabili și nu au dorința de a rezolva sarcina);
- maturitate medie-moderată (subordonații nu dețin capacități operaționale, dar sunt motivați să lucreze);
- maturitate medie-moderată (situație opusă celei de mai sus, subordonații dispun de capacități operaționale necesare realizării sarcinii, dar nu sunt motivați să se implice);
- maturitate înaltă (subordonații dispun de capacități operaționale și sunt motivați să rezolve sarcinile).

5) **Teoriile cognitive** s-au formulat prin anii '70 și sunt centrate pe activitatea de procesare a informației. Dintre teoriile cognitive, cele mai semnificative sunt: teoria normativă a luării deciziei, teoria „cale-scop” și teoria atribuirii.

*Teoria normativă a luării deciziei*, formulată de Vroom și Yetton în 1973 și revizuită de Vroom și Jago în 1988, pornește de la premisa că decizia este cel mai cuprinzător indicator al stilului de conducere. Autorii au realizat o tipologie a stilurilor decizionale, stabilind două stiluri autocratice, două consultative și un stil orientat spre grup (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 191):

- stilul autocratic I – liderul adoptă singur decizia, utilizând informațiile disponibile în acel moment;
- stilul autocratic II – liderul ia decizia cu ajutorul informațiilor primite de la subordonați;
- stilul consultativ I – liderul se consultă cu membrii echipei de conducere, obține idei și soluții de la aceștia, în mod individual, apoi ia decizia fără a ține cont în mod obligatoriu de sugestiile primite;
- stilul consultativ II – liderul comunică problema subordonaților, obține sugestiile lor colective, decizia pe care o adoptă reflectând mai mult sau mai puțin opiniile exprimate;
- stilul grupal – liderul comunică problema subordonaților, identifică împreună soluții și adoptă decizia prin consens.

Această teorie este considerată a fi o teorie de tip *normativ*, deoarece în constatarea situațiilor, liderii recurg la o serie de reguli care îi ajută să păstreze unele stiluri și să elimine altele. Spre exemplu, atunci când liderul nu deține suficiente informații pentru a rezolva singur situația, stilul autocratic I este eliminat (Zlate, 2004, p. 67).

*Teoria „cale-scop”* subliniază că succesul conducerii rezultă din satisfacerea așteptărilor subordonaților, sarcina liderului fiind cea de a-i motiva să atingă performanța.

Premisa teoriei este că angajații vor munci cu mai mult entuziasm dacă vor fi asigurați că rezultatele le vor fi răsplătite.

Teoria „cale scop” este alcătuită din trei categorii de elemente: stilul de conducere al liderului, caracteristicile subordonaților și factorii ambientali. Prin urmare, performanța în conducere nu se bazează pe trăsăturile liderului, ci pe cele ale subordonaților (experiența, abilitățile) și pe factorii de mediu (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 191).

**Teoria atribuirii** sugerează că poate fi anticipat comportamentul subordonaților prin cunoașterea împrejurărilor evenimentelor în care sunt implicați. Conform lui John B. Miner (2005, p. 187), acest lucru se poate realiza prin:

- Observarea comportamentelor subordonaților.
- Formularea atribuirilor cauzale asupra comportamentului angajaților prin trei categorii de informații – distincția (Acest comportament este diferit de celelalte?); consistența (Cât de des apare acest comportament?); consensul (Acest comportament este specific și altor persoane?).
- Stabilirea sursei de responsabilitate – responsabil de acel comportament poate fi individul (abilități slabe, efort scăzut) sau anumite surse externe (echipament impropriu) – în ambele cazuri, liderul trebuie să ia măsuri, corectând procesele, instruind sau aplicând sancțiuni.

**6) Teoriile interacțiunii sociale** se axează pe interacțiunea dintre lideri și subordonați. Din această categorie fac parte teoria legăturilor diadice verticale și teoria conducerii tranzacționale.

**Teoria legăturilor diadice verticale** subliniază că eficiența activității liderului este condiționată de interacțiunea acestuia cu fiecare membru al grupului. Liderul identifică subordonații capabili și motivați (in-group-ul), cărora le acordă o relativă autonomie, constituind astfel o diadă verticală cu fiecare dintre membrii in-group-ului, în comparație cu ceilalți (out-group), angajații lipsiți de entuziasm și de șanse de dezvoltare, cu care liderii lucrează mai formal (Zlate, 2004, p. 75).

**Teoria conducerii tranzacționale** se referă la un schimb social între lideri și subordonați, fiecare oferind și primind ceva în schimb. Liderii și subordonații interacționează, primii satisfac necesitățile celor din urmă prin recompense, aprecieri, în schimbul supunerii față de reguli și atingerii nivelurilor de performanță dorite (Rus, 2015, p. 13).

Deși teoriile privind stilurile de leadership sunt distincte, fiecare dintre ele încearcă să surprindă elementele care individualizează activitatea de conducere și asigură eficiența ei.

### I.3 Tipologia stilurilor de leadership

*Stilul de leadership* se referă la trăsăturile, calitățile, cunoștințele, particularitățile psihice și psihosociale ale liderului, la modul în care acesta se comportă și acționează în procesul conducerii.

Potrivit lui Ion Verboncu (2005, p. 25) stilul de leadership „reflectă modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă”.

În literatura de specialitate, stilurile de conducere sunt clasificate după numărul dimensiunilor luate în considerare de diferiți cercetători. Există tipologii care au la bază o singură activitate fundamentală a liderului (*unidimensionale*), dar și tipologii care au în vedere două sau trei dimensiuni considerate esențiale în activitatea de conducere (*bi-* sau *tridimensionale*).

**a)** Cea mai reprezentativă **tipologie unidimensională** este cea propusă de K. Lewin, R. Lippit și R. White în 1939. Aceștia au analizat stilul de leadership din perspectiva distribuției deciziei în grup, identificând trei stiluri de conducere: autoritar, democratic și laissez-faire.

*Stilul autoritar* predispune la comandă și constrângere, fiind exclusă participarea sau consultarea subordonaților la adoptarea deciziilor. Acest stil de leadership are un nivel ridicat de eficiență pe termen scurt și poate conduce la apariția unui climat de tensiune, agresivitate sau pasivitate. Un lider autoritar este impunător, nu manifestă emoții pozitive față de angajați și nu apreciază efortul suplimentar depus de aceștia (Du, Li & Luo, 2020, p. 2).

*Stilul democratic* se caracterizează prin participarea subalternilor la luarea deciziilor și prin împărțirea echilibrată a puterii. Recompensarea efortului, promovarea dreptății, orientarea către obiective, intransigența sunt principii care stau la baza acestui stil de leadership (Nicolae et al., 2013, p. 34).

*Stilul laissez-faire* exclude orice efort de colaborare, liderul oferă subordonaților întreaga libertate de decizie și de acțiune. Subalternii stabilesc strategiile, își împart rolurile, adoptă decizii, fără ca liderul să intervină (Năstase, 2006, p. 33).

**b)** Cea mai ilustrativă **tipologie bidimensională** a stilurilor de leadership este cea elaborată de Robert R. Blake și Jane S. Mouton care pleacă de la premisa că în conducerea unei organizații sunt esențiale două dimensiuni: orientarea spre personal și orientarea spre producție. Autorii au construit o grilă care evidențiază 81 de stiluri de conducere, concentrându-și atenția doar asupra a cinci dintre ele: stilul centrat pe sarcină, stilul populist, stilul secătuit, stilul mediu oscilant și stilul centrat pe grup (Rus, 2015, p. 37).

**Stilul centrat pe sarcină** constă într-un interes ridicat pentru producție și un interes scăzut pentru nevoile resurselor umane. Între lider și subalterni există relații de autoritate, supunere și ascultare, liderul comandă, nu ia în considerare opiniile celorlalți și îi înlocuiește pe cei care sunt în dezacord cu el (Panaite et al., 2014, p. 474).

**Stilul populist** este centrat pe problemele umane, dar manifestă un interes scăzut față de producție. Liderul cu un astfel de stil încurajează subordonații, își dorește să fie plăcut de aceștia, asigură un climat favorabil muncii, însă adesea rezultatele obținute nu sunt la nivelul potențialului (Rus, 2015, p. 38).

**Stilul secătuit** prezintă un interes scăzut atât pentru producție, cât și pentru nevoile resurselor umane. Conform lui Ștefan Stanciu și colaboratorului său (Stanciu & Ionescu, 2005, p. 195), liderii care dețin acest stil de conducere sunt apatici, nu se implică în problemele de decizie și sunt lipsiți de interes pentru ceea ce fac și simt subordonații lor.

**Stilul mediu oscilant** se referă la un interes moderat atât pentru producție, cât și pentru problemele umane. Mihaela Rus (2015, p. 39) afirmă că liderii care practică acest stil de leadership caută soluții echilibrate, urmăresc să obțină un moral mulțumitor al subalternilor și evită conflictele.

**Stilul centrat pe grup** se caracterizează prin interes ridicat atât pentru producție, cât și pentru nevoile resurselor umane. Liderul ce practică acest stil evită conflictele, adoptă decizii eficiente, promovează inițiative și este axat pe crearea unui climat favorabil care să influențeze pozitiv randamentul în muncă (Panaite et al., 2014, p. 475).

c) Cea mai semnificativă **tipologie tridimensională** este cea propusă de W. J. Reddin care ia în considerare trei dimensiuni ale conducerii: orientarea spre sarcină, orientarea spre relațiile umane și orientarea spre productivitate, eficiență, randament. Autorul evidențiază opt stiluri de conducere (Stamatin, 2013, p. 47):

- **Stilul realizator:** interes ridicat pentru realizarea tuturor celor trei dimensiuni;
- **Stilul negativ:** conducătorul grupului este dezinteresat de toate dimensiunile;
- **Stilul autocrat:** este axat doar pe sarcină;
- **Stilul altruist:** acordă interes doar problemelor subordonaților;
- **Stilul birocrat:** acordă atenție doar producției, este indiferent față de subalterni;
- **Stilul autocrat binevoitor:** manifestă interes atât pentru sarcină, cât și pentru producție;
- **Stilul promotor:** acordă atenție atât producției, cât și relațiilor umane;
- **Stilul ezitant:** este orientat spre sarcină și subalterni.

Tipologiile stilurilor de conducere sunt importante atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, ele permit identificarea, denumirea, înțelegerea actelor comportamentale ale liderilor (modul de acordare a sprijinului și sugestiilor, de formulare a criticilor și a ordinelor, de evaluare a activității grupului), ce pot avea efecte vizibile în comportamentele subordonaților și în viața de grup.

## **Capitolul II. Climatul organizațional școlar**

### **II.1 Perspective conceptuale**

Noțiunea de *climat organizațional* este larg răspândită în studiile despre organizații, însă cu toate acestea, semnificația sa este destul de vagă și neexplicită. Daniela Ion Barbu (2009, p. 39) definește climatul organizațional drept ansamblul trăirilor, atitudinilor, stărilor emoționale ale membrilor organizației, generate de confruntarea dintre așteptările acestora și condițiile de muncă.

Conform lui Emil Păun (1999, p. 117), *climatul organizațional școlar* „se manifestă prin caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, prin tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară.”

Potrivit lui Gunes Ceyda și colaboratorului său (Ceyda & Sevinc, 2012, p. 2947), climatul organizațional școlar se referă la ceea ce definește o școală și o diferențiază de alte școli, și anume normele, convingerile, interesele, valorile membrilor grupului.

Climatul organizațional școlar constă în frecvența și calitatea interacțiunilor ce au loc între elevi, profesori, profesori și elevi, director și profesori, director și elevi, între elevi și personalul școlii, părinți și comunitate (Sia-ed, 2016, p. 83).

Climatul dintr-o unitate școlară reflectă atitudinea membrilor organizației față de condițiile de muncă, manageri și colegi. Un climat favorabil va conduce la concentrarea asupra sarcinilor și stimularea angajamentului membrilor (Murgeanu, 2017, p. 60). Abilitățile de conducere ale liderului, eficiența subalternilor, atmosfera plăcută la locul de muncă sunt aspecte care conduc spre crearea unui climat organizațional pozitiv (Rafafy Batlolona, 2018, p. 121).

Climatul școlar se manifestă sub diferite forme, în funcție de (Petrescu & Șirinian, 2002, p. 151):

- a) caracteristicile relațiilor psihosociale: prietenie, colaborare, suspiciune;
- b) tipul de autoritate: democrat, directiv, tutorial, participativ;
- c) starea de satisfacție/insatisfacție: accentuată – insesizabilă.

Factorii determinanți ai climatului organizațional școlar sunt (Enache, 2019, p. 9):

- stilul de conducere al directorului;
- nivelul de integrare socio-afectivă;
- structura și compoziția umană a școlii;
- modalitățile de comunicare (transparente, eficiente, rapide);
- natura afectivă a relațiilor interpersonale (relații de respingere sau de acceptare reciprocă);
- tehnicile de motivare utilizate de director (punitive sau stimulative);
- sentimentul dominant de satisfacție/insatisfacție profesională.

## II.2 Tipuri de climat organizațional școlar

Climatul școlar poate fi măsurat și abordat din diferite perspective, studiile evidențiind o tipologie variată a acestuia. Utilizând *Chestionarul de descriere a climatului organizațional (Organizational Climate Description Questionnaire)* elaborat de Andrew W. Halpin și Don B. Croft în 1963, Hoy și Forsyth identifică patru tipuri de climat organizațional școlar: deschis, angajat, neangajat și închis (Ahghar, 2008, p. 321):

1. ***Climatul deschis*** se caracterizează prin faptul că directorul sprijină profesorii, ascultă sugestiile acestora, nu copleșește cu reguli inutile și conduce prin exemplul personal. Relațiile dintre director și profesori, precum și relațiile dintre profesori sunt deschise, colegiale, aceștia se ajută și se sprijină reciproc.
2. ***Climatul angajat***. Directorul manifestă un comportament rigid și autoritar, nu oferă profesorilor șansa de a se exprima și nu respectă profesionalismul acestora. Spre deosebire de atitudinea managerului școlii, cadrele didactice cooperează, se sprijină reciproc și se respectă.
3. ***Climatul neangajat***. De data aceasta, directorul are un comportament deschis, acceptă sugestiile profesorilor și îi stimulează permanent. În ciuda acestei atitudini, profesorii sunt neimplicați, nu-și acceptă liderul, nu îl sprijină, nu se respectă între ei.
4. ***Climatul închis***. Atât directorul, cât și profesorii sunt lipsiți de interes, neimplicați, ineficienți, nu se ajută și nu se sprijină reciproc.

În funcție de participarea membrilor la discuțiile privind deciziile, Rensis Likert și colegii săi au descris patru tipuri de climat organizațional (Murgeanu, 2017, p. 63):

1. ***Climatul autocratic exploator***, caracterizat prin lipsa de încredere a managerului în subordonați, lipsa de implicare a profesorilor în luarea deciziilor, motivarea membrilor școlii prin amenințări și pedepse.
2. ***Climatul autocratic binevoitor***: directorul își respectă subordonații, însă nu ia în considerare opinia acestora decât în cazul unor decizii minore.
3. ***Climatul democratic consultativ***: directorul are încredere în personalul școlii, le solicită sfaturi, dar nu îi implică în adoptarea unor decizii importante.
4. ***Climatul democratic participativ*** se bazează pe deplina încredere a directorului în raport cu subordonații săi, luarea deciziilor fiind puternic descentralizată.

Climatul organizațional școlar poate fi conceptualizat și în termeni de manifestare a controlului profesorilor și directorilor în relație cu elevii (Ion Barbu, 2009, p. 64):

1. ***Climatul uman***: elevii se simt liberi să interacționeze, regulile și controlul sunt înlocuite de autodisciplină și comunicare, sunt luate în considerare interesele și nevoile membrilor organizației.
2. ***Climatul custodial***: atmosfera care predomină este impersonală, profesorii consideră că școala este o organizație autocratică, ei percep elevii ca persoane indisciplinate și rău intenționate, interesele, problemele și nevoile elevilor nefiind înțelese.

Tipurile de climat organizațional școlar menționate mai sus nu se întâlnesc în școli sub forma prezentată, ci se constituie din combinații ale acestora. Emil Păun consideră că „nu există climate ideale, dar se poate constata că tendențial putem vorbi de climate eficiente sau mai puțin eficiente” (1999, p. 133). În general, climatul deschis va favoriza apariția unor performanțe educaționale superioare, în timp ce un climat închis va împiedica creșterea eficienței școlii.

### **II.3 Dimensiuni ale climatului organizațional școlar**

Climatul organizațional școlar este un concept multidimensional care ne ajută să observăm cât de diferite sunt școlile, să identificăm ce determină aceste diferențe și în ce mod afectează eficacitatea școlii.

Conform Danielei Ion Barbu (2009, p. 45), climatul organizației școlare este influențat de următoarele dimensiuni:

a) **Dimensiunea structurală** care reflectă interesele și aspirațiile membrilor organizației, vârsta și genul acestora, precum și omogenitatea pregătirii profesionale.

b) **Dimensiunea instrumental-cognitivă** are în vedere gradul de cunoaștere interpersonală, relațiile funcționale dintre membri, dificultatea sarcinilor, stilul managerial și competențele liderului.

Relațiile funcționale influențează calitatea climatului organizațional. Gradul ridicat al compatibilității convingerilor, opiniilor și concepțiilor membrilor, comunicarea eficientă dintre aceștia sunt aspecte care conduc la dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv.

c) **Dimensiunea socio-afectivă** se referă la relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență stabilite între elevi, cadre didactice și director.

d) **Dimensiunea motivațional-atitudinală** include gradul de congruență a intereselor și trebuințelor membrilor organizației, atitudinile acestora față de instituție și față de activitatea desfășurată, satisfacția sau insatisfacția profesională.

Directorul școlii are un rol important în motivarea pentru performanță a membrilor organizației. Acesta trebuie să identifice mijloacele prin care personalul școlii poate fi stimulat să contribuie eficient și pozitiv la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

e) **Dimensiunea anticipativă** vizează existența unor stări de incertitudine, conflicte, neliniște în raport cu situația viitoare a școlii (scăderea numărului de elevi, restrângerea de activitate a cadrelor didactice etc.).

Climatul organizațional școlar poate fi influențat și de sobrietatea liderului, împovărarea personalului cu sarcini, dezangajarea și monitorizarea neîntreruptă a activității angajaților (Singh, Khan & Dogra, 2018, p. 40).

Suportul din partea liderului, importanța și varietatea sarcinilor, orientarea regulilor, structura organizațională, climatul politic și oportunitățile de dezvoltare profesională sunt alte dimensiuni semnificative ale climatului organizațional școlar (Avram & Cooper, 2008, p. 180).

Lista factorilor care influențează climatul organizației școlare nu are un caracter limitativ. În funcție de trăirile subiective ale personalului, la nivelul școlii pot apărea și alte dimensiuni cu rol determinant pentru calitatea climatului.

Climatul organizațional școlar constituie un element cheie pentru eficiența școlii, datorită impactului pe care îl are asupra comportamentului profesorilor și al directorilor, dar și asupra dezvoltării cognitive și sociale a elevilor.



### **Capitolul III. Studiu privind impactul stilului de leadership asupra climatului din instituțiile de învățământ preuniversitar**

Studiul empiric al climatului organizațional școlar a început în anii 1950, când Halpin și Croft (1963) au cercetat efectul climatului școlii asupra performanțelor elevilor. Aceștia sunt de părere că atmosfera din școală se află în strânsă legătură cu stilul de conducere al directorului.

Conform lui Ghodsy Ahghar (2008, p. 321), climatul școlar este răspunzător de bunăstarea organizației, deoarece un climat deschis se caracterizează prin faptul că directorul sprijină profesorii, le ascultă sugestiile și nu copleșește cu reguli inutile, în timp ce un climat școlar închis se caracterizează prin lipsa de interes a colectivului, neimplicarea și ineficiența acestora.

În cercetarea de față se urmărește studierea impactului stilurilor de leadership asupra climatului din instituțiile de învățământ preșcolar și primar din județul Iași.

#### **III.1 Obiective și ipoteze**

**Obiectivul** prezentei cercetări este:

- Explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar.

**Ipoteze de cercetare:**

**H<sub>1</sub>:** Climatul școlar deschis este prezis de stilul de conducere autoritar (predictor negativ) și de stilul de conducere democratic (predictor pozitiv).

**H<sub>2</sub>:** Climatul școlar închis este prezis de stilul de conducere autoritar (predictor pozitiv) și de stilul de conducere laissez-faire (predictor negativ).

**H<sub>3</sub>:** Climatul organizațional școlar este influențat de gen (feminin și masculin).

**H<sub>4</sub>:** Climatul organizațional școlar este influențat de nivelul de învățământ (preșcolar și primar).

## III.2 Metodologie de cercetare

### III.2.1 Variabile

Variabilele studiului sunt:

- **Variabile dependente**

**VD<sub>1</sub>** Climat școlar deschis

**VD<sub>2</sub>** Climat școlar închis

- **Variabile independente**

**VI<sub>1</sub>** Stil de conducere autoritar

**VI<sub>2</sub>** Stil de conducere democratic

**VI<sub>3</sub>** Stil de conducere laissez-faire

**VI<sub>4</sub>** Gen

- masculin;

- feminin.

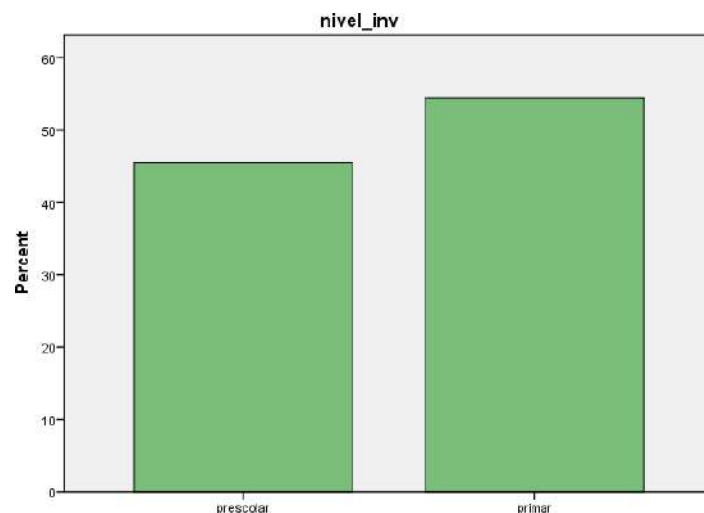
**VI<sub>5</sub>** Nivel de învățământ

- preșcolar;

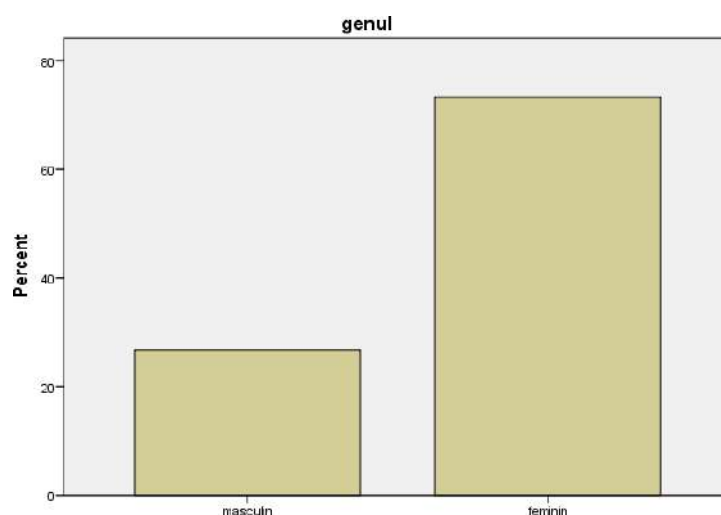
- primar.

### III.2.2 Participanți

La acest studiu au participat 101 de cadre didactice din diferite instituții de învățământ primar și preșcolar din județul Iași. Dintre cele 101 de cadre didactice, 46 activează în instituții de învățământ preșcolar, și 55 în instituții de învățământ primar, eșantionul fiind alcătuit din 27% participanți de gen masculin și 74% participanți de gen feminin.



**Figura 1. Distribuția participanților în funcție de nivelul de învățământ**



**Figura 2. Distribuția participanților în funcție de gen**

### III.2.3 Instrumente

În colectarea datelor au fost utilizate două chestionare adaptate acestui studiu. Ca instrument de explorare a stilului de leadership, a fost utilizat chestionarul: *The Leadership Styles Survey* elaborat de Georgia's Leadership Institute for School Improvement, iar pentru percepția privind climatul în organizații educaționale, a fost utilizat chestionarul *Organizational Climate Descriptive Questionnaire-Rutgers Elementary (OCDQ-RE)*.

Chestionarul privind stilurile de conducere măsoară:

- Stilul de conducere autoritar (itemii 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28);
- Stilul de conducere democratic (itemii 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29);
- Stilul de conducere laissez-faire (itemii 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30).

Chestionarul privind percepția climatului din organizațiile educaționale măsoară:

- climatul școlar deschis (itemii 1, 2, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 37, 38, 40, 42);
- climatul școlar închis (itemii 3, 5, 8, 10, 11, 14, 17, 18, 21, 24, 25, 30, 31, 34, 35, 36, 39, 41).

Itemii chestionarului privind stilurile de conducere sunt măsurați pe scală Likert în 5 trepte: 1 – *Deloc adevărat*; 2 – *Rareori adevărat*; 3 – *Ocazional adevărat*; 4 – *Frecvent adevărat*; 5 – *Aproape întotdeauna adevărat*.

Itemii chestionarului privind percepția climatului din organizațiile educaționale sunt măsurați pe scală Likert în 4 trepte: 1 – *Rareori*; 2 – *Uneori*; 3 – *Adesea*; 4 – *Foarte des*.

Calcularea coeficientului de consistență internă validează statistic scalele:

- $\alpha = 0,652$  pentru scala Stil de conducere autoritar (inițial);
- $\alpha = 0,844$  pentru scala Stil de conducere democratic;
- $\alpha = 0,639$  pentru scala Stil de conducere laissez-faire (inițial);
- $\alpha = 0,931$  pentru scala Climat școlar deschis;
- $\alpha = 0,818$  pentru scala Climat școlar închis.

Deoarece coeficienții de consistență internă ai scalelor *Stil de conducere autoritar* și *Stil de conducere laissez-faire* prezentau o valoare nesatisfăcătoare, mai mică decât 0,70, am eliminat itemii 16, 28 și 9, ajungând la final la un coeficient  $\alpha = 0,709$  pentru scala Stil de conducere autoritar și  $\alpha = 0,700$  pentru scala Stil de conducere laissez-faire.

### III.2.4 Procedură

Chestionarele au fost create în Google Forms, apoi distribuite în grupurile de pe rețelele sociale, la care aveau acces cadrele didactice. S-au prezentat participanților scopul cercetării, confidențialitatea datelor și importanța sincerității în completare.

### III.3 Rezultate și discuții

**H<sub>1</sub>:** Climatul școlar deschis este prezis de stilul de conducere autoritar (predictor negativ) și de stilul de conducere democratic (predictor pozitiv).

Pentru a verifica această ipoteză am utilizat analiza de regresie liniară multiplă, introducând ca predictori variabilele stil de conducere autoritar și stil de conducere democratic, iar drept criteriu variabila climat școlar deschis.

Modelul este semnificativ:  $F(3, 97) = 50,521, p < 0,001$  și explică 59,8 % din varianta variabilei criteriu. Coeficienții Beta sunt:  $\beta = 0,739, \beta = - 0,089$  și  $\beta = - 0,321$ .

Astfel, cel mai important predictor al variabilei dependente este stilul de conducere democratic,  $\beta = 0,739, p < 0,05$ , urmat de stilul de conducere autoritar,  $\beta = - 0,321, p < 0,05$ . Stilul de conducere laissez-faire este un predictor ne semnificativ al variabilei criteriu,  $\beta = - 0,089, p = 0,404 (p > 0,05)$ .

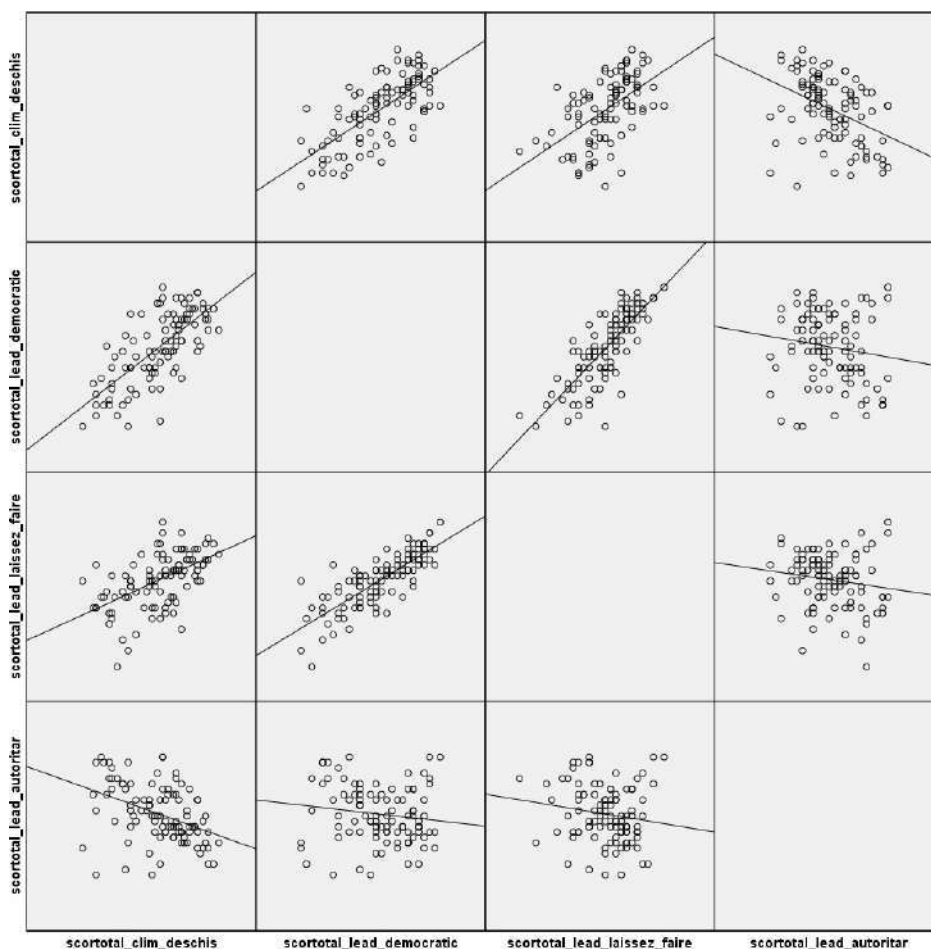
În ceea ce privește aceste variabile, s-au identificat următoarele corelații statistice:

- $r(99) = 0,713, p < 0,001$ , există o corelație pozitivă semnificativă statistic între climatul școlar deschis și stilul de conducere democratic, în sensul că participanții care percep un stil de conducere democratic evaluează climatul școlar ca fiind mai deschis (și invers).
- $r(99) = - 0,412, p < 0,001$ , există o corelație negativă semnificativă statistic între climatul școlar deschis și stilul de conducere autoritar, în sensul că participanții care percep un stil de conducere autoritar evaluează climatul școlar ca fiind mai închis (și invers).
- $r(99) = 0,552, p < 0,001$ , există o corelație pozitivă semnificativă statistic între climatul școlar deschis și stilul de conducere laissez-faire, în sensul că participanții care percep un stil de conducere laissez-faire evaluează climatul școlar ca fiind deschis (și invers).
- $r(99) = - 0,141, p = 0,159$ , există o corelație negativă ne semnificativă statistic între stilul de conducere autoritar și cel democratic.
- $r(99) = 0,800, p < 0,001$ , există o corelație pozitivă semnificativă statistic între stilul de conducere laissez-faire și cel democratic, în sensul că participanții care evaluează stilul de conducere ca fiind mai democratic, oferă evaluări înalte și la stilul de conducere laissez-faire (și invers).
- $r(99) = - 1,156, p = 0,120$ , există o corelație negativă ne semnificativă statistic între stilul de conducere laissez-faire și cel autoritar.

**Tabelul nr.1 Corelații între variabilele studiului**

Variabila	1.	2.	3.
1. Climat școlar deschis			
2. Stil de conducere democratic	,713**		
3. Stil de conducere autoritar	-,412**	-,141	
4. Stil de conducere laissez-faire	,552**	,800**	-,156

Notă. \*\*  $p < .01$



**Figura 3. Corelația Pearson între variabilele studiului**

**H<sub>2</sub>:** Climatul școlar închis este prezis de stilul de conducere autoritar (predictor pozitiv) și de stilul de conducere laissez-faire (predictor negativ).

Pentru a verifica această ipoteză am utilizat analiza de regresie liniară multiplă, introducând ca predictorii variabilele stil de conducere autoritar și stil de conducere laissez-faire, iar drept criteriu variabila climat școlar închis.

Modelul este semnificativ:  $F(3, 97) = 26,350, p < 0,001$  și explică 43,2 % din varianta variabilei criteriu. Coeficienții Beta sunt:  $\beta = 0,597, \beta = 0,044$  și  $\beta = - 0,261$ .

Astfel, cel mai important predictor al variabilei dependente este stilul de conducere autoritar,  $\beta = 0,597, p < 0,05$ , urmat de stilul de conducere laissez-faire,  $\beta = - 0,26, p < 0,05$ . Stilul de conducere democratic este un predictor nesemnificativ al variabilei criteriu,  $\beta = 0,044, p = 0,724 (p > 0,05)$ .

În privința acestor variabile, s-au identificat următoarele corelații statistice:

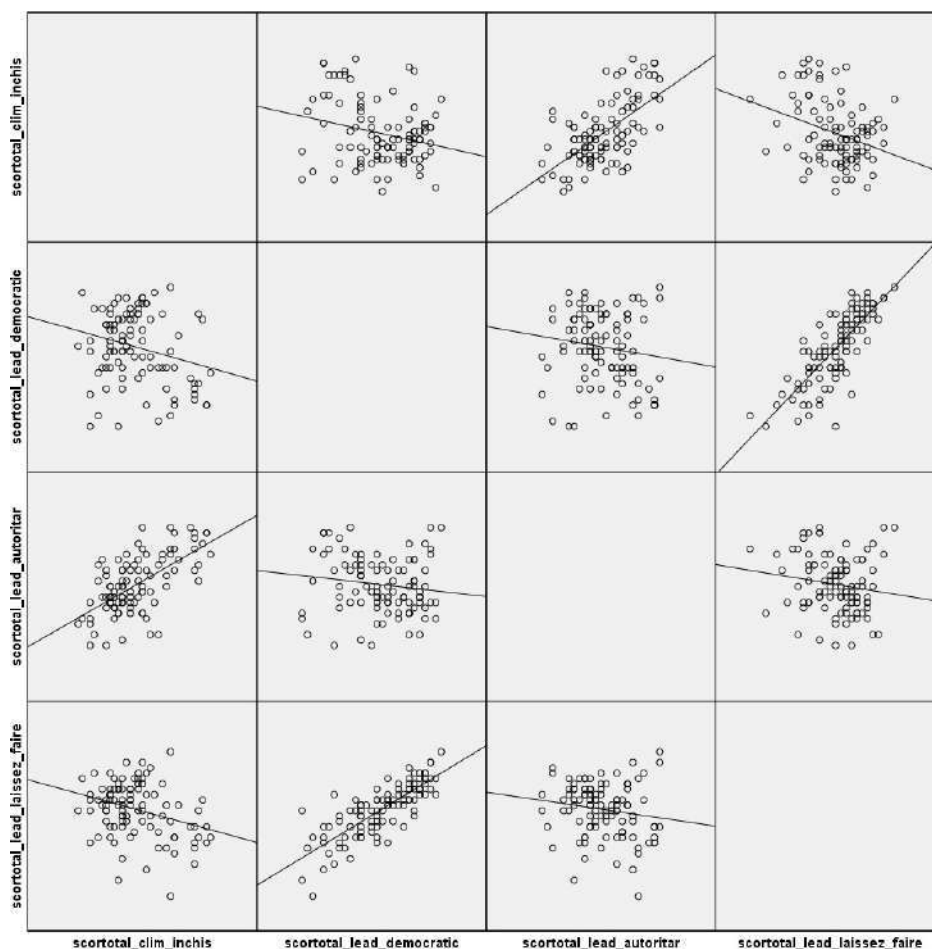
- $r(99) = - 0,248, p = 0,012$ , există o corelație negativă semnificativă statistic între climatul școlar închis și stilul de conducere democratic, în sensul că participanții care percep un stil de conducere democratic evaluează climatul școlar ca fiind mai deschis (și invers).
- $r(99) = 0,632, p < 0,001$ , există o corelație pozitivă semnificativă statistic între climatul școlar închis și stilul de conducere autoritar, în sensul că participanții care percep un stil de conducere autoritar evaluează climatul școlar ca fiind mai închis (și invers).
- $r(99) = - 0,318, p = 0,001$ , există o corelație negativă semnificativă statistic între climatul școlar închis și stilul de conducere laissez-faire, în sensul că participanții care percep un stil de conducere laissez-faire evaluează climatul școlar ca fiind mai deschis (și invers).

**Tabel nr.2 Corelații între variabilele studiului**

Variabila	1.	2.	3.
1. Climat școlar închis			
2. Stil de conducere democratic	-,248*		
3. Stil de conducere autoritar	-,632**	-,141	
4. Stil de conducere laissez-faire	-,318**	,800**	-,156

Notă. \*\* $p < .01$

\* $p < .05$



**Figura 4. Corelația Pearson între variabilele studiului**

**H<sub>3</sub>:** Climatul organizațional școlar este influențat de gen (feminin și masculin).

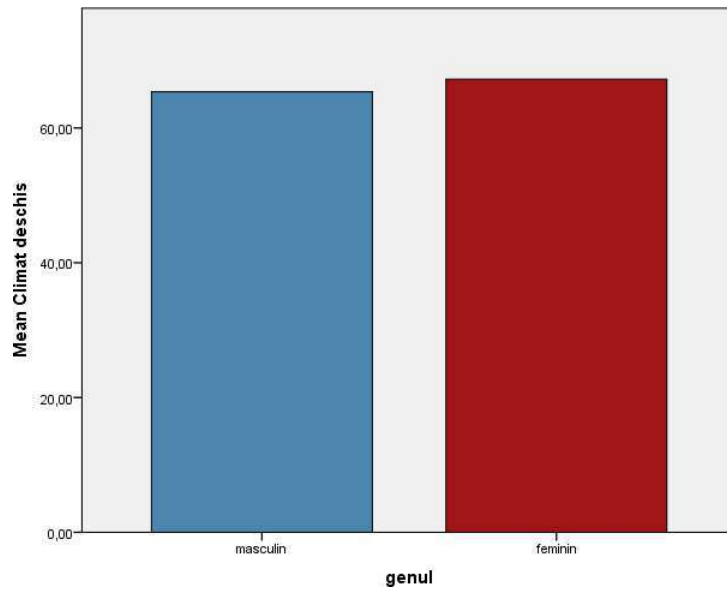
Pentru testarea acestei ipoteze s-a utilizat testul t pentru două eșantioane independente.

- În ceea ce privește climatul școlar deschis, rezultatele testului t indică că nu există diferențe semnificative între scorurile obținute de femei și scorurile obținute de bărbați.

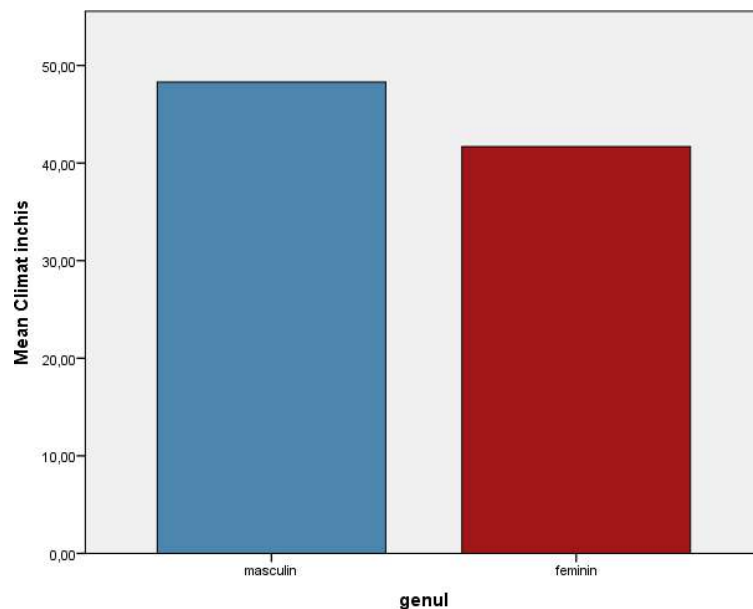
**Tabelul nr. 3 Rezultate statistice test t**

Climat școlar deschis	t (99) = - 0,683 p = 0,496	Medie femei	67,24
		Medie bărbați	65,37





- În privința climatului școlar închis, s-au obținut diferențe semnificative între medii, participanții de gen masculin având în medie scoruri semnificativ mai mari, comparativ cu cei de gen feminin:  $t(99) = 3,747$ ,  $p = 0,001$ . Media participanților de gen feminin fiind mai mică decât a celor de gen masculin (41,67 comparativ cu 48,29).

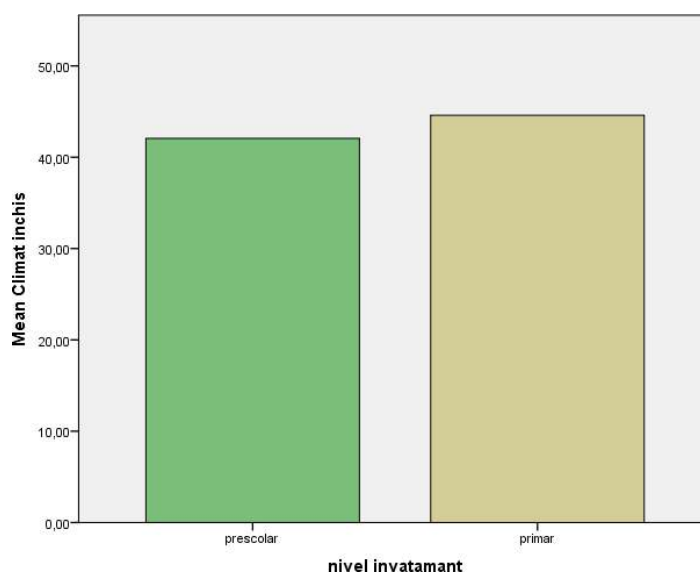
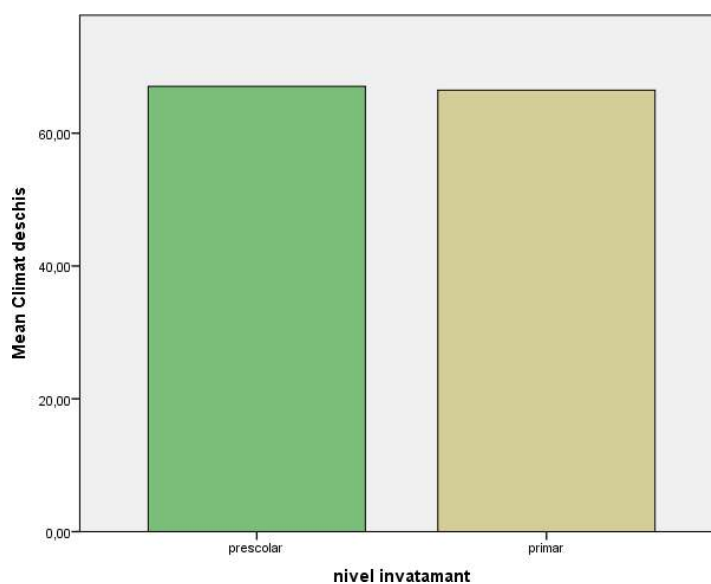


**H<sub>4</sub>:** Climatul organizațional școlar este influențat de nivelul de învățământ (preșcolar și primar).

Pentru a testa această ipoteză s-a utilizat testul t pentru două eșantioane independente. În ceea ce privește climatul organizațional școlar, calculul statistic relevă diferențe ne semnificative între cele două grupuri.

*Tabelul nr. 4 Rezultate statistice test t*

Climat școlar deschis	t (99) = 0,243 p = 0,809	Medie nivel preșcolar	67,06
		Medie nivel primar	66,47
Climat școlar închis	t (99) = - 1,642 p = 0,104	Medie nivel preșcolar	42,06
		Medie nivel primar	44,60



Rezultatele prezentei cercetări sunt în acord cu studiile anterioare, climatul școlar este influențat de stilul de conducere adoptat de directori. Un stil de conducere autoritar determină un climat încărcat cu individualism și egoism, cel democratic generează un climat axat pe comunicare, relații amicale, încredere, spirit de echipă, iar stilul de conducere laissez-faire conduce la un climat școlar caracterizat de pasivitate, implicare slabă din partea liderului și grad mare de libertate a subordonaților.

Goleman și colaboratorii săi (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, p. 319) susțin că există o legătură între stilul de conducere al directorului și climatul organizațional școlar. De exemplu, atunci când liderul este prietenos, comunică eficient cu subordonații săi și le acordă atenție, atmosfera din școală este favorabilă, în schimb, dacă liderul este neprietenos, ostil și utilizează controlul excesiv, profesorii se demoralizează, iar atmosfera devine una negativă.

Prezentul studiu a avut drept obiectiv explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar. Totodată, ne-am propus să explorăm diferența dintre participanții de gen masculin și participanții de gen feminin, în ceea ce privește climatul școlar, precum și diferența dintre participanții care activează în învățământul preșcolar și a celor care activează în învățământul primar, în privința climatului organizațional școlar. În continuare, vom analiza rezultatele obținute, prin prisma studiilor anterioare.

În ceea ce privește **prima ipoteză**, rezultatele obținute relevă că cel mai important predictor al climatului școlar deschis este stilul de conducere democratic, urmat de stilul de conducere autoritar, stilul de conducere laissez-faire fiind un predictor nesemnificativ al variabilei criteriu. Conform studiilor anterioare (Rifaldi, Ramadhini & Usman, 2019, p. 3), liderul democratic implică angajații în luarea deciziilor, solicită opinia acestora, promovează dreptatea, puterea este împărțită în mod echilibrat, aceste aspecte fiind caracteristice climatului școlar deschis.

Testarea celei de **a doua ipoteze** relevă că cel mai important predictor al climatului școlar închis este stilul de conducere autoritar, urmat de stilul de conducere laissez-faire, stilul de conducere democratic fiind un predictor nesemnificativ al variabilei criteriu. Cercetările au demonstrat că practicarea unui stil de conducere autoritar conduce la nemulțumire din partea angajaților, reducerea posibilității de perfecționare a personalului, comunicare ineficientă între membrii grupului, aceste aspecte fiind specifice climatului școlar închis.

Rezultatele obținute în cazul testării celei de **a treia ipoteze** arată că există diferențe de gen în ceea ce privește climatul școlar închis, însă nu există diferențe între aceștia în privința climatului școlar deschis. Acest rezultat este descris și în studiile de specialitate, care

demonstrează că bărbații pot fi mai rigizi, inflexibili, mai autoritari în comparație cu femeile, acest lucru conducând la apariția unui climat organizațional închis.

Testarea celei de **a patra ipoteze** evidențiază că nu există diferențe între participanții care activează în învățământul preșcolar și cei care activează în învățământul primar, în ceea ce privește climatul organizațional școlar. Acest aspect este demonstrat și în studiile anterioare, care atestă că atât la nivelul preșcolar, cât și la nivelul învățământului primar, cadrele didactice urmăresc bunăstarea organizației, valorizează relațiile de cooperare și se implică activ în realizarea sarcinilor.

## Concluzii

Calitatea vieții școlare are un rol foarte important în rândul elevilor, părinților și cadrelor didactice. Liderii unităților de învățământ au un rol hotărâtor în ceea ce privește performanțele obținute de unitatea școlară. Un lider de succes are perspectivă, gândire logică, capacitate de diagnoză, de decizie, prezintă autocontrol, spontaneitate, obiectivitate, oferă încredere și ia în considerare opiniile subordonaților săi.

Lucrarea de față și-a propus identificarea stilurilor de leadership practicate de liderii organizațiilor școlare, familiarizarea cu teoriile conducerii, identificarea dimensiunilor și tipologiilor climatului școlar, explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar.

În cadrul primului capitol s-a urmărit aprofundarea conceptului de leadership, precum și analiza principalelor teorii și tipologii privind stilurile de conducere. Cunoașterea acestora are un rol important în activitatea școlară, deoarece le oferă cadrelor didactice și liderilor școlari o viziune mai clară asupra conducerii eficiente.

Al doilea capitol a surprins tipurile de climat organizațional școlar și dimensiunile acestuia. Climatul școlii garantează succesul procesului instructiv-educativ, influențează activitatea și comportamentul membrilor grupului, definește calitatea organizației, stimulează creativitatea și entuziasmul personalului didactic. Studiile au demonstrat că la nivelul unității de învățământ este importantă dezvoltarea unui climat favorabil, manifestat prin relații afective pozitive, relații de colaborare și percepție pozitivă a membrilor asupra școlii din care fac parte.

În ultimul capitol s-a propus explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar, pe un eșantion de 101 participanți (46 cadre didactice din învățământul preșcolar și 55 din învățământul primar) din județul Iași.

Studiul realizat confirmă că stilul de leadership al directorului poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra atmosferei din școală. Stilurile de conducere adoptate în contextul studiului sunt: stilul de conducere democratic, stilul autoritar și stilul laissez-faire. Un lider democratic conduce prin exemplul personal, sprijină profesorii, limitează cantitatea de materiale scrise, în raport cu nevoile reale ale instituției. Liderul autoritar este intolerant, inflexibil, se bazează pe control excesiv și sarcini rigide. Pe de altă parte, liderul laissez-faire oferă subordonaților libertatea deplină de acțiune, evită luarea deciziilor și nu comunică eficient cu membrii grupului.

Însumând toate aceste caracteristici ale stilurilor de leadership și bazându-ne pe rezultatele cercetării efectuate, putem spune că practicarea unui stil de conducere democratic conduce la crearea unui climat școlar favorabil, deschis, iar adoptarea unui stil de conducere autoritar sau laissez-faire la formarea unui climat școlar închis.

Un punct forte al cercetării este cunoașterea de către cadrele didactice a caracteristicilor stilului de conducere practicat de liderul școlar. De asemenea, cunoașterea de către directori a stilului propriu de conducere îi ajută să își îmbunătățească aptitudinile și să comunice mai eficient cu membrii grupului.

Studiul realizat are și o serie de limite care trebuie precizate pentru a se putea evita repetarea acestora în cercetările viitoare. Un prim aspect limitativ este reprezentat de faptul că participanții activează doar în învățământul preșcolar și primar, ceea ce nu a permis investigarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ gimnazial și liceal. O altă limită este dată de volumul mic al eșantionului. Consider că utilizarea unor eșantioane din alte județe ar putea duce la creșterea validității ecologice.

O direcție viitoare de cercetare poate viza includerea unor eșantioane din instituțiile de învățământ gimnazial și liceal, pentru a analiza diferențele dintre cele patru niveluri de învățământ preuniversitar, în ceea ce privește climatul școlar. De asemenea, includerea unor participanți din alte județe, poate fi o direcție viitoare de cercetare, deoarece rezultatele ar putea oferi o mai bună validitate studiului.

Lucrarea de față poate deveni un punct de sprijin atât cadrelor didactice, cât și liderilor școlari, în cunoașterea caracteristicilor stilurilor de conducere eficiente, a însușirilor unui climat școlar favorabil, care să faciliteze cooperarea, să evite conflictul și să favorizeze apariția unor performanțe educaționale superioare.

## Bibliografie

1. Ahghar, G. (2008). The Role of School Organizational Climate in Occupational Stress among Secondary School Teachers in Tehran. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Volume 21, Number 4, pp. 319-329  
DOI: 10.2478/v10001-008-0018-8î
2. Avram, E., Cooper, C.L. (2008). *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom
3. Bush, T. (2015). *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Iași: Editura Polirom
4. Ceyda, G., Sevinc, P. (2012). Determination of High Schools Organizational Climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 46, pp. 2947-2950  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.595>
5. Cristian, M. (2017). Managementul organizației școlare. *Junior Scientific Researcher*, Volume 3, pp. 30-36
6. Du, J., Li, N., Luo, Y.J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, Volume 10, Number 3076 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
7. Enache, R. (2019). *Managementul organizației școlare*. București: Editura Universitară
8. Rifaldi, R. B., Ramadhini, N., Usman, O. (2019). Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to the Employees Performance. Social Science Research Network. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3311070> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3311070>
9. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership*. London: Little Brown Book Group
10. Ion Barbu, D. (2009). *Climatul educațional și managementul școlii*. București: Editura Didactică și Pedagogică
11. Johns, G. (1998). *Comportament organizațional: Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică
12. Jubran, A.M. (2015). Educational Leadership: A new Trend that Society Needs. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, pp. 28-34  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.325>

13. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe
14. Murgeanu, A.A., (2017). *Impactul culturii organizaționale asupra climatului școlar*. Iași: Editura StudIS
15. Năstase, M. (2006). Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor. *Economia. Seria Management, Volumul 9, Numărul 2, pp. 26-36*
16. Nicolae, M., Ion, I., Nicolae, E.E., Vițelar, A. (2013). *Arta și știința leadershipului. Un ghid teoretic și practic*. București: Editura Tritonic
17. Panaite, N., Neșțian, A., Iftimescu, A., Prodan, A., Leon, R.D., Clipa, C., Manolescu, I., Agheorghiesei, D.T., Florea, N., Neculăesei, A.N., Tătărușanu, M., Tiță, S., Bedrule-Grigoruță, M.V. (2014). *Managementul organizației: concepte și practici*. Iași: Editura Sedcom Libris
18. Păun, E. (1999). *Școala – abordare sociopedagogică*. Iași: Editura Polirom
19. Petrescu, P., Șirinian, L. (2002). *Management educațional*. Cluj-Napoca: Editura Dacia
20. Rafafy Batlolona, J. (2018). Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century. *International Journal of Science and Research, Volume 7, Number 2, pp. 119-126. DOI: 10.21275/ART20179865*
21. Roșca, C. (2015). *Liderul transformațional carismatic. Competențe emoționale și valori*. București: Editura Tritonic
22. Rus, M. (2015). *Leadership și comportament organizațional*. București: Editura Pro Universitaria
23. Sia-ed, A.B. (2016). Organizational School Climate and Organizational Health of Mountain Province State Polytechnic College. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Volume 15, Number 4, pp. 82-90*
24. Singh, V., Khan, F., Dogra, B. (2018). *School Management and Administration: Micro Perspectives*. New Delhi: IGNOU Publisher
25. Stamatina, R. (2013). Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. *Moldoscopie, Volumul 62, Numărul 3, pp. 34-52*
26. Stanciu, Ș., Ionescu, M.A. (2005). *Cultură și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro
27. Verboncu, I. (2005). *Știm să conducem?*. București: Editura Economică



## ANEXE

### ANEXA 1: Chestionar privind influența stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar

Numele meu este Neculau Lavinia-Ioana și sunt student masterand la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației Iași, specializarea Politici și Management în Educație.

Acest chestionar se adresează cadrelor didactice din învățământul primar și preșcolar și are drept scop explorarea influenței stilului de conducere asupra climatului din instituțiile de învățământ primar și preșcolar. Datele sunt confidențiale și vor fi utilizate doar în scopul cercetării. Nu există răspunsuri corecte sau greșite, însă pentru cercetare este foarte importantă sinceritatea.

Vă mulțumesc anticipat pentru implicare și timpul acordat!

#### Secțiunea A:

- **Genul:** Feminin/ Masculin
- **Vârsta:** 18-23/ 24-30/ 31-45/ 46-56
- **Gradul didactic:** Debutant/ Definitivat/ Grad II/ Grad I
- **Nivelul de învățământ:** Preșcolar / Primar
- **Mediul de proveniență:** Rural / Urban

#### Secțiunea B:

##### *L.S.S (The Leadership Styles Survey)*

Chestionar privind stilurile de conducere

Itemii chestionarului sunt mășurați pe scală Likert în 5 trepte: 1 – *Deloc adevărat*; 2 – *Rareori adevărat*; 3 – *Ocazional adevărat*; 4 – *Frecvent adevărat*; 5 – *Aproape întotdeauna adevărat*.

Afirmații:

1. Directorul ia decizia finală în cadrul grupului.
2. Directorul cere sfatul personalului, însă decizia finală o adoptă singur.
3. Directorul ia o hotărâre după ce s-a consultat în prealabil cu angajații.
4. Directorul nu ia în considerare sugestiile subordonaților săi, deoarece nu are timp pentru ei.

5. Directorul solicită sfaturile membrilor grupului cu privire la planurile și proiectele viitoare.
6. În instituția noastră, deciziile se adoptă cu aprobarea majorității membrilor personalului.
7. Directorul decide ce, cum și când trebuie făcut un anumit lucru.
8. Când lucrurile nu merg bine, directorul organizează o ședință pentru a cere sfatul personalului.
9. Informațiile noi sunt primite prin e-mail sau mesagerie vocală, ședințele profesionale fiind organizate foarte rar. Membrii personalului sunt apoi așteptați să acționeze conform instrucțiunilor.
10. Când cineva greșește, directorul îi solicită să nu se mai repete.
11. Profesorii sunt implicați în procesul decizional.
12. Profesorilor le este permis să decidă ce și cum trebuie făcut.
13. Angajații noi nu pot lua decizii fără aprobarea directorului.
14. Directorul solicită opinia personalului și o folosește acolo unde este cazul.
15. Angajații își cunosc atribuțiile mai bine decât directorul, astfel că le este permis să adopte singuri decizii.
16. Când ceva nu este în regulă, directorul propune soluții de rezolvare a problemei.
17. Este permis personalului să stabilească priorități, însă doar cu aprobarea directorului.
18. Directorul încredințează sarcini membrilor grupului.
19. Directorul monitorizează îndeaproape personalul, pentru a se asigura că totul este în regulă.
20. Atunci când există diferențe în ceea ce privește așteptările, directorul lucrează împreună cu subordonații săi pentru a elimina diferențele.
21. Fiecare persoană este responsabilă pentru activitățile sale.
22. Directorului îi face plăcere să dețină puterea totală asupra subordonaților săi.
23. Directorul își folosește funcția de conducere pentru a-și ajuta subordonații să se perfecționeze.
24. Directorul își împarte atribuțiile de conducere cu membrii grupului.
25. Membrii grupului au nevoie de pedepse sau recompense pentru a-și îndeplini sarcinile și a atinge obiectivele.
26. Subordonații își exersează abilitățile atunci când se dedică atingerii obiectivelor.
27. Personalul își stabilește propriile ținte și obiective.

28. Membrii grupului sunt motivați de nevoia de securitate.
29. Subordonații știu cum să-și folosească creativitatea și ingeniozitatea în rezolvarea problemelor.
30. Personalul școlii poate conduce la fel de bine precum directorul.

### **Secțiunea C:**

#### ***O.C.D.Q – R.E. Organizational Climate Descriptive Questionnaire-Rutgers Elementary***

Chestionar privind percepția climatului din organizațiile educaționale

Itemii chestionarului sunt măsurați pe scală Likert în 4 trepte: 1 – *Rareori*; 2 – *Uneori*; 3 – *Adesea*; 4 – *Foarte des*.

Afirmații:

1. Profesorii își îndeplinesc munca cu energie, vigoare și plăcere.
2. Cei mai apropiați prieteni ai profesorilor sunt membrii școlii.
3. Ședințele profesionale sunt inutile.
4. Directorul se străduiește să-i ajute pe profesori.
5. Regulile școlii sunt respectate cu strictețe.
6. Profesorii părăsesc școala imediat după finalizarea cursurilor.
7. Profesorii își invită colegii acasă.
8. Există un grup minoritar de profesori care se opun întotdeauna majorității.
9. Directorul utilizează critici constructive.
10. Directorul verifică prezența cadrelor didactice în fiecare dimineață.
11. Problemele personale se suprapun activității de predare.
12. Majoritatea profesorilor acceptă defectele colegilor săi.
13. Profesorii cunosc familiile membrilor grupului.
14. Există o relație de tensiune între profesori.
15. Directorul își explică motivele atunci când oferă critici.
16. Directorul ascultă și acceptă sugestiile profesorilor.
17. Directorul este cel care planifică activitățile profesorilor.
18. Profesorii au prea multe sarcini în comisiile școlare.
19. Profesorii se ajută și se susțin reciproc.
20. Profesorii se bucură socializând împreună în timpul școlii.
21. Profesorii se abat de la subiect în timpul ședințelor.
22. Directorul se preocupă de bunăstarea profesorilor.

23. Directorul tratează profesorii în mod egal.
24. Directorul corectează greșelile profesorilor.
25. Completarea documentelor școlare este o sarcină împovărătoare.
26. Profesorii sunt mândri de școala lor.
27. Profesorii își țin partea unul altuia.
28. Directorul complimentează profesorii.
29. Directorul este ușor de înțeles.
30. Directorul verifică îndeaproape activitățile profesorilor la clasă.
31. Sprijinul administrativ reduce din munca profesorilor.
32. Profesorii noi sunt acceptați ușor de către colegi.
33. Profesorii socializează în mod regulat.
34. Directorul supraveghează îndeaproape profesorii.
35. Directorul verifică planurile de lecție.
36. Profesorii sunt împovărați cu multă muncă.
37. Profesorii socializează în grupuri mici.
38. Profesorii se sprijină reciproc.
39. Directorul este autocratic.
40. Profesorii respectă competențele colegilor lor.
41. Directorul monitorizează tot ce fac profesorii.
42. Directorul se străduiește să-și arate aprecierea față de profesori.

## ANEXA 2: Rezultatele consistenței interne a scalelor din contextul studiului

### Consistență internă inițială – Stil de conducere autoritar

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.652	10

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead_1	29.6634	25.286	.281	.636
Lead_4	30.6139	25.299	.321	.626
Lead_7	29.7030	22.551	.512	.580
Lead_10	29.1881	26.954	.245	.641
Lead_13	29.8119	25.034	.378	.615
Lead_16	28.9703	28.789	.056	.674
Lead_19	29.0693	24.845	.432	.605
Lead_22	29.6634	21.206	.601	.554
Lead_25	30.6238	26.997	.214	.647
Lead_28	29.3366	28.786	.073	.668

## Consistență internă finală – Stil de conducere autoritar

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	8

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead_1	22.0495	22.528	.337	.695
Lead_4	23.0000	21.700	.468	.665
Lead_7	22.0891	19.722	.595	.632
Lead_10	21.5743	25.947	.121	.730
Lead_13	22.1980	23.200	.350	.691
Lead_19	21.4554	23.010	.404	.680
Lead_22	22.0495	18.428	.687	.604
Lead_25	23.0099	24.790	.215	.715

## Consistență internă inițială – Stil de conducere laissez-faire

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	10

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead_3	30.7822	20.352	.467	.577
Lead_6	30.5842	20.025	.584	.555
Lead_9	31.2376	25.263	-.044	.700
Lead_15	31.4950	21.552	.374	.600
Lead_18	30.2079	22.506	.287	.619
Lead_21	30.0198	22.660	.353	.608
Lead_12	31.0198	21.100	.407	.592
Lead_24	30.9703	20.489	.453	.581
Lead_27	30.7822	21.212	.436	.588
Lead_30	31.7525	26.548	-.117	.691

## Consistență internă finală – Stil de conducere laissez-faire

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	9

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead_3	27.7030	18.471	.576	.630
Lead_6	27.5050	18.632	.644	.620
Lead_15	28.4158	20.685	.362	.677
Lead_18	27.1287	21.773	.258	.696
Lead_21	26.9406	21.676	.351	.679
Lead_12	27.9406	20.136	.407	.668
Lead_24	27.8911	19.158	.496	.648
Lead_27	27.7030	20.051	.460	.658
Lead_30	28.6733	25.802	-.150	.761



### Consistență internă – Stil de conducere democratic

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	10

### Consistență internă – Climat școlar deschis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	24

### Consistență internă – Climat școlar închis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	18

### ANEXA 3: Rezultate regresii liniare multiple

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781 <sup>a</sup>	,610	,598	7,71879

a. Predictors: (Constant), scortotal\_lead\_laissez\_faire, scortotal\_lead\_autoritar, scortotal\_lead\_democratic

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9030,073	3	3010,024	50,521	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5779,234	97	59,580		
	Total	14809,307	100			

a. Dependent Variable: scortotal\_clim\_deschis

b. Predictors: (Constant), scortotal\_lead\_laissez\_faire, scortotal\_lead\_autoritar, scortotal\_lead\_democratic

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,071	6,678		6,300	,000
	scortotal_lead_democratic	1,359	,195	,739	6,982	,000
	scortotal_lead_autoritar	-,737	,147	-,321	-5,001	,000
	scortotal_lead_laissez_faire	-,215	,257	-,089	-,838	,404

a. Dependent Variable: scortotal\_clim\_deschis

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,432	5,87136

a. Predictors: (Constant), scortotal\_lead\_laissez\_faire, scortotal\_lead\_autoritar, scortotal\_lead\_democratic

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2725,085	3	908,362	26,350	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3343,865	97	34,473		
	Total	6068,950	100			

a. Dependent Variable: scortotal\_clim\_inchis

b. Predictors: (Constant), scortotal\_lead\_laissez\_faire, scortotal\_lead\_autoritar, scortotal\_lead\_democratic

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,893	5,080		6,279	,000
	scortotal_lead_democratic	,052	,148	,044	,354	,724
	scortotal_lead_autoritar	,878	,112	,597	7,824	,000
	scortotal_lead_laissez_faire	-,404	,195	-,261	-2,069	,041

a. Dependent Variable: scortotal\_clim\_inchis

## ANEXA 4: Corelații Pearson între variabilele studiului

### Correlations

		scortotal_clim_deschis	scortotal_lead_democratic	scortotal_lead_autoritar	scortotal_lead_laissez_faire
scortotal_clim_deschis	Pearson Correlation	1	,713**	-,412**	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101
scortotal_lead_democratic	Pearson Correlation	,713**	1	-,141	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000		,159	,000
	N	101	101	101	101
scortotal_lead_autoritar	Pearson Correlation	-,412**	-,141	1	-,156
	Sig. (2-tailed)	,000	,159		,120
	N	101	101	101	101
scortotal_lead_laissez_faire	Pearson Correlation	,552**	,800**	-,156	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,120	
	N	101	101	101	101

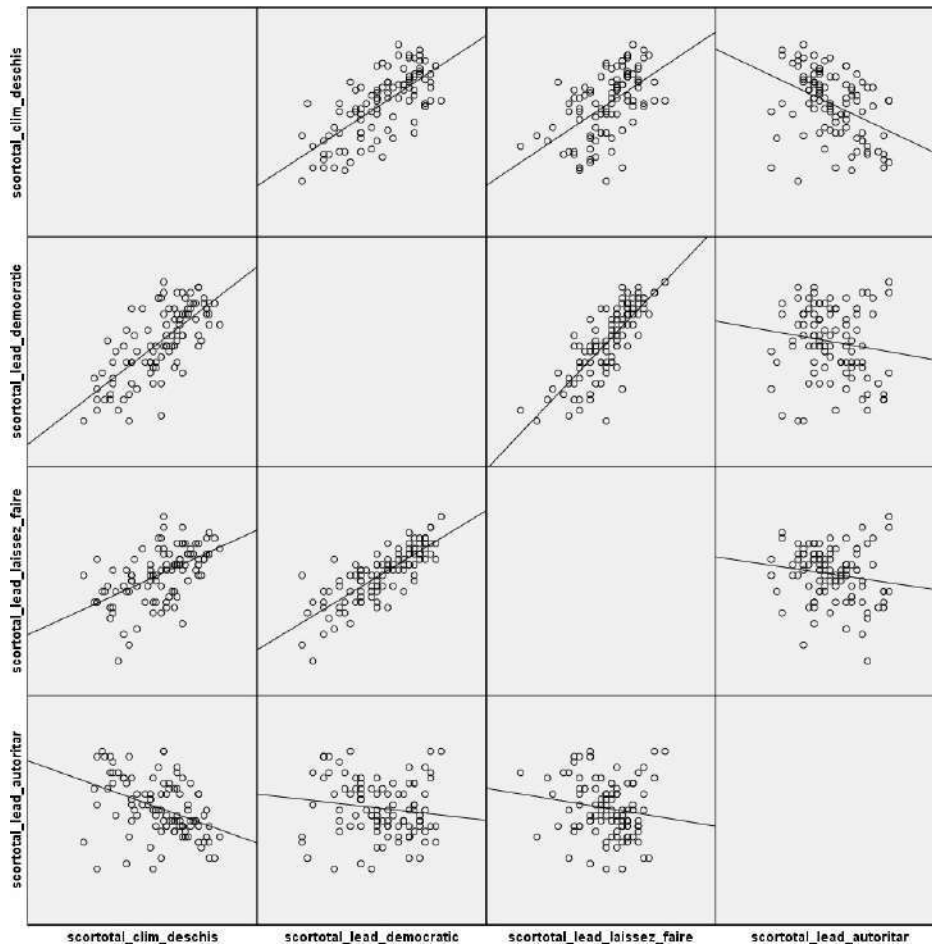
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

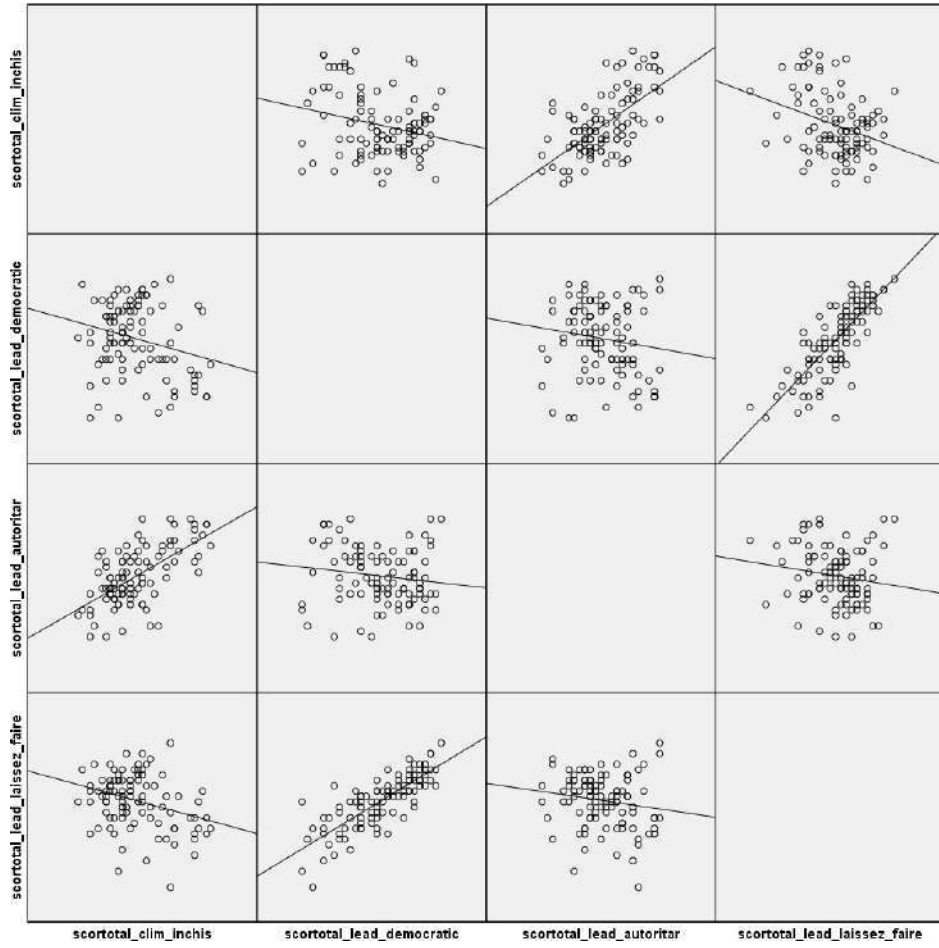
		scortotal_lead _democratic	scortotal_lead _autoritar	scortotal_lead _laissez_faire	scortotal_clim _inchis
scortotal_lead_democratic	Pearson Correlation	1	-,141	,800**	-,248*
	Sig. (2-tailed)		,159	,000	,012
	N	101	101	101	101
scortotal_lead_autoritar	Pearson Correlation	-,141	1	-,156	,632**
	Sig. (2-tailed)	,159		,120	,000
	N	101	101	101	101
scortotal_lead_laissez_faire	Pearson Correlation	,800**	-,156	1	-,318**
	Sig. (2-tailed)	,000	,120		,001
	N	101	101	101	101
scortotal_clim_inchis	Pearson Correlation	-,248*	,632**	-,318**	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,001	
	N	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ANEXA 5: Reprezentări grafice privind corelațiile dintre variabilele studiului





## ANEXA 6: Diferențe între participanții de gen masculin și participanții de gen feminin în ceea ce privește climatul organizațional școlar

### Group Statistics

	genul	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scortotal_clim_deschis	masculin	27	65,3704	13,71172	2,63882
	feminin	74	67,2432	11,61696	1,35044

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
scortotal_clim_deschis	Equal variances assumed	1,818	,181	-,683	99	,496	-1,87287	2,74342	-7,31642	3,57067
	Equal variances not assumed			-,632	40,415	,531	-1,87287	2,96430	-7,86204	4,11629



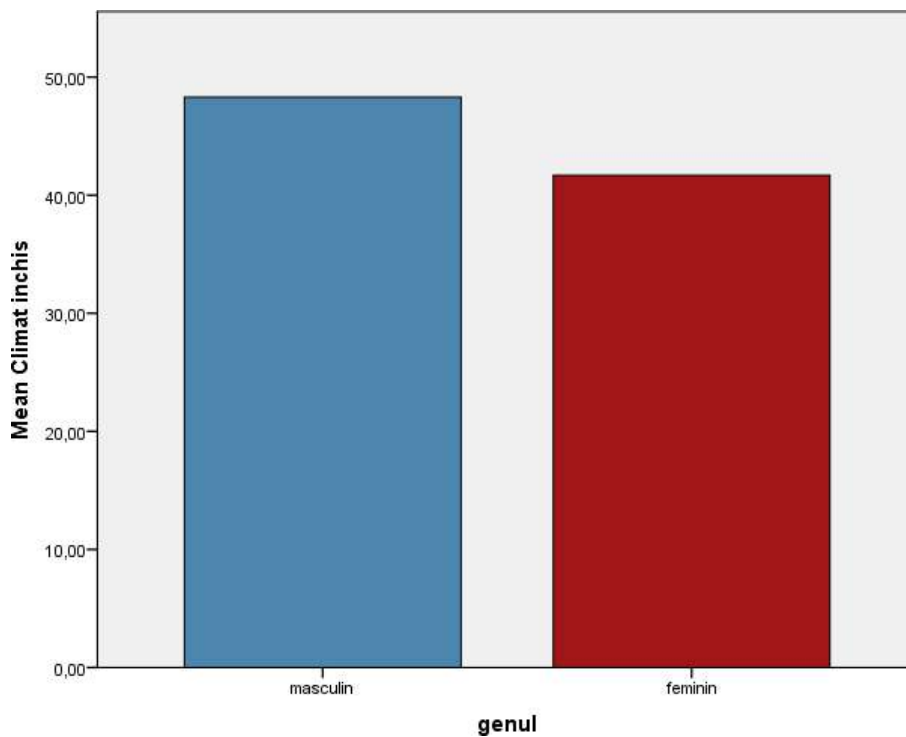
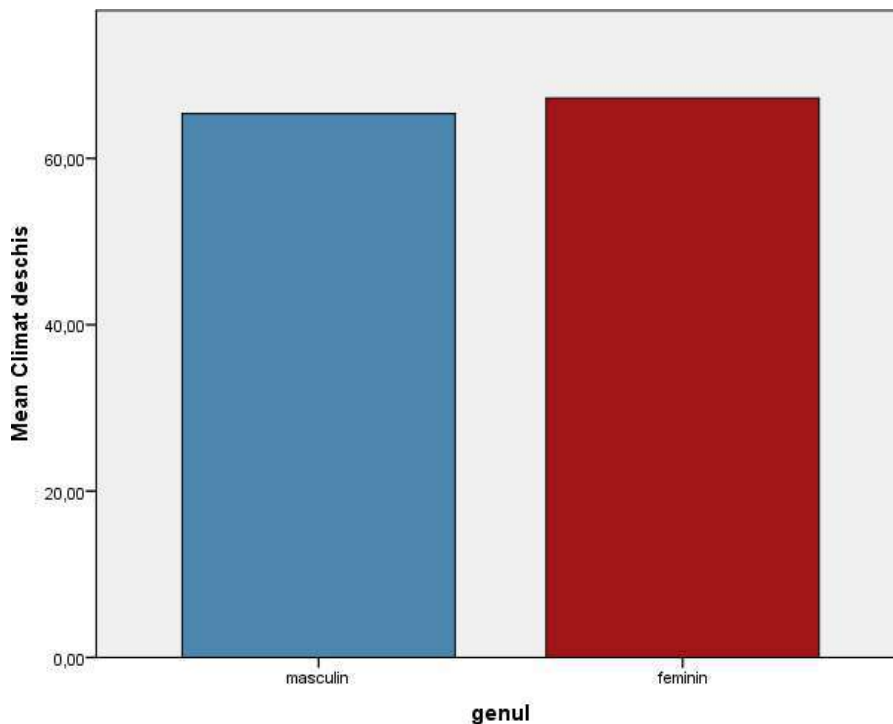
### Group Statistics

	genul	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scortotal_clim_inchis	masculin	27	48,2963	8,18448	1,57510
	feminin	74	41,6757	6,88478	,80034

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	4,026	,048	4,062	99	,000	6,62062	1,62976	3,38682	9,85442
Equal variances not assumed			3,747	40,204	,001	6,62062	1,76678	3,05040	10,19084

**ANEXA 7: : Reprezentări grafice privind diferențele dintre participanții de gen masculin și participanții de gen feminin în ceea ce privește climatul organizațional școlar**



**ANEXA 8: Diferențe între participanții care activează în învățământul preșcolar și participanții care activează în învățământul primar în ceea ce privește climatul organizațional școlar**

**Group Statistics**

	nivel_inv	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scortotal_clim_deschis	prescolar	46	67,0652	10,54599	1,55492
	primar	55	66,4727	13,46856	1,81610

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
scortotal_clim_deschis	4,012	,048	,243	99	,809	,59249	2,44299	-4,25493	5,43991
is			,248	98,604	,805	,59249	2,39082	-4,15164	5,33662

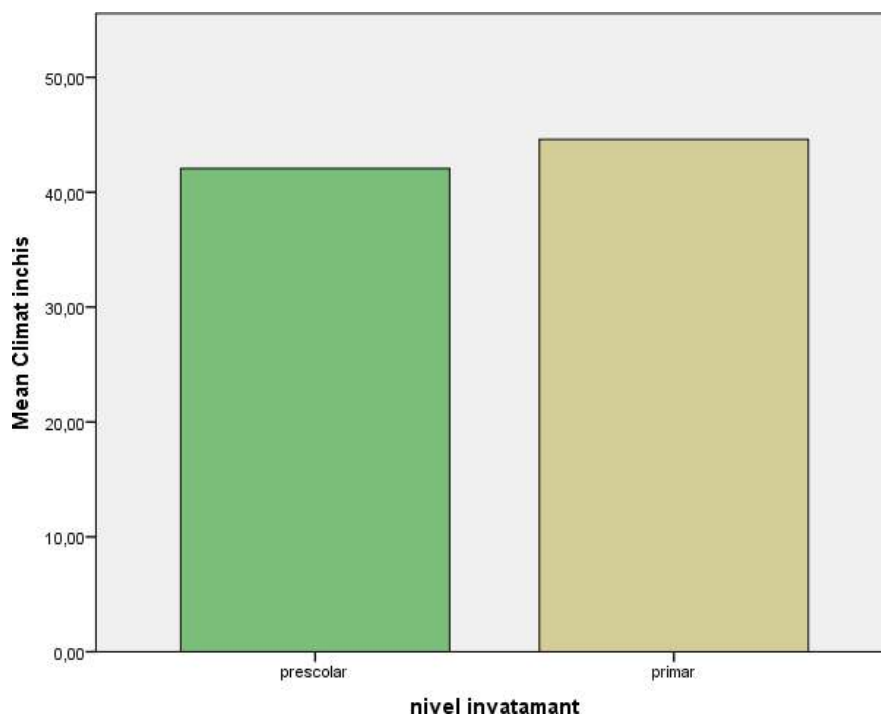
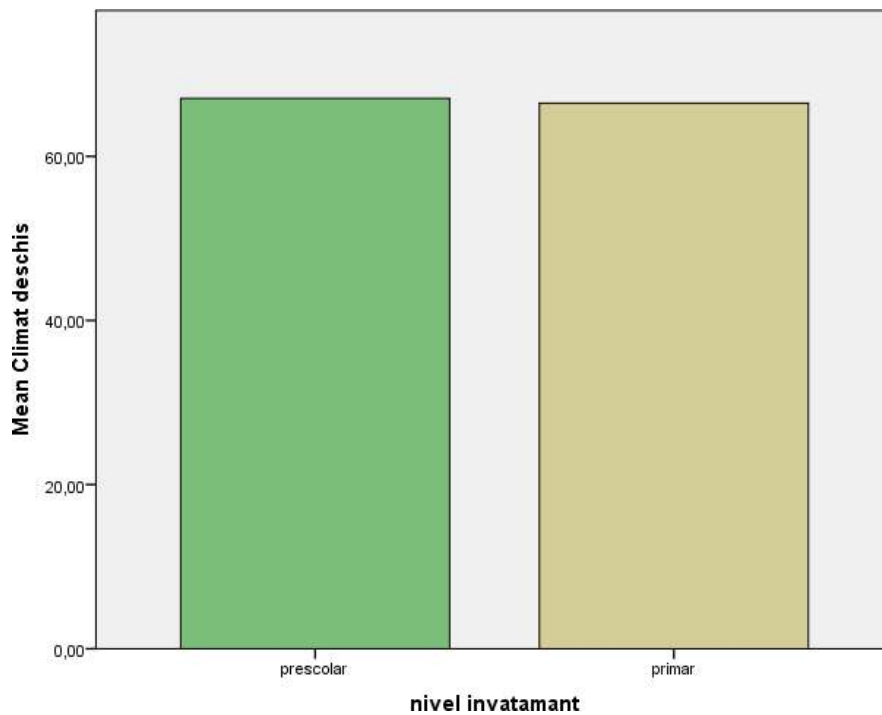
**Group Statistics**

	nivel_inv	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scortotal_clim_inchis	prescolar	46	42,0652	6,92949	1,02170
	primar	55	44,6000	8,33022	1,12325

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	3,353	,070	-1,642	99	,104	-2,53478	1,54349	-5,59740	,52783
Equal variances not assumed			-1,669	98,999	,098	-2,53478	1,51840	-5,54763	,47806

**ANEXA 9: Reprezentări grafice privind diferențele dintre participanții care activează în învățământul preșcolar și participanții care activează în învățământul primar în ceea ce privește climatul organizațional școlar**



# STUDIU ASUPRA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT AL CLASEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PRIMAR: ECHILIBRUL DINTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE PENTRU UN MEDIU DE ÎNVĂȚARE EFICIENT

*Profesor pentru învățământ primar Chiac Teodora Valentina  
Școala Gimnazială „Sfinții Constantin și Elena” București*

## 1. Introducere

### 1.1. Context și justificare

Managementul clasei este un factor esențial în învățământul primar, cu impact direct asupra disciplinei, motivației și dezvoltării socio-emoționale a elevilor. În această etapă a educației, copiii învață să respecte regulile, să interacționeze în mod pozitiv cu colegii și să dezvolte autonomie în procesul de învățare.

Un echilibru între autoritate și empatie este esențial pentru crearea unui mediu sigur, organizat și stimulant. Un stil prea autoritar poate inhiba creativitatea și încrederea elevilor, în timp ce o abordare prea permisivă poate duce la pierderea controlului asupra clasei.

Acest studiu vizează analiza strategiilor de management al clasei folosite de cadrele didactice din învățământul primar, identificând metodele care reușesc să îmbine fermitatea regulilor cu sprijinul emoțional.

### 1.2. Obiectivele studiului

1. Identificarea strategiilor eficiente de management al clasei în învățământul primar, care combină autoritatea și empatia.
2. Analiza impactului acestor strategii asupra comportamentului și motivației elevilor.
3. Elaborarea unor recomandări pentru cadre didactice privind aplicarea unui management echilibrat.

### 1.3. Întrebări de cercetare

- Ce metode de management al clasei sunt folosite în învățământul primar pentru a îmbina disciplina cu sprijinul emoțional?
- Cum influențează aceste strategii comportamentul, participarea și motivația elevilor?
- Care sunt provocările întâmpinate de cadre didactice în aplicarea unui management echilibrat al clasei?

## 2. Metodologie

### 2.1. Designul studiului

Studiul a utilizat o metodologie mixtă (cantitativă și calitativă) , incluzând chestionare, observații directe în clasă și analiza documentelor educaționale .

### 2.2. Participați

- Învățători din școli primare cu experiențe diverse.
- Elevi din ciclul primar (clasele P-IV) – pentru a înțelege percepția lor asupra stilurilor de management al clasei.
- Consilieri școlari – pentru a obține o perspectivă profesională asupra impactului leadership-ului didactic asupra dezvoltării elevilor.

### 2.3. Metode de colectare a datelor

a) Chestionare

b) Observații în clasă

**a) Chestionarele** au fost aplicate învățătorilor și părinților pentru a colecta date despre strategiile utilizate în managementul clasei, impactul acestora asupra disciplinei și motivației elevilor, precum și percepțiile părinților privind climatul școlar. Aceste instrumente au fost concepute pentru a include atât întrebări închise (pentru analiza statistică), cât și întrebări deschise (pentru obținerea unor perspective detaliate). Au fost structurate pe trei secțiuni principale, fiecare având un rol clar în analiza managementului clasei:

#### 1. Metodele utilizate pentru menținerea disciplinei și gestionarea comportamentelor dificile

Această secțiune a evaluat tehnicile și strategiile utilizate de învățători pentru a menține disciplina și pentru a gestiona situațiile problematice din clasă. Întrebările au vizat:

- Tipul de reguli și consecințe aplicate (ex. reguli fixe vs. reguli flexibile, pedepse vs. recompense).
- Modul de aplicare a disciplinării (ex. avertismente verbale, metode bazate pe colaborare, tehnici de autoreglare emoțională).
- Strategii utilizate pentru gestionarea comportamentelor dificile (ex. ignorarea comportamentelor ușor perturbatoare, utilizarea sistemelor de puncte, medierea conflictelor între elevi).
- Implicarea elevilor în stabilirea regulilor (ex. stabilirea regulilor împreună cu clasa vs. reguli impuse unilateral).

Exemple de întrebări:

„Ce metode folosiți cel mai des pentru a menține disciplina în clasă?” (răspunsuri cu variante multiple)  
„Cum reacționați când un elev are un comportament neadecvat?” (ex. explicați procesul dvs. de gestionare a situației)

„Ce impact a avut strategia dvs. asupra comportamentului elevilor pe termen lung?” (întrebare deschisă)

## **2. Impactul sprijinului emoțional asupra performanței școlare și a încrederii elevilor**

Această secțiune a explorat rolul empatiei și sprijinului emoțional oferit de învățători în dezvoltarea elevilor din punct de vedere academic și social. Întrebările au analizat:

- Modul în care învățătorii sprijină emoțional elevii (ex. sesiuni de consiliere, feedback constructiv, încurajarea participării active).
- Corelația dintre sprijinul emoțional și motivația elevilor (ex. elevii devin mai implicați atunci când simt că profesorul îi susține).
- Cum a influențat relația profesor-elev climatul clasei (ex. elevii se simt mai în siguranță, manifestă mai mult respect reciproc).
- Diferențele în performanțele elevilor care primesc sprijin emoțional față de cei care nu beneficiază de acesta.

Exemple de întrebări:

„În ce măsură considerați că elevii dumneavoastră au încredere în dvs.?” (răspuns pe o scală de la 1 la 5)

„Ce metode folosiți pentru a încuraja elevii să aibă încredere în propriile lor capacități?” (ex. laude, feedback constructiv, mentorat)

„Ați observat îmbunătățiri în performanțele elevilor după aplicarea unor metode de sprijin emoțional?” (da/nu, cu detalii opționale)

## **3. Relația dintre stilul de management al clasei și climatul general din clasă**

Această secțiune a analizat impactul stilului de management asupra dinamicii de grup, coeziunii dintre elevi și relației generale profesor-elev. Întrebările au urmărit:

- Cum percep părinții și învățătorii climatul clasei (ex. colaborativ, tensionat, axat pe competiție).
- Nivelul de implicare al elevilor în activități de grup (ex. participă activ, evită interacțiunile, se simt intimidați).
- Cum influențează stilul de leadership al învățătorului relațiile dintre elevi (ex. promovarea respectului reciproc, reducerea conflictelor, încurajarea comunicării).
- În ce măsură managementul clasei influențează motivația de învățare a elevilor.

Exemple de întrebări:

„Cum ați descrie atmosfera generală din clasă?” (scală de la 1 - foarte rigidă, la 5 - foarte colaborativă)



„Elevii se simt confortabil să pună întrebări și să își exprime ideile în timpul orelor?” (da/nu, cu detalii opționale)

„Ați observat modificări în climatul clasei odată cu schimbarea strategiilor de gestionare a disciplinei?” (întrebare deschisă)

### **Concluzii principale rezultate din chestionare**

- Cadrele didactice care au combinat claritatea regulilor cu empatia au obținut cele mai bune rezultate în menținerea disciplinei și motivației elevilor.
- Sprijinul emoțional a avut un impact pozitiv asupra încrederii și implicării elevilor în activitățile educaționale.
- Părinții au observat că un climat de clasă colaborativ a condus la o mai bună dezvoltare socială a copiilor.
- Un stil prea rigid de management a redus interacțiunea liberă a elevilor, în timp ce un stil prea permisiv a dus la dificultăți în menținerea ordinii în clasă.

**b) Observațiile în clasă** au fost realizate pentru a analiza strategiile reale de management utilizate de învățătorii din învățământul primar și pentru a evalua impactul acestora asupra disciplinei, interacțiunii elevilor și climatului general al clasei.

Această metodă de cercetare a oferit o perspectivă directă și obiectivă asupra comportamentului cadrelor didactice și al elevilor, permițând o înțelegere mai clară a eficienței metodelor de gestionare a clasei și a modului în care acestea influențează atitudinea și motivația elevilor.

Au fost selectați învățători cu experiențe variate, utilizând diferite stiluri de gestionare a clasei, pentru a compara eficiența fiecărei metode. Observațiile au fost ghidate de mai mulți indicatori esențiali, pentru a analiza în detaliu strategiile de management al clasei:

- Modul în care învățătorii au aplicat regulile și disciplina (ex. impunere strictă, negociere, flexibilitate).
- Reacția elevilor la stilul de conducere al profesorului (ex. respect, conformitate, motivație, teamă).
- Nivelul de interacțiune profesor-elev (ex. comunicare deschisă, relație formală, feedback pozitiv sau corectiv).
- Strategii utilizate pentru gestionarea comportamentelor dificile (ex. consecințe logice, recompense, intervenții rapide).
- Atmosfera generală a clasei (ex. colaborare între elevi, nivel de stres, motivație pentru învățare).

## **Desfășurarea observațiilor în clasă**

### **1. Aplicarea regulilor și menținerea disciplinei**

- În unele clase, regulile au fost aplicate ferm și consecvent, ceea ce a condus la disciplină și respect, dar în anumite cazuri, elevii au fost mai reținuți în a-și exprima ideile.
- În alte clase, învățătorii au utilizat reguli flexibile, stabilite împreună cu elevii, ceea ce a favorizat mai multă autonomie și motivație, însă a necesitat intervenții mai frecvente pentru menținerea ordinii.
- Învățătorii care au echilibrat autoritatea cu empatia au obținut cele mai bune rezultate, elevii respectând regulile fără să simtă presiune excesivă.

### **2. Gestionarea comportamentelor dificile**

- În clasele unde învățătorii au intervenit rapid și ferm, fără explicații suplimentare, elevii au devenit mai obedienți, dar, în unele cazuri, au manifestat mai puțină încredere în profesor.
- Învățătorii care au utilizat metode bazate pe comunicare și autoreglare emoțională au observat o îmbunătățire a comportamentului elevilor pe termen lung.
- Ignorarea comportamentelor minore perturbatoare s-a dovedit eficientă în evitarea escaladării problemelor, însă în anumite situații a dus la repetarea acelor comportamente.

### **3. Interacțiunea profesor-elev**

- Învățătorii care au utilizat un ton cald și prietenos au reușit să creeze un climat de siguranță emoțională, unde elevii s-au simțit încurajați să participe activ.
- În clasele unde interacțiunea a fost mai formală și distantă, elevii au fost mai rezervați în a pune întrebări și a colabora.
- Elevii au reacționat pozitiv la profesorii care au folosit umorul și poveștile personale pentru a face lecțiile mai atractive.

### **4. Atmosfera generală a clasei**

- În clasele unde existau reguli clare, dar aplicate cu flexibilitate, s-a remarcat mai multă colaborare între elevi și un climat general pozitiv.
- Clasele în care regulile au fost prea stricte au avut un climat mai tensionat, elevii manifestând reticență în a interacționa cu profesorul sau colegii.
- Clasele caracterizate de o atmosferă prietenoasă și interactivă au favorizat implicarea activă și învățarea colaborativă.

## **Constatări principale rezultate din observații**

- Învățătorii care au menținut un echilibru între autoritate și empatie au reușit să creeze un mediu de învățare pozitiv, în care elevii respectau regulile fără să se simtă constrânși.

- Clasele gestionate prea rigid au fost caracterizate de o disciplină strictă, dar și de o lipsă de implicare creativă a elevilor.
- Elevii s-au simțit mai motivați și mai implicați în clasele unde profesorii au comunicat deschis și au oferit sprijin emoțional.
- Unii profesori au întâmpinat dificultăți în gestionarea conflictelor între elevi, ceea ce sugerează necesitatea unor cursuri de formare în managementul clasei.

### **Recomandări pentru îmbunătățirea managementului clasei**

1. Adoptarea unui stil de management echilibrat, care combină reguli ferme cu flexibilitate și sprijin emoțional.
2. Utilizarea metodelor de disciplină pozitivă, care încurajează autoreglarea emoțională a elevilor.
3. Aplicarea regulilor într-un mod consecvent, dar cu deschidere spre dialog, pentru a asigura respect reciproc între profesori și elevi.
4. Dezvoltarea abilităților de comunicare ale profesorilor, astfel încât aceștia să poată gestiona comportamentele dificile fără a afecta motivația elevilor.
5. Crearea unui mediu prietenos și colaborativ, care să sprijine învățarea activă și participarea elevilor.

### **Concluzii ale studiului:**

1. Managementul echilibrat al clasei este cel mai eficient în învățământul primar  
Învățătorii care au combinat claritatea regulilor cu sprijinul emoțional au reușit să creeze un climat școlar sigur și motivant.
2. Un stil excesiv de autoritate limitează dezvoltarea elevilor
  - Elevii au respectat regulile, dar au fost mai puțin motivați să exprime ideile și creativitatea.
3. Un stil predominant empatic poate duce la dificultăți în menținerea disciplinei
  - Elevii au fost mai relaxați, dar uneori au manifestat comportamente inadecvate, testând limitele învățătorului.

### **Recomandări pentru crearea managementului clasei în învățământul primar:**

1. Adoptarea unui stil de management echilibrat, care să combine reguli ferme cu suport emoțional.
2. Formarea învățătorilor în tehnici de comunicare și gestionare a comportamentelor dificile.
3. Utilizarea strategiilor de disciplină pozitivă, care încurajează autoreglarea emoțională a elevilor.
4. Crearea unui sistem de colaborare între părinți și cadre didactice, pentru a asigura o continuitate a regulilor de comportament.

5. Adaptarea metodelor de management la nevoile fiecărei clase , ținând cont de vârsta și particularitățile elevilor.

### **Bibliografie**

1. **Cerghit, I.** (2006). *Metode de învățământ*. Editura Polirom, Iași.
2. **Cucoș, C.** (2008). *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grad didactice*. Editura Polirom, Iași.
3. **Ezechil, L.** (2012). *Managementul clasei de elevi*. Editura Universitară, București.
4. **Institutul de Științe ale Educației (ISE).** (2019). *Ghid metodologic pentru managementul clasei în învățământul primar*. Editura ISE, București.
5. **Iucu, R.** (2001). *Managementul clasei de elevi*. Editura Polirom, Iași.
6. **Miclea, M.** (2010). *Psihologia educației și metodele de gestionare a comportamentului elevilor*. Editura ASCR, Cluj-Napoca.
7. **Popa, M.** (2016). *Ghid pentru managementul clasei*. Editura Didactică și Pedagogică, București.
8. **Stan, C.** (2015). *Managementul educațional și importanța sa în dezvoltarea unui climat favorabil în clasă*. Revista de Pedagogie, Editura Universității din București, București.

# QUALITY LEADERSHIP AND LEARNING

**Cristina Chifane**

**“Anton Pann” Secondary School, Brăila, Romania**

The educational system in Romania poses numerous challenges from multiple perspectives. Most schools in our country are in the government sector. Therefore, centralization is still a major problem, especially when hiring new teachers, organizing exams, managing schools, assessing teacher and student development, urban and rural schools, etc. When analyzing the complexities of the school system in Australia, Anderson and Cawsey refer to the importance of quality leadership and the growing expectations from contemporary leaders in the educational system: “This dynamic and challenging policy context impacts on what is expected from school leaders and how school systems configure to support leaders’ learning. Not only do school leaders have to take into account policy at the local level, they also need to know how such policy interacts with decisions at national and international levels.” (2008: 6) The same applies to Romania. Undoubtedly, quality leadership has a transformative power, changing the learning process at both macro and micro levels.

Nowadays, leaders are responsible for various issues, ranging from the school curriculum and staff selection to financial management and community relations. Principals and assistant principals in Romanian schools face an overload of tasks and an incredible amount of work-related stress, particularly from fears of being unable to cope with all the problems they have to deal with daily. The expectations of their superiors and subordinates turn into a never-ending source of pressure, making leaders doubt their abilities and perform poorer.

In Romania, school leaders do not need formal qualifications other than those asked of ordinary teachers. Nevertheless, many principals and assistant principals engage in postgraduate courses and other types of professional learning. Although many school leaders constantly complain of stress and pressure, they do not publicly take a stand against the growing work load, the countless deadlines, the chaotic changes in the Romanian educational system, the political interference in the learning process, the insufficient school budgets, the lack of appropriate government funding, and the effect of the long hours on their family life.

From a theoretical perspective, the history of leadership theory has been the product of the intersection of various fields of activity, such as psychology, sociology, philosophy, and business management. Despite the ongoing debates concerning the role of theory in developing good leaders, the tools of all these disciplines help understand and develop good leaders in

education: “This struggle exists not simply between competing theories but also in arguments about the actual role of theory in the research space of leaders and leadership in education located as it is within debates about the value and values of educational research.” (Mifsud 2021: 5) Research has shown that quality leadership is based on long-term learning and a mixture of information from various domains. There is a shift of emphasis from educational leaders’ financial and administrative roles to their personal, interpersonal, and organizational roles. Courses and programs delivered by academia intermingle with courses offered by practitioners in the field. Learning by doing has far more advantages than learning theoretical principles, techniques, and methods. In addition, common practice has proved that collaborative problem solving is much more efficient than individual learning. Lastly, face-to-face learning has gradually been replaced by a combination of e-learning and face-to-face learning.

Obtaining a principal or assistant principal post should not be the end of learning. On the contrary, it is, in fact, only the beginning of a continuous process relying on experience and trial and error. Living in an era of unprecedented social, political, and technological changes affects school leaders in many unpredictable ways: “Given that certain forms of restructuring challenge some existing teacher paradigms, resistance to change is predictable.” (Mulford, Silins, and Leithwood 2004: 2) Depending on their age, schooling, and personal adaptability skills, principals and assistant principals are more or less open to change. Perhaps one of the most significant challenges they must accept, at least in Romania, is decentralisation and the emerging influence of personal initiative and peer collaboration. Ultimately, quality leadership becomes the answer to better learning for the students as they are the leaders of tomorrow.

## **Bibliography**

1. Anderson, Michelle and Cawsey, Christine **Learning for Leadership. Building a School of Professional Practice.** ACER Press, Camberwell, Victoria, 2008.
2. Mifsud, Denis (Ed.) **Narratives of Educational Leadership. Representing Research via Creative Analytic Practice.** Springer, Bath, 2021.
3. Mulford, William, Silins, Halia, and Leithwood, Kenneth **Educational Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes.** KLUWER Academic Publishers, New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, 2004.

# Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient

Chincea Adelina-Andreea

Școala Gimnazială Nr.7 Reșita/ Grădinița cu Program Normal „Prichindelul “

Ce este leadershipul educațional?

Gunter (2004) arată că sintagmele utilizate pentru a defini acest domeniu au variat de la „administrație educațională” la „management educațional” și, mai recent, la „leadership educațional”. Există multe conceptualizări diferite ale leadershipului, care l-au determinat pe Yukl (2002: 4-5) să susțină că „definiția leadershipului este arbitrară și subiectivă. Unele definiții sunt mai utile decât altele, dar nu se poate spune că există o definiție «corectă»”.

Leadershipul educațional presupune existența unui proces de influență orientat spre. vederea atingerii unor scopuri. acțiunile pe valori personale și profesionale.

Printre cercetătorii în leadership, nu există o opinie unanimă cu privire la definiția termenului de leadership și leadership managerial. Liderul, în sensul larg al cuvântului, este definit ca o persoană care conduce un grup, care are autoritatea de a lua decizii și stabili modul de acțiune cu privire la stilul de viață al grupului său. Liderul își preia autoritatea din acordul celor care l-au acceptat ca lider al lor și recunoașterea lor a acestui leadership îl ajută pe lider în munca sa (Pasternak, 2001)

Leadershipul educațional se referă la abilitatea unui lider de a ghida și influența eficient procesele și practicile educaționale pentru îmbunătățirea rezultatelor școlare și a mediului educațional în ansamblu.

Concentrarea numai pe lider nu permite înțelegerea profundă a subiectului leadership-ului, pentru că leadership-ul este ca o flacără în care trei componente trebuie să se conecteze și să existe în timp – scânteia (liderul), materialul inflamabil (cei conduși) și circumstanțele (oxigenul) fără de care focul nu va arde în timp. Integrarea și iterația între aceste trei componente este fenomenul de leadership (Popper, 1998). Relațiile reciproce între lider, cei conduși și circumstanțele în care se găsesc ei reprezintă fenomenul de leadership. Leadershipul educațional identifică direcții strategice pentru instituții de învățământ, ghidând echipa managerială și cadrele didactice pentru a atinge obiectivele stabilite.

Leadershipul educațional implică crearea și menținerea unui mediu de învățare care să încurajeze creativitatea, inovația și angajamentul elevilor și al personalului didactic, promovează și facilitează dezvoltarea profesională continuă a personalului didactic și a altor membri ai echipei școlare, pentru a îmbunătăți practicile de predare și învățare, pune accent pe colaborarea cu diverse părți interesate, respectiv cu cadrele didactice, elevii, părinții și comunitatea în ansamblu, pentru a obține rezultate educaționale semnificative și sustenabile.

## *Leadershipul ca influență*

Un element central în multe definiții ale leadershipului vizează existența unui proces de influență. Cele mai multe definiții ale leadershipului reflectă ipoteza conform căreia acesta implică un proces de influență socială incluzând o dimensiune intenționată exercitată de un singur individ (sau de un grup) asupra altor indivizi (sau grupuri) cu scopul de a structura activitățile și relațiile dintr-un grup sau dintr-o organizație (Yukl, 2002: 3).

Conform definiției lui Cuban (1988: 193), procesul de influență este orientat spre obținerea anumitor rezultate: „Leadershipul, prin urmare, presupune că motivația și acțiunile unor oameni sunt direcționate de alți oameni cu scopul atingerii anumitor scopuri; acesta implică atât luarea unor inițiative, cât și asumarea unor riscuri”.

T.Bush (2008a: 277) face referire la trei aspecte-cheie ale acestor definiții:

- Conceptul de bază este mai degrabă cel de influență, și nu de autoritate. Ambele sunt dimensiuni ale puterii, dar ultimul tinde să se regăsească în poziții formale, precum cea de director, în timp ce primul poate fi exercitat de oricine din școală sau din colegiu. Leadershipul este independent de autoritatea poziției, însă managementul este direct legat de aceasta.

- Procesul este intenționat. Individul care dorește să își exercite influența o face pentru a atinge anumite scopuri.

- Influența poate fi exercitată atât de grupuri, cât și de indivizi. Această idee susține conceptul de leadership distribuit și de echipe de leadership. „Acest aspect al leadershipului îl caracterizează drept un proces fluid, care poate să apară din orice parte a școlii, independent de pozițiile formale de management și care se poate regăsi în orice membru al organizației, inclusiv în personalul asociat și în elevi” (ibid.: 277).

Leadershipul și viziunea De peste 20 de ani, viziunea este considerată o componentă esențială a leadershipului eficient. Southworth (1993: 73-74) sugerează că cei aflați în posturi de conducere sunt motivați să muncească mult „deoarece leadershipul lor înseamnă urmărirea viziunilor individuale” (ibid.: 74). Studiul lui Dempster și Logan (1998) derulat în 12 școli australiene demonstrează că aproape toți părinții (97%) și profesorii (99%) se așteaptă ca directorul să-și exprime clar viziunea, în timp ce 98% dintre respondenții ambelor grupe se așteaptă ca liderul să dezvolte un plan strategic pentru a-și pune viziunea în aplicare.

Hoyle și Wallace (2005: 11) critică importanța accentuată care se acordă viziunii. „Retorica vizionară este o formă a discursului managerial foarte răspândită în școli odată cu reformele din educație.” Autorii pun în contrast „retorica vizionară” cu „realitatea prozaică” trăită de personalul din școli, de elevi și de părinții acestora: „Dacă toată retorica vizionară ar corespunde realității, cadrele didactice nu ar mai încerca să renunțe la profesie în proporție atât de mare (o treime)?” (ibid.: 12). Hoyle și Wallace adaugă totodată că aceste viziuni trebuie să fie conforme cu așteptările sistemului centralizat și să-i satisfacă pe inspectorii educaționali; „orice viziune doriți, atâta vreme cât aceasta este și a guvernului” (ibid.: 139).

Modelele subiective vizează indivizii din cadrul unei organizații și mai puțin instituția propriuzisă ori subunitățile acesteia. Individul este plasat în centrul organizației. La baza acestei perspective se află ideea că fiecare persoană are o percepție subiectivă și selectivă asupra organizației. Evenimentele și situațiile au sensuri diferite pentru fiecare dintre cei care își desfășoară activitatea în instituție. Organizațiile sunt conturate ca unități complexe ce reflectă numeroasele sensuri și percepții ale tuturor indivizilor din cadrul lor. Organizațiile sunt constructe sociale, în sensul că rezultă din interacțiunea participanților lor. Sunt mai degrabă manifestări ale valorilor și convingerilor indivizilor decât suma realităților concrete prezentate în modelele formale. Definiția de mai jos surprinde elementele principale ale acestor abordări.

***Modelele subiective presupun că organizațiile sunt creațiile oamenilor din interiorul lor. Se crede că participanții interpretează situațiile în moduri diferite, iar aceste percepții individuale rezultă din contextul personal și valorile proprii. Organizațiile au sensuri diferite pentru fiecare dintre membri și există doar în experiența acestora.***

Modelele subiective diferă de alte abordări prin faptul că pun accent preponderent pe scopurile indivizilor și mai puțin pe obiectivele instituției sau ale subunităților sale. Se pleacă de la premisa că membrii organizațiilor au propriile ținte pe care caută să le atingă în cadrul instituției. Noțiunea de obiective organizaționale, centrală în modelele formale și colegiale, este respinsă. Profesorii și liderii școlii își urmăresc propriile scopuri, deși directorii, mai ales, ar putea să transfere scopurile personale la nivelul întregii școli. Adesea însă acestea nu au în vedere problemele școlii în ansamblu, ci reflectă dorințele personale ale individualităților care compun echipa. Negarea conceptului de scopuri organizaționale creează o serie de dificultăți, deoarece profesorii sunt de obicei conștienți de scopurile și obiectivele școlii în care își desfășoară activitatea. O mare parte din



personalul didactic confirmă existența unor scopuri generale, precum a-i învăța pe copii să citească sau să obțină rezultate bune la examenele naționale. Este evident că acestea reprezintă scopuri organizaționale.

Greenfield (1973: 557) sugerează că scopurile care par a fi cele ale organizației aparțin de fapt persoanelor influente din interiorul acestora: „Scopurile organizației reprezintă preocupările curente și intențiile coaliției dominante din cadrul acestei entități”. Se presupune că, la nivelul școlilor, directorii ar putea avea suficientă putere pentru a-și promova propriile scopuri ca obiective ale instituției. Scopurile organizaționale sunt o himeră; acestea sunt de fapt țintele personale ale celor mai puternici indivizi. Modelele subiective au luat amploare în managementul educațional în urma studiilor realizate de Thomas Greenfield în anii 1970 și 1980.

Modelele subiective au următoarele trăsături principale:

1. Pun în centru mai curând convingerile și percepțiile individualităților umane care compun organizația decât instituția sau grupurile de interese din cadrul acesteia. În timp ce modelele formale sau colegiale au în vedere instituția în ansamblu, în inima teoriilor subiective și fenomenologice se află individul. Modelele subiective „pun în centru individul și aduc în prim-plan perspectivele individuale” (Hermes, 1999: 198). Vorbind despre școli și colegii, teoreticienii modelelor subiective fac referire la diferitele valori și aspirații ale fiecărui profesor, elev sau membru al personalului auxiliar. Fiecare dintre aceștia percepe instituția dintr-un unghi diferit, trecând fiecare eveniment sau situație prin filtrul propriilor experiențe și motivații. Ribbins și colaboratorii săi (1981) susțin că:

*Școala nu reprezintă aceeași realitate pentru toți profesorii. Fiecare profesor adaugă o perspectivă școlii și locului său în școală, aceasta fiind, într-o anumită măsură, unică. Există atâtea realități câți profesori sunt (ibid.: 170).*

Centrarea pe indivizi în detrimentul organizației reprezintă o diferență fundamentală între modelele subiective și cele formale.

2. Modelele subiective au în vedere sensurile atribuite evenimentelor de indivizii din cadrul organizațiilor. Se pune accent pe interpretarea individuală a comportamentului și mai puțin pe situații și acțiuni propriu-zise. Așa cum afirmă Greenfield (1975: 83), „organizațiile trebuie înțelese în termeni de percepții individuale asupra comportamentului în cadrul acestora”, și nu în baza observațiilor externe asupra acestor comportamente. Se presupune că oamenii oferă interpretări diferite aceluiași eveniment:

*Un eveniment nu este important prin șirul faptelor, ci prin semnificația sa. Între evenimentele și sensurile acestora există o legătură fragilă: același eveniment poate avea sensuri diferite pentru oameni diferiți ca urmare a modului particular de filtrare a experienței de către fiecare dintre aceștia (Bolman și Deal, 1991: 244)*

3. Sensurile diferite atribuite situațiilor de diverșii participanți sunt produsele valorilor, contextului personal și ale experiențelor proprii. Astfel, interpretarea evenimentelor depinde de convingerile fiecărui membru al organizației. Holmes (1986) susține că dezvoltarea unei teorii a managementului educațional în afara sistemului de valori este „bizară”.

*Lipsa unui consens în privința scopului școlilor primare și secundare impune cu atât mai mult necesitatea de a avea un cadru coerent de scopuri și valori. Ideea contemporană conform căreia școlile pot funcționa într-un mediu lipsit de valori discreditează profesiunile asociate educației și mai ales segmentul administrativ (ibid.: 80).*

Branson (2007: 226) observă că valorile liderilor se află în strânsă legătură cu acțiunile pe care le întreprind aceștia. În urma studiilor legate de directorii de școală primară din Queensland, autorul afirmă că „liderii autentici” trebuie să conștientizeze propriile valori. Strain (1996: 59) afirmă că

„alegerea (...) este întotdeauna un demers subiectiv”, identificând trei tipuri de convingeri pe parcursul studiului asupra modului în care indivizii aleg:

- a. convingeri despre lume; cum funcționează aceasta și cum ar trebui să funcționeze;
- b. convingeri despre situația particulară a celui care optează; ce este realizabil și dezirabil prin raportare la o serie de acțiuni ce pot fi efectuate;
- c. convingeri privind o gamă de rezultate dezirabile (ibid.: 54).

Un posibil efect al sensurilor diferite atribuite evenimentelor poate fi conflictul dintre participanți. Greenfield (1986: 72) leagă conflictul de diferențele între valori: „Conflictul este endemic la nivelul organizațiilor. Acesta ia naștere atunci când diferiți indivizi sau grupuri susțin valori diferite sau atunci când trebuie alese valori acceptate, însă incompatibile. Directorii sunt identificați cu seturi de valori pe care le impun”. În cadrul modelelor subiective, conflictul este perceput ca fiind produsul valorilor antitetice. Cu toate acestea, conflictul este doar unul dintre posibilele rezultate, și nu o regulă. Se poate deduce mai curând că sensurile sunt nuanțate la nivel personal, adesea subtil, și se supun valorilor și experiențelor participanților

4. Modelele subiective consideră că structura este un produs al interacțiunilor umane, și nu ceva fix, prestabilit. Organigramele specifice modelelor formale sunt considerate ficțiuni prin prisma faptului că acestea nu pot prezice comportamentul indivizilor. Teoreticienii subiectivismului resping ideea că oamenii trebuie să se conformeze structurii organizației, când, de fapt, aceasta este o rezultată a acțiunii lor.

Abordările subiective mută accentul de pe structură pe conduită și proces. Conduita individuală reflectă calitățile personale și aspirațiile participanților, și nu rolurile formale pe care le ocupă.

5. Abordările subiective evidențiază importanța scopurilor individuale, negând existența obiectivelor organizaționale. Greenfield (1973: 553) adresează următoarea întrebare: „Ce tip de organizație este aceea care poate avea un astfel de scop?”. Ideea că organizațiile sunt pur și simplu produsul interacțiunii membrilor săi duce firesc la ideea că indivizii, și nu organizațiile, au obiective. Descrierea din modelele formale a organizațiilor, concretizate ca entități puternice orientate spre un scop, este respinsă. În cadrul acestui model, scopurile și obiectivele sunt individuale, și nu organizaționale.

### **Leadershipul postmodern**

Noțiunea de leadership postmodern este strâns legată de principiile modelelor subiective. Acesta este un model relativ recent de leadership, neîncadrat încă într-o definiție universal acceptată. Potrivit lui Keough și Tobin (2001: 2), „cultura postmodernă curentă celebrează multitudinea de adevăruri subiective definite de experiențe și este extatică în fața pierderii autorității absolute”. Autorii evidențiază câteva trăsături-cheie ale postmodernismului:

- Limba nu reflectă realitatea.
- Nu există o singură realitate, ci realități multiple;
- Orice situație este deschisă unor interpretări multiple.
- Situațiile trebuie interpretate la nivel local, acordând o atenție deosebită diversității

### **Leadershipul emoțional**

Crawford (2009) demonstrează legăturile dintre noțiunea emergentă de leadership emoțional și modelul subiectiv. Autoarea afirmă că emoția se circumscrie motivației individuale și

interpretării evenimentelor și mai puțin cadrului fix și predictibil, și critică subestimarea acestui aspect în literatura din domeniul leadershipului:

*Literatura despre leadershipul educațional privește rareori activitatea de conducere din perspectiva directorului – cu alte cuvinte, „cum se simte cel care îndeplinește un astfel de rol?”. Aceasta se întâmplă probabil deoarece într-o cultură a cuantificabilului, subiectivitatea este considerată suspectă. Consider că înțelegerea dimensiunii emoționale a leadershipului este cheia unei sustenabilități pe termen lung și a calității pentru funcția de director (ibid.: 15).*

Modelul subiectiv a introdus considerații importante în dezbateră asupra naturii școlilor și colegiilor. Accentul pe importanța sensurilor individuale este un ajutor valoros în înțelegerea instituțiilor din domeniul educației. Recunoașterea diferitelor valori și motivații ale oamenilor care lucrează în organizații este un element esențial pentru gestionarea cu succes a acestora. Cu siguranță, profesorii nu sunt roboți programați să efectueze activități de rutină cu precizie mecanică. Mai degrabă, aceștia își pun deprinderile și talentele individuale în slujba elevilor și studenților.

Modelul subiectiv este de asemenea util în furnizarea reperelor conceptuale pentru metodologia de cercetare interpretativă. Accentul pe percepțiile individuale stă la baza cercetării calitative. În mod similar, modelele subiective au legături strânse atât cu noțiunea emergentă, dar încă vag definită de leadership postmodern, cât și cu subdomeniul încă în dezvoltare al leadershipului emoțional.

Liderii trebuie să asculte vocile din interiorul organizațiilor lor pentru a dezvolta un model de leadership de tip „putere pentru”, și nu de tip „putere asupra”. Cu toate acestea, Sackney și Mitchell (2001: 19) susțin că „nu vedem cum leadershipul modern (...) poate fi asumat fără implicarea activă a directorului școlii”. Cu alte cuvinte, abordarea subiectivă funcționează doar dacă liderii vor ca aceasta să funcționeze, fiind o bază fragilă pentru orice abordare a leadershipului educațional.

Modelele subiective oferă o perspectivă cu totul nouă asupra organizațiilor, însă aceasta este parțială. Este firesc să se pună accent pe interpretarea individuală a evenimentelor, însă acesta duce, în cele din urmă, într-un punct mort. Dacă există tot atâtea sensuri câți profesori, după cum susține Greenfield, capacitatea noastră de a înțelege instituțiile educaționale ar putea fi solicitată la maximum. Dacă sensurile personale sunt ele însele supuse variațiilor în funcție de context, Sackney și Mitchell (2001: 8) sugerează că numărul de permutări ar putea fi copleșitor. În practică însă, interpretările se grupează în modele, chiar și numai dacă sensurile împărtășite rezultă din socializarea profesională ce a avut loc de-a lungul perioadei de formare inițială. Dacă există sensuri comune, am putea să formulăm o serie de generalizări cu privire la conduită.

Prin urmare, modelele formale și cele subiective oferă abordări complementare în înțelegerea organizațiilor. Structura oficială a unităților de învățământ ar trebui examinată în paralel cu trăsăturile conduitei individuale și cu percepțiile personalului și ale elevilor sau studenților. În timp ce instituțiile nu pot fi înțelese pe deplin fără o evaluare a sensurilor atribuite de participanți, aceste interpretări sunt puțin valoroase dacă nu sunt examinate și aspectele formale, mai stabile, care țin de organizație.

## ȘCOALA – COLECTIV DE ELEVI - CLASA DE ELEVI

**Prof. Inv. Primar CHIRILA ORTANSA**

Școala, ca instituție socială, include colective de elevi, egale ca vârstă, care parcurg programe de instruire determinate într-un spirit competitiv, relațiile grupale fiind supuse aceluiași reguli și regulamente. Încadrarea copilului într-o clasă conferă statutul de elev și prilejuiește contactele sociale ale elevului cu alt elev, schimburile de idei, moduri de comportare, valori pozitive, informații, bunuri materiale ș.a.

Sub influența cadrului didactic, relațiile interpersonale se dezvoltă, se diversifică, dobândind forme variate de manifestare. Copilul devine membru al unei colectivități în care se constituie un nou climat afectiv, de recunoaștere a autorității și raporturi de reciprocitate. În cadrul clasei se pot stabili relații interpersonale între profesor-elev și elevi-elevi, referindu-se aici la relațiile elevului cu grupul din care face parte și la relațiile grupului cu personalitatea elevului. Relația profesor-elev are un sens bine determinat, fiind reglată de planuri de învățământ, programe școlare, manuale, forma de comunicare specifică fiind cea verbală. Relațiile elev-elev cuprind aspecte variate și multiple, interacțiunile având un caracter mai puțin determinat, realizându-se în mai multe sensuri și direcții. Forma de comunicare care predomină este cea afectivă.

Relațiile interpersonale stabilite în cadrul colectivului amplifică puterea indivizilor ca urmare a cooperării, sporind forța creativă, modifică viața afectivă și atitudinile. S-a constatat că în grupurile cu relații interpersonale negative sunt rezultate scăzute de ordin educativ, didactic față de grupurile cu relații pozitive. Școala reprezintă, alături de familie, factorul central al modelării psihocomportamentale a individului, în concordanță cu anumite nevoi și cerințe reclamate de viață, cât și anumite valori și idealuri pe care le impune și le promovează societatea pentru afirmarea de sine. Prin structura, conținutul și finalitatea sa, relația școlară constituie una din cele mai bogate și mai complexe surse ale modelării personalității.

În prezent, în pedagogie și în psihologia educației există o dispută cu privire la avantajele pe care le oferă alte două practici educative folosite în proporții diferite în școli, competiția și cooperarea. Am semnalat deja că în mod tradițional și am spus, natural, mediul școlar se constituie ca un mediu competitiv, resimțit ca atare de elevi. Aceasta se întâmplă în principal din cauza manierei de notare practicate de majoritatea învățătorilor și profesorilor, care are darul de a stimula competiția. Dintre cele două modele de apreciere, notarea prin raportarea la grup și notarea individualizată, primul este cel utilizat cu precădere. El presupune o strânsă interdependență între rezultatele elevilor și acordarea notelor fiecăruia în funcție de media grupului - deci, în funcție de toți ceilalți. Acest model contribuie decisiv la crearea unor norme ce consacră competiția, elevii înțelegând că nu pot obține note mari decât dacă unora din colegii lor li se atribuie note mici. Alternativa recomandabilă la această modalitate de evaluare nu este notarea individualizată, ci una care să încurajeze colaborarea.

„Competiția este o formă motivațională a afirmării de sine incluzând activitatea de afirmare proprie, în care individul rivalizează cu ceilalți pentru dobândirea unei situații sociale sau a superiorității” (A. Cosmovici; L. Iacob, Psihologie școlară, Iași, Editura Polirom, 1999, p. 242). O astfel de definiție pune accentul pe aspectele pozitive ale structurii competitive a clasei, aspecte ce nu pot fi contestate, mai ales pentru situațiile de competiție moderată. Competiția stimulează efortul și productivitatea individului, promovează norme și aspirații mai înalte, micșorează distanța dintre capacitate și realizări. Cu toate acestea, trebuie remarcat că meritul cel mai însemnat al situațiilor de competiție, cel legat de motivația elevilor poate fi pus la îndoială. Implicarea emoțională intensă în activitățile de învățare nu se vedește, de fapt, decât la elevii care au realmente șanse să obțină rezultate deosebite. În schimb, competiției i se poate reproșa faptul că cel mai adesea se constituie într-un factor ce determină conflict și comportamente agresive în grup. Competiția aduce cu sine o interacțiune slabă între colegi,

încercări de a-i împiedica pe ceilalți să obțină performanțe înalte, lipsa comunicării, a încrederii reciproce. În literatura română de specialitate, aceste neajunsuri au fost semnalate în mai multe rânduri. Iată ce scrie, de exemplu, I.Radu: „sublinierea aspectului competitiv al muncii școlare – prin sistemul premial și de penalizare - se poate răsfrânge negativ în sfera relațiilor interpersonale, se creează rivalități, conflicte, sentimente de invidie, egoism” (Psihologie școlară, București, Editura Științifică, 1974, p.192). Structura competitivă amplifică în general anxietatea elevilor și teama lor de eșec, încât cei mai mulți o resping. Însuși grupul-clasă ca întreg, poate exterioriza atitudini de respingere a atmosferei de competiție instituită de cadre didactice. Dacă în clasele structurate competitiv elevii obțin note bune numai dacă colegii lor obțin note (calificative) slabe, în clasele organizate în manieră cooperativă, elevii sunt apreciați pozitiv și ajung să aibă rezultate bune în condițiile în care ceilalți membri ai grupului au aceleași rezultate.

Principiile învățării în condiții de cooperare fondează o largă varietate de forme de interacțiune, de la ajutorarea episodică a colegului de bancă de către elevul mai avansat, până la grupurile cooperative de învățare organizate de cadrele didactice după o anumită tehnologie educațională. De pildă, dacă în cadrul lecției interacțiunea elev-elev ia arareori locul interacțiunii învățător-elev, aceasta se întâmplă pentru că învățătorii sau profesorii renunță foarte greu la rolul lor tradițional, spre a-l asuma pe cel mai puțin comod, de facilitator și consultant. Ei simt nevoia să dirijeze toate activitățile din clasă, convinși că numai așa pot menține disciplina și pot să-și atingă obiectivele didactice pe care și le-au fixat. Pe de altă parte, și elevii manifestă reticență în a participa la situații de învățare colectivă, căci au fost obișnuiți să asculte doar explicațiile cadrului didactic și să răspundă numai la întrebările lui. A lua parte la îndeplinirea unei sarcini de grup, în care trebuie să-i încurajeze și să-i susțină pe ceilalți membrii, să-și asume responsabilitatea atât pentru rezultatele proprii, cât și pentru cele ale colegilor, să evalueze rezultatele fiecăruia și pe ale grupului în ansamblu nu este ușor pentru orice elev. În ciuda acestor intenții de rol, în ciuda faptului că, în unele cazuri, cooperarea poate duce la pierderea motivației, multe cercetări efectuate de psihologii sociali din sfera educației atestă avantajele structurării cooperative a claselor. „Cooperarea înseamnă înainte de toate un câștig în planul interacțiunii dintre elevi, generând sentimente de acceptare și simpatie. Departe de a declanșa conflicte, ea instaurează bunaînțelegere, armonia și stimulează comportamentele de facilitare a succesului celorlalți. Ea determină creșterea stimei de sine, încrederea în forțele proprii, diminuarea anxietății pe care mulți copii o resimt la contactul cu instituția educativă și contribuie la intensificarea atitudinilor pozitive față de cadrele didactice” (A. Cosmovici; L. Iacob, op.cit., 1999, p. 243).

Pentru aplicarea în manieră sistematică a principiului interdependenței pozitive a scopurilor, principiu ce stă la baza învățării cooperative, psihologii sociali au propus în ultimii 20 de ani mai multe modalități de structurare cooperativă a claselor. Aceste configurații organizaționale standard rezolvă în parte problemele ce pot apărea din cauza diferențelor individuale, a stilurilor de învățare și a provenienței sociale diferite a elevilor. Ele sunt grupuri structurate în așa fel încât interacțiunea membrilor să faciliteze învățarea fiecăruia.

Cunoașterea relațiilor interpersonale dintre membrii unui grup este utilă deoarece lasă urme adânci în personalitatea partenerilor; prietenia, în general relația cu oamenii poate fi stimulare, creatoare sau, dimpotrivă, distrugătoare, nefastă.

## ROLUL PROFESORULUI-LIDER ÎN ATINGEREA PERFORMANȚEI ȘCOLARE

Prof. Chiuda Maria-Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr.1-CPCTS Corabia

Prof. David Anamaria Corina-Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr.1-CPCTS Corabia

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 succes. 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 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 activitatea. „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 definitivă 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 smerită, nu este nici mândru, nici autoritar, 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 organizației. 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. Liderul educațional scoate la lumină calități pe care ceilalți (elevi, colegi) nu le cunosc. 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 elevi. Profesorul ca manager și lider al clasei se bazează pe valori. Aceasta deoarece valorile stau la baza profesiei didactice, ele ghidând profesorii în luarea deciziilor privind o bună gestionare a clasei de elevi în timpul desfășurării activităților didactice. Prin atitudinea și comportamentul lor, profesorii, apelând la valori, îi influențează pe elevi în reușita școlară și în reușita în viață. Ei constituie adevărate modele pentru elevii pe care îi îndrumă și îi coordonează. Valorile pe care trebuie să le transmitem elevilor noștri se bazează pe multe calități ale personalității umane.

Dintre acestea amintim: bunăvoință, echitate, învățare bazată pe cooperare, colaborare, empatie, respect, autonomie, integritate, punctualitate, stimă de sine, autenticitate. Profesorul ca manager și lider al clasei se bazează pe comunicare și relaționare. Astfel, învățarea și practicarea unei comunicări eficiente constituie cheia succesului și a reușitei. Foarte mulți manageri (declarați doar!) au impresia că atunci când transmit anumite informații au comunicat

ceva. În educație, un bun profesor verifică prin feedback dacă a comunicat cu elevii săi. Trebuie să ne asigurăm tot timpul că mesajul nostru a ajuns la inima și mintea elevului, că acesta l-a înțeles și poate, la rândul lui să îl explice și să îl folosească în alte împrejurări în care soluționează anumite probleme.

Comunicarea și relaționarea duc la instaurarea unui climat de siguranță în clasă și la raporturi educaționale de calitate, care influențează pozitiv procesul de învățare și dezvoltare a personalității elevilor. Profesorul ca manager și lider al clasei se bazează pe organizare. Profesorul ca bun manager al clasei trebuie să își organizeze colectivul de elevi folosind strategii specifice care să instaureze un climat propice învățării eficiente. Profesorul ca bun organizator al procesului de învățare stabilește reguli împreună cu elevii săi și le comunică. Dacă elevii află ce se așteaptă de la ei, vor acționa ținând cont de aceste așteptări privind conduita, disciplina, respectul celorlalți etc. Pentru a folosi timpul în favoarea elevilor care trebuie să învețe și să își ducă la bun sfârșit sarcinile date, profesorul trebuie să transmită clar ceea ce elevii au de făcut, trebuie să le acorde timpul necesar, anunțând planul activității, tipul de rezolvare a sarcinilor și ceea ce urmează să se întâmple pentru a dobândi anumite comportamente sau capacități.

O bună organizare se referă și la: amenajarea sălii de clasă, a spațiului de învățare, a materialelor didactice, a mijloacelor de învățământ pe care le folosim, toate încadrate într-un ambient plăcut și flexibil. Elevii trebuie să se simtă în siguranță, să își poată folosi libertatea de acțiune, să își dezvolte autonomia în acțiunile lor. Profesorul ca manager și lider al clasei se bazează pe observarea sistematică a grupului clasă. Fie că predăm folosind metode clasice de predare ca prelegerea, explicația sau conversația, fie că abordăm metode moderne de predare-învățare prin cooperare, lucru în echipă, problematizare, metoda de învățare prin proiecte, studiu de caz, joc de rol, portofoliul didactic, învățare prin utilizarea instruirii asistate de calculator, în cadrul sistemului educațional informatizat, respectiv utilizarea aplicațiilor Web, pentru a dezvolta eficacitatea acțiunilor, trebuie să ne adaptăm nevoilor elevilor.

Elevii vor fi atenți și se vor angaja în rezolvarea sarcinilor dacă profesorul va ști să le asigure condițiile necesare unei implicări și participări bine organizate. Observarea sistematică a grupului și a fiecărui elev va fi practică pentru a lua cele mai bune decizii și a menține cu ajutorul lor un climat propice învățării. Un profesor eficient derulează activitățile în evoluția lor și are viziunea grupului, chiar dacă va lucra cu fiecare elev în parte, frontal sau pe echipe. Profesorul ca manager și lider al clasei se bazează pe motivație.

Componenta motivațională este foarte importantă, în condițiile actuale de mare diversitate a clasei de elevi. Un bun profesor trebuie să fie și un bun manager-lider al clasei, care să-i motiveze pe elevi pentru învățare și pentru formarea competențelor necesare formării



personalității. Cu alte cuvinte, un bun profesor este acela care deține competențe profesionale în domeniul de specialitate, în domeniul psihopedagogic, dar și al calităților umane și al managementului clasei de elevi. Un exemplu elocvent al rolului profesorului în organizarea și asigurarea unui climat propice învățării îl reprezintă impunerea unor REGULI la nivelul clasei care descriu comportamentele așteptate, recompensele și repercusiunile negative datorate încălcării acestora.

În acest caz avem de a face cu învățătorul sau dirigintele clasei. Individual sau în echipă, elevilor li se atribuie responsabilități, sarcini, care sunt, de obicei „responsabilități ferme și pe termene precise”. Acestea vizează organizarea colectivului de elevi, menținerea disciplinei, verificarea îndeplinirii responsabilităților împărțite elevilor, evaluarea curentă a activității de învățare.

Din descrierea responsabilităților ce revin elevilor dintr-o clasă de gimnaziu din școala noastră rezultă complexitatea gestionării clasei de elevi: „Fiecare elev are o responsabilitate încă din prima zi când se semnează procesul-verbal de protecție a muncii. Lunar, rolurile sunt schimbate, așa încât fiecare să se simtă important și să cunoască pe propria piele ce înseamnă să ... Orice experiență școlară, orice interacțiune profesor-elevi în cadrul clasei are și efecte de natură morală asupra elevilor, încât am putea spune că educația în spiritul regulilor și educația morală merg împreună. Dar trebuie să știm la ce fac referire regulile școlare, ca să știm ce și cum formăm sau sancționăm. E vorba mai mult de codificarea unor convenții sociale în perimetrul vieții școlare, de limitele de permisivitate necesare bunei desfășurări a procesului instructiv-educativ. 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.

## MODELE EDUCAȚIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

Chiuda Maria, profesor psihopedagog-  
Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr.1-CPCTS "Corabia" București  
David Anamaria Corina, profesor psihopedagog-  
Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr.1-CPCTS"Corabia"București

Leadershipul inovator în educație se referă la implementarea unor metode, strategii și tehnologii noi pentru a îmbunătăți procesul de învățământ.

Crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos este esențială pentru dezvoltarea abilităților sociale, emoționale și academice ale elevilor. Mai jos sunt prezentate câteva modele educaționale care sprijină acest tip de mediu:

### 1. Învățarea prin cooperare (Cooperative Learning)

Acest model pune accent pe munca în echipă, unde elevii lucrează împreună pentru a atinge obiective comune. Elementele cheie includ: interdependență pozitivă, unde fiecare membru contribuie la succesul grupului. Responsabilitate individuală este foarte importantă, unde fiecare elev are sarcini clare. Interacțiune față-în-față se referă la comunicarea directă a elevilor și sprijinirea reciprocă. În dezvoltarea abilităților sociale elevii învață să gestioneze conflictele și să colaboreze eficient.

Exemple de strategii: metoda Jigsaw, brainstorming, cercuri de învățare.

### 2. Învățarea bazată pe proiecte (Project-Based Learning - PBL)

Acest model încurajează elevii să colaboreze pentru a rezolva probleme reale sau să creeze produse inovatoare. Caracteristici:

- Proiectele implică mai multe etape și sarcini complexe.
- Elevii lucrează în grupuri, iar succesul depinde de colaborarea lor.
- Se încurajează respectul pentru ideile și perspectivele diferite ale colegilor.

### 3. Abordarea centrată pe elev (Student-Centered Learning)

Acest model pune elevul în centrul procesului de învățare, promovând un mediu incluziv și respectuos:

- Profesorul este un facilitator, nu doar un furnizor de informații.
- Se promovează empatia, comunicarea și respectul între elevi.
- Elevii își asumă responsabilitatea pentru propria învățare.

#### 4. Educația socio-emoțională (Social-Emotional Learning - SEL)

SEL se concentrează pe dezvoltarea abilităților sociale și emoționale ale elevilor, esențiale pentru o colaborare armonioasă. Aceasta include:

- Managementul emoțiilor.
- Comunicarea non-violentă.
- Rezolvarea conflictelor.

#### 5. Pedagogia incluzivă

Acest model se axează pe includerea tuturor elevilor, indiferent de abilități, etnie, gen sau statut social:

- Crearea unui mediu de învățare divers și echitabil.
- Promovarea empatiei și acceptării diversității.
- Adaptarea metodelor de predare pentru a răspunde nevoilor tuturor elevilor.

#### 6. Comunitățile de învățare (Learning Communities)

În acest model, elevii, profesorii și chiar părinții lucrează împreună pentru a crea un mediu colaborativ:

- Se promovează dialogul deschis și implicarea tuturor părților.
- Se pune accent pe respect și sprijin reciproc.
- Exemple: cercuri de lectură, cluburi tematice, proiecte comunitare.

Aceste modele sunt eficiente atunci când profesorii creează un mediu care valorizează diversitatea, încurajează participarea activă și promovează respectul reciproc. Implementarea lor necesită o abordare continuă și flexibilă, adaptată nevoilor elevilor și specificului clasei.

#### **Bibliografie:**

1. Slavin, R.E. Cooperative Learning: Theory, Research, and Practice. Allyn&Bacon, Boston, 1995;
2. Articol și studii recente despre leadership educațional din reviste academice și resurse online;
3. Johnson, D.W & Johnson, R.T. Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning. Allyn&Bacon, 1994.

# EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

**Prof. Ciceu Doina**

**Școala Gimnazială Nr.3 , Suceava**

Leadershipul educațional eficient joacă un rol crucial în promovarea unui mediu de învățare care favorizează dezvoltarea academică și personală a elevilor. Acest articol explorează strategiile care combină autoritatea și empatia, încercând să identifice abordări echilibrate care promovează un climat educațional pozitiv și productiv. Sunt incluse analize detaliate, studii de caz relevante și recomandări practice pentru implementare.

## **Introducere:**

Leadershipul educațional este un factor cheie în succesul instituțiilor școlare, influențând nu doar performanțele academice, ci și climatul general al școlii. De-a lungul timpului, stilurile de leadership au oscilat între cele autoritare, axate pe reguli stricte și disciplină, și cele bazate pe empatie, care pun accent pe relațiile interumane. O combinație echilibrată între aceste două dimensiuni poate oferi un model optim pentru leadershipul educațional.

### **1. Definirea autorității și empatiei în contextul educațional :**

Autoritatea, în context educațional, se referă la capacitatea liderului de a stabili și de a menține un cadru clar de reguli și responsabilități. Empatia presupune abilitatea de a înțelege și de a răspunde la nevoile emoționale ale elevilor și colegilor. Aceste două trăsături pot fi percepute ca opuse, dar, integrate armonios, ele contribuie la construirea unui mediu echilibrat.

### **2. Beneficiile combinării autorității cu empatia**

- **Crearea unui mediu sigur:** Autoritatea asigură structura și predictibilitatea, în timp ce empatia reduce anxietatea și sporește confortul emoțional.
- **Promovarea respectului reciproc:** Liderii care demonstrează empatie și aplică reguli cu fermitate, dar și cu înțelegere, generează respect reciproc în rândul elevilor și profesorilor.
- **Motivație crescută:** Elevii și cadrele didactice sunt mai motivați atunci când se simt valorizați și înțeleși, dar și atunci când li se oferă un cadru clar de lucru.

### **3. Strategii pentru integrarea autorității și empatiei**

- **Comunicarea clară și deschisă:** Stabilirea unor linii clare de comunicare care să permită exprimarea nevoilor și preocupărilor tuturor părților implicate. Aceasta implică utilizarea unor canale formale și informale pentru dialog continuu.
- **Dezvoltarea abilităților socio-emoționale:** Organizarea de sesiuni de formare pentru cadrele didactice și lideri, axate pe înțelegerea emoțiilor, gestionarea conflictelor și promovarea colaborării. Astfel de sesiuni pot include activități practice precum jocuri de rol și studii de caz.
- **Aplicarea consecventă a regulilor:** Autoritatea trebuie exercitată în mod corect și egal, iar empatia trebuie să fie prezentă în încercarea de a înțelege contextul fiecărei situații. Un exemplu ar fi adaptarea regulilor pentru a răspunde nevoilor individuale, fără a compromite standardele generale.
- **Feedback constructiv:** Oferirea de feedback care să combine evaluarea obiectivă cu sprijin emoțional. Feedback-ul trebuie să fie specific, orientat spre soluții și transmis într-un mod care încurajează progresul.

#### 4. Provocări și limitări

- **Echilibrul delicat:** Uneori, accentul excesiv pe autoritate poate fi perceput ca rigiditate, în timp ce prea multă empatie poate diminua respectul pentru reguli. O soluție este monitorizarea continuă a echilibrului dintre cele două dimensiuni.
- **Diferențe culturale:** Percepțiile asupra autorității și empatiei pot varia în funcție de contextul cultural. Liderii trebuie să fie conștienți de sensibilitățile culturale și să adapteze stilurile de leadership în mod corespunzător.
- **Rezistența la schimbare:** Unii profesori sau elevi pot fi reticenți la noile stiluri de leadership care combină aceste dimensiuni. Este importantă comunicarea clară a beneficiilor noii abordări.

#### 5. Studii de caz relevante

Pentru a ilustra practicile eficiente, includem studii de caz din școli care au implementat cu succes strategii de leadership bazate pe autoritate și empatie. De exemplu, o școală urbană a reușit să reducă conflictele și să crească performanțele academice prin introducerea unor sesiuni de mentorat care combinau stabilirea obiectivelor clare cu sprijinul emoțional oferit elevilor.

#### Concluzii și recomandări

Leadershipul educațional care combină autoritatea și empatia poate crea un mediu echilibrat și eficient, contribuind la dezvoltarea elevilor și la succesul instituțional. Recomandăm formarea continuă a liderilor educaționali în domeniul competențelor socio-emoționale și promovarea unei culturi organizaționale care valorizează echilibrul dintre fermitate și înțelegere interumane.

## **Bibliografie**

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
2. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
3. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
4. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership*. Educational Administration Quarterly.
5. Sergiovanni, T. J. (2007). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Allyn & Bacon.

## Beneficiile voluntariatului în școală

Prof. Ciobanu Costel Daniel  
Școala Gimnazială Ipotesti, Olt

Voluntariatul este, prin definiție, o activitate derulată benevol de către individ, fără să aștepte în mod direct și implicit o recompensă financiară sau în bunuri. Cred că elevul trebuie obișnuit cu acest tip de activități încă de la o vârstă cât mai mică, astfel încât când va ajunge la adolescență - o perioadă altfel dominată de egoism și egocentrism, să aibă deja insuflă câteva din valorile și obiceiurile ce îl vor ajuta enorm în viitor:

- Lucrul în echipă
- Altruismul
- Atașamentul față de cauze și oameni
- Alternative la recompensele materiale
- Prietenia

Voluntariatul (mai ales în formele lui avansate – ONG-uri dedicate dezvoltării personale) oferă atât cadrul în care elevul să se simtă stimulat să evolueze împreună cu colegii lui de organizație, cât și un proces conștient de dezvoltare personală, creat și implementat prin programe de pregătire și formare a tinerilor. Cu cât un elev petrece mai mult timp într-o organizație de voluntariat, cu atât are mai mari șanse să își cristalizeze valori sănătoase, construite pe un schelet susținut de mare parte din membri grupului. Această ”presiune de grup” crește cu atât mai mult impactul experienței asupra individului.

Educația în spiritul voluntariatului trebuie să înceapă încă din familie (chiar și în formele ei cele mai simpliste) și să fie apoi complementată de demersul educativ formal din cadrul instituțiilor de învățământ (implicit prin educația de tip nonformal). Ea va fi ulterior exersată, în cadrul comunitar al societății, de către adultul responsabil, capabil de acțiune și schimbare. Plecând dintr-un cadru familial centrat pe reușita școlară a copilului, se asigură baza pe care va interveni ulterior școala. S-a demonstrat prin riguroase studii de cercetare că reușita școlară a copilului este strâns legată de concepția asupra educației a părinților, așa cum și insuccesul copilului, care crește într-o familie ai cărei membri nu au beneficiat de servicii educaționale și prin urmare nu acordă interes nici în cazul educației copilului.

Școala are obligația de a lansa părinților invitația la cooperare, la implicare în educație, oferind șanse egale tuturor: o bună informare, o strategie de consiliere a părinților inactivi inițial, un program de sprijin alături de fundații sau organizații non-profit, ședințe, întâlniri, ateliere de lucru în comun etc. Toate acestea pot aduce alături, ca parteneri și voluntari părinții. Amintim aici formula celor șapte modalități de implicare a părinților în spațiul educațional, elaborată de Joiyse Epstein, între care se regăsește voluntariatul, ca manieră de implicare productivă a familiei în activitățile școlii.

Ca dascăl trebuie să prezentăm elevilor noștri toate beneficiile pe care le pot obține de pe urma activităților de voluntariat. De asemenea, să ne gândim la faptul ca suntem un model pentru ei. Cu cât observă și este învățat de mic că este important să îi ajuți pe alții, să te implici în activități de pe urma cărora să nu te aștepți neapărat să obții beneficii materiale, cu atât va tinde mai mult să introducă voluntariatul în viața lui de adolescent.

Este necesar să formăm copiilor gustul pentru activități care să le facă bine din punct de vedere sufletește și de pe urma cărora să beneficieze și alții. Vizitele la azilele de bătrâni sau la centre de copii, concursuri, baluri mascate și evenimente organizate la care se pot face donații pot fi ocaziile potrivite pentru a-i implica pe adolescenți și a-i obișnui să se acomodeze în rolul de voluntari.

Prin implicarea în programe de finanțare prin atragere de fonduri, prin sponsorizări, cu

ajutorul Administrației locale, a instituțiilor de cultură, a ONG-urilor - pot fi susținute eforturile școlii de dezvoltare prin acțiuni de amenajare/dotări cu materiale, echipamente tehnice moderne, extinderi ale spațiilor școlare, finanțarea de programe after-school, înființarea unor centre de recreere, cluburi de dezvoltare a abilităților și talentelor copiilor. Pentru a asigura un mediu cu condiții optime de formare a abilităților elevilor și care să răspundă intereselor lor de dezvoltare, este necesară o implicare din partea reprezentanților comunității. De exemplu, învățarea și exersarea rolurilor profesionale poate fi realizată în cadrul unor activități la care să participe și să împărtășească impresii specialiști din diverse domenii de activitate: cadre din domeniul medical, ingineri, manageri de companii. O astfel de experiență va fi un punct de referință în orientarea profesională a elevilor, iar activitățile extrașcolare, și parteneriatele educaționale, răspund cu succes acestor nevoi.

În concluzie putem afirma că posibilitățile de interacțiuni și exerciții de voluntariat în spațiul educațional pot fi multiple și variate. Printr-o abordare pe termen lung, având perspectiva durabilității, putem observa că beneficiile sunt multiple: o școală care investește voluntari în societate, va beneficia în viitor de un spațiu social mai bine dezvoltat, și care îi va garanta condiții mai bune de desfășurare a actului educativ, așa cum, o societate care este partener voluntar în educație, va dispune mai târziu de generații responsabile și capabile de acțiune, de forță de muncă în raport cu cerințele și dezvoltarea socială

#### Bibliografie:

- Godfrey, C., Parteneriat școală-familie-comunitate. Ghid pentru cadrele didactice, Proiect PHARE 2004. Acces la educație pentru grupurile dezavantajate, Ed. Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2007
- Velea, L.S., Toderaș, N., Ionescu, M., "Participarea elevilor în școală și în comunitate. Ghid pentru profesori și elevi", TEHNE Centrul pentru Inovare și dezvoltare în educație, ed. Agata, Botoșani, 2006
- Patacchini, E., Zenou, Y., "Intergenerational education transmission: Neighborhood Quality and/or Parent's Involvement", Institut for the Study of Labor, Bonn, 2007



## Analiza de nevoi

Prof.CIOBANU VALENTINA

Școala Gimnazială "Nicolae Bălcescu" - Drăgășani, județul Vâlcea

Sarcina: Pentru o unitate de învățământ din mediul rural care școlarizează calificări ce nu mai sunt căutate pe piața muncii, împărțiți în 4 echipe și realizați o analiză SWOT.

Liceul Industrial "C.A. Rosetti", localitatea Letea, Județul Tulcea – se transformă în Liceu Industrial de exploatarea lemnului, fiindu-i anexat un atelier bine dotat cu mașini de fabricarea produselor din lemn semifinite și finite. Din această perioadă funcționează și clase de exploatarea forestieră. În anul 1979 este introdus învățământul obligatoriu de 10 clase. Deoarece numărul elevilor a crescut, școala are 2-3 clase paralele de liceu, 1-2 clase de liceu seral și 2-3 clase de școală profesională, iar mai târziu 1-2 clase de ucenici.

Profilul de bază pentru clasele de școală profesională și ucenici este **prelucrarea lemnului și silvicultură** fiind cu limba de predare română. Clasele de liceu cu limba de predare română și o clasă cu limba de predare rusa, erau biprofil – Matematică-fizică – Prelucrarea lemnului, Exploatarea forestieră, Horticultură, Mecanic utilaje și Instalații în industrie. O clasă cu limba de predare rusă era de Prelucrarea lemnului.

Clasele de școală profesională și de ucenici erau cu limba de predare română și aveau ca profil Prelucrarea lemnului și Exploatarea forestieră.

Liceul tehnologic "Letea", are un nivel de învățământ liceal-.profesional, filieră tehnologică și teoretică, forma de învățământ zi, seral.

Specializarile din liceul nostru sunt o necesitate reală a societății, însă datorită zonei geografice defavorizate, a depopulării masive și a migrării forței de muncă active către străinătate.

**scoala trebuie sa te invete sa fii propriul tau dascal, cel mai bun si cel mai critic**

### Analiza SWOT

<i>Puncte tari:</i>	<i>Puncte slabe:</i>
<b>1. Domeniul curricular</b> 1.1 Școala dispune de material curricular (planuri cadru, manuale, auxiliare, ghiduri) în conformitate cu legislația în vigoare.	1.1 Oferta din curriculum la decizia școlii nu acoperă întreaga plajă de discipline pentru specializarile școlii.
<b>2. Resurse financiare și materiale</b> 2.1 Existența surselor de venituri extrabugetare care permit și autodotarea. Dotarea cu calculatoare, mașini și instalații, laboratoare, ateliere.	2.1 Unele laboratoare sunt și săli de clasă, neputând fi utilizate ca atare. dificultăți de comunicare,
<b>3. Resurse umane</b> 3.1 Existența unui corp profesoral activ, implicat	3.1 Neimplicarea unor cadre didactice

<p>in activitati de formare profesională continuă, abordarea de elemente interculturale .</p> <p>3.2.Număr mare de profesori implicati in activitati de colaborare interna si externă</p> <p><b>4.Relatii cu comunitatea</b></p> <p>4.1.Existenta unui climat exclusiv pozitiv cu comunitatea ,preocuparea pentru eliminarea tensiunilor prin stimularea spiritului de echipă.</p>	<p>in activități scolare si extrascolare.</p> <p>Fluctuatia cadrelor didactice din cauza</p> <p>3.2navetei, existenta unor profesori suplinitori</p> <p>3.3Insuficienta abilitate de a folosi tehnologia in cadrul orei, supraincercarea fisei postului cadrelor didactice</p> <p>3.4.Lipsa specialistilor care sa lucreze pe domeniile respective</p> <p>4.2.Implicarea insuficientă a comunitatii de afaceripentru sustinerea financiara a institutiilor de invatamant.</p>
<b><i>Oportuniăți:</i></b>	<b><i>Amenințări:</i></b>
<p><b>1.Domeniul curricular</b></p> <p>1.1 Valorificarea abilitatilor individuale ale elevilor prin CDS ,crearea unei oferte educationale inovatoare si posibilitatea constuirii grupurilor operationale</p> <p><b>2.Resurse financiare</b></p> <p>2.1Posibilitatea accesarii unor proiecte cu finantare natională si internatională.</p> <p><b>3.Resurse umane</b></p> <p>3.1Descentralizarea institutiilor de invatamant si intarirea autonomiei acestora.</p> <p><b>4.Relatiile cu comunitatea</b></p> <p>4.1.Disponibilitatea comunitatii primarie,ONG, de a veni in sprijinul scolii prin incheiere de parteneriate</p>	<p>1.1Rezultate slabe la examenul de bacalaureat,consecinta a admerii cu medii sub 5 la unele profiluri. Riscul disparitiei unei specializari.</p> <p>2.1Existenta unui crize financiare actuale ce nu permite realizarea de predictii pe termen mediu si lung</p> <p>3.1Instabilitate economica si sociala-lipsa de motivatie a unor cadre didactice</p> <p>4.1 Interesul scazut al parintilor privind activitatea scolară a propriilor copii si evident colaborarea insuficienta cu scoala.</p> <p>4.2Interesul relativ redus din partea scolilor cu acelasi profil din alte state europene.</p>

# MODELE EDUCAȚIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

CIOBOTARU ELENA LUANA

GRĂDINIȚA NR. 3 BRAGADIRU

Crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos este un obiectiv fundamental al educației moderne, deoarece acesta favorizează dezvoltarea competențelor sociale și cognitive ale elevilor. Modelele educaționale care sprijină acest tip de atmosferă sunt esențiale pentru formarea unor relații de încredere și respect între profesori și elevi, dar și între elevi. În această prezentare, vom analiza câteva modele educaționale importante care contribuie la formarea unui astfel de climat: învățarea prin colaborare, învățarea bazată pe proiecte, învățarea socio-emoțională și învățarea diferențiată.

## 1. Învățarea prin colaborare

Învățarea prin colaborare este un model educațional în care elevii lucrează împreună pentru a atinge scopuri comune de învățare. Acesta se bazează pe ideea că învățarea nu este doar un proces individual, ci unul care poate fi îmbunătățit semnificativ prin interacțiunea și cooperarea între elevi. Colaborarea implică schimbul de idei, discuții și rezolvarea de probleme în grup, ceea ce permite elevilor să învețe unii de la alții.

Un aspect important al acestui model este faptul că promovarea colaborării ajută la dezvoltarea abilităților de comunicare, empatie și rezolvare a conflictelor. Aceste abilități sunt esențiale pentru crearea unui climat de învățare respectuos, în care fiecare elev se simte ascultat și valorizat. Profesorul joacă rolul de facilitator, nu de autoritate centrală, iar acest rol permite elevilor să preia responsabilitatea pentru propria învățare, iar procesul educativ devine mai interactiv și mai deschis.

În cadrul acestui model, grupurile de elevi pot fi formate pentru a lucra împreună la diverse sarcini, iar activitățile pot include discuții, dezbateri sau rezolvarea de probleme. Această abordare promovează respectul pentru diversitate, deoarece elevii învață să aprecieze perspectivele și experiențele diferite ale colegilor lor.

## 2. Învățarea bazată pe proiecte

Învățarea bazată pe proiecte este un alt model educațional care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos. În acest model, elevii lucrează la un proiect pe termen lung, care poate implica rezolvarea unei probleme reale sau realizarea unui produs sau serviciu. Proiectele sunt adesea interconectate cu domenii din viața reală și sunt centrate pe provocări care necesită implicarea activă a elevilor.

Învățarea bazată pe proiect promovează învățarea activă, deoarece elevii sunt implicați în toate etapele procesului – de la cercetare, planificare, colaborare și evaluare a rezultatelor. În acest context, respectul este esențial, deoarece succesul proiectului depinde de colaborarea eficientă a grupului și de respectul față de ideile și contribuțiile fiecărui membru. Acest model contribuie la dezvoltarea abilităților de muncă în echipă, rezolvare de probleme și leadership.

În plus, învățarea bazată pe proiect încurajează elevii să învețe cum să colaboreze eficient, să își asume responsabilități și să aprecieze diversitatea de gândire. Într-un astfel de mediu, elevii sunt încurajați să învețe unii de la alții și să își exprime ideile într-un mod respectuos, iar aceste interacțiuni contribuie la un climat de învățare pozitiv și deschis.

## 3. Învățarea socio-emoțională

Învățarea socio-emoțională este un model educațional care pune accent pe dezvoltarea competențelor sociale și emoționale ale elevilor. Acest model încurajează elevii să învețe cum să își recunoască și să își gestioneze emoțiile, cum să stabilească relații pozitive, cum să ia decizii responsabile și cum să rezolve conflictele într-un mod constructiv.

Un climat de învățare bazat pe SEL sprijină respectul și colaborarea, deoarece elevii sunt învățați să se înțeleagă reciproc și să își exprime sentimentele într-un mod sănătos. De asemenea, ei învață cum să gestioneze diferențele și să colaboreze eficient într-un mediu divers. Prin activitățile SEL, elevii sunt încurajați să își dezvolte empatia, să își îmbunătățească abilitățile de comunicare și să își regleze comportamentele, creând astfel un mediu educativ în care fiecare individ se simte respectat și valorizat.

Un exemplu de activitate SEL ar putea fi grupurile de discuție în care elevii împărtășesc experiențe personale legate de o temă emoțională sau socială, iar acest proces promovează

înțelegerea și respectul reciproc. În plus, educația socio-emoțională poate fi integrată în diverse discipline, sprijinind crearea unui climat în care elevii pot învăța nu doar materii academice, ci și abilități de viață esențiale.

#### 4. Învățarea diferențiată

Învățarea diferențiată este un model educațional care se concentrează pe adaptarea metodelor de predare la nevoile, interesele și stilurile de învățare ale fiecărui elev. În cadrul acestui model, profesorii oferă activități și resurse care sunt personalizate pentru a sprijini diversitatea în clasă, astfel încât fiecare elev să poată învăța în ritmul său propriu și să își atingă potențialul maxim.

Un aspect esențial al învățării diferențiate este crearea unui climat de respect, deoarece elevii sunt încurajați să aprecieze diferitele moduri de învățare și să accepte faptul că fiecare are propriile ritmuri și modalități de înțelegere a informațiilor. De asemenea, acest model promovează colaborarea între elevi, deoarece aceștia pot împărtăși diferite perspective și strategii de învățare. Profesorul joacă rolul de ghid, oferind un cadru flexibil în care elevii pot lucra atât individual, cât și în grupuri, iar acest proces sprijină un climat de învățare în care fiecare elev se simte sprijinit și valorizat.

În învățarea diferențiată, respectul față de diversitatea elevilor devine un principiu fundamental, iar interacțiunile între elevi sunt caracterizate de acceptare și susținere reciprocă. Prin urmare, acest model contribuie la un climat educațional colaborativ și respectuos, în care elevii sunt încurajați să-și împărtășească ideile și să învețe unii de la alții.

Modelele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos sunt esențiale pentru dezvoltarea completă a elevilor. Învățarea prin colaborare, învățarea bazată pe proiecte, învățarea socio-emoțională și învățarea diferențiată sunt doar câteva dintre abordările care contribuie la formarea unui mediu educațional în care respectul, comunicarea și cooperarea sunt esențiale. Aceste modele nu doar că sprijină învățarea academică, dar și dezvoltarea abilităților sociale și emoționale necesare pentru o viață de succes în societate. Într-o astfel de atmosferă, elevii învață nu doar cunoștințe, ci și valori fundamentale de respect, responsabilitate și empatie.

## BIBLIOGRAFIE

1. Ioan Neacșu, Metode și tehnici de învățare eficientă, Editura Polirom, București, 2015;
2. Tony Bush, Leadership și management educațional Ed.2. Teorii și practice actuale, Editura Polirom, București, 2021;
3. John Hattie, Învățarea vizibilă. Ghid pentru profesori, Editura Trei, București, 2020.

## **Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare echilibrat, capabil să motiveze și să sprijine elevii și cadrele didactice. Combinarea autorității cu empatia este o strategie eficientă care poate contribui la creșterea performanțelor academice și la dezvoltarea unui climat educațional pozitiv. Acest articol analizează principalele strategii de leadership care integrează aceste două dimensiuni, evidențiind impactul lor asupra procesului educațional și oferind recomandări practice pentru implementarea lor în contexte educaționale diverse.

Leadershipul educațional eficient necesită o abordare echilibrată care să armonizeze autoritatea necesară menținerii disciplinei cu empatia necesară sprijinirii nevoilor individuale ale elevilor. Studiile din domeniul pedagogiei și psihologiei educaționale subliniază importanța unei astfel de abordări pentru asigurarea unui mediu de învățare favorabil dezvoltării cognitive și emoționale a elevilor. Liderii educaționali trebuie să fie capabili să gestioneze diverse provocări, să creeze relații de încredere și să stimuleze un climat pozitiv pentru învățare.

### **Strategii de leadership educațional**

#### **1. Comunicarea clară și deschisă**

Un lider educațional eficient trebuie să comunice clar așteptările, regulile și obiectivele academice, menținând totodată o atitudine deschisă și accesibilă. Ascultarea activă și feedback-ul constructiv sunt esențiale pentru a construi relații de încredere cu elevii și profesorii. În plus, utilizarea tehnologiilor moderne de comunicare poate îmbunătăți interacțiunile și poate facilita colaborarea între toate părțile implicate în procesul educațional.

#### **2. Exemplul personal**

Un lider care demonstrează un comportament etic, respect și empatie va inspira aceleași valori în comunitatea educațională. Elevii și profesorii vor fi mai motivați să adopte un comportament similar atunci când liderul oferă un exemplu pozitiv. Totodată, promovarea unei culturi a învățării continue și a auto-reflecției poate contribui la creșterea profesionalismului și a implicării tuturor actorilor educaționali.

#### **3. Crearea unui mediu incluziv**

Un mediu educațional incluziv favorizează colaborarea și acceptarea diversității. Liderii trebuie să se asigure că fiecare elev se simte valorizat și sprijinit, promovând respectul reciproc și incluziunea socială. Organizarea de activități extracurriculare și inițiative de

mentorat poate consolida sentimentul de apartenență și poate încuraja implicarea activă a elevilor în comunitatea școlară.

#### 4. **Stimularea motivației intrinseci**

Un lider empatic știe că fiecare elev are nevoi și interese diferite. Oferirea de oportunități de învățare personalizate și recunoașterea eforturilor individuale contribuie la creșterea angajamentului și a performanțelor academice. Utilizarea strategiilor didactice inovatoare, precum învățarea bazată pe proiecte sau abordările interdisciplinare, poate avea un impact pozitiv asupra motivației elevilor.

#### 5. **Gestionarea conflictelor cu echilibru**

Abordarea conflictelor printr-o combinație de fermitate și empatie permite soluționarea acestora într-un mod constructiv. Utilizarea tehnicilor de mediere și promovarea dialogului deschis contribuie la menținerea unui climat educațional armonios. De asemenea, oferirea unor programe de dezvoltare a inteligenței emoționale și formarea în domeniul rezolvării conflictelor poate sprijini atât elevii, cât și cadrele didactice în gestionarea provocărilor din mediul școlar.

**Concluzii** Adoptarea unui leadership educațional care combină autoritatea cu empatia este esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Strategiile menționate oferă un cadru solid pentru dezvoltarea unei comunități educaționale bazate pe respect, motivație și colaborare. Prin implementarea acestor practici, liderii educaționali pot contribui semnificativ la succesul elevilor și al întregului sistem educațional. Mai mult, formarea continuă a liderilor și adaptarea strategiilor la contextul specific al fiecărei instituții sunt aspecte cheie pentru un leadership educațional de succes.

### **Jocuri didactice pentru dezvoltarea competențelor de leadership**

**Introducere** Dezvoltarea competențelor de leadership la elevi este esențială pentru pregătirea acestora pentru viitoarele roluri sociale și profesionale. Jocurile didactice reprezintă o metodă eficientă și atractivă de a îmbunătăți abilitățile de comunicare, colaborare și luare a deciziilor, oferindu-le elevilor oportunități practice de învățare.

#### 1. **„Liderul invizibil”**

- Obiectiv: Dezvoltarea abilităților de coordonare și comunicare eficientă.
- Desfășurare: Un participant joacă rolul unui lider care trebuie să ghideze echipa spre îndeplinirea unei sarcini, însă fără a comunica direct, folosind doar gesturi și expresii faciale.



- Beneficii: Îmbunătățirea înțelegerii nonverbale și a cooperării în echipă.

## 2. „Construcția turnului”

- Obiectiv: Dezvoltarea abilităților de planificare și gestionare a resurselor.
- Desfășurare: Elevii sunt împărțiți în echipe și trebuie să construiască un turn folosind materiale limitate (hârtie, bandă adezivă, bețe de lemn). Un lider este desemnat pentru a coordona procesul.
- Beneficii: Îmbunătățirea capacității de luare a deciziilor și a muncii în echipă.

## 3. „Misiune imposibilă”

- Obiectiv: Exersarea capacității de rezolvare a problemelor sub presiune.
- Desfășurare: Elevii primesc o provocare (de exemplu, să treacă o bilă printr-un labirint improvizat) și trebuie să coopereze pentru a găsi soluția potrivită sub îndrumarea unui lider desemnat.
- Beneficii: Îmbunătățirea gândirii critice și a capacității de gestionare a stresului.

## 4. „Schimbarea de rol”

- Obiectiv: Dezvoltarea empatiei și a înțelegerii diverselor stiluri de leadership.
- Desfășurare: Elevii schimbă rolurile într-un scenariu prestabilit (de exemplu, profesor-elev, manager-angajat) și trebuie să ia decizii specifice rolului.
- Beneficii: Îmbunătățirea abilităților de negociere și a înțelegerii dinamicii leadershipului.

Jocurile didactice sunt instrumente valoroase pentru dezvoltarea competențelor de leadership, oferindu-le elevilor oportunități practice de a învăța prin experiență. Prin integrarea acestor activități în curriculum, cadrele didactice pot sprijini formarea unor viitori lideri responsabili și eficienți.

## MANAGEMENTUL CLASEI

Prof. CÎȚU DANIELA  
Școala Gimnazială Nr. 18 Timișoara

Tema aleasă pentru a fi prezentată este Clasa – grup școlar și mă voi axa în mod special pe cooperare și competiție, doi factori importanți în obținerea performanței școlare în clasa de elevi.

Voi începe prin a prezenta câteva aspecte generale, teoretice despre clasa de elevi și despre cele două concepte ce urmează a fi dezvoltate: cooperarea și competiția, voi continua prin a prezenta caracteristicile cooperării și ale competiției și voi încheia argumentând importanța cooperării și competiției în clasa de elevi.

Clasa constituie un grup de muncă, fiind alcătuită din indivizi care desfășoară o activitate comună, subordonată scopului învățării. În clasă activitățile de învățare pot fi organizate și desfășurate în trei moduri: *individual, competitiv și prin cooperare*. În ultimii ani în școala românească se pune foarte mare accent pe modernizarea metodelor de învățământ, conturându-se o categorie distinctă de metode, bazate pe *învățarea prin colaborare*.

De asemenea pentru consolidarea grupului este necesară desfășurarea activităților școlare și extrașcolare (jocuri, serbări, excursii, tabere) care încurajează relațiile dintre copii, discuțiile vii, schimburile de opinie, fiind foarte importante pentru formarea spiritului de grup. Este recomandat a se utiliza metode didactice care să dezvolte cooperarea între elevi. Lucrul în grup prin cooperare constituie o parte importantă a unei clase eficiente. A „grupa” activitățile procesului de învățare înseamnă mai mult decât a le cere elevilor „să lucreze împreună”.

În cele ce urmează voi prezenta comparativ cele două concepte: ***competiția și cooperarea***.

Învățarea prin competiție presupune o interacțiune negativă între elevi. Ei se află în concurență și în competiție permanentă unii cu alții, străduindu-se să fie mai buni decât colegii. Se concentrează mai mult pe câștigul personal și mai puțin asupra relaționării cu ceilalți. Învățarea bazată pe competiție promovează individualismul, formând elevii să fie unii împotriva altora (cf. I. Dumitru, 2001, p. 444).

Învățarea prin cooperare presupune lucrul în echipă pentru realizarea unor scopuri comune. Învățând să colaboreze unii cu alții în rezolvarea problemelor, elevii constată că succesul grupului depinde de contribuția fiecărui membru al său. În situații de cooperare elevii acționează împreună pentru realizarea obiectivelor comune.

În timp ce competiția este o formă motivațională a afirmării de sine, în care individul rivalizează cu ceilalți pentru dobândirea unei situații sociale sau a superiorității, cooperarea are caracter social, în cadrul căreia individul colaborează cu ceilalți pentru atingerea unui țel comun.

Pe de o parte, competiția stimulează efortul individual, constituindu-se de multe ori într-un factor ce determină conflict și chiar comportamente agresive în cadrul grupului, ducând chiar la interacțiuni slabe între elevi, la lipsa încrederii reciproce, a comunicării. Se amplifică, în unele cazuri, teama de eșec, anxietatea, se crează sentimente de invidie, egoism.

Pe de altă parte, colaborarea duce la întărirea coeziunii grupului de lucru și al sporirii gradului de interacțiune între membri. Aceasta este eficientă în funcție de luarea în considerare a anumitor condiții: componența grupului privită sub raportul vârstei și al nivelului intelectual al participanților, mărimii grupului, sarcina de lucru (să se preteze la colaborare), existența unor mijloace de comunicare adecvate.

Având în vedere cele menționate mai sus, voi prezenta în continuare importanța pe care o au cele două modalități de organizare a clasei de elevi în formarea personalității acestora.

În primul rând, învățarea prin cooperare duce la crearea unui climat destins, lipsit de tensiune, care dă șanse egale tuturor elevilor. Un element negativ în legătură cu învățarea prin cooperare, este acela că de multe ori elevii cei mai buni îndeplinesc cea mai mare parte a sarcinilor, în timp ce ceilalți doar se țin după ei. Pentru ca o grupare în vederea învățării prin cooperare să fie eficientă și ca timpul disponibil al clasei să fie folosit în mod corespunzător, elevii trebuie să aibă responsabilități clare potrivit rolului fiecăruia, obiective ale grupului definite și răspundere individuală.

Pe de altă parte, învățarea prin cooperare le oferă elevilor posibilitatea de a învăța unul de la altul și de a se învăța unul pe celălalt în condițiile specifice „lumii reale”. Prin organizarea unei clase astfel încât elevii să învețe prin cooperare, scopul final este acela ca ei să se implice activ în procesul de învățare. Gruparea elevilor în perechi sau în grupuri mici sporește șansele ca aceștia să devină implicați. Elevii resimt mai puțină presiune atunci când li se cere să realizeze o sarcină împreună cu un coleg decât atunci când trebuie să facă acest lucru în mod independent. Acest fapt duce la formarea unor relații de prietenie, îi determină pe elevi să fie mai atenți la nevoile celorlalți, mai flexibili. Dimpotrivă, competiția îi determină să fie individualiști, să se afirme pe plan personal fără să țină cont de părerile celorlalți.

Învățarea prin cooperare este bazată pe următoarele principii: *interdependența pozitivă* (elevii sunt dirijați către un scop comun, stimulați de o apreciere colectivă, rezultatul fiind suma eforturilor tuturor); *responsabilitatea individuală* (fiecare membru al grupului își asumă responsabilitatea sarcinii de rezolvat); *formarea și dezvoltarea capacităților sociale, stimularea inteligenței interpersonale* (abilitatea de a comunica cu celălalt, de a primi sprijin atunci când are nevoie, de a oferi ajutor, la priceperea de a rezolva situațiile conflictuale); *interacțiunea față în față* (presupune un contact direct cu partenerul de lucru, aranjarea scaunelor în clasă astfel încât să se poată crea grupuri mici de interacțiune, în care elevii să se încurajeze și să se ajute reciproc);

*împărțirea sarcinilor în grup și reflectarea asupra modului cum se vor rezolva de către fiecare membru în parte și de către colectiv.*

În învățarea prin cooperare se respectă principiile: egalitarist, antiierarhic și antiautoritar, precum și cel al toleranței față de opiniile celorlalți și al evitării etichetării. Profesorul se integrează în activitatea colaborativă a elevilor, putând fi unul din membri, oferindu-și ajutorul, ori animând și stimulând activitatea. Evaluarea este un exercițiu democratic al puterii într-o muncă în comun a educatorilor cu elevii.

Concluzionând, pot spune că beneficiile învățării prin colaborare sunt următoarele :

- *din punctul de vedere al performanțelor școlare:* mai mult efort pentru a reuși, implicit rezultate mai bune la nivelul tuturor elevilor (etichetați în mod tradițional ca “foarte buni”, “mediocri”, “slabi”), motivație intrinsecă, implicare în sarcină, o mai bună dozare a timpului disponibil pentru realizarea sarcinii, gândire critică;
- *din punctul de vedere al relațiilor interpersonale:* relații mai profunde și mai calde între elevi prin amplificarea spiritului de echipă, aprecierea și valorizarea diversității multietnice prin dezvoltarea empatiei și coeziunii la nivelul grupului de elevi;
- *din punctul de vedere al identității personale:* întărirea eului și a identității de sine, dezvoltarea competențelor sociale, ameliorarea imaginii de sine, dezvoltarea capacității de a face față adversității și stresului.

Pentru toate aceste motive consider că revine cadrelor didactice rolul de a echilibra cele două forme de organizare a activității instructiv-educative, creând oportunități de învățare axate pe activitățile de grup ce favorizează cooperarea și întrețin competiția constructivă.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

- 1 .Dumitru, Ioan, *Educație și învățare. Aspecte psihoindividuale, psihosociale și manageriale*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2001.
- 2 .Cerghit, Ioan, *Metode de învățământ*, ediția a III-a, E.D.P. R.A., București, 1997.
3. Cerghit, Ioan; Neacșu, Ioan; Negreț-Dobridor, Ion; Pânișoară, Ion Ovidiu, *Prelegeri pedagogice*, Editura Polirom, Iași, 2001.
4. Cucuș Constantin (coord.), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Editura Polirom, Iași, 1998.
5. Ionescu, Miron; Radu, Ion, *Didactica modernă*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995.

# FUNDAȚIA ACTULUI EDUCAȚIONAL ECHILIBRAT.

## TEORIA AUTODETERMINĂRII

PROFESOR MARIA RALUCA CIUREA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ DE ARTE NR. 2, BUCUREȘTI

Viața este un proces continuu de învățare și este despre a face alegeri în fiecare moment al existenței noastre, alegeri care au la bază anumite motivații. Indiferent dacă vorbim despre motivația care vine din interior (intrinsecă) sau din exterior (extrinsecă), acestea ne duc spre drumuri pe care le alegem mai mult sau mai puțin conștient și cărora ulterior încercăm să le înțelegem rostul în evoluția noastră psihică și emoțională.

**Motivația intrinsecă** își are originea în interiorul individului și este condusă de nevoile de explorare, experimentare și curiozitate, care sunt considerate comportamente motivaționale în sine. Cu alte cuvinte, motivația intrinsecă este tipul de motivație care se auto-administrează și care predispune individul să se străduiasă să abordeze atingerea unui scop. Copiii au mai multe șanse de a fi motivați intrinsec atunci când înțeleg scopul și relevanța a ceea ce învață. Motivația intrinsecă duce la un nivel mai ridicat de plăcere pentru învățare care durează o viață întreagă. Atunci când copiii sunt motivați intrinsec să învețe, ei dezvoltă un sentiment de curiozitate și o dragoste pentru învățare care se extinde dincolo de sala de clasă. Este mai probabil ca aceștia să caute noi oportunități de învățare și să se angajeze în învățarea pe tot parcursul vieții. Acest tip de dragoste pentru învățare poate duce la o viață mai împlinită și de succes, deoarece ei caută în mod continuu să se îmbunătățească pe ei înșiși și să își îmbunătățească înțelegerea lumii.

**Motivația extrinsecă** se referă la motivația care provine din surse externe, precum pedepse sau recompense. Aceasta nu trebuie exclusă total din interacțiunea cu elevii, deoarece ea ajută. Motivația extrinsecă ne ajută să începem sau să ducem la bun sfârșit o activitate dificilă. Uneori, recompensele îi ajută pe copii, dar și pe adulți, să înceapă o activitate care li se pare dificilă, neplăcută sau monotona, dar care trebuie făcută. După începerea activității, în multe cazuri, copiii înțeleg că activitatea este realizabilă, sunt mai mulțumiți că au fost

responsabili și pot deveni, în timp, motivați intrinsec. În aceste cazuri, motivația extrinsecă este benefică și, dacă nu este folosită excesiv, nu are efecte negative.

Dintotdeauna am încercat în cariera mea să îi înțeleg pe elevii mei, să le înțeleg nevoile, să îi fac să se simtă confortabil la orele mele și să dea cele mai bune rezultate, în cea mai bună variantă a lor. Pentru că învățarea este un proces permanent, pe tot parcursul vieții și pentru că în societatea contemporană, comunicarea a devenit o temă centrală de dezbateră, am aflat de Teoria Autodeterminării, care mi-a confirmat că ce făceam instinctiv, făceam bine. Această Teorie reprezintă un cadru larg pentru înțelegerea factorilor care facilitează sau subminează motivația intrinsecă, motivația extrinsecă și bunăstarea psihologică.

**Teoria autodeterminării** a luat naștere din studiile elaborate de Edward L. Deci și Richard Ryan (anul 2000) privind efectele motivației intrinsece și pe cele ale motivației extrinsece asupra comportamentului uman. Conform acestei teorii, toți ne naștem cu trei nevoi psihologice de bază, nevoi pe care vrem să ni le îndeplinim pe tot parcursul vieții: nevoia de conectare, nevoia de competență și nevoia de control.

**Nevoia de conectare** este acea nevoie a copiilor/elevilor/oamenilor de a se simți văzuți, auziți, de a se simți valorizați, respectați, unici, astfel că atunci când profesorii se conectează cu elevii lor, aceștia au rezultate mai bune, le place materia mai mult, îi acordă o mai mare importanță.

Când această nevoie nu este îndeplinită, experimentăm un sentiment de singurătate, excludere.

**Nevoia de competență** se referă la nevoia de a ne simți capabili, de a simți că putem reuși, de a adresa oportunitățile și provocările zilnice, nevoia noastră de a crește și a ne dezvolta, de a exprima și stăpâni abilitățile pe măsura trecerii timpului.

Când această nevoie nu este îndeplinită, avem senzația de ineficiență, de eșec sau incapacitate.

**Nevoia de autonomie** (a nu se confunda cu libertatea) se traduce prin dorința de a lua decizii, de a face alegeri, de a fi sursa propriilor comportamente. Autonomia este nevoia noastră de ști că avem de ales, de a recunoaște și de a simți sentimentul de libertate în interiorul limitelor, de a ne exprima voința personală.

Când această nevoie nu este îndeplinită, experimentăm presiune și deseori conflict, simțim că suntem constrânși, că trebuie să acționăm într-o direcție pe care nu o dorim.

Atunci când avem toate aceste nevoi satisfăcute resimțim o stare de bine, suntem încrezători și deschiși către cooperare și comunicare cu ceilalți.

Pe altă parte, e suficient ca una dintre aceste nevoi să nu fie satisfăcute, pentru a ne simți frustrați și demotivați.

#### BIBLIOGRAFIE:

**Abric, Jean-Claude** – *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Editura Polirom, Iași, 2002

**Gordon, Thomas și Burch, Noel** – *Profesorul eficient. Programul Gordon pentru îmbunătățirea relației cu elevii*, Editura Trei, București, 2011

#### RESURSE WEB:

<https://kenacademy.org/ingredientul-secret-pentru-succes-motivatia-intrinseca/>

<https://www.suntparinte.ro/motivatia-extrinseca>

<https://www.facebook.com/UraniaCremene.ro/videos/1024422438100920/>

<https://www.cabinet-psiho.ro/blogpost/cele-trei-nevoi-psihologice-de-baz/>

<https://www.undelucram.ro/ro/cumlucram/teoria-autodeterminarii-si-partea-nesanatoasa-a-motivatiei-externe-2174>

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

PROFESOR ÎNVĂȚĂMÎNT PRIMAR, CLEMENTE MARICICA MONICA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ "ION D. SÎRBU" PETRILA

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia.

Leadershipul este un fenomen complex ce atinge aproape toate procesele organizaționale, sociale și personale. Depinde de un proces de influență, în care oamenii sunt inspirați spre a atinge anumite obiective prin motivație personală. Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership, Northouse identifica patru teme comune privind modul în care este exprimat leadershipul: este un proces, implică influență, se realizează în cadrul unui grup, presupune realizarea unui obiectiv. Leadershipul se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar nu este necesară. Se conturează astfel ideea că leadershipul este „un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune“.

Profesorul – în calitate de organizator al procesului de învățămînt, de educator și partener, de membru al corpului profesoral – posedă caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii; lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte; motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea promovată; antrenează/ghidează și construiește o echipă care să fie eficientă în realizarea viziunii. Astfel, acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin:

1. autorizarea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
2. crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice;
3. implicarea plenară a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri;
4. oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmare profesională, inclusiv prin asumarea de către cadrul didactic a rolului de formator și mentor.

Pornind de la premisa că ”toată lumea are potențialul și dreptul de a lucra ca lider”, că ”a fi lider e un lucru complicat, care necesită abilități și care poate fi învățat de fiecare membru al comunității școlare”, că ”democrația definește în mod clar drepturile persoanelor fizice de a participa activ la luarea deciziilor care le afectează viața” (S. ambert (1998) și M. atzenmeyer, G. Moller (2001)),



susținem că, prin oferirea unui model optim de valorificare a abilităților de lider, de respectare a principiilor sus-menționate și de aplicare a metodologiei leadershipului educațional în contexte profesionale concrete, vom contribui la consolidarea competențelor cadrelor didactice și la asigurarea unui impact pozitiv asupra elevilor și colegilor, asupra funcționării și dezvoltării instituției educaționale.

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 sistem:

- asigurarea în cadrul instituțiilor educaționale a unui mediu de învățare care sprijină profesorii în documentarea și promovarea/implementarea activităților de leadership;
- abilitarea profesorilor în vederea identificării priorităților de dezvoltare personală;
- oferirea de instrumente pentru înregistrarea și evidența reflecțiilor și a planurilor de dezvoltare profesională;

Contribuind la transformarea școlii într-un epicentru al schimbării, oferind resurse și posibilități, asistență consultativă; stimulând și încurajând colaborarea; instituind un climat psihologic favorabil, asigurăm eficiența și continuitatea dezvoltării profesionale, care, în fază de instituționalizare, creează o cultură a personalului didactic, dar și a școlii, sporind calitatea procesului educațional.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Bezedă R. Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional. Teză de doctor în pedagogie. Chișinău, 2015. 213 p.
2. Clarke P. Comunități de învățare: școli și sisteme. Chișinău: ARC, 2002. 190 p.
3. Cucuș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006. 464 p.
4. Dumitru I. (coord.) Consiliere psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008. 332 p.

**ÎMBUNĂTĂȚIREA COMPETENȚELOR PROFESIONALE ALE CADRELOR DIDACTICE, PRIN  
FORMAREA UNOR STRATEGII EFICIENTE DE MANAGEMENT AL CLASEI.  
ÎNCURAJAREA APLICĂRII DE BUNE PRACTICI ÎN GESTIONAREA RELAȚIILOR PROFESOR-ELEV,  
PROMOVÂND ÎNVĂȚAREA PRIN SISTEME DE INTERVENȚIE ADAPTATE ELEVILOR CU TSA**

Cobzaru Irina, profesor psihopedagog  
Centrul Școlar de Educație incluzivă Nr. 1 BAcău

**Introducere.**

**Bune practici în spațiul European.** TEACCH (Treatment and Education of Autistic and Related Communication - Handicapped Children) Este un sistem de intervenție ce furnizează o gamă largă de servicii pentru persoanele cu autism și familiile lor, de-a lungul vieții. Din 1972 acest sistem, finanțat de stat, a funcționat în cadrul departamentului de psihiatrie al Universității din Carolina de Nord, Chapel Hill. Scopul principal al acestui program educațional constă în dezvoltarea nivelului general de abilități al clienților săi.

În timp ce în tipul de intervenție behavioristă al lui I. Lovaas copilul trebuia să depășească dificultățile sale specific autiste pentru a se adapta la mediu, în cadrul sistemului TEACCH, copilului îi este oferit, *creat un mediu ce se adaptează caracteristicilor autismului.*

O clasă organizată conform principiilor acestui program, folosește multi *indicatori vizuali* pentru că cei mai mulți copii cu autism pot procesa foarte bine imaginile vizuale. Activitățile speciale au limite clare. Există planșe cu poze și cuvinte atașate acestora pentru fiecare copil din clasă și pentru fiecare oră. Sunt structurate sisteme de lucru individual pentru a mări gradul de independență al copilului și se pune accent pe preferința copilului pentru rutină. Un alt obiectiv al TEACCH este comunicarea spontană cu sens, iar pentru acei copii care nu pot vorbi este încurajată utilizarea modurilor alternative de comunicare așa cum sunt : fotografiile, pozele, limbajul semnelor și scrierea de cuvinte.

Aceste strategii compensează sau reduc deficiențele specifice celor cu autism și minimalizează problemele comportamentale. Deși în acest tip de intervenție se lucrează și individual, pentru dobândirea de noi abilități, pregătirea/ instruirea în grup este formatul său standard. TEACCH este deschis tuturor persoanelor cu autism și cu probleme de comunicare. El poate fi implementat atât în școli normale cât și în clasele speciale, în timpul taberelor de vară. La copiii care au beneficiat de acest program s-a observat în principal o creștere a IQ-ului cu ~20 de puncte, dar în continuare acesta indică retard mental[3].

Sistemul TEACCH îi ajută pe elevi să-și lărgescă experiențele de viață și să dobândească abilități de adaptare la mediu; conține și programe foarte bine elaborate de muncă protejată pentru persoanele cu autism. Are o gamă largă de servicii atât pentru copii cât și pentru adulți cu autism și, de asemenea, oferă diverse tipuri de sprijin pentru familiile acestora.

Acest sistem pune mare preț pe adaptarea mediului la caracteristicile copilului cu autism și prin aceasta diferă foarte mult de modelul expus anterior al lui I. Lovaas. Cel mai potrivit tip de intervenție, terapie pentru persoanele cu autism trebuie să mențină un echilibru între adaptarea la nevoile specifice ale acestora și adaptarea la cerințele societății.

Cercetarea "**Analiza percepțiilor profesorilor asupra politicilor și strategiilor curriculare în învățământul special preșcolar și primar- studiu explorativ**" s-a desfășurat în perioada decembrie 2017- martie 2018, a cuprins un lot de 57 de respondenți, cadre didactice implicate în procesul de educație la clasă a copiilor diagnosticați cu TSA și retard mintal.

Chestionarele au fost aplicate on-line, precum și în cadrul C.S. E. I.Nr. 1 Bacău, școală ce oferă servicii educational- terapeutice copiilor cu TSA și retard mintal.

Structura chestionarului a cuprins un set de întrebări organizate pe următoarele dimensiuni: informare, servicii educaționale, structurarea mediului de învățare, aprecieri asupra gradului de adaptare a programei de dezvoltare a limbajului și comunicării la specificul dezvoltării copilului cu TSA, intervenții terapeutice pentru TSA și servicii nespecifice TSA, colaborarea cu familia, date demografice.

**Scop:** Analiza percepțiilor profesorilor asupra politicilor și strategiilor curriculare din învățământul special preșcolar, primar și gimnazial care școlarizează copii cu autism în orașul Bacău, respectiv în Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr. 1 Bacău.

#### **Obiectivele cercetării:**

**Ob.1: (It.1, It.2, It.3),** Analiza datelor demografice.

**Ob.2: (It.4),** Aprecierea gradului în care profesorii consideră că programa actuală de dezvoltarea limbajului și a comunicării este adaptată preșcolarului/ elevului cu TSA.

**O3:(It.5,6,7),** Identificarea unui procedeu de comunicare accesibil în vederea îmbunătățirii comunicării preșcolarilor/ elevilor cu TSA, prin diversificarea și sistematizarea metodelor și mijloacelor utilizate în lucrul cu copilul autist la clasă și la cabinetul terapeutic.

**Ob. 4 (It. 8,9),** Reliefaarea percepției cadrelor didactice asupra modului de structurare a spațiului pentru preșcolarii și elevii cu TSA.

**Ob. 5: It.10, It.11,** Aprecierea percepției cadrelor didactice asupra perioadei/frecvenței de reevaluare/ reactualizare a obiectivelor propuse pentru demersul educațional în cazul preșcolărilor/elevilor cu TSA.

**Ob. 6: It. 12,** Analiza propunerilor cadrelor didactice pentru îmbunătățirea procesului educațional- terapeutic din școală în vederea adaptării mijloacelor didactice și metodelor de lucru pentru copiii cu TSA.

**Ob. 7 It. (13,14),** Aprecierea gradului în care cadrele didactice cunosc și aplică strategii didactice adecvate elevului cu TSA.

**Ob.8 It. (15, 16),** Aprecierea atitudinii de deschidere și a gradului de implicare a copilului cu TSA în activitățile didactice.

**Lotul de subiecți:** 57 profesori învățământ preșcolar și profesori învățământ primar-C.S.E.I. Nr. 1 Bacău, profesori învățământ primar. Au fost aplicate și chestionare on-line, ce au vizat inclusiv profesorii din școlile de masă care au înscrisi în clasă elevi cu TSA.

### **Metode și instrumente**

- **Anchetă pe bază de chestionar special elaborat în cadrul acestei lucrări**

Având în vedere faptul că în școala noastră sunt elevi cu TSA asociat cu retard mintal, de mai mulți ani am considerat că opinia cadrelor didactice cu experiență și cu vechime în învățământul incluziv- special va contribui real valorificând cercetarea noastră, astfel încât am realizat inițial, un grup de 8-10 profesori participanți. Profesorii de la clasele de copii au fost rugați să ia parte la o discuție care s-a structurat pe un set de întrebări - "chestionar".

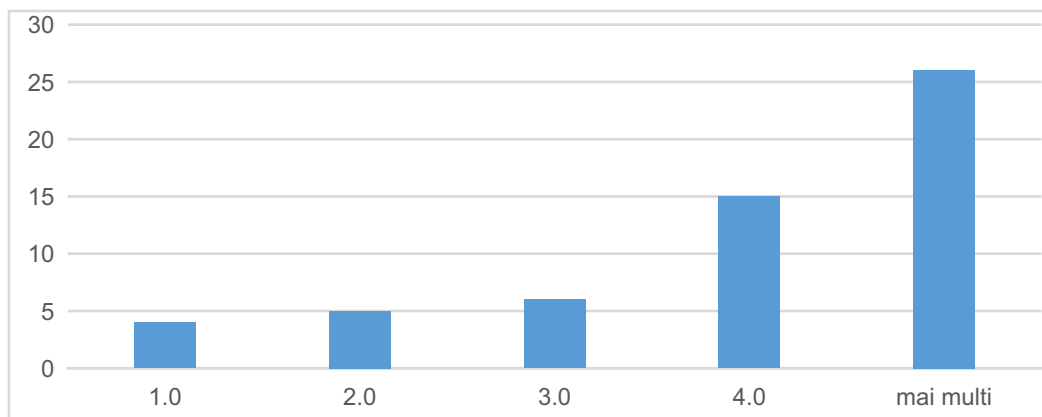
Am utilizat această tehnică în scopul de a deține informații complete despre atitudinile și opiniile participanților referitoare la subiectele dezbătute în cadrul discuțiilor de grup.

**Instrument:** Chestionar pentru cadrele didactice care au înscrisi la grupă/clasă copii cu autism.

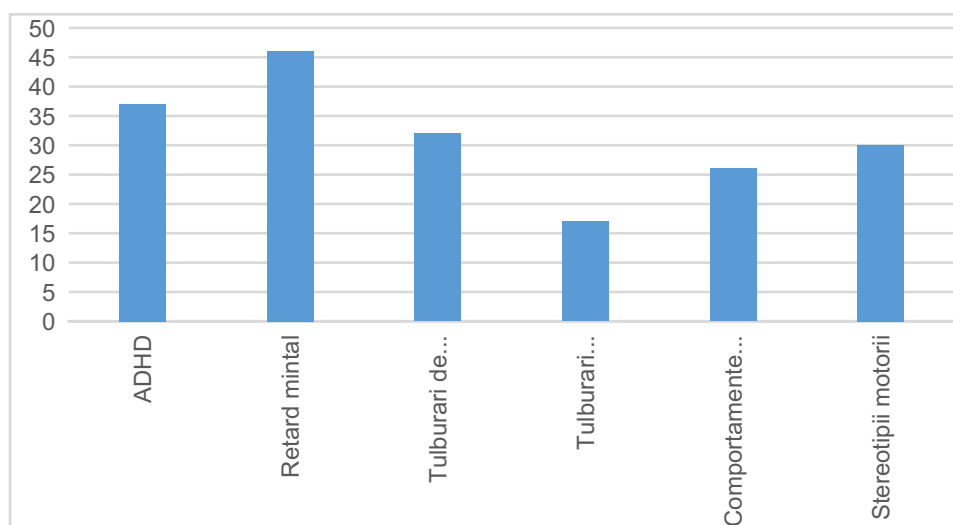
Am folosit acest chestionar în vederea formării unei imagini despre atitudinea cadrelor didactice care au la clasă elevi cu TSA, cu privire la abordarea procesului de predare-învățare la preșcolarul/ elevul cu TSA. Chestionarul a fost aplicat și on-line.

### **Interpretarea rezultatelor**

#### **Analiza cantitativă a răspunsurilor cadrelor didactice în urma aplicării chestionarului**



La întrebarea “Câți copii cu TSA aveți în grupă/ clasă?”, răspunsurile au fost în proporție de **46,4 %** cu **mai mult de 4 copii cu TSA la clasă**, după cum urmează: 1 copil-4 răspunsuri (7,1 %); 2 copii- 5 răspunsuri (10,7 %); 3 copii- 6 răspunsuri (26,8 %); 4 copii- 16 răspunsuri (26,8 %) ; mai multi copii- 26 răspunsuri (46,4 %).



La întrebarea : “Acești copii au și alte tulburări asociate ?” (item cu alegeri multiple) se poate observa faptul că apar în mare măsură asocieri ale autismului cu alte tipuri de tulburări, după cum urmează:

Retard mintal în proporție de (82,1 %)- 47 răspunsuri,

ADHD în proporție de (66,1 %)- 32 răspunsuri,

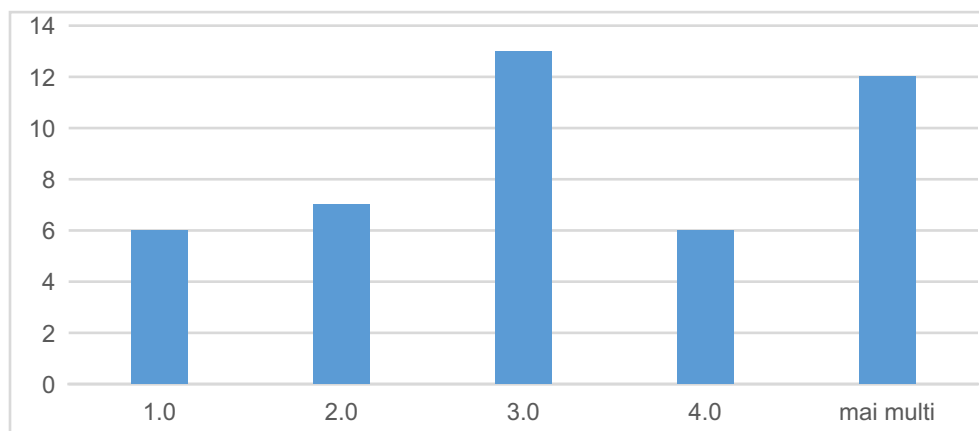
Tulburari de limbaj/alalie în proporție de (57,1 %)- 32 răspunsuri,

Stereotipii motorii în proporție de (53,6 %)- 30 răspunsuri,

Comportamente dezadaptative/ agresivitate (46,4 %) – 26 răspunsuri,

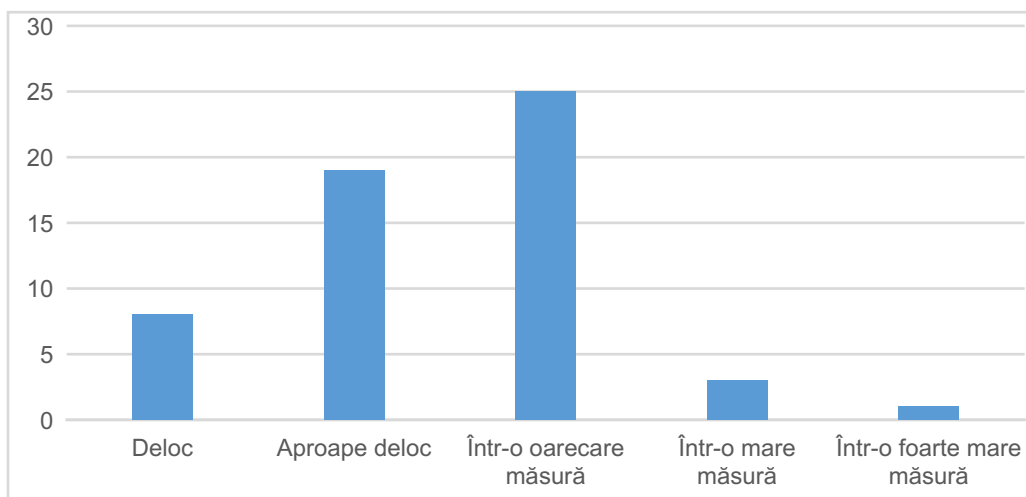
Tulburari senzoriale (30,4 %)- 14 răspunsuri.

Câți dintre copiii cu TSA din grupă/ clasă sunt nonverbali?



La întrebarea : “Câți dintre copiii cu TSA din grupă/ clasă sunt nonverbali ?” s-au obținut următoarele răspunsuri :

- 1 copil în proporție de: 10,9 %- 6 răspunsuri,
- 2 copii în proporție de: 12,7 %- 7 răspunsuri,
- 3 copii în proporție de: 23,6 %- 13 răspunsuri,
- 4 copii în proporție de: 10,9 %- 6 răspunsuri,
- mai multi copii - în proporție de: 21,8 %- 12 răspunsuri.

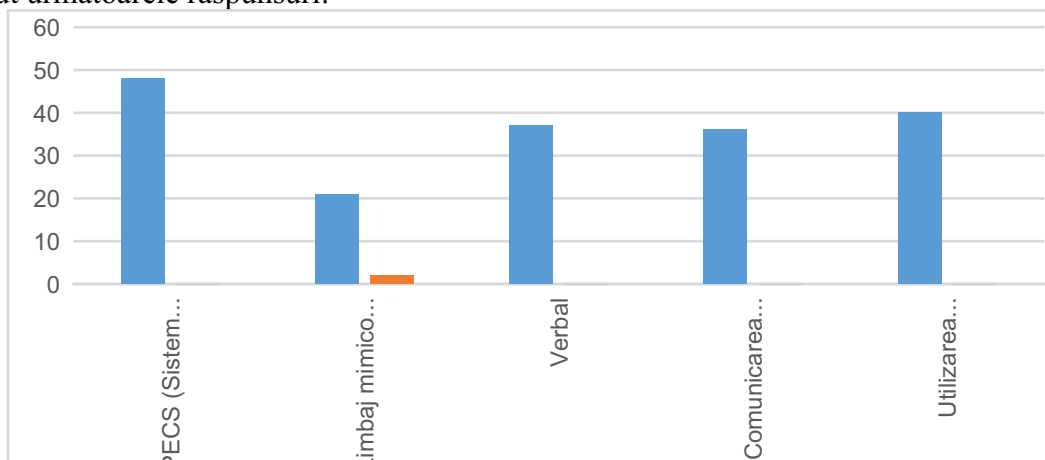


La întrebarea : “Considerați că este necesar un sistem de comunicare alternativă pentru elevii cu TSA care să fie utilizat și în familie ?” s-au obținut următoarele răspunsuri :

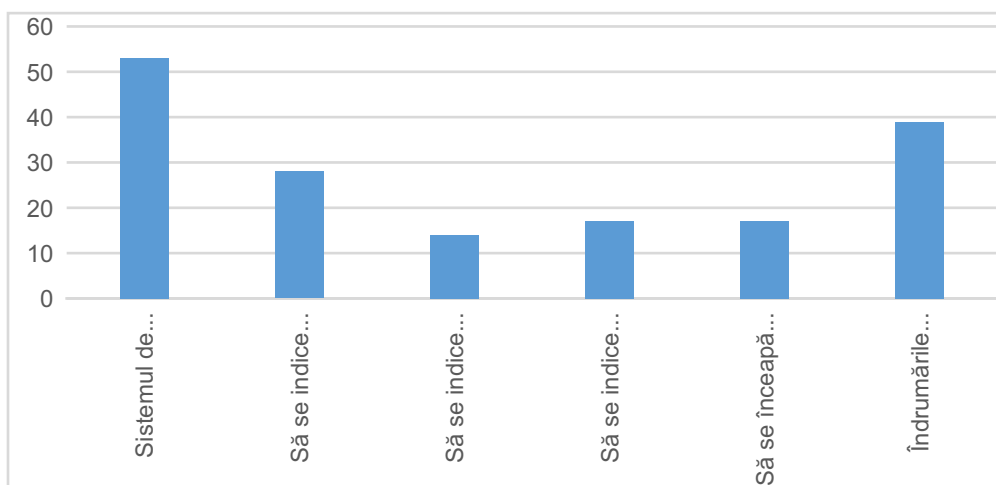
- Deloc- în proporție de 1,8 %- 1 răspuns,
- Aproape deloc- în proporție de 0 %- 0 răspunsuri,
- Într-o oarecare măsură- în proporție de 14,3 %- 8 răspunsuri,
- Într-o mare măsură- în proporție de 53,6 %- 30 răspunsuri,
- Într-o foarte mare măsură- în proporție de 30,4 %- 17 răspunsuri.

La itemul:

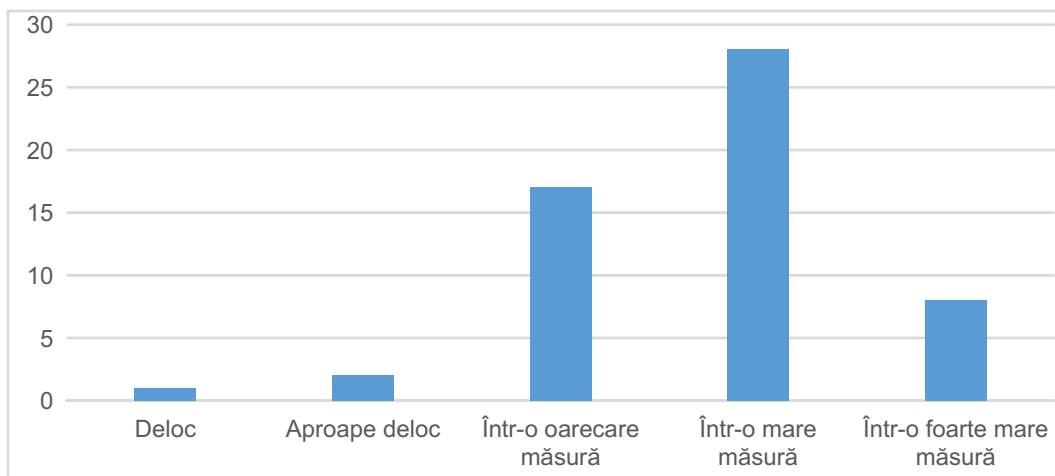
” Bifați da sau nu și ierarhizați de la 1 la 6 în funcție de experiența dumneavoastră care sistem de comunicare vi se pare mai potrivit pentru a fi utilizat de către preșcolarii/elevii cu TSA” s-au obținut următoarele răspunsuri:



La itemul : ” Bifați măsurile pe care le considerați potrivite privind sistematizarea și organizarea metodelor de predare - învățare la preșcolarul/elevul cu TSA pentru ca învățarea să fie cu adevărat eficientă”, s-au obținut următoarele răspunsuri :

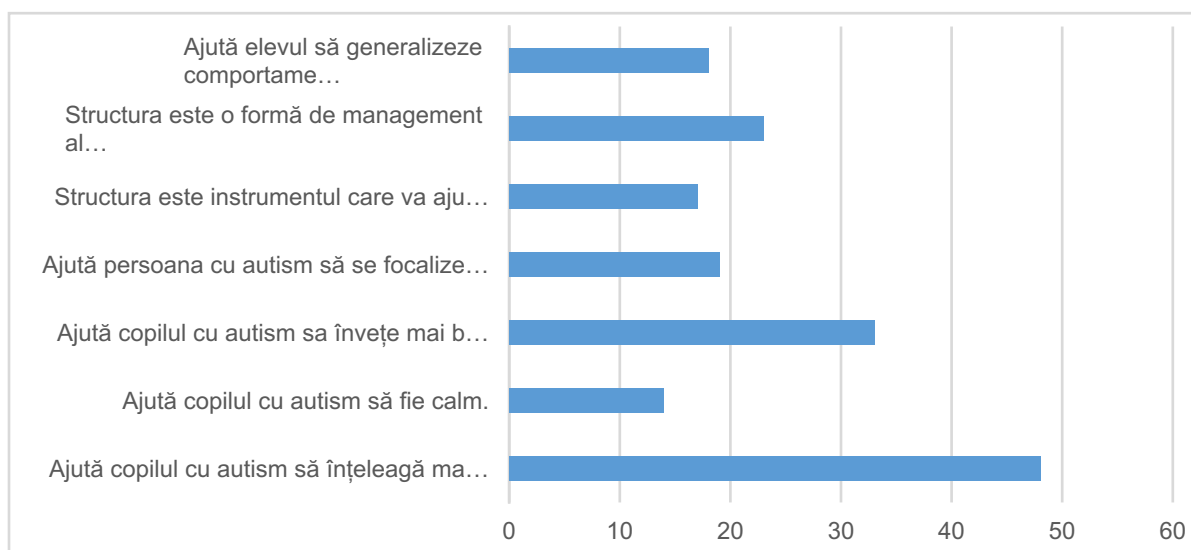


- Sistemul de lucru să fie individualizat în funcție de nevoile copilului- 53 dintre respondenți au considerat importantă această măsură, în proporție de 94 %;
- Să se indice preșcolarului/elevului ce activități trebuie să facă- 50%, 28 dintre respondenți au considerat importantă această măsură de sprijin;
- Să se indice preșcolarului/elevului când ansamblul activităților este terminat- 25% dintre respondenți au considerat importantă acest lucru- 14 respondenți;
- Să se indice preșcolarului/elevului ce va face după realizarea activitatilor/sau ce va primi (recompensă)- 30,4%- 17 respondenți ;
- Să se înceapă cu activități în care preșcolarii/elevii să aibă experiențe de succes-30,4% au bifat această măsură- 17 respondenți;
- Îndrumările date copiilor la realizarea sarcinilor, îndemmurile și recompensele sistematice- 69,6% dintre respondenți au considerat importantă această măsură de sprijin pentru facilitarea învățării, însumând 39 respondenți .



La întrebarea : “Considerați potrivit modul de structurare al spațiului conform sistemului TEACCH pentru predarea la clasa/ grupa specială de copii cu TSA ? ” s-au obținut următoarele răspunsuri :

- Deloc- în proporție de 1,8 %- 1 răspunsuri;
- Aproape deloc- în proporție de 3,6 %- 2 răspunsuri;
- Într-o oarecare măsură- în proporție de 30,4 %- 17 răspunsuri;
- Într-o mare măsură- în proporție de 50 % - 28 răspunsuri;
- Într-o foarte mare măsură- în proporție de 14,3 %- 8 răspunsuri.

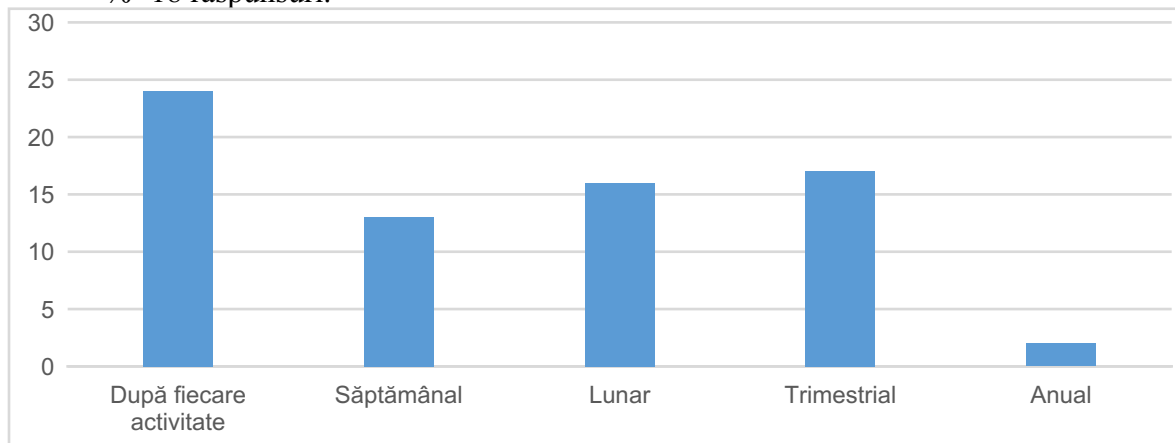


La itemul: ” Bifați, în măsura în care le considerați potrivite, unul sau mai multe dintre următoarele motive pentru implementarea învățării structurate la clasă, numerotând de la 1 la 7”, s-au obținut următoarele răspunsuri:

- Ajută copilul cu autism să înțeleagă mai bine mediul - în proporție de 85,7 %- 48 răspunsuri;
- Ajută copilul cu autism să fie calm - în proporție de 25 %- 14 răspunsuri;
- Ajută copilul cu autism sa învețe mai bine indicațiile (instrucțiunile) vizuale - în proporție de 58,9 %- 33 răspunsuri;



- Ajută persoana cu autism să se focalizeze spre informația relevantă- în proporție de 33,9 %- 19 răspunsuri;
- Structura este instrumentul care va ajuta persoana cu autism să fie independentă- în proporție de 30,4 % - 17 răspunsuri ;
- Structura este o formă de management al comportamentului - în proporție de 41,1 %- 23 răspunsuri;
- Ajută elevul să generalizeze comportamentul prin sisteme vizuale- în proporție de 32,1 %- 18 răspunsuri.



La întrebarea : “La ce perioadă considerați că ar trebui reevaluate/ reactualizate obiectivele propuse pentru demersul educațional la preșcolarii/elevii cu TSA? ” s-au obținut următoarele răspunsuri :

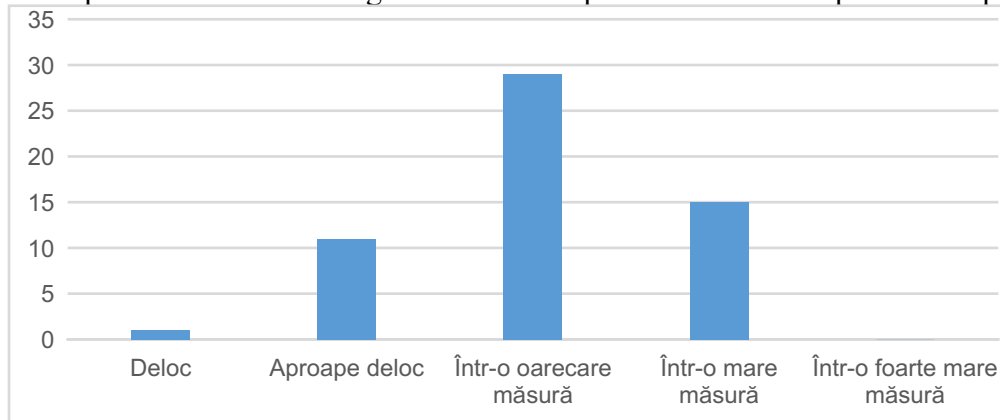
- După fiecare activitate- în proporție de 42,9 %- 24 răspunsuri;
- Săptămânal- în proporție de 23,2 %- 13 răspunsuri;
- Lunar- în proporție de 28,6 %- 16 răspunsuri;
- Trimestrial- în proporție de 30,4 %- 17 răspunsuri;
- Anual- în proporție de 3,6 %- 2 răspunsuri.

La întrebarea : “Ce propuneri aveți pentru îmbunătățirea procesului educațional-terapeutic în școală în vederea adaptării mijloacelor didactice și metodelor de lucru pentru copiii cu TSA și retard mintal? ? Bifați răspunsurile pe care le considerați potrivite și numerotați de la 1 la 6” (item cu alegere multiplă), cadrelor didactice au considerat importante unele măsuri pentru îmbunătățirea procesului educațional terapeutic din unitatea de învățământ în următoarele proporții:

- Materiale didactice adaptate - în proporție de 94,6 %- 53 răspunsuri;
- Selectarea conținuturilor în conformitate cu posibilitățile de asimilare ale copiilor cu TSA- în proporție de 64,3 %- 36 răspunsuri;
- Informarea părinților și implicarea activă a acestora în continuarea demersului educațional-recuperator prin generalizarea și în alte medii a comportamentelor învățate de copil - în proporție de 57,1 %- 32 răspunsuri.
- Diversificarea terapiilor compensatorii oferite copiilor cu TSA în școală- în proporție de 51,8 %- 29 răspunsuri;
- Perfecționarea cadrelor didactice- în proporție de 37,5 %- 21 răspunsuri;

- Auxiliare/ ghiduri – existența în școală a unui centru de resurse educaționale- în proporție de 33,9 %- 19 răspunsuri;

Componenta referitoare la gestionarea comportamentelor disruptive ale copiilor la clasă:



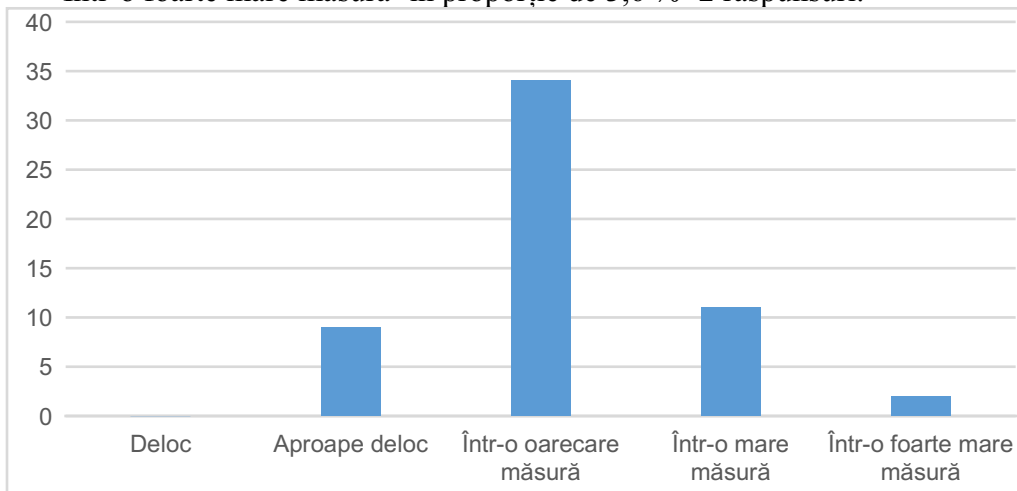
La întrebarea : “Considerați că dispuneți de strategii adecvate și eficiente pentru a reacționa la tulburările de comportament ale copilului cu TSA atunci cand acestea se manifestă la clasă ? ” s-au obținut următoarele răspunsuri :

- Aproape deloc- în proporție de 6%- 4 răspunsuri;
- Într-o oarecare măsură- în proporție de 57%- 32 răspunsuri;
- Cadrele didactice știu cum să reacționeze la tulburările de comportament ale copilului atunci când acestea apar în clasă” într-o mare măsură”- în proporție de 24%- 14- răspunsuri,
- Într-o foarte mare măsură- în proporție de 3,6%- 2 răspunsuri.

Atitudinea de deschidere și posibilitatea de a include copilul cu TSA în activitățile didactice:

La întrebarea : “Numărul de copii din clasă vă permite să țineți cont de nevoile speciale ale fiecărui copil ? ” s-au obținut următoarele răspunsuri :

- Deloc- în proporție de 0 %;
- Aproape deloc- în proporție de 16,1 %;
- Într-o oarecare măsură- în proporție de 60,7 %- 34 răspunsuri;
- Într-o mare măsură- în proporție de 19,6 %- 11 răspunsuri;
- Într-o foarte mare măsură- în proporție de 3,6 %- 2 răspunsuri.



În ceea ce privește componenta referitoare la numărul de copii cu TSA înscriși la clasă reflectă percepția cadrelor didactice asupra posibilității gestionării nevoilor speciale ale fiecărui copil în timpul desfășurării actului educativ și scoate în evidență faptul că 60,7 %, adică 34 dintre cadrele didactice respondente consideră că reușesc în oarecare măsură să țină cont de nevoile speciale ale fiecărui copil, în timp ce 19,6 %, însemnând 11 respondenți, apreciază că reușesc “în mare măsură”.

### **Concluziile analizei**

Analiza datelor demografice, vizată de **obiectivul 1**, ne furnizează date cu privire la numărul de elevi cu TSA din clase, care este în număr de 4 la 26,8 % și mai mare de 4 în 46,4 % din cazuri.

În ceea ce privește tulburările asociate autismului- retardul mintal este prezent în proporție de peste 80% din cazuri, de asemeni ADHD, tulburările de limbaj sunt frecvente, în proporție de 57,1 %.

În ceea ce privește **obiectivul 2**, (It.4), Aprecierea gradului în care profesorii consideră că programa actuală de dezvoltarea limbajului și a comunicării este adaptată preșcolarului/ elevului cu TSA, cadrele didactice respondente au considerat că nu este adaptată deloc preșcolarului/ elevului cu TSA în proporție de 14,3 %, aproape deloc în proporție de 33,9 %, și, într-o oarecare măsură adaptată, în proporție de 44,6 %.

De aici rezultă că, după părerea respondenților, programa actuală de dezvoltarea limbajului și a comunicării nu este adaptată preșcolarului/ elevului cu TSA.

**Obiectivul 3**, detaliat prin intermediul Itemilor 5,6,7 din chestionar: identificarea unui procedeu de comunicare accesibil în vederea îmbunătățirii comunicării preșcolarilor/ elevilor cu TSA, prin diversificarea și sistematizarea metodelor și mijloacelor utilizate în lucrul cu copilul autist la clasa și la cabinetul terapeutic. Cadrele didactice implicate în prezentul studiu au considerat că este necesar un sistem de comunicare alternativă pentru elevii cu TSA care să fie utilizat și în familie după cum urmează: într-o oarecare măsură: 14,3 %, într-o mare măsură 53,6 %, într-o foarte mare măsură 30,4 %.

Prin urmare, se impune implementarea unui sistem de comunicare pentru copiii cu TSA. Aceasta cu atât mai mult cu cât în marea lor majoritate sunt nonverballi. Cadrele didactice au considerat potrivite și au ierarhizat sistemele și procedeele alternative de comunicare în lucrul cu copiii autiști, după cum urmează: PECS (Sistem de Comunicare prin Schimbare de Pictograme/Imagini), 48 răspunsuri, utilizarea indicatorilor vizuali 40 răspunsuri, comunicarea cu ajutorul calculatorului- 36 răspunsuri, verbal 37 răspunsuri, prin limbaj mimico- gestual- 21 răspunsuri.

În ceea ce privește **Obiectivul 4**, evidențiat de itemii **8 și 9**: reliefaarea percepției cadrelor didactice asupra modului de structurare a spațiului pentru preșcolarii și elevii cu TSA, cadrele didactice participante la studiu au considerat că modul de structurare al spațiului conform TEACCH nu influențează aproape deloc elevul cu TSA în procent de 3,6 %; 30,4 % au bifat răspunsul “într-o oarecare măsură”, 50 % “într-o mare măsură” și 14,3 % “într-o foarte mare măsură”.

Concluzionând, putem spune că modul de structurare al spațiului conform TEACCH este considerat benefic pentru copilul cu TSA de către cea mai mare parte a respondenților. Motivele pentru implementarea învățării structurate la clasă, în ordinea importanței lor și a măsurii în care au fost considerate potrivite sunt: “ajută copilul cu autism să înțeleagă mai bine mediul” în proporție de 85,7 %, “ajută copilul cu autism să învețe mai bine indicațiile (instrucțiunile) vizuale” în proporție de 58,9 %, “structura este o formă de management al comportamentului” în

proporție de 41,1 %, “ajută elevul să generalizeze comportamentul prin sisteme vizuale” în proporție de 32,1 %.

La întrebarea: “Considerați potrivit modul de structurare al spațiului conform sistemului TEACCH pentru predarea la clasa/ grupa specială de copii cu TSA?” din numărul total de răspunsuri, 50% dintre cadrele didactice au considerat că spațiul structurat conform sistemului TEACH îi ajută pe elevii cu TSA “într-o mare măsură”, iar 14,3% “într-o foarte mare măsură”.

Cu toate acestea, pe lângă acest cadru structurat, după părerea cadrelor didactice respondente la chestionar, pot fi combinate și alte abordări în funcție de nevoile individuale ale elevilor.

Structura fizică poate ajuta elevii cu TSA să progreseze spre o mai bună participare la activitățile de la clasă. De exemplu, definirea zonelor cu ajutorul unor benzi colorate poate fi utilă într-o mare varietate de contexte. Această demarcare delimitează spațiul, ceea ce este extrem de util pentru elevii cu TSA, ajutându-i să se concentreze mai bine asupra sarcinilor zilnice și asupra cunoștințelor predate la clasă. În acest fel, copiii cu TSA pot să înțeleagă mai bine ceea ce se așteaptă de la ei în anumite zone.

În concluzie, structura fizică eficientă a clasei poate promova obiective legate de dezvoltarea personală, socială și emoțională. Structura fizică poate ajuta elevii să împărtășească spațiul și să lucreze cu ceilalți, să-și dezvolte abilitățile de organizare și de studiu, aptitudinile personale și sociale și auto-gestionarea comportamentului.

O altă modalitate de predare structurată este programarea vizuală. Aceste programe zilnice furnizează informații vizuale care informează elevii cu TSA despre ce se va întâmpla în timpul zilei și în ce ordine. Planurile vizuale permit elevilor să anticipeze și să înțeleagă ce se va întâmpla cu ei și atunci se pot dezvolta o serie de programe. Acestea pot fi dezvoltate astfel încât să fie semnificative pentru preșcolarii/ elevii cu TSA la orice nivel de funcționare. Programarea zilnică îi ajută pe copiii cu TSA să acceseze curriculumul în mai multe moduri.

Utilizarea **programelor vizuale** poate duce la îmbunătățirea obiectivelor curriculumului prin reducerea confuziilor și creșterea flexibilității, încurajând astfel accesul la o gamă mai largă de activități potrivite nivelului lor de dezvoltare.

La itemul: “Bifați măsurile pe care le considerați potrivite privind sistematizarea și organizarea metodelor de predare - învățare la preșcolarul/elevul cu TSA pentru ca învățarea să fie cu adevărat eficientă”, cadrele didactice au considerat importante majoritatea măsurilor enunțate, și anume: structura ajută copilul să înțeleagă mai bine mediul- în proporție de 85,7%, sistemul de lucru să fie individualizat în funcție de nevoile copilului (94,6 %), să se indice preșcolarului/elevului ce activități trebuie să facă (50 %), să se înceapă cu activități în care preșcolarii/elevii să aibă experiențe de succes- în proporție de 30,4 %, îndrumările date copiilor la realizarea sarcinilor, îndemnul și recompensele sistematice - 69,6 %.

Informațiile vizuale sunt, de asemenea, importante, deoarece reprezintă cea mai bună metodă de a ajuta elevii cu TSA să învețe. Este clar că aceste informații trebuie individualizate; fiecare elev va avea cerințe diferite. Aceasta înseamnă că este imposibil să oferim planuri de lecție structurate care să poată fi copiate și aplicate pentru toți ceilalți elevi.

Din discuțiile avute pe baza exemplelor prezentate de către cadrele didactice și provenite din practica la catedră reiese importanța utilizării informațiilor vizuale ca stil de predare la elevii cu TSA, ca răspuns la stilurile preferate de învățare și la nevoile individuale ale acestora. Se recomandă ca informațiile vizuale să fie afișate la clasă pentru a fi mai bine percepute de către copii și să fie strict individualizate pentru fiecare elev.

Cele patru elemente ale învățământului structurat sunt structura fizică, orarele, sistemele de lucru și informațiile vizuale.

**Obiectivul 5**, aprecierea percepției cadrelor didactice asupra perioadei/frecvenței de reevaluare/ reactualizare a obiectivelor propuse pentru demersul educațional în cazul preșcolarilor/elevilor cu TSA: “la ce perioadă considerați că ar trebui reevaluate/ reactualizate obiectivele propuse pentru demersul educațional la preșcolarii/elevii cu TSA?”- din totalul celor 57 de răspunsuri, 42,9 % respondenți au considerat că reevaluarea obiectivelor ar trebui să se realizeze în cazul copiilor cu autism după fiecare activitate, 23,2% săptămânal, 28,6 % lunar, 30,4 % trimestrial, și doar 3,6 % anual. Majoritatea respondenților au optat pentru o evaluare după fiecare activitate a obiectivului propus, mai ales în demersul terapeutic.

La întrebarea: “pentru ce perioadă considerați că ar trebui întocmită planificarea calendaristică la clasele de copii cu TSA? Am primit următoarele răspunsuri: 36,4 %-săptămânal, 60 %- trimestrial și 10,9 %- anual. Planificarea trimestrială a materiei a fost considerate cea mai potrivită de către cadrele didactice în cazul copiilor cu CES/TSA.

**Obiectivul 6:** Analiza propunerilor cadrelor didactice pentru îmbunătățirea procesului educațional- terapeutic din școală în vederea adaptării mijloacelor didactice și metodelor de lucru pentru copiii cu TSA.

La întrebarea: “Ce propuneri aveți pentru îmbunătățirea procesului educațional-terapeutic în școală în vederea adaptării mijloacelor didactice și metodelor de lucru pentru copiii cu TSA ?” cadrele didactice au considerat importante pentru îmbunătățirea procesului educațional terapeutic din unitatea de învățământ în următoarele măsuri :

- Materiale didactice adaptate - în proporție de 94,6 %;
- Selectarea conținuturilor în conformitate cu posibilitățile de asimilare ale copiilor cu TSA- în proporție de 64,3 %;
- Informarea părinților și implicarea activă a acestora în continuarea demersului educațional-recuperator prin generalizarea și în alte medii a comportamentelor învățate de copil - în proporție de 57,1 %.
- Diversificarea terapiilor compensatorii oferite copiilor cu TSA în școală- în proporție de 51,8 %;

**Ob. 7 It. (13,14)**, Aprecierea gradului în care cadrele didactice cunosc și aplică strategii didactice adecvate elevului cu TSA. Răspunsurile majoritare la acești itemi sunt: “în oarecare măsură” 51,8 % și “în mare măsură” 26,8 %, de unde reiese faptul că încă mai este nevoie de programe de formare în acest domeniu al educației speciale.

**Ob.8- It. (15, 16)**, Analiza atitudinii de deschidere și gradul de implicare a copilului cu TSA în activitățile didactice. La întrebarea : ”numărul de copii din clasă vă permite să țineți cont de nevoile speciale ale fiecărui copil?” 60,7 % au răspuns ”într-o oarecare măsură”, 16,1 % “Într-o mare măsură”, iar 19,6 % “într-o foarte mare măsură”. Acest lucru arată disponibilitatea cadrelor didactice de a oferi educație individualizată, iar în măsura în care numărul de preșcolari/ elevi cu CES/TSA le permite, acestea își propun să țină cont de nevoile speciale ale fiecărui copil din grupă/ clasă.

Toate aceste observații și răspunsuri ale cadrelor didactice provin din experiența la catedră în lucrul direct cu copilul cu autism.

## Bibliografie:

1. BODEA HAȚEGAN, Carolina. Tulburările de limbaj și comunicare, în Psihopedagogie specială – Modele de evaluare și intervenție. Editura Polirom, Iași, 2015.
1. 2. ICD 10. Clasificarea tulburărilor mentale și de comportament. Editura All Educational, București, 1992.
2. 3. POPOVICI, D.-V. Dezvoltarea comunicării la copiii cu deficiențe mintale. Editura Pro Humanitate, București, 2000.8

# FACTORII ESENȚIALI PENTRU UN LEADERSHIP EDUCAȚIONAL ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Cojocaru Adriana Mădălina

Colegiul Tehnic *Mihai Bravu* București

**Rezumat** Leadershipul educațional este un factor esențial în asigurarea succesului procesului educațional. Acest articol explorează strategiile de leadership care combină autoritatea și empatia pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient. Printr-o analiză a literaturii de specialitate și exemple de bune practici, studiul evidențiază impactul pozitiv al unui leadership echilibrat asupra performanțelor școlare, climatului educațional și dezvoltării socio-emoționale a elevilor.

**Introducere** Leadershipul educațional influențează semnificativ calitatea actului educațional și dezvoltarea personală a elevilor. De-a lungul timpului, stilurile de leadership au variat de la cele autoritare la cele permissive, fiecare având avantaje și dezavantaje. Totuși, cercetările recente sugerează că o abordare echilibrată, care combină autoritatea cu empatia, este cea mai eficientă pentru un mediu de învățare pozitiv.

**Conceptualizarea autorității și empatiei în leadershipul educațional** Autoritatea, în context educațional, presupune stabilirea regulilor clare, menținerea disciplinei și asigurarea unui cadru structurat de învățare. Pe de altă parte, empatia reprezintă capacitatea de a înțelege emoțiile și nevoile elevilor, creând o conexiune pozitivă în relația profesor-elev. Combinarea acestor două elemente permite educatorilor să ofere ghidare fermă, dar și suport emoțional adecvat.

## Strategii pentru un leadership echilibrat

1. **Stabilirea unor reguli clare și consecvente** – Un mediu de învățare bine structurat oferă siguranță elevilor. Regulile trebuie comunicate clar și aplicate consecvent, dar cu flexibilitate atunci când situațiile o impun. În plus, stabilirea de așteptări clare ajută la reducerea anxietății elevilor și la creșterea sentimentului de siguranță. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între disciplină și înțelegerea dificultăților individuale ale elevilor.
2. **Comunicare deschisă și ascultare activă** – Profesorii trebuie să practice o comunicare bidirecțională, în care elevii se simt încurajați să-și exprime opiniile și emoțiile. Ascultarea activă și feedback-ul pozitiv contribuie la crearea unui mediu de încredere și respect reciproc. De asemenea, crearea unor canale alternative de comunicare, cum ar fi

întâlnirile individuale sau platformele digitale, poate facilita exprimarea elevilor care au dificultăți în a se face auziți în cadrul colectivului.

3. **Modelarea comportamentului dorit** – Profesorii trebuie să fie modele de conduită responsabilă, demonstrând atât fermitate, cât și empatie în interacțiunile lor. Acest aspect contribuie la formarea unui climat educațional bazat pe respect și colaborare. De exemplu, gestionarea cu calm a situațiilor tensionate și oferirea unor soluții constructive în locul sancțiunilor drastice pot încuraja elevii să adopte comportamente similare.
4. **Dezvoltarea inteligenței emoționale** – Atât profesorii, cât și elevii trebuie să fie încurajați să-și dezvolte abilitățile de autoreglare emoțională și de relaționare pozitivă. Exercițiile de conștientizare emoțională și gestionare a stresului pot îmbunătăți performanțele academice și relațiile interpersonale. De exemplu, introducerea unor sesiuni regulate de mindfulness sau tehnici de gestionare a conflictelor poate îmbunătăți rezistența emoțională și capacitatea de a răspunde calm provocărilor.
5. **Feedback constructiv și suportiv** – Evaluarea trebuie să fie un proces pozitiv, care să motiveze elevii prin aprecieri și recomandări practice. Feedback-ul trebuie să fie specific, orientat spre îmbunătățire și să ofere oportunități pentru dezvoltare continuă. În loc să evidențieze doar greșelile, profesorii trebuie să sublinieze aspectele pozitive și să ofere strategii clare pentru îmbunătățirea performanței.
6. **Împuternicirea elevilor și dezvoltarea autonomiei** – Un lider educațional eficient trebuie să încurajeze elevii să își asume responsabilități în procesul de învățare. Delegarea unor sarcini, implicarea în activități extracurriculare și promovarea gândirii critice sunt metode prin care elevii pot deveni mai independenți și mai implicați în propria lor educație.
7. **Colaborarea cu părinții și comunitatea** – Un mediu educațional echilibrat nu poate fi creat doar în cadrul școlii, ci necesită implicarea familiei și a comunității. Organizarea unor întâlniri regulate cu părinții, programe de mentorat și proiecte comunitare poate contribui la un sprijin suplimentar pentru elevi și la consolidarea unui mediu educațional armonios.

**Impactul leadershipului echilibrat asupra mediului educațional** Studiile arată că un leadership echilibrat contribuie la o atmosferă educațională favorabilă învățării, creșterii motivației elevilor și dezvoltării abilităților sociale. Profesorii care adoptă acest stil de leadership au rezultate mai bune în gestionarea conflictelor și reducerea comportamentelor disruptive. De asemenea, elevii din astfel de medii prezintă o mai mare implicare în procesul educațional, dezvoltând abilități de colaborare și rezolvare a problemelor.



Cercetările recente sugerează că elevii care se simt susținuți emoțional de profesorii lor au o atitudine mai pozitivă față de școală și rezultate academice mai bune. De asemenea, o astfel de abordare reduce riscul abandonului școlar și îmbunătățește relațiile interpersonale dintre elevi și profesori. Crearea unui climat bazat pe echilibru între autoritate și empatie ajută la prevenirea burnout-ului atât în rândul elevilor, cât și al cadrelor didactice.

**Concluzii** Un leadership educațional care combină autoritatea cu empatia este esențial pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Prin implementarea strategiilor adecvate, profesorii pot asigura nu doar rezultate academice mai bune, ci și un climat educațional pozitiv, care sprijină dezvoltarea armonioasă a elevilor. O abordare echilibrată între fermitate și înțelegere oferă un cadru optim pentru creșterea și succesul fiecărui elev. Totodată, implicarea activă a profesorilor, părinților și comunității este esențială pentru un mediu educațional sustenabil și performant.

### **Bibliografie**

- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.

## ***EDUCAȚIA INTERCULTURALĂ- O PROVOCARE PEDAGOGICĂ***

***PROF. ÎNV. PREȘCOLAR, COMAN LUMINIȚA***

***ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 1 ȚICLENI***

Reieșind din realitatea complexă de azi, cadrele didactice trebuie să promoveze dialogul intercultural și respectul pentru diversitate. Chiar din primele zile ale intrării copilului în școală, învățătorul trebuie să-l stimuleze să se simtă alături de colegi ca într-o familie, indiferent de etnie sau religie, să participe plenar la activități etc. Prin toate demersurile școlare și extrașcolare, el va dezvolta o comunicare constructivă, creând o atmosferă prietenoasă în clasă. Copilul trebuie sprijinit să-și formeze deprinderi de comunicare, de luare a deciziilor în cadrul grupului în mod democratic, de implicare în soluționarea problemelor interpersonale chiar din clasa întâi. Astfel, îl obișnuim să participe la activități, să coopereze cu colegii în cadrul grupului; îi stimulăm curiozitatea, îl învățăm să accepte ideile celui de alături, dezvoltându-i sentimentul de încredere, favorizând comunicarea asertivă. Prin felul în care sunt selectate conținuturile, metodele, formele de organizare a activităților, prin fixarea unor momente importante de colaborare în cadrul evenimentelor instructive, elevii sunt ghidați să-și dezvolte un comportament tolerant.

Interculturalitatea implică înțelegerea, aprecierea și valorizarea culturii proprii la care se adaugă respectul bazat pe o informare autentică și pe construirea curiozității față de cultura etnică a celuilalt. Școala este principalul spațiu al învățării pluralității culturale prin pretuirea diversității, a notei distincte aduse de cultura fiecărui actor social participant. Școala trebuie să formeze deprinderea pretuirii valorilor pluriculturale, nu există valori superioare și inferioare, ci există valori specifice care trebuie judecate. În școală este necesară „modelarea” orgoliului etnic al majorității și întărirea încrederii în sine a minorității.

Educația interculturală nu trebuie să se limiteze în mod exclusiv la transmiterea unor conținuturi specifice în cadrul unei discipline particulare, consolidarea abordării sale interdisciplinare este fundamentală; nu poate fi concepută doar pentru mediul școlar, ci și în legătură cu extrascolarul (familie, grupuri sociale, instituții, comunități, mass-media). Se remarcă și o schimbare a rolului profesorului, care depășește funcția de a comunica modele și programe, acesta trebuind să acorde o mai mare atenție spiritului de inițiativă și creativității, centrarea întregii acțiuni fiind pe elev.

Educația interculturală, deschisă diverselor valori culturale, constituie unul dintre răspunsurile nevoilor existențiale ale individului și ale oricărei comunități, în condițiile societății din vremea noastră. Importanța educației interculturale crește considerabil în condițiile largirii posibilităților de liberă circulație a cetățenilor. Într-o eră a globalizării economice și culturale, oameni din țări și culturi diferite comunică și muncesc împreună. Ei trebuie să se cunoască reciproc și, această cunoaștere, nu se reduce doar la cunoașterea limbii în care comunică celălalt, ci și la cunoașterea culturii și a condițiilor în care s-a format. În fața acestui pluralism cultural, rezultat al evoluției societății, este necesar ca educația să încorporeze, în conținuturile și obiectivele ei,

elemente care să vizeze formarea conștiinței și a capacității individului de a comunica și de a raporta la alte culturi, de toleranță și de evitare a conflictelor interculturale.

Educația interculturală trebuie înțeleasă ca o propunere pedagogică în stare de a configura modalități apte de a ne învăța să trăim împreună, în diferență, îmbogățindu-ne reciproc tocmai din patrimoniul acestor deosebiri, centrându-ne pe valorile de respect și prețuirea diferenței culturale, empatie, solidaritate, toleranță activă. Alteritatea trebuie să își ocupe locul său adevărat în lumea școlară; ea trebuie recunoscută, acceptată, prețuită, valorificată în direcția autodezvoltării personalității.

Din punct de vedere educațional, este foarte important de a păstra în minte faptul că fondul culturii de origine nu coincide cu ansamblul cunoștințelor, abilităților și obiceiurilor propuse de programele școlare. În aceste cazuri, educația trebuie organizată cu ajutorul unor activități de învățare plăcute și atractive, care să asigure: dezvoltarea motivațiilor cognitive ale copilului, crearea unei imagini coerente despre lume, achiziționarea unor valori morale și crearea bazelor unei culturi personale. Astfel, dezvoltarea copilului se realizează ca un proces de afiliere la lumea culturii și a valorilor, în sensul căutării unui loc propriu în această lume. Motivația pozitivă are un rol important în procesul participării active a copilului la învățarea limbii în care își va exprima emoțiile și gândurile. Copii aparținând unor grupări etnice diferite trebuie să fie obișnuiți de mici să achiziționeze actualele valori europene cu privire la naționalitate și etnicitate. Când cunoașterea elevilor este atât de profundă încât cadrul didactic poate anticipa cu exactitate reacția copilului pus într-o anumită situație, atunci se poate interveni eficient și se poate alege strategia didactică care să producă transformările de ordin calitativ. Copiii proveniți dintr-o diversitate de medii socio-culturale, familiale, din etnii diferite, impun includerea lor în programe educaționale adecvate. Ideea de la care se pornește este aceea a admiterii, înțelegerii și acceptării faptului că desfășurarea procesului de învățământ în clase/școli eterogene și pluriculturale este o realitate obiectivă, în curs de consolidare și expansiune într-un număr din ce în ce mai mare de școli, chiar și în unele care nu au cunoscut până de curând, în mod semnificativ, acest aspect al conviețuirii.

Pentru a cultiva respectul pentru diversitate, profesorii trebuie să implementeze practici educaționale care promovează metodele și tehnicile interactive, să încurajeze învățarea prin cooperare, comunicarea instituită între elevi și interînvățare în grupuri de lucru eterogene.

Astfel, elevii își vor împărtăși propriile valori, vor învăța să empatizeze cu un altul diferit, să accepte perspective și puncte de vedere diferite de ale lor, vor învăța toleranța și respectul pentru alteritate, pentru diversitate.

În ceea ce privește echitatea, miza majoră a axei echității este înțelegerea faptului că alte puncte de vedere pot fi la fel de valabile și de corecte ca și propria perspectivă, odată ce sunt evaluate cu ajutorul criteriilor "celuilalt".

#### Bibliografie

1. Cucos, C. – "Educația. Dimensiuni culturale și interculturale" - , Ed. Polirom , Iași 2000;
2. Mara, D. - "Dimensiunile interculturale ale educației"- , Casa Editorială Tribuna, Sibiu, 2008;
3. Nedelcu, A. – "Fundamentele educației interculturale. Diversitate, minorități, echitate" ;

## ***INTERCULTURALITATEA ÎN PROCESUL INSTRUCTIV-EDUCATIV***

***PROF. ÎNV. PREȘCOLAR, COMAN LUMINIȚA***

***ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 1 ȚICLENI***

Interculturalitatea implică înțelegerea, aprecierea și valorizarea culturii proprii la care se adaugă respectul bazat pe o informare autentică și pe construirea curiozității față de cultura etnică a celuilalt. Școala este principalul spațiu al învățării pluralității culturale prin pretuirea diversității, a notei distincte aduse de cultura fiecărui actor social participant. Școala trebuie să formeze deprinderea pretuirii valorilor pluriculturale, nu există valori superioare și inferioare, ci există valori specifice care trebuie judecate. În școală este necesară „modelarea” orgoliului etnic al majorității și întărirea încrederii în sine a minorității.

Reieșind din realitatea complexă de azi, cadrele didactice trebuie să promoveze dialogul intercultural și respectul pentru diversitate. Chiar din primele zile ale intrării copilului în școală, învățătorul trebuie să-l stimuleze să se simtă alături de colegi ca într-o familie, indiferent de etnie sau religie, să participe plenar la activități etc. Prin toate demersurile școlare și extrașcolare, el va dezvolta o comunicare constructivă, creând o atmosferă prietenoasă în clasă. Copilul trebuie sprijinit să-și formeze deprinderi de comunicare, de luare a deciziilor în cadrul grupului în mod democratic, de implicare în soluționarea problemelor interpersonale chiar din clasa întâi. Astfel, îl obișnuim să participe la activități, să coopereze cu colegii în cadrul grupului; îi stimulăm curiozitatea, îl învățăm să accepte ideile celui de alături, dezvoltându-i sentimentul de încredere, favorizând comunicarea asertivă. Prin felul în care sunt selectate conținuturile, metodele, formele de organizare a activităților, prin fixarea unor momente importante de colaborare în cadrul evenimentelor instructive, elevii sunt ghidați să-și dezvolte un comportament tolerant.

Educația interculturală nu trebuie să se limiteze în mod exclusiv la transmiterea unor conținuturi specifice în cadrul unei discipline particulare, consolidarea abordării sale interdisciplinare este fundamentală; nu poate fi concepută doar pentru mediul școlar, ci și în legătura cu extrascolarul (familie, grupuri sociale, instituții, comunități, mass-media). Se remarcă și o schimbare a rolului profesorului, care depășește funcția de a comunica modele și programe, acesta trebuind să acorde o mai mare atenție spiritului de inițiativă și creativității, centrarea întregii acțiuni fiind pe elev.

Educația interculturală, deschisă diverselor valori culturale, constituie unul dintre răspunsurile nevoilor existențiale ale individului și ale oricărei comunități, în condițiile societății din vremea noastră. Importanța educației interculturale crește considerabil în condițiile largirii posibilităților de liberă circulație a cetățenilor. Într-o eră a globalizării economice și culturale, oameni din țări și culturi diferite comunică și muncesc împreună. Ei trebuie să se cunoască reciproc și, această cunoaștere, nu se reduce doar la cunoașterea limbii în care comunică celălalt, ci și la cunoașterea culturii și a condițiilor în care s-a format. În fața acestui pluralism cultural, rezultat al evoluției societății, este necesar ca educația să încorporeze, în conținuturile și obiectivele ei,

elemente care să vizeze formarea conștiinței și a capacității individului de a comunica și de a raporta la alte culturi, de toleranță și de evitare a conflictelor interculturale.

Educația interculturală trebuie înțeleasă ca o propunere pedagogică în stare de a configura modalități apte de a ne învăța să trăim împreună, în diferență, îmbogățindu-ne reciproc tocmai din patrimoniul acestor deosebiri, centrându-ne pe valorile de respect și prețuirea diferenței culturale, empatie, solidaritate, toleranță activă. Alteritatea trebuie să își ocupe locul său adevărat în lumea școlară; ea trebuie recunoscută, acceptată, prețuită, valorificată în direcția autodezvoltării personalității.

Din punct de vedere educațional, este foarte important de a păstra în minte faptul că fondul culturii de origine nu coincide cu ansamblul cunoștințelor, abilităților și obiceiurilor propuse de programele școlare. În aceste cazuri, educația trebuie organizată cu ajutorul unor activități de învățare plăcute și atractive, care să asigure: dezvoltarea motivațiilor cognitive ale copilului, crearea unei imagini coerente despre lume, achiziționarea unor valori morale și crearea bazelor unei culturi personale. Astfel, dezvoltarea copilului se realizează ca un proces de afiliere la lumea culturii și a valorilor, în sensul căutării unui loc propriu în această lume. Motivația pozitivă are un rol important în procesul participării active a copilului la învățarea limbii în care își va exprima emoțiile și gândurile. Copii aparținând unor grupări etnice diferite trebuie să fie obișnuiți de mici să achiziționeze actualele valori europene cu privire la naționalitate și etnicitate. Când cunoașterea elevilor este atât de profundă încât cadrul didactic poate anticipa cu exactitate reacția copilului pus într-o anumită situație, atunci se poate interveni eficient și se poate alege strategia didactică care să producă transformările de ordin calitativ. Copiii proveniți dintr-o diversitate de medii socio-culturale, familiale, din etnii diferite, impun includerea lor în programe educaționale adecvate. Ideea de la care se pornește este aceea a admiterii, înțelegerii și acceptării faptului că desfășurarea procesului de învățământ în clase/școli eterogene și pluriculturale este o realitate obiectivă, în curs de consolidare și expansiune într-un număr din ce în ce mai mare de școli, chiar și în unele care nu au cunoscut până de curând, în mod semnificativ, acest aspect al conviețuirii.

Pentru a cultiva respectul pentru diversitate, profesorii trebuie să implementeze practici educaționale care promovează metodele și tehnicile interactive, să încurajeze învățarea prin cooperare, comunicarea instituită între elevi și interînvățare în grupuri de lucru eterogene.

Astfel, elevii își vor împărtăși propriile valori, vor învăța să empatizeze cu un altul diferit, să accepte perspective și puncte de vedere diferite de ale lor, vor învăța toleranța și respectul pentru alteritate, pentru diversitate.

În ceea ce privește echitatea, miza majoră a axei echității este înțelegerea faptului că alte puncte de vedere pot fi la fel de valabile și de corecte ca și propria perspectivă, odată ce sunt evaluate cu ajutorul criteriilor "celuilalt".

#### Bibliografie

1. Cucos, C. – "Educația. Dimensiuni culturale și interculturale" - , Ed. Polirom , Iași 2000;
2. Mara, D. - "Dimensiunile interculturale ale educației"- , Casa Editorială Tribuna, Sibiu, 2008;
3. Nedelcu, A. – "Fundamentele educației interculturale. Diversitate, minorități, echitate" ;

# STRATEGIILE INOVATIVE ȘI IMPORTANȚA LOR ÎN EDUCAȚIA TIMPURIE

PROF. EDUCAȚIE TIMPURIE, COMAN LUMINIȚA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 1 ȚICLENI

Abilitățile intelectuale sunt foarte importante în obținerea unor rezultate bune în unele domenii, dar nu este suficient pentru o bună adaptare și nici nu asigură succesul în viață, emoțiile constituind o sursă de informații esențială pentru supraviețuire.

Pentru supraviețuire, pentru o bună adaptare omul trebuie pregătit încă de mic copil. Și cum, la nivelul învățământului preșcolar sunt foarte puțini psihologi, consilieri școlari, revine educatoarelor și sarcina de a contribui la dezvoltarea socio-emoțională a preșcolarilor. Grădinița este mediul social în care copiii au ocazia să interacționeze cu ceilalți copii în mai mare măsură decât în familie, având posibilitatea să învețe sistematic despre comportamente sociale adecvate și despre emoții. Educatoarea ajută copiii să-și dezvolte optim competențe sociale, care facilitează manifestarea unor comportamente adecvate și acceptate din punct de vedere social, și care au consecințe pozitive asupra celor implicați - copii și adulți - în așa fel încât, să permită atingerea propriilor scopuri cu respectarea nevoilor celorlalți. În planificarea opționalului am cuprins competențe interpersonale referitoare la relaționare socială și rezolvare de probleme, precum și, competențe intrapersonale foarte importante, având în vedere problemele de adaptare ale copiilor la programul grădiniței la început de an școlar și nu numai.

Primii ani de viață sunt fundamentali în dezvoltarea personalității copilului. Pe lângă familie, gradinița are un rol important în dezvoltarea unor trăsături caracteriale pozitive, a unor abilități sociale și emoționale.

Grădinița reprezintă contextul social în care copiii au ocazia să dobândească abilități de interacțiune cu ceilalți copii într-o măsură mai mare decât în cadrul familiei. În gradiniță, copiii beneficiază de sprijin, ajutor și îndrumare în formarea deprinderilor și capacităților de relaționare, de învățare a regulilor și de adaptare în situații problematice, prin învățarea unor comportamente prosociale, de colaborare și rezolvare eficientă a situațiilor problematice.

În grădiniță, copilul învață să se cunoască pe sine și pe ceilalți, învață regulile de igienă și obiceiurile sănătoase, învață despre emoții și comportamente sociale adecvate, învață să accepte diversitatea, să coopereze și să colaboreze în echipă, acceptând părerile, opiniile, dorințele și așteptările celorlalți copii cu care interacționează în grădiniță. Intervențiile de acest gen sunt eficiente pe termen lung și ajută la dezvoltarea armonioasă și liberă a copiilor, a competențelor lor emoționale și sociale, competențe care îi vor ajuta să se adapteze, să-și păstreze sănătatea mentală și relațiile sociale.

Prin activitatea din grădiniță copiii învață nu numai despre regulile sociale și modul de interacțiune cu ceilalți, ci și despre manifestarea adecvată a emoțiilor. Își dezvoltă competențe emoționale referitoare la trăirea, exprimarea, înțelegerea și recunoașterea emoțiilor, și ceea ce este foarte important, faptul că dobândesc unele strategii de reglare emoțională adecvate vârstei, necesare pentru gestionarea corectă a emoțiilor negative, în consecință, o adaptare mai bună la cerințe. Copiii învață despre emoții și modul în care pot fi gestionate corect în contextul interacțiunilor sociale, prin practicile de socializare utilizate de către educatoare și părinți. Așadar, competențele emoționale și cele sociale se influențează reciproc.

Rezultatele pozitive ale demersului didactic sunt influențate și de relația educatoare-copil. Este foarte important ca educatoarea să identifice mijloacele prin care să prevină dezvoltarea deficitară a competențelor sociale și emoționale în perioada preșcolară, știindu-se că aceasta are efecte negative asupra adaptării copiilor în adolescență sau în viața adultă.

Activitățile derulate în grădiniță trebuie să aibă în vedere și obiective care au ca scop suprem formarea unui “viitor adult” autonom, sociabil, responsabil, echilibrat, capabil să se adapteze diferitelor situații de viață.

Având în vedere că anii copilăriei sunt și anii grădiniței, specificul muncii educative din grădiniță presupune și organizarea unor activități cu familia copiilor, nu fiindcă aceasta ar căuta să se sustragă de la îndeplinirea atribuțiilor sale educative, ci pentru că familia contribuie definitiv și covârșitor la formarea personalității copilului, la dezvoltarea socio-emoțională a acestuia. Rolul familiei nu se mai poate rezuma la asigurarea condițiilor de viață pentru copil, la asigurarea supravegherii acestuia, ci trebuie văzută ca primul factor în educația și instrucția copilului și un continuator al cerințelor impuse de practica educațională instituționalizată.

În acest sens am desfășurat în cadrul proiectului social ”Suntem toți copii” prin intermediul căruia am promovat educația rațional-emotivă, dezvoltarea socio-emoțională și comportamentală care promovează ideea că un copil poate să învețe să-și ajute semenii.

Învățându-l pe copil de la o vârstă fragedă să prindă drag de tot ceea ce înseamnă filantropie, voluntariat, generozitate, noblețe sufletească, ne asigurăm un viitor frumos bazat pe încredere și respect între membrii unei societăți. Copiii se simt, astfel, valorizați, capătă încredere în ei, învață să comunice cu ceilalți, au șansa de a învăța în mod autentic și profund, de a interioriza diferite experiențe de învățare și de a-și clarifica propriile valori și atitudini față de cunoaștere. De asemenea în cadrul proiectului județean ”Emoții în culori” am organizat întâlniri cu consilierul școlar la care au participat părinții preșcolarilor din grupa coordonată. În cadrul întâlnirilor cu consilierul școlar au fost abordate teme de discuție sugerate de către părinți și care se adresau intereselor și preocupărilor acestora.

**BIBLIOGRAFIE:**

1. Stein, S.J., Book, H. E. (2003), Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru, Editura Alfa, București
2. Marcus, S. (1997), Empatie și personalitate, Editura ATOS, București
3. Gardner, H. (1993), Inteligențele multiple. - New York: New Horizons.Basic Books. 2006.



## **LEADERSEFUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE**

**PROFESOR ED. TIMPURIE: CONDOIU EMILIA**

**GRĂDINIȚA NR.: 111**

Termenul de leadership este unul folosit frecvent în mass-media, discuții frecvente și literatura de specialitate.

Actualmente sistemul educațional și instituțiile lui devin subiecte pentru dezvoltarea națională.

În obiectivele de bază ale strategiei educației se încadrează:

- Stabilirea direcțiilor prioritare
- Sporirea eficienței sistemului educațional, extinderea și diversificarea serviciilor educaționale prin valorificarea oportunităților oferite
- Asigurarea dezvoltării durabile a sistemului educațional în vederea formării unei personalității integre, active, sociale și creative.

În această situație leadershipul educațional joacă un rol crucial în reinventarea instituțiilor educaționale și în ramificarea unor orientări vechi către altele noi în vederea unei dezvoltări echilibrate și sustenabile.

Conducerea educațională a devenit o prioritate în programele de politică educațională din întreaga lume. Joacă un rol crucial în perfecționarea rezultatelor școlare, influențând motivațiile și capacitățile profesorilor, precum și climatul și mediul școlar.

Conducerea educațională operativă este vitală pentru a îmbunătăți eficiența și relevanța educației. Responsabilitățile de conducere educațională ar trebui definite în mod adecvat printr-o înțelegere a practicilor care sunt necesare pentru a îmbunătăți predarea și învățarea.

În multe țări, administratorii școlilor și directorii au sarcini de muncă grele și sunt suprasolicitați de muncă. Majoritatea acestor persoane ating vârsta de pensionare și este dificil să găsești lider cu capacități și competențe.

Funcțiile de conducere educațională pot contribui la furnizarea de îndrumări cu privire la principalele caracteristici, sarcini și responsabilități ale liderilor competenți în domeniul educației (Pont, Nusche și Moorman, 2008). Recrutarea liderilor educaționali ar trebui să se bazeze pe caracteristici importante. Ei ar trebui să posede calificări educaționale adecvate, abilități,

competențe, competențe, abilități eficiente de luare a deciziilor, abilități de conducere și ingeniozitate. Le revine liderilor să îndeplinească sarcinile și funcțiile într-o manieră adecvată pentru atingerea scopurilor și obiectivelor dorite ale instituției de învățământ.

Liderilor li se cere să genereze capacități în rândul indivizilor, astfel încât aceștia să fie capabili să ia decizii semnificative, care se pot dovedi a fi benefice instituției chiar și pe termen lung.

Atribuțiile locului de muncă ale liderului educațional sunt concentrate pe domenii, care au fost enunțate după cum urmează: (Educational Leadership, 2017). Un lider educațional este obligat să analizeze multiplele surse de informații și date despre practica curentă, înainte de a dezvolta sau revizui scopuri și obiective. În acest scop, se face o analiză a școlii. Indivizii obțin date cu privire la diverse aspecte ale școlilor, cum ar fi metodele de predare-învățare, tehnici de evaluare, utilizarea tehnologiei, organizarea de competiții și evenimente, sisteme de evaluare a performanței și așa mai departe. Datele, atunci când sunt colectate pe toate aceste aspecte, sunt analizate pentru a afla deficiențele și inconsecvențele și unde sunt necesare îmbunătățiri. Prin urmare, colectarea și analiza datelor este considerată a fi una dintre sarcinile principale ale conducătorilor educaționali. Implementarea viziunii și a obiectivelor cu așteptări înalte măsurabile pentru toți elevii și educatorii este un domeniu important.

Este vitală elaborarea unui plan de punere în practică, a scopurilor și obiectivelor instituției. Liderii educaționali determină dacă așteptările sunt măsurabile, precise și sunt legate de scopuri și obiective. Este vital să se pună în funcțiune, măsurile adecvate care sunt necesare pentru atingerea scopurilor și obiectivelor dorite. Este vital să se facă diferența între scopuri și obiective care sunt măsurabile și nemăsurabile pentru toți elevii. Obiectivele care sunt măsurabile ar trebui să fie benefice pentru toți elevii.

Efectele leadership-ului asupra învățării elevilor În cadrul instituțiilor de învățământ, obiectivul principal este îmbunătățirea învățării elevilor. În scopul îmbunătățirii învățării elevilor, indivizilor li se cere să introducă un curriculum bine organizat și strategii de instruire.

Metodele de predare-învățare trebuie să fie adecvate și în concordanță cu nevoile și cerințele elevilor.

Comunicarea eficientă între profesori și elevi, consilierea și îndrumarea adecvată ar trebui puse la dispoziție elevilor, în scopul de a-i ajuta să ofere soluții la problemele lor. Abordările

reformelor școlare depind în întregime de succesul motivațiilor și capacităților de conducere școlară.

Conducătorii din instituțiile de învățământ ar trebui, de asemenea, să poată oferi asistență colegilor în a-i ajuta să-și îndeplinească sarcinile de serviciu într-o manieră adecvată. Este vital ca liderii să obțină cooperare și sprijin din partea părinților pentru a facilita învățarea elevilor. Sprijinul din partea părinților poate fi obținut doar prin stabilirea de sprijin, înțelegere și cooperare.

Elevii din instituțiile de învățământ sunt diferiți între ei în diverse perspective. Acestea sunt, posedă diferite abilități de învățare, abilități, puncte de vedere, naturi și modalități de comunicare. Sunt elevi care se descurcă foarte bine la clasă și nu au nevoie de prea multă pregătire și îndrumare din partea profesorilor. Ei sunt capabili să înțeleagă conceptele într-o singură clasă, iar practica îi face să performeze bine și să-și îmbunătățească scorurile. Pe de altă parte, există elevi, care nu sunt foarte interesați de studii, le este greu să acorde atenție și să se concentreze asupra muncii lor. Acești elevi au nevoie de consiliere și îndrumare pentru a-i ajuta să performeze bine. În acest scop, rolul liderilor educaționali este considerat imperativ.

Efectele leadershipului educațional sunt considerate cele mai mari acolo unde sunt cele mai necesare.

De exemplu, în cadrul instituțiilor de învățământ, pe lângă educația, creșterea și dezvoltarea elevilor, este necesară și implementarea funcțiilor manageriale. Aceste funcții sunt planificarea, organizarea, conducerea, controlul, conducerea și personalul. Aceste funcții ar trebui puse în funcțiune într-o manieră adecvată. Liderii trebuie să posedă cunoștințe suficiente despre cum să rezolve problemele și dificultățile. Atunci când liderii posedă cunoștințe și abilități adecvate cu privire la modul de rezolvare a problemelor și de a implementa funcționarea corectă, acest lucru ar duce la productivitate și bunăstare. Pe de altă parte, atunci când liderii nu sunt capabili să aducă soluții la probleme, atunci când nu sunt capabili să îndrume sau să îndrume în mod corespunzător elevii și alți membri ai organizației și când se confruntă cu probleme în luarea eficientă a deciziilor, atunci impedimentele ar lua loc în cursul realizării scopurilor și obiectivelor dorite.

Prin urmare, efectele leadershipului asupra învățării elevilor ar fi pozitive prin capacitățile, calitățile, creativitatea, inventivitatea și ingeniozitatea acestora. În instituțiile de învățământ, este nevoie de pregătirea, formarea și dezvoltarea liderilor.

Dezvoltarea eficientă a leadership-ului este implementată în două domenii, instituții de învățământ și organizații. În ambele domenii, liderii educaționali trebuie să lucreze și să exerseze pentru a-și îmbunătăți performanța. Cu toate acestea, funcțiile conducătorilor ar trebui să fie însoțite de activitățile care sunt organizate în afara școlii. Acestea includ creșterea cunoștințelor și a conștientizării unei persoane cu privire la o serie de abordări de conducere, teorii, lectură, reflecție și interacțiune cu colegii din alte școli și domenii.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles drept un proces de consolidare și extindere a profesionalismului prin autoritatea cadrului didactic de a-și manifesta abilitățile de lider și de a exercita leadershipul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia.

Profesorul - în calitate de organizator al procesului de învățământ, de educatoe și partener, de membru al corpului profesoral - posedă caracteristicile unui lider pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii; lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte; motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viața promovată; antrenează/ghidează și construiește o echipă care să fie eficientă în realizarea viziunii. Astfel, acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin:

1. Autoritatea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
2. Crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice;
3. Implicarea plenară a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri;
4. Oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmarea profesională, inclusive prin asumarea de către cadrul didactic a rolului de formator și mentor.

Filosofia 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 oferi 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 statului 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.

Analizând teoriile ce conțin abordarea cadrului didactic din perspectiva leadershipului educațional evidențiez faptul că profesorul lider trebuie să:

- are capacitatea de a inspira și de a încuraja colegii de breaslă să se schimbe, să reflecteze și să se implice în activitățile pe care, în mod normal, nu le-ar lua în considerare;
- 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;
- este un membru și colaborator activ al comunității profesionale de învățare;
- influențează îmbunătățirea continuă a procesului educațional.

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.

Astfel, profesorul lider contribuie la optimizarea procesului educațional prin implicarea lui care trebuie să fie și empatică, dar și să posede o autoritate epistemică - o autoritate a știutorului, a celui competent în domeniu.

Contribuind la transformarea școlii într-un epicentru al schimbării, oferind resurse și posibilități, asistență consultativă, stimulând și încurajând schimbarea, instituind un climat psihologic favorabil, creează o cultură a personalului didactic.

### **Bibliografie:**

1. Bezede R. Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional. Teză de doctorat în pedagogie. Chișinău, 2015.213 p.
2. Cucoș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006.464 p. Dumitru I. (coord.) Consiliere psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008.332 p.

3. Guzdan V. Modalități de evaluare a nivelului de cultură organizațională în unitatea școlară. În: Didactica Pro..., nr. (78), 2013, pp. 45-48.
4. Clarke P. Comunități de învățare: școli și sisteme. Chișinău: ARC, 2002.190 P.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

### Echilibrul între Autoritate și Empatie în Învățământul Preșcolar

Ed. Condrea Anca-Elena, Grădinița cu P.P. „Dumbrava Minunată”, Nr. 18, Brașov

Leadershipul educațional este un factor esențial în crearea unui mediu educațional pozitiv și eficient, în special în grădinițe. Rolul educatorului nu se rezumă doar la transmiterea informațiilor, ci implică și ghidarea emoțională și socială a copiilor. În acest context, echilibrul dintre autoritate și empatie devine un aspect fundamental în leadershipul educațional din învățământul preșcolar. Un lider eficient în grădiniță trebuie să impună reguli și limite necesare, dar să manifeste în același timp înțelegere și afecțiune față de nevoile copiilor.

#### *Leadershipul educațional: O combinație între autoritate și empatie*

Leadershipul educațional este capacitatea unui educator sau manager de a influența și motiva atât copiii, cât și colegii, pentru a atinge obiective educaționale clare. În învățământul preșcolar, leadershipul are un impact direct asupra atmosferei generale din grupă și asupra dezvoltării copiilor.

Autoritatea și empatia sunt două componente esențiale ale unui leadership eficient, însă acestea trebuie să fie echilibrate. Pe de o parte, autoritatea este necesară pentru a asigura disciplina și respectarea regulilor. Pe de altă parte, empatia este importantă pentru a răspunde nevoilor emoționale ale copiilor și pentru a crea un mediu educațional sigur și plăcut.

#### *Autoritatea în învățământul preșcolar*

În grădiniță, autoritatea educatorului are rolul de a menține ordinea și de a stabili limite clare. Copiii preșcolari au nevoie de un cadru bine structurat, care să le ofere predictibilitate și siguranță. Fără autoritate, copiii pot deveni dezorientați și anxioși, iar procesul educațional poate fi afectat. Totuși, autoritatea în educația preșcolară nu trebuie confundată cu autoritarismul. Un educator care folosește un stil autoritar rigid poate genera teamă și inhibiție în rândul copiilor. În schimb, un lider educațional care își exercită autoritatea într-un mod echitabil și consecvent contribuie la formarea unor comportamente pozitive și la dezvoltarea autonomiei copiilor.

- ❖ Exemplu practic: Stabilirea unui program zilnic clar și explicarea regulilor într-un mod simplu și prietenos îi ajută pe copii să înțeleagă ce se așteaptă de la ei și să respecte regulile cu ușurință.

### *Empatia în învățământul preșcolar*

Empatia este un element indispensabil în relația educator-copil. Copiii preșcolari sunt într-un proces continuu de descoperire a emoțiilor și de învățare a modului în care să le gestioneze. Educatorul trebuie să fie capabil să recunoască și să înțeleagă aceste emoții, oferindu-le sprijin și afecțiune atunci când au nevoie. Un lider empatic creează un mediu sigur și cald, unde copiii se simt înțeleși și valorizați. Aceasta contribuie la dezvoltarea încrederii în sine și a capacității de a stabili relații sănătoase cu ceilalți.

- ❖ Exemplu practic: Când un copil are o zi dificilă și plânge, educatorul ar trebui să-i ofere sprijin emoțional, să-l asculte și să-i ofere soluții potrivite vârstei sale.

### *Echilibrul dintre autoritate și empatie*

Echilibrul între autoritate și empatie este cheia unui leadership educațional eficient în învățământul preșcolar. Educatorii care reușesc să îmbine fermitatea cu blândețea creează un mediu educațional echilibrat, în care copiii învață să respecte regulile, dar se simt, de asemenea, sprijiniți și înțeleși.

- ❖ Cum se menține acest echilibru: Educatorul stabilește reguli clare, dar le explică pe înțelesul copiilor; Corectează comportamentele neadecvate fără a pedepsi sever; Răspunde nevoilor emoționale ale copiilor prin dialog deschis și răbdare.

De exemplu, dacă un copil devine agitat și începe să perturbe activitatea, educatorul poate să-i reamintească regula grupului (autoritate), dar și să înțeleagă motivul comportamentului său și să-i ofere sprijin (empatie).

### *Consecințele unui leadership dezechilibrat*

Lipsa echilibrului dintre autoritate și empatie poate avea consecințe negative asupra dezvoltării copiilor. Prea multă autoritate poate duce la inhibarea copiilor, scăderea încrederii în sine și dezvoltarea unui sentiment de teamă. Prea multă empatie, fără stabilirea de reguli clare, poate genera haos și lipsă de disciplină, afectând dezvoltarea socială a copiilor.



Un leadership dezechilibrat poate duce fie la crearea unui mediu rigid și intimidant, fie la un mediu dezorganizat și haotic.

Leadershipul educațional în învățământul preșcolar presupune un echilibru între autoritate și empatie. Un educator eficient este cel care știe să stabilească reguli și limite clare, dar și să răspundă nevoilor emoționale ale copiilor. Echilibrul dintre aceste două elemente contribuie la formarea unui mediu educațional sănătos, în care copiii se simt în siguranță, sunt respectați și încurajați să se dezvolte armonios. Pentru a atinge acest echilibru, educatorii trebuie să-și dezvolte atât abilitățile de organizare și gestionare a grupului, cât și empatia și înțelegerea față de nevoile individuale ale fiecărui copil. Leadershipul educațional de succes nu înseamnă doar impunerea unor reguli, ci și construirea unei relații bazate pe respect, afecțiune și sprijin reciproc.

#### Bibliografie

1. Iucu, R. (2001). *Managementul și leadershipul educațional*. Editura Polirom.
2. Legea Educației Naționale nr. 1/2011.
3. Rădulescu, C. (2014). *Leadership educațional și motivație*. Editura Didactică și Pedagogică.

## Echilibrul între Autoritate și Empatie

Prof.educație timpurie Condruț Valentina Robertina

Liceul Teoretic „Constantin Angelescu” Ianca ,jud.Brăila

### Introducere

Leadershipul educațional reprezintă un factor cheie în dezvoltarea unui mediu de învățare eficient și armonios. Într-o lume educațională aflată în continuă schimbare, liderii din domeniul educației trebuie să îmbine autoritatea necesară gestionării echipei și a instituției cu empatia indispensabilă construirii unor relații de încredere cu cadrele didactice, elevii și părinții. Acest echilibru este esențial pentru a crea o cultură școlară pozitivă și pentru a promova excelența în educație.

**Ce înseamnă leadershipul educațional?** Leadershipul educațional implică procesul prin care directorii și coordonatorii din domeniul educației își motivează echipele să atingă obiectivele stabilite, să îmbunătățească performanțele școlare și să creeze un mediu propice pentru învățare. Acesta se bazează pe câteva principii fundamentale:

1. **Viziunea** – Stabilirea unui scop clar și a unui plan strategic.
2. **Comunicarea eficientă** – Asigurarea transparenței și a unui dialog deschis între toți membrii comunității educaționale.
3. **Abilitățile decizionale** – Capacitatea de a lua decizii bine fundamentate.
4. **Empatia** – Înțelegerea și sprijinirea nevoilor emoționale ale celor implicați în procesul educațional.

**Autoritatea în leadershipul educațional** Autoritatea este un element esențial al leadershipului, dar utilizarea ei trebuie să fie echilibrată și constructivă. Rolul autorității este de a stabili reguli, de a menține disciplina și de a coordona activitățile în cadrul instituției. Totuși, un lider care abuzează de autoritate poate crea tensiuni și poate afecta moralul echipei.

Caracteristicile unui lider autoritar pozitiv:

- **Claritate în așteptări** – Explicarea clară a rolurilor și responsabilităților.
- **Corectitudine** – Aplicarea regulilor într-un mod egal și just.
- **Fermitate** – Capacitatea de a lua decizii și de a menține o poziție fermă când este necesar.

**Empatia în leadershipul educațional** Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a răspunde emoțiilor celorlalți. În context educațional, empatia ajută liderii să dezvolte relații de încredere și să creeze un mediu de lucru colaborativ. Liderii empatici sunt capabili să identifice nevoile personalului, să rezolve conflictele și să susțină dezvoltarea profesională a echipei.

Cum se manifestă empatia în leadership:

- **Ascultarea activă** – Acordarea atenției complete în timpul conversațiilor.
- **Sprijin emoțional** – Oferirea de suport în situații dificile.
- **Flexibilitate** – Adaptarea la nevoile și circumstanțele individuale.

**Echilibrul între autoritate și empatie** Un lider educațional de succes reușește să găsească un echilibru între exercitarea autorității și manifestarea empatiei. Acest echilibru presupune:

1. **Leadership situațional** – Adaptarea stilului de conducere în funcție de context și de nevoile echipei.
2. **Dezvoltarea relațiilor de colaborare** – Crearea unui mediu în care cadrele didactice se simt respectate și sprijinite.
3. **Promovarea unui climat de încredere** – Transparentizarea deciziilor și încurajarea dialogului deschis.
4. **Motivarea echipei** – Recunoașterea și recompensarea meritelor și eforturilor.

**Impactul leadershipului educațional echilibrat**

- **Performanțe școlare mai bune** – Elevii beneficiază de un mediu de învățare stabil și stimulat.
- **Satisfacția personalului** – Profesorii și ceilalți angajați se simt valorizați și implicați în procesul decizional.
- **Reducerea conflictelor** – O gestionare empatică a problemelor contribuie la o atmosferă mai armonioasă.
- **Creșterea inovației** – Un mediu deschis încurajează ideile noi și creativitatea.

**Concluzie** Leadershipul educațional eficient este o combinație între fermitate și sensibilitate, între conducerea autoritară și sprijinul empatic. Liderii din educație trebuie să inspire, să motiveze și să creeze un mediu care să permită dezvoltarea tuturor celor implicați. Echilibrul dintre autoritate și empatie nu este doar o abilitate, ci o necesitate pentru succesul unei instituții educaționale.

**Bibliografie**

1. Covey, S. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
2. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
4. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson.
5. Sergiovanni, T. J. (2007). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.

## Aspectele managementului eficient

Prof.educație timpurie Condruț Valentina Robertina

Liceul Teoretic „Constantin Angelescu” Ianca ,jud.Brăila

### Introducere

Managementul eficient reprezintă fundamentul unei organizații de succes, fie că este vorba de o instituție educațională, o companie sau o altă entitate. În educație, un management bine structurat asigură crearea unui mediu propice pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și pentru performanțele elevilor. Acest referat explorează aspectele-cheie ale managementului eficient și impactul acestuia asupra proceselor organizaționale.

**Definirea managementului eficient** Managementul eficient poate fi definit ca procesul de planificare, organizare, conducere și control al resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite, într-un mod productiv și sustenabil. Acesta implică o serie de competențe și strategii care permit liderilor să optimizeze activitatea echipei și să creeze valoare adăugată în organizație.

### Aspectele esențiale ale managementului eficient

1. **Planificarea strategică**
  - Stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung.
  - Analiza resurselor disponibile și alocarea acestora în mod optim.
  - Identificarea provocărilor și a soluțiilor potențiale.
2. **Comunicarea eficientă**
  - Crearea unor canale clare de comunicare între membrii echipei.
  - Transmiterea informațiilor într-un mod clar și accesibil.
  - Încurajarea feedbackului și a dialogului deschis.
3. **Motivarea și implicarea personalului**
  - Recunoașterea meritelor și recompensarea performanțelor.
  - Crearea unui mediu de lucru care să încurajeze inițiativa și creativitatea.
  - Oferirea de oportunități pentru dezvoltare profesională.
4. **Luarea deciziilor**
  - Analiza datelor și a informațiilor relevante pentru a fundamenta deciziile.
  - Implicarea echipei în procesul decizional pentru a crește responsabilitatea și implicarea.
  - Monitorizarea și evaluarea impactului deciziilor luate.
5. **Gestionarea timpului**
  - Prioritizarea sarcinilor și stabilirea unor termene clare.
  - Evitarea procrastinării și gestionarea eficientă a întârzierilor.
  - Delegarea responsabilităților pentru o mai bună utilizare a resurselor disponibile.
6. **Adaptabilitatea și reziliența**

- Capacitatea de a răspunde rapid la schimbări și provocări.
- Dezvoltarea unui plan de gestionare a riscurilor.
- Cultivarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare continuă.

### Exemple de bune practici în managementul educațional

- Implementarea unui sistem de mentorat pentru sprijinirea profesorilor debutanți.
- Organizarea periodică de sesiuni de formare și workshopuri pentru cadrele didactice.
- Crearea unui program flexibil care să permită echilibrul dintre viața profesională și cea personală.

### Beneficiile managementului eficient

- **Performanțe îmbunătățite:** Cadrele didactice și elevii beneficiază de o organizare clară și de resursele necesare pentru succes.
- **Reducerea conflictelor:** Un management bine structurat contribuie la prevenirea tensiunilor și la soluționarea rapidă a problemelor.
- **Cresterea satisfacției profesionale:** Angajații se simt sprijiniți și valorizați, ceea ce duce la un mediu de lucru pozitiv.
- **Dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive:** Promovarea valorilor și a colaborării între membrii echipei.

**Concluzie** Managementul eficient este un pilon al succesului organizațional, contribuind la atingerea obiectivelor și la crearea unui mediu propice dezvoltării profesionale și personale. Prin aplicarea principiilor descrise și adaptarea lor la nevoile specifice ale instituției, liderii pot transforma provocările în oportunități și pot asigura o creștere sustenabilă.

### Bibliografie

1. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
2. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
3. Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
4. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson.

## **Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

**Prof. educație timpurie Condruț Valentina Robertina**

**Liceul Teoretic „Constantin Angelescu” Ianca ,jud. Brăila**

### **Introducere**

Leadershipul educațional reprezintă unul dintre cei mai importanți factori care influențează calitatea procesului de învățământ. Capacitatea liderului educațional de a combina autoritatea și empatia este esențială pentru dezvoltarea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Această combinație permite coordonarea eficientă a echipei educaționale, promovarea unor relații sănătoase și susținerea progresului educațional.

**Importanța leadershipului educațional** Leadershipul educațional implică mai mult decât administrarea unei instituții; acesta presupune inspirarea, motivarea și sprijinirea echipei didactice pentru a crea un mediu propice dezvoltării elevilor. Echilibrul între autoritate și empatie contribuie la:

- Crearea unui climat educațional pozitiv.
- Dezvoltarea unor relații de colaborare între profesori, elevi și părinți.
- Creșterea performanțelor școlare și profesionale.

### **Strategii de leadership educațional care îmbină autoritatea și empatia**

1. **Stabilirea unei viziuni clare** Liderul educațional trebuie să stabilească obiective bine definite pentru instituție și să comunice această viziune într-un mod care să inspire echipa.
2. **Dezvoltarea relațiilor bazate pe încredere** Prin ascultare activă și sprijin constant, liderii pot construi relații bazate pe respect și colaborare. Aceasta încurajează personalul să își exprime ideile și să contribuie activ la procesul decizional.
3. **Promovarea unui stil de conducere situațional** Adaptarea stilului de conducere la nevoile și personalitățile echipei educaționale este esențială. Unele situații necesită o abordare fermă, în timp ce altele cer flexibilitate și înțelegere.
4. **Comunicarea deschisă și eficientă** Un lider empatic folosește comunicarea deschisă pentru a încuraja colaborarea și pentru a soluționa conflictele. Este important ca mesajele să fie transmise clar, dar într-un mod care să respecte sensibilitățile fiecărei persoane implicate.
5. **Recunoașterea și motivarea performanțelor** Aprecierea eforturilor și succeselor echipei contribuie la crearea unui mediu pozitiv. Recunoașterea poate fi formală, prin recompense, sau informală, prin feedback constructiv.
6. **Stimularea dezvoltării profesionale** Liderii care încurajează formarea continuă și oferă oportunități de creștere profesională demonstrează empatie față de nevoile individuale ale personalului.

## Exemple de aplicare a strategiilor în practică

- Organizarea unor ședințe periodice în care profesorii își pot exprima opiniile și pot discuta despre provocările întâmpinate.
- Implementarea unui sistem de mentorat prin care profesorii cu experiență să îi sprijine pe cei mai noi membri ai echipei.
- Crearea unui program flexibil pentru profesori în situații speciale, arătând empatie față de circumstanțele personale.

## Beneficiile echilibrului între autoritate și empatie

- **Îmbunătățirea performanțelor școlare:** Elevii beneficiază de un mediu stabil, în care profesorii sunt motivați și implicați.
- **Reducerea conflictelor:** Relațiile bazate pe empatie și respect contribuie la prevenirea și soluționarea rapidă a tensiunilor.
- **Creșterea satisfacției profesionale:** Personalul educațional se simte valorizat și sprijinit.
- **Promovarea inovației:** Un mediu deschis stimulează ideile noi și abordările creative.

**Concluzie** Leadershipul educațional eficient presupune o combinație delicată între autoritate și empatie. Liderii care reușesc să găsească acest echilibru asigură dezvoltarea unui mediu de învățare echilibrat, în care atât cadrele didactice, cât și elevii pot să își atingă potențialul maxim. Prin implementarea strategiilor descrise, liderii educaționali pot contribui la creșterea calității actului educațional și la formarea unor generații pregătite pentru viitor.

## Bibliografie

1. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
3. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson.
4. Sergiovanni, T. J. (2007). *The Principals: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.
5. Whitaker, T. (2012). *What Great Principals Do Differently: Eighteen Things That Matter Most*. New York: Routledge.

## **Scoala si viata intre mediul online si inteligenta artificiala**

**Referent : Cornelia CONON**

Transformările aduse de era digitală au generat numeroase provocări, dar și oportunități pentru promovarea imaginii școlii și dezvoltarea personală și profesională. În acest context, utilizarea adecvată a mediului online și a tehnologiilor emergente, precum inteligența artificială, devine esențială. Articolul de față explorează aceste aspecte și oferă direcții practice pentru o integrare armonioasă.

### **Provocările mediului online pentru școală**

Presiunea de a fi mereu actual și competitiv este una dintre principalele provocări în mediul online. Ritmul accelerat de evoluție a platformelor tehnologice impune școlilor să adopte noi metode de comunicare și să mențină constant interesul publicului. Pe lângă aceasta, se mai adaugă și alte dificultăți semnificative:

- **Dependența excesivă de tehnologie:** Utilizarea excesivă poate reduce interacțiunile umane autentice, esențiale în educație.
- **Fenomenul de dezinformare:** Informațiile false circulă rapid, afectând percepțiile publicului despre școală.
- **Securitatea digitală:** Protejarea datelor personale și a identității digitale a elevilor și profesorilor devine o prioritate stringentă.

Pentru a face față acestor provocări și pentru evitarea riscurilor este necesară adoptarea unor strategii bine gândite cum ar fi :

**Educația digitala prin** introducerea unor cursuri care să învețe atât elevii, cât și cadrele didactice cum să navigheze în siguranță pe internet și să analizeze critic informațiile disponibile.

**Reglementări clare prin** implementarea unor politici de utilizare responsabilă a tehnologiei la nivel instituțional.

**Promovarea sănătății digitale estede asemenea importanta prin** echilibrarea activităților online cu cele offline, pentru a preveni stresul tehnologic.



**Parteneriate cu experți IT reprezintă** oportunitati importante prin colaborarea cu specialiști care pot asigura protecția cibernetică a instituției.

Tehnologia deschide uși noi către învățare și inovare și se etalează prin diverse **forme de dezvoltare**. Aceasta poate sprijini procesele educaționale și poate îmbunătăți comunicarea dintre profesori, elevi și părinți. Exemple de utilizare includ:

- **E-learning:** Platformele educaționale permit învățarea personalizată și accesul la resurse educaționale internaționale.
- **Aplicații educaționale:** Programe precum Duolingo sau Khan Academy sunt instrumente valoroase pentru studiul independent.
- **Gamificarea procesului de învățare:** Elevii pot învăța mai ușor prin aplicații care îmbină educația cu elemente de joc.

**Inteligența artificială în viața de zi cu zi și în școală** își extinde influența asupra multor domenii, iar adoptarea sa în școală nu face excepție. Instrumentele IA sunt o oportunitate extraordinară de a îmbunătăți atât procesul educațional, cât și managementul instituției.

**Ne împrietenim cu IA** prin familiarizarea care începe cu micile schimbări ca utilizarea aplicațiilor de traducere automată, chatboții care răspund rapid la întrebări administrative sau analizarea datelor pentru a ajusta metodele de predare. IA nu este un substitut pentru empatia și creativitatea umană, ci un ajutor eficient. **Utilizarea IA în viața școlii poate face pe baza** Programelor bazate pe IA care pot analiza performanța elevilor, identificând lacunele educaționale și personalizând metodele de predare. Chatboții pot răspunde instantaneu la întrebările administrative ale părinților, oferind economii semnificative de timp pentru profesori și personalul auxiliar.

Elevii și adulții pot folosi IA pentru dezvoltare aceasta fiind un aliat puternic în dezvoltarea personală și profesională. Utilizările includ atât **Planificare și organizare** (Instrumente ca Notion sau Trello, potențate de IA, ajută la prioritizarea sarcinilor și la gestionarea timpului) ca și **Învățare și cercetare** (Platformele precum Coursera sau Google Scholar care integrează algoritmi de recomandare bazate pe IA, oferind conținut personalizat) sau **Crearea de conținut** cu aplicațiile IA prin care se pot genera rapid prezentări, articole sau proiecte creative, economisind timp prețios.

## Dezvoltarea creativității prin IA: oportunități și strategii

Unul dintre cele mai mari beneficii ale utilizării inteligenței artificiale este stimularea creativității. IA poate genera idei noi, modele complexe sau soluții la problemele provocatoare, economisind timp pentru aspectele creative care necesită aportul uman. Strategiile pentru maximizarea acestui potențial includ:

- **Explorarea diversității de perspective:** Instrumentele IA pot propune multiple soluții pentru o problemă, stimulând gândirea inovatoare.
- **Acces la resurse:** Aplicațiile bazate pe IA permit accesul instant la biblioteci extinse de imagini, texte sau cod, oferind inspirație.
- **Învățare adaptivă:** Tehnologiile AI pot oferi mentorat virtual, adaptându-se la nevoile unice ale elevilor sau profesorilor, ceea ce încurajează dezvoltarea personalizată. Utilizarea IA în activitățile creative trebuie completată cu evaluarea critică și ajustarea ideilor generate pentru a le aduce mai aproape de viziunea unică a utilizatorului.

## Efectele psihologice ale utilizării IA sunt

- **Reducerea stresului:** IA poate elimina multe sarcini repetitive și cronofage, permițând cadrelor didactice și elevilor să se concentreze pe activitățile creative și inovatoare.
- **Creșterea dependenței tehnologice:** Utilizarea excesivă a IA poate crea dependență, afectând echilibrul dintre activitățile online și cele offline.
- **Stimularea creativității:** IA poate inspira utilizatorii să exploreze noi modalități de a rezolva probleme sau de a crea proiecte unice.
- **Izolarea socială:** Deși IA facilitează multe procese, utilizarea excesivă poate diminua interacțiunile față în față, un aspect esențial în viața școlară.

## Exemple concrete pot fi găsite pentru ambele categorii de utilizatori vizate:

- **Elevi:** Utilizarea aplicațiilor de IA, cum ar fi Grammarly, pentru îmbunătățirea scrisului academic.
- **Adulți:** Profesori care folosesc ChatGPT sau platforme similare pentru a genera idei de lecții interactive.

In consecinta, provocările mediului online nu pot fi ignorate, dar prin adoptarea unor strategii clare și folosirea tehnologiei, școala poate deveni un lider al inovării educaționale. Inteligența artificială este o unealtă puternică ce deschide noi perspective, atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice, contribuind la formarea unei generații pregătite să se adapteze schimbărilor constante ale lumii moderne.

## **FUNCȚIILE JOCULUI DIDACTIC MATEMATIC ÎN SISTEMUL ACTIVITĂȚILOR DE PREDARE-ÎNVĂȚARE**

Prof. înv. primar: Cosacu Dorinel

Liceul Tehnologic Roșia de Amaradia, Gorj

Jocul reprezintă un ansamblu specific de acțiuni și operații care, paralel cu destinderea, buna dispoziție, și bucuria urmărește obiective de pregătire intelectuală, tehnică, morală, fizică a copilului.

Prin joc, copilul descoperă și cunoaște lumea înconjurătoare, reflectă viața și activitatea adulților pe care o imită într-un mod specific.

Pentru copil aproape orice activitate este joc: "jocul este munca, este binele, este datoria, este idealul vieții. Jocul este singura atmosferă în care ființa sa psihologică poate să respire, și în consecință, poate să acționeze " (Claparede- "Psychologie de l'enfant ". Tocmai prin joc el ghicește și anticipează conduitele superioare) ".

Când jocul este utilizat în procesul de învățământ, el dobândește funcții psihopedagogice semnificative, asigurând participarea activă a elevului la lecții, sporind interesul de cunoaștere, față de conținutul lecțiilor.

Studiul matematicii, în clasele primare, urmărește să asigure cunoștințe matematice de bază, precum și formarea unor deprinderi de calcul.

Jocurile matematice oferă „posibilitatea de a întredeschide prin intermediul lor porți spre matematica serioasă”; majoritatea marilor matematicieni au elogiat rolul jocurilor logice în antrenarea gândirii, în formarea plăcerii și priceperii de a raționa riguros, de a gândi matematic.

Prin jocurile matematice se urmărește nu numai laturile formative ale învățării matematicii în școală (formarea deprinderilor trainice de calcul, dezvoltarea capacității elevilor de a rezolva probleme), dar și anumite laturi educative dezvoltând la elevi spiritul de înțajutorare, de dragoste și atașament pentru colectivul sau echipa din care face parte, atitudinea creatoare și activă față de muncă.

Jocul didactic matematic poate fi folosit cu succes în captarea atenției elevilor pe tot parcursul activității didactice și înlăturarea plictiselii, dezinteresului.

Nu orice activitate desfășurată în clasă este joc didactic. Un exercițiu sau o problemă matematică poate deveni joc didactic matematic dacă:

- a) realizează un scop și o sarcină didactică din punct de vedere matematic;
  - b) folosește elemente de joc în vederea realizării sarcinii propuse;
  - c) folosește un conținut matematic acceptabil și activ;
  - d) utilizează reguli de joc, cunoscute anticipat și respectate de elevi și material didactic adecvat.
- e) Scopul didactic trebuie să corespundă cerințelor programei pentru clasa respectivă.

Formularea trebuie să fie clară și să oglindească problemele specifice impuse de realizarea jocului respectiv. Formularea corespunzătoare a jocului determină o bună orientare, organizare și desfășurare a jocului respectiv.

Sarcina didactică a jocului trebuie să fie în strânsă legătura cu conținutul și structura jocului, să se refere la ceea ce trebuie să facă în mod concret elevii în cursul jocului pentru a realiza scopul propus. Ea reprezintă și esența acestuia, antrenând intens operațiile gândirii, analiza, sinteza, comparația, dar și ale imaginației.

Într-un joc se rezolvă cu succes de regulă o singură sarcină didactică. Deci, sarcina didactică constituie elementul de bază prin care se transpune la nivelul elevilor, scopul urmărit în activitatea respectivă.

De exemplu, jocul didactic „Caută vecinii!”, scopul didactic urmărit este „consolidarea deprinderilor de comparare a numerelor”, iar sarcina didactică este: „să găsească numărul mai mare sau mai mic cu o unitate decât numărul dat”.

În jocul didactic „Robotul calculează”, scopul urmărit este „consolidarea deprinderilor de calcul cu cele patru operații matematice”, iar sarcina didactică este, „efectuarea unor exerciții de adunare, scădere, înmulțire și împărțire”.

Un alt joc „Hai să socotim!”, are ca scop didactic „consolidarea deprinderilor de calcul oral”, iar drept sarcină didactică, „rezolvarea de exerciții cu adunări și scăderi în limitele 1 -100”.

Elementele de joc se stabilesc în raport cu cerințele și sarcinile didactice ale jocurilor didactice alese.

În jocurile didactice matematice se pot alege cele mai variate elemente de joc:

- întrecerea (competiția) individuală sau pe grupe de elevi;

- cooperarea între participanți;

- recompensa rezultatelor bune sau penalizarea greșelilor comise de către cei antrenați în jocurile de rezolvare a exercițiilor și problemelor bazate pe surpriză, așteptare, aplauze, cuvântul stimulator.

Nu toate aceste elemente se folosesc în cadrul unui joc, ele se selectează în funcție de conținutul jocului.

Important este ca elementele de joc să se îndeplinească strâns cu sarcina didactică, să mijlocească realizarea ei în cele mai multe condiții.

Conținutul matematic al jocului didactic trebuie să fie accesibil, recreativ și atractiv prin forma prin care se desfășoară, prin mijloacele de învățământ utilizate, prin volumul de cunoștințe la care se apelează.

Reușita jocului didactic matematic depinde în mare măsură de calitatea materialului didactic folosit, de alegerea corespunzătoare și de calitatea acestuia.

Pentru realizarea sarcinii propuse și pentru stabilirea rezultatelor întrecerii se folosesc reguli de joc propuse de învățător, sau cunoscute, în general, de elevi. Aceste reguli concretizează sarcina didactică. Regulile de joc transformă de fapt, exercițiul sau problema în joc, determinând participarea întregului colectiv la rezolvarea sarcinilor primite.

Există și jocuri în care elevii sunt antrenați pe rând la realizarea sarcinilor didactice. În acest joc este recomandabil ca propunătorul să introducă o completare la regulă, în sensul de a cere grupei să urmărească pe cel întrebant și să răspundă în locul lui, dacă este cazul.

Jocurile didactice matematice cuprind unele reguli care precizează cine poate deveni câștigătorul jocului. În același timp, ele cuprind și unele restricții: elevii care greșesc vor fi penalizați, depunctați, echipa lor va pierde în cazul unei întreceri pe echipe.

Structura unitară a jocului didactic depinde de felul în care este concretizată sarcina didactică, de felul în care regulile asigură echilibrul dintre sarcina didactică și elementele de joc.

În organizarea unui joc trebuie respectate următoarele cerințe:

- pregătirea jocului didactic;
- organizarea judicioasă a jocului didactic;
- respectarea normelor jocului didactic;
- ritmul și strategia conducerii jocului didactic;
- stimularea elevilor în vederea participării active la jocul didactic;
- asigurarea unei atmosfere prielnice de joc;
- varietatea elementelor de joc;
- complicarea jocului didactic;
- introducerea altor variante ale aceluiași joc didactic.

Reușita jocului didactic depinde în mare măsură de pregătirea lui. Această pregătire implică:

- studierea atentă a conținutului jocului didactic și a structurii sale;
- pregătirea materialului didactic necesar sau confecționat accentuat;
- elaborarea proiectului jocului didactic.

Selectarea materialului didactic ocupă un loc prioritar în pregătirea jocului. Nu se poate alege un joc anume dacă pentru desfășurarea lui nu există materialul necesar. Acesta trebuie să fie variat, cât mai adecvat conținutului jocului și să folosească la îndeplinirea scopului urmărit.

Principalele etape ale desfășurării jocului didactic sunt:

- a) introducerea în joc (discuții pregătitoare);
- b) anunțarea titlului jocului și a scopului acestuia;
- c) prezentarea materialului didactic necesar;
- d) explicarea și demonstrarea regulilor jocului;
- e) fixarea regulilor;
- f) executarea jocului de către elevi;
- g) complicarea jocului. Introducerea de noi variante;
- h) încheierea jocului (evaluarea conduitei de grupă sau individuale).

1. Introducerea în joc, ca etapă, este diferită de la un joc la altul.

Varietatea formelor pe care le îmbracă, această primă etapă a jocului, depinde de tema jocului.

Uneori introducerea în joc se face printr-o simplă descriere care să stârnească

interesul și atenția elevilor. De exemplu, în jocul „Găsește-l pe al doilea!”, în această primă etapă, se va explica ca în exercițiile scrise pe tablă lipsește un termen. Sarcina lor este de a găsi termenul necunoscut din fiecare operație. Câți termeni vor găsi corect atâtea puncte acumulează. Vor fi trei echipe. Echipa câștigătoare va fi cea care are mai multe puncte.

2. Anunțarea titlului jocului și a scopului este cea de-a doua etapă a unui joc didactic matematic, care trebuie făcută folosind termeni preciși și în mod sintetic. Aceasta este cea mai scurtă etapă și trebuie parcursă fără cuvinte de prisos pentru a nu lungi fără rost începutul jocului și a fura astfel din timpul necesar desfășurării lui.

De exemplu: Vom organiza jocul „Scara cu exerciții!” pentru a vedea care din voi știe să calculeze fără să greșească și într-un timp scurt. La alte jocuri se poate utiliza o altă formulare, de pildă - Copii, astăzi vom juca jocul „Cine aranjează mai frumos?”, pentru a vedea dacă cunoașteți bine toate figurile geometrice, culorile și care sunt mari și care sunt mici.

3. Prezentarea materialului necesar este o etapă care în majoritatea jocurilor se confundă cu etapa de introducere în joc. Rămâne totuși etapă distinctă atunci când se introduce un material didactic nou, necunoscut elevilor și care necesită anumite explicații în legătură cu utilizarea lui în joc, cu ceea ce reprezintă el.

4. Explicarea și demonstrarea regulilor jocului reprezintă un moment hotărâtor pentru succesul jocului didactic matematic. În urma explicațiilor primite, elevii trebuie să înțeleagă sarcinile ce le revin, să însușească regulile jocului și principalele lui etape, în funcție de regulile stabilite, să știe să mânuiască materialul didactic pe care îl vor folosi în joc și de asemenea să le fie clare cerințele pentru a deveni câștigători. Explicațiile învățătorului să fie cât se poate de simple și scurte, cât mai adecvate scopului urmărit prin joc, punându-se accent pe înțelegerea de către elevi a elementelor sale esențiale. Uneori este preferabil să se renunțe la o descriere prea lungă și obositoare a modului de desfășurare a jocului, precizările fiind făcute pe parcursul desfășurării lui.

5. Fixarea regulilor jocului este o altă etapă care se poate desfășura în timpul explicației sau după explicarea jocului. Când jocul are o acțiune mai complicată, se impune ca această etapă să fie o etapă distinctă în desfășurarea sa.

6. Executarea jocului este etapa de desfășurare propriu-zisă a jocului. Această



etapă aparține în mare măsură elevilor, rolul învățătorului fiind acela de coordonator care intervine, când este cazul, reamintind regulile, dând unele indicații organizatorice.

7. Complicarea jocului și introducerea unor noi variante este o etapă care nu este strict necesară în fiecare joc. Majoritatea jocurilor însă permit existența acestei etape.

8. Încheierea jocului - ultima etapă a desfășurării unui joc didactic matematic - coincide cu evaluarea conduitei elevilor în timpul jocului. Această etapă aparține în cea mai mare măsură, învățătorilor, pentru a formula concluzii și aprecieri asupra modului în care s-au respectat regulile de joc și s-au achitat de sarcinile primite, asupra comportării elevilor și a stării de disciplină în general.

Jocul didactic matematic poate fi organizat cu succes în orice moment al lecției, indiferent de tipul acesteia sau de clasa la care se desfășoară.

Astfel, chiar înaintea momentului de verificare a cunoștințelor, când specific unei lecții de matematică, se fac acele exerciții de calcul oral pentru „încălzirea minții” - acestea se pot face sub forma unui joc. Jocul „Hai să socotim!” este potrivit acestui moment într-o lecție a cărei temă poate fi:

- Exerciții și probleme cu adunări și scăderi în limitele 0 - 20 (0-100);
- Adunarea numerelor formate din zeci și unități cu un număr format numai din unități;
- Scăderea numerelor formate din zeci și unități;
- Exerciții și probleme recapitulative;
- Înmulțirea cu 4 (5,6,7,8,9,10);
- Împărțirea cu 3 (4, 5, 6, 7, 8,9,10);
- Exerciții și probleme cu cele patru operații, etc.

Conținutul activității de joc trebuie să fie strâns legat de conținutul instructiv al lecției, iar durata lui se stabilește în funcție de efortul și antrenamentul la care au fost angajați elevii pentru însușirea cunoștințelor.

Folosirea jocului în cadrul lecțiilor de matematică necesită din partea învățătorului cunoașterea unor jocuri didactice pe care să le introducă la timpul potrivit. De asemenea, poate crea sau adapta și alte jocuri în funcție de scopul urmărit.

Jocul didactic matematic, prin caracterul său atractiv, prin dinamismul său, prin stimularea interesului și competitivității, contribuie atât la consolidarea cunoștințelor

matematice, cât și la însușirea unor concepte și noțiuni noi. Totodată, prin aceste activități sunt favorizate și activitățile de verificare a cunoștințelor, motivându-se alternativele de răspuns și oferind posibilitatea propunerii de soluții originale.

Prin folosirea jocurilor didactice în predarea matematicii la ciclul primar, se realizează importante sarcini formative ale procesului de învățământ. Astfel, jocurile didactice matematice antrenează operațiile gândirii: analiza, sinteza, comparația, clasificarea, ordonarea, abstractizarea, generalizarea și concretizarea.

De asemenea, jocul didactic matematic dezvoltă spiritul de inițiativă și independență în muncă, precum și spiritul de echipă.

Tot prin jocul didactic matematic se dezvoltă spiritul imaginativ creator și de observație, se dezvoltă disciplina și spiritul de ordine în desfășurarea unei activități și se formează deprinderi de lucru corect și rapid.

Jocul didactic matematic, fiind o activitate colectivă, copiii învață în cadrul lui și ABC-ul comportării civilizate.

Mânuite cu iscusință, jocurile didactice matematice aduc o importantă contribuție la pregătirea elevilor pentru viață.

Un copil care nu vrea să se joace este un copil a cărui personalitate nu se afirmă, care se mulțumește să fie mic și slab, o ființă fără mândrie, o ființă fără viitor.

O reflecție actuală pentru metodică predării matematicii o constituie și cuvintele poetului Lucian Blaga în poezia "Trei fețe" din volumul „Poemele luminii”:  
„Copilul râde: înțelepciunea și iubirea mea e jocul!”.

Bibliografie:

1. Neacșu, L. Și colectiv -Metodica predării matematicii la clasele I-IV, E.D.P, București, 1988;
2. Neacșu, L. Gălătreanu, M. Predoi, P. - Didactica matematicii în învățământul primar, Ed. Aius, Craiova, 2001;
3. Pătrăuță, T. - Didacticometria - esență - necesitate - proceduri, Ed. „Vasile Goldiș” University Press, Arad, 2006;
4. Pătrăuță T. - Jocuri didactice matematice pentru elevii din ciclul primar, Ed.

Arpress, Timișoara, 2005

5. Piaget, J. – Psihologie și pedagogie, E.D.P, București, 1972;
6. Rusu, E. Oprean, N. - "Metodica predării matematicii, E.D.P, București, 1965.

# MANAGEMENTUL INCLUZIUNII ȘCOLARE ȘI PEDAGOGIA CURATIVĂ

**Prof. Dr. Costea Elena-Alexandra, Școala Gimnazială Nr. 4, Rm. Vâlcea**

Prima instituție de pedagogie curativă bazată pe antropozofie, fondată de către Rudolf Steiner (1867-1925), a fost creată în Germania, în 1924. În acea perioadă, pedagogii i-au cerut lui Rudolf Steiner sprijinul pentru a putea ajuta elevii cu cerințe educaționale speciale. Drept răspuns, Rudolf Steiner a ținut *Cursul de pedagogie curativă*, în care a pus bazele a ceea ce a luat amploare sub denumirea de pedagogie curativă cu orientare antropozofică.

Pedagogia curativă întemeiată de Rudolf Steiner este un fapt social. Este un alt mod de a educa, oferit elevilor cu cerințe educaționale speciale, ale căror probleme de sănătate fizică și psihică nu pot fi rezolvate prin forme de educație obișnuită. Pedagogia curativă este un curent pedagogic care și-a păstrat identitatea (Neamțu, Cristina și Gherguț, Alois, 2000, p. 7).

Scopul pedagogiei curative este acela de a oferi elevilor cu cerințe educative speciale posibilitatea de a se deschide, de a-și dezvolta propriul potențial și capacitățile lor de gândire, de a sprijini integrarea lor în comunitatea socială, de a-i ajuta să trăiască cu demnitate.

Fundamentele pedagogiei curative, cele mai multe similare cu ale alternativei Waldorf, sunt: ritmul și voința; predarea în epoci; cuvântul viu și lumea însuflețită; activitățile artistice; logopedia; atitudinea pedagogului curativ și ambianța.

## **Fundamentele pedagogiei curative**

### *a) Ritmul și voința*

În pedagogia curativă, activitățile din timpul zilei, săptămânii și anului, sunt structurate ritmic. În școală, ziua debutează cu o zicere matinală și o parte ritmică urmată de predarea pe epoci, care are loc pe parcursul primelor două ore de curs. Săptămâna începe și se sfârșește în mod festiv, fiind marcată de întâlnirile cadrelor didactice care pe lângă alte teme, vor aborda și studii de caz.

Anul este structurat ritmic prin anotimpuri, cu sărbătorile care le corespund. Sărbătorile creștine – Paști, Sânziene, Crăciun, Bobotează etc. – se sărbătoresc prin reprezentații artistice, piese de teatru, serbări cu specific. În cadrul acestora sunt reprezentate, sub formă de imagini, noțiuni precum iubire, frumusețe, curaj, pentru a găsi acces și la sufletele elevilor cu posibilități de percepere-înțelegere limitate.

Aceste reprezentări ritmice educă voința și reprezintă un proces de lungă durată pe parcursul căruia familia și școala trebuie să mențină o permanentă colaborare.

### *b) Predarea în epoci*

Ziua de școală începe, în fiecare dimineață, cu așa zisa oră de bază sau epocă, desfășurată pe parcursul a două-patru săptămâni și cuprinde acele materii la care trebuie accentuată cunoașterea și înțelegerea, gândirea și reprezentarea. Astfel -ora de bază- constituită din primele două ore ale dimineții, va fi începută cu grijă prin așa numita parte ritmică, ce ocupă ca timp primele douăzeci de minute.

Cântecele la flaut, liră, cu vocea, poeziile, pantomima, exercițiile de ritm (scandate cu

picioarele și mâinile), exerciții de vorbire (frământările de limbă), în care elevilor le este cultivată capacitatea de a rosti clar -sub forma de jocuri și mici acțiuni- la o mai bună percepție a corpului, la o cunoaștere a schemei corporale, la stimularea exprimării, leagă colectivul clasei și îl potrivește orei de predare.

După aceasta, din repetarea materiei predate în ziua dinainte, se extrage esența, astfel încât predarea zilnică este, de fapt, o continuare a expunerii anterioare. Cadrul didactic responsabil povestește plastic, în imagini, luând în considerare temperamentele, tensionând și relaxând, făcându-i pe elevi să se adâncească în cele trăite.

Dacă în cazul secvenței ritmice care deschide o zi de școală există o alternanță între activitățile individuale și cele de grup, în cazul predării pe epoci domină predarea frontală. În ceea ce-i privește pe elevii care nu pot să scrie sau să deseneze, pedagogul curativ preia această sarcină.

Ora se încheie cu o istorisire ce diferă în funcție de clasă (de exemplu, clasa I, basme; a II-a, legende și fabule; a III-a, povestiri biblice; a IV-a, mitologie românească ș.a.) ce dau caracter întregului an școlar.

#### c) *Cuvântul viu și lumea însuflețită*

Cuvântul viu este atât de important, încât manualele sunt evitate în primii ani de școală, și în mare măsură, și în clasele superioare. Firul roșu care merge de-a lungul unei epoci de predare și care o face să fie un întreg ordonat, nu poate fi găsit în niciun manual.

Acesta este prelucrat de profesor, luând în considerare specificul clasei și efectul educativ al fiecărei materii. Lipsa manualelor atrage după sine confecționarea propriilor cărți, prin caiete de epocă în care stă strânsă esența unei perioade de predare. Textele sunt dictate, de regula, de învățător sau prelucrate împreună în clasa, ilustrațiile fiind cu totul opera elevilor (Weihs, Thomas, 1988, p. 182).

#### d) *Activitățile artistice*

Următoarele ore de curs se adresează inimii, frumosului, simțirii.

Muzica, pictura, gimnastica, modelajul țin de domeniul artei, pedagogia curativă alătură acestora încă două: euritmia și desenul formelor.

Desenul formelor – încă de mici, elevii sunt îndrumați și ajutați să deseneze folosindu-se de o simplă linie, care nu este altceva decât conturul obiectului sau al ființei pe care doreau să o deseneze. În realitate, însă, nu există niciun fel de contur, numai culori ce se întâlnesc, suprafețe colorate ce se învecinează.

Începutul este făcut chiar din primul an de școală, când desenul formelor precedă scrisul. Desenul formelor nu va fi însă exersat doar ca urmă a mișcării. Elevii pot fi puși să întregescă o formă incompletă, după propriul simț al unei forme sau să încerce să ajungă la forma imaginii în oglindă. Euritmia se alătură acestor arte, și însăși numele ei îi definește misiunea. Euritmia nu este numai un exercițiu corporal armonios, ci și o artă care provine din sufletesc-spiritual și care-l unește pe om cu aceste sfere. În cadrul paletelor de posibilități oferite de pedagogia curativă, euritmia ocupă un loc central, întrucât plasarea ei, în domeniul suprasensibil, îi conferă ample virtuți terapeutice. În euritmia curativă, anumite elemente fonetice acționează în sensul învingerii unei anumite unilateralități cauzate de handicap. Mișcările euritmice sunt transformate și intensificate

în elemente de euritmie curativă, care sunt executate conform unor modalități ritmice bine definite. Cu ajutorul consoanelor se acționează, de pildă, plastic asupra organizației corporale, vocalele, dimpotrivă, stimulează în sensul deschiderii către lume.

e) *Logopedia*

Vorbirea articulată este asimilată, în context evolutiv, cu dezvoltarea gândirii elevului. Modelarea vorbirii este, de asemenea, o parte componentă a formării cadrelor didactice și educatorilor din cadrul pedagogiei curative. În cadrul secvențelor ritmice, sunt prevăzute exerciții de vorbire cu întreaga clasă. Astfel, timpul disponibil pentru exerciții individuale este relativ scurt. Aici, ar putea fi introdusă logopedia. Ea este realizată individual de către un logoped deși este greu să se dezvolte aptitudini verbale la elevii care nu au atins nivelul necesar de înțelegere al noțiunilor de bază, fundamentale.

f) *Atitudinea pedagogului curativ și ambianța*

Întrucât pedagogii curativi acționează nemijlocit asupra elevilor în nevoie, ei trebuie să-și însușească o serie de aptitudini, cum ar fi: facultăți de cunoaștere extinse, înțelegere față de fenomenele anormale prezentate de subiecți, intuiție, interes, dăruire, entuziasm, liniște lăuntrică și respect față de detaliu.

Cadrul didactic caută în mod intenționat stabilirea contactului cu fiecare elev, mai întâi la salutul de dimineață, apoi în cursul predării.

Modul de comportare al cadrelor didactice față de elevi este plin de respect, interes și cordialitate. În acest context, este important de remarcat faptul că profesorul nu este în permanență persoana care îngăduie totul, cu toleranță și înțelegere. El ridică adesea pretenții care acționează cu claritate și fermitate asupra elevilor. În cursul activităților cotidiene se ține seama, în mod conștient, de forma pe care o au de luat acestea; dacă este cazul, elevii sunt corecționați în mod sistematic. Comportamentul elevilor, unii față de alții, este influențat de modelul cadrului didactic.

Sălile de clasă sunt primitoare, pereții sunt zugrăviți în culori pastel, ce diferă după vârsta elevilor, băncile sunt dispuse în mod adecvat pentru predarea frontală. Alături de profesor, aproape pentru toți elevii a devenit un obicei de a împodobi în mod corespunzător sălile de clasă sau masa anotimpurilor. Pe această cale, elevii cu cerințe educative speciale fac cunoștință cu diversele anotimpuri și anumite stări lăuntrice, care sunt create cu ajutorul unor voaluri colorate atârnat în colțurile clasei.

Rezumând, putem caracteriza că interacțiunile și climatul din sălile de clasă sunt pline de respect și sensibilitate. Dar ceea ce caracterizează cel mai bine relația profesor-elev, în instituțiile de pedagogie curativă, este capacitatea de empatie pe care cadrele didactice o cultivă față de elev ca ființă în devenire (Ungureanu, Dorel, 2000, p. 72).

Primul centru de pedagogie curativă a fost înființat în Germania, acum 99 de ani (1924). Acesta a fost începutul unei mișcări care avea să se răspândească în întreaga lume; de atunci, au fost create numeroase instituții de pedagogie curativă și de terapie socială (și pentru copii și pentru adulți), dintre care aproape 350 în Europa. Pedagogia curativă și terapia socială sunt prezente acum în aproape 50 de țări. Începutul inițiativei din județul Hunedoara este legat de primul seminar internațional de pedagogie Waldorf și pedagogie curativă din România, care a avut loc la Deva, în

septembrie 1990. Astfel, s-au creat legături cu mai multe centre din Elveția, Germania, Franța, cu mișcarea internațională de pedagogie Waldorf și pedagogie curativă, solicitând consultanță și sprijin. Răspunsul acestora s-a concretizat în formarea unei echipe internaționale ce și-a propus să susțină această inițiativă din Simeria sub toate aspectele.

Promotorul inițiativei a fost d-l Hans Spalinger de la Humanus Haus-Elveția, care, prin vasta experiență de pedagog curativ, a prezentat și susținut metodele specifice pedagogiei curative, a sprijinit dezvoltarea bazei materiale, organizarea unor cursuri și schimburi de experiență și d-l dr. Lazăr Pașca, originar din Simeria Veche, ce a pus la dispoziție terenul pe care s-au construit clădirile centrului și susținerea unor conferințe în cadrul seminarelor de formare inițială a personalului. În dezvoltarea generală a inițiativei de la Simeria Veche, se disting șapte etape:

- Constituirea unei organizații nonguvernamentale care să asigure baza materială și metodele de lucru – Asociația Hans Spalinger Simeria, înființată în 1990;
- Înființarea, prin parteneriat public-privat, a unui complex social pentru elevul cu handicap (3-18 ani), cu asigurarea unei game complete de servicii – realizat în cadrul Centrului de Pedagogie Curativă Simeria (1991);
- Înființarea, în mod similar, a unei structuri comunitare pentru adultul cu dizabilități, care să asigure serviciile necesare pentru o integrare socială, economică și culturală optimă – realizate în cadrul Centrului de Integrare prin Terapie Ocupațională Simeria (1998);
- Înființarea unei structuri care să permită formarea personalului de specialitate implicat în proiect, în cadrul unui centru de formare la nivel regional;
- Extinderea proiectului și multiplicarea modelului de bună practică în alte localități ale județului Hunedoara (Orăștie, Hunedoara, Petroșani, Vulcan) și în alte județe (Cluj, Mureș);
- Extinderea și consolidarea activității atelierelor protejate, în care persoanele cu dizabilități încadrate să presteze muncă plătită;
- Implicarea în acțiuni la nivel național și internațional (Federația Waldorf, Federația de Pedagogie Curativă etc.), stabilirea de legături cu organizații similare din Europa.

Viziunea școlii: *Centrul de Pedagogie Curativă Simeria – o comunitate deschisă către înțelegerea ființei umane; o șansă de integrare școlară și socio-profesională.*

Misiunea Centrului de Pedagogie Curativă Simeria constă în a oferi servicii adecvate de consiliere și de orientare a elevilor cu cerințe educative speciale, respectându-le demnitatea umană, oferindu-le elevilor cu dizabilități posibilitatea de a se deschide și de a-și dezvolta propriul potențial, în vederea integrării acestora din punct de vedere educațional, socio-cultural și economic, ajutându-i să trăiască cu demnitate ca cetățeni cu drepturi depline și de a face remarcată contribuția lor la viața socială (Stănică, I. Popa, M și Popovici, 2001, p. 126).

Se promovează, de asemenea, egalitatea de șanse și drepturile umane ale persoanelor cu

dizabilități, impulsionând emanciparea și integrarea în societate. Integrarea socială este deci unul din scopurile principale ale pedagogiei curative. Modelul ales este cel al comunităților sociale de pedagogie curativă, în care valorile umane sunt respectate și prețuite.

### Secvențe din pedagogia curativă



### Bibliografie

Felea, Gheorghe, *Alternativele educaționale din România*, Editura Triade, Cluj-Napoca, 2002;  
Landsheere, G., *Istoria universală a pedagogiei experimentale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995;  
Steiner, Rudolf, *Cunoașterea inițiativă*, Editura Arhetip-Renașterea Spirituală, București, 1995;  
Steiner, Rudolf, *Antropologia generală ca bază a pedagogiei*, Editura Triade, Cluj-Napoca, 1998;  
Steiner, Rudolf, *Formele spirituale active în conviețuirea vechii și noii generații*, Editura Omniscop, Craiova, 1998.



## **Leadershipul Educațional: Echilibrul între autoritate și empatie în unitățile de educație timpurie din România**

Costescu Dorina Gabriela, director- Grădinița Nr. 111, București

Leadershipul educațional în educația timpurie reprezintă un pilon esențial pentru dezvoltarea unui sistem educațional de calitate. Acest articol explorează modul în care liderii educaționali din România pot găsi un echilibru între autoritate și empatie, asigurând un mediu de învățare care să sprijine atât dezvoltarea copiilor, cât și bunăstarea educatorilor.

Educația timpurie este o etapă critică în dezvoltarea umană, iar calitatea experiențelor educaționale din această perioadă are un impact profund asupra viitorului copiilor. În România, sistemul educațional timpuriu se confruntă cu provocări unice, cum ar fi resursele limitate, salariile scăzute ale educatorilor și inadecvarea unor infrastructuri. În acest context, rolul liderilor educaționali devine crucial. Aceștia trebuie să găsească un echilibru delicat între autoritate – necesară pentru menținerea standardelor și a disciplinei – și empatie – esențială pentru crearea unui mediu în care copiii și educatorii se simt înțeleși și sprijiniți.

Educația timpurie este mai mult decât un simplu pas în viața unui copil – este o călătorie magică, plină de descoperiri, emoții și primele legături cu lumea din jur. În acest univers plin de curiozitate și inocență, liderii educaționali – directori de grădinițe, coordonatori și educatori – joacă un rol deosebit. Ei nu sunt doar manageri, ci și piloți care ghidează micuții spre o dezvoltare armonioasă. În România, unde educația timpurie este adesea pusă la încercare de resurse limitate și provocări organizatorice, leadershipul educațional trebuie să fie o combinație perfectă între fermitate și sensibilitate, între autoritate și empatie.

Leadershipul educațional este definit ca procesul de influențare și îndrumare a unui colectiv pentru atingerea unor obiective comune (Goleman, 1995). În educația timpurie, acest proces implică nu doar gestionarea resurselor și a proceselor, ci și crearea unui climat organizațional pozitiv, care să favorizeze dezvoltarea emoțională, socială și cognitivă a copiilor.

Două dimensiuni cheie ale leadershipului educațional sunt autoritatea și empatia. Autoritatea se referă la capacitatea de a stabili reguli, de a lua decizii ferme și de a menține ordinea. Empatia, pe de altă parte, implică înțelegerea nevoilor emoționale ale celorlalți, comunicarea deschisă și sprijinirea dezvoltării individuale (Katz, 2010). Echilibrul între aceste două dimensiuni este esențial pentru un leadership eficient. Autoritatea în educația timpurie este ca un gard invizibil care protejează și ghidează. Un lider educațional trebuie să fie ferm în stabilirea unor reguli clare și a unui cadru organizat, care să ofere copiilor și educatorilor un mediu sigur și previzibil. În grădinițele din România, acest lucru înseamnă să

creezi o rutină care să le ofere micuților un sentiment de stabilitate, dar și să te asiguri că fiecare educator se simte sprijinit și îndrumat.

Dar autoritatea nu trebuie să fie rece sau rigidă. Un lider adevărat înțelege că regulile există pentru a servi, nu pentru a limita. Este ca un părinte care știe când să fie ferm, dar și când să se lase condus de înțelegere. De exemplu, un director de grădiniță care stabilește un program clar, dar permite educatorilor să adapteze activitățile în funcție de nevoile și stările copiilor, creează un mediu în care toată lumea se simte respectată și valorizată.

Empatia este cea care transformă un lider obișnuit într-un lider extraordinar. În educația timpurie, empatia înseamnă să vezi dincolo de reguli și planuri, să înțelegi că fiecare copil este o lume aparte, cu propriile emoții, temeri și vise. În România, unde multe grădinițe se confruntă cu grupe aglomerate și resurse limitate, empatia este adesea singura care poate face diferența între un mediu stresant și unul plin de căldură și înțelegere.

Un lider empatic este cel care își ia timp să asculte problemele unui educator obosit, să-l încurajeze pe un copil timid să participe la activități sau să găsească soluții creative pentru a face față provocărilor zilnice. Este cel care știe că uneori, un zâmbet sau o vorbă bună pot face minuni. Empatia este cea care transformă o grădiniță într-un cămin, unde copiii se simt iubiți, iar educatorii se simt apreciați.

Găsirea echilibrului între autoritate și empatie este ca un dans delicat. În România, unde educația timpurie este adesea subfinanțată și subapreciată, liderii educaționali trebuie să fie atât fermi, cât și plini de compasiune. Este o sarcină grea, dar nu imposibilă.

Un director de grădiniță care reușește să combine aceste două calități este ca un căpitan care navighează cu încredere printre valuri. Poate fi ferm în apărarea standardelor înalte, dar și flexibil în abordarea problemelor practice. Poate insista pe respectarea programului, dar și înțelege când un copil are nevoie de un moment în plus pentru a se adapta. Acest echilibru este cel care transformă o grădiniță într-un loc unde copiii înfloresc, iar educatorii se simt mândri de munca lor.

În România, leadershipul educațional în educația timpurie este adesea pus la încercare. Resursele limitate, salariile mici și lipsa de recunoaștere socială pot crea un mediu dificil. Dar chiar și în aceste condiții, liderii care își dedică inima și mintea pot face minuni.

Un lider care combină autoritatea cu empatia poate transforma provocările în oportunități. Poate motiva echipa să depășească obstacole, să inoveze și să creeze un mediu educațional care să prioritizeze bunăstarea copiilor. De exemplu, proiectele de parteneriat cu ONG-uri sau inițiativele de formare continuă pot aduce resurse și noi perspective în grădinițe, transformând dificultățile în lecții de viață.

Putem spune, deci, că leadershipul educațional în educația timpurie din România este mai mult decât o profesie – este o chemare. Este despre a fi ferm, dar și plin de compasiune, despre a ghida, dar și despre a asculta. Este despre a transforma grădinițele în locuri unde copiii se simt în siguranță, iar educatorii se simt apreciați.

Într-o lume care se schimbă atât de rapid, liderii educaționali sunt cei care păstrează magia educației timpurii vie. Ei sunt cei care ne amintesc că, în spatele fiecărei reguli, există o inimă care bate, iar în spatele fiecărui zâmbet de copil, există un lider care a ales să facă diferența.

### Bibliografie:

1. Goleman, D. (1995). Inteligența emoțională. București: Curtea Veche.
2. Katz, L. (2010). Leadership in Early Childhood Education: A Cultural-Historical Perspective. New York: Teachers College Press.
3. Ministerul Educației Naționale. (2020). Curriculum pentru Educația Timpurie. Disponibil la: [edu.ro](http://www.edu.ro).
4. Maxwell, J. (2007). Cele 21 de Legi Ale Leadershipului. București: Curtea Veche.
5. Fenech, M. (2013). Quality Early Childhood Education: Leadership in Practice. Sydney: Oxford University Press.
6. UNICEF România. (2021). Raport privind starea educației timpurii în România. Disponibil la: [unicef.org/romania](https://www.unicef.org/romania).

## **Leadership colaborativ și distributiv în educație: abordări și implicații**

### **Ștefania Coșuleanu**

Intersecția dintre leadershipul distribuțional și cel colaborativ oferă un model hibrid, în care responsabilitățile sunt împărțite echitabil, dar și coordonate eficient printr-o viziune comună. Acest model contribuie la creșterea autonomiei profesionale a cadrelor didactice și la dezvoltarea unei comunități educaționale mai reziliente. În plus, prin combinarea distribuției puterii cu colaborarea activă, sistemele educaționale pot îmbunătăți calitatea actului educațional și pot răspunde mai bine nevoilor elevilor și ale societății.

### **1. Leadershipul colaborativ: beneficii și aplicații în educație**

Leadershipul colaborativ reprezintă o abordare a conducerii bazată pe cooperare, distribuirea responsabilităților și luarea deciziilor în echipă. Acest model promovează implicarea activă a tuturor membrilor unei organizații în procesele decizionale, sporind eficiența și adaptabilitatea instituțiilor educaționale. Într-un mediu educațional dinamic, leadershipul colaborativ a devenit o necesitate pentru promovarea unui climat de învățare eficient și incluziv. Acest tip de leadership valorifică resursele și competențele fiecărui membru al organizației, transformând procesul decizional într-un efort comun. Spre deosebire de modelele tradiționale de conducere, leadershipul colaborativ încurajează parteneriatele și cooperarea la toate nivelurile instituționale. Își are rădăcinile în teoriile managementului participativ și ale învățării organizaționale, bazându-se pe concepte precum încrederea reciprocă, comunicarea deschisă și împărțirea puterii decizionale. Cercetători precum James Spillane și Alma Harris au evidențiat importanța distribuției responsabilităților în instituțiile educaționale, argumentând că implicarea colectivă duce la rezultate superioare.

Literatura de specialitate arată că leadershipul colaborativ are o serie de beneficii, conduce la creșterea implicării profesorilor, iar când profesorii sunt implicați în procesele decizionale, ei dezvoltă un sentiment de apartenență și responsabilitate față de școală și elevi. Acesta duce la îmbunătățirea climatului organizațional, căci comunicarea deschisă și colaborarea reduc conflictele și promovează o cultură a sprijinului reciproc. În plus, acest tip de leadership determină dezvoltarea profesională continuă, deoarece prin lucrul în echipe, profesorii își îmbunătățesc competențele și împărtășesc bune practici pedagogice. În consecință, cresc performanțele elevilor pentru că un mediu educațional bine gestionat

contribuie la dezvoltarea unor strategii de predare mai eficiente, având un impact pozitiv asupra învățării elevilor.

Implementarea leadershipului colaborativ presupune promovarea valorilor cooperării și respectului reciproc, stabilirea unor structuri formale de colaborare (crearea de echipe interdisciplinare, grupuri de lucru și comitete decizionale facilitează colaborarea între profesori și conducere), utilizarea tehnologiilor pentru colaborare (platformele digitale permit schimbul rapid de informații și facilitează luarea deciziilor în mod colectiv), formarea liderilor educaționali (dezvoltarea competențelor de leadership colaborativ în rândul profesorilor și directorilor prin traininguri și mentorat).

În educație, leadershipul colaborativ poate contribui la îmbunătățirea procesului de predare-învățare, la dezvoltarea profesională a profesorilor și la crearea unei comunități educaționale mai unite.

## **2. Leadershipul distributiv: beneficii și implementare în educație**

Leadershipul distributiv este un model de conducere care presupune distribuirea responsabilităților și a deciziilor către mai mulți actori dintr-o organizație. Acest model contribuie la dezvoltarea unui climat de colaborare și autonomie profesională în instituțiile educaționale. Leadershipul distributiv a câștigat popularitate ca alternativă la modelele tradiționale de conducere, bazate pe o ierarhie rigidă. Acesta se axează pe partajarea responsabilităților între profesori, administratori și alte părți implicate, promovând astfel o abordare colectivă a luării deciziilor și a gestionării instituțiilor educaționale. Acesta se bazează pe teoria învățării organizaționale și pe ideea că liderii nu trebuie să fie singurele figuri autoritare dintr-o instituție. James Spillane și Alma Harris sunt doi dintre cercetătorii care au contribuit semnificativ la dezvoltarea acestui concept, subliniind necesitatea unei abordări mai flexibile și incluzive în conducerea organizațiilor educaționale.

Printre beneficiile leadershipului distributiv menționez îmbunătățirea eficienței organizaționale, prin distribuirea responsabilităților, instituțiile educaționale pot reacționa mai rapid și eficient la schimbările din sistemul de învățământ. La aceasta se adaugă creșterea angajamentului profesorilor, care prin implicarea activă în procesul decizional dezvoltă un sentiment mai puternic de responsabilitate și apartenență. În plus, se dezvoltă competențele de leadership, mai mulți membri ai instituției având oportunitatea de a-și dezvolta abilitățile de lideri. Leadershipul distributiv încurajează și schimbul de idei și bune practici între cadrele didactice, ceea ce duce la o îmbunătățire a actului educațional.

Printre strategiile de implementare menționez crearea unor structuri de colaborare, instituțiile educaționale trebuie să implementeze mecanisme prin care profesorii și personalul administrativ să colaboreze în mod eficient. În plus, este necesară delegarea strategică a responsabilităților, căci sarcinile trebuie distribuite în funcție de competențele și interesele individuale ale fiecărui cadru didactic. Dezvoltarea competențelor de leadership ale profesorilor este esențială pentru implementarea cu succes a acestui model care conduce și la dezvoltare profesională. De asemenea este importantă utilizarea tehnologiilor pentru colaborare, platformele digitale putând facilita schimbul de informații și coordonarea între echipe.

În concluzie, leadershipul colaborativ și distributiv oferă o alternativă sustenabilă la modelele tradiționale de conducere, promovând responsabilitatea partajată și colaborarea. Acesta poate contribui la îmbunătățirea calității educației prin dezvoltarea unui mediu organizațional mai flexibil și inovator. Implementarea acestora necesită o cultură a încrederii și a comunicării eficiente, precum și o pregătire adecvată a tuturor actorilor implicați.

### **Bibliografie**

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. Routledge.

Fullan, M. (2014). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.

Gronn, P. (2009). *Leadership as the Practice of Distributed Agency*. Educational Management Administration & Leadership.

## ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

Prof.înv.primar: Cozma Floranța

Școala Gimnazială Oboroceni, comuna Heleșteni, jud. Iași

Echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei este un subiect de interes crescut în educație, având implicații semnificative asupra climatului de învățare și a relațiilor dintre profesori și elevi. Iată câteva analize relevante în acest domeniu

### 1. Definirea conceptelor

**Autoritate:** Se referă la capacitatea profesorului de a stabili reguli, a menține disciplina și a conduce activitățile din clasă. Autoritatea nu trebuie să fie percepută ca o formă de control rigid, ci ca o structură care ajută la crearea unui mediu de învățare sigur și organizat.

**Empatie:** Implică abilitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile și nevoile elevilor. Un profesor empatic este capabil să construiască relații de încredere și să își adapteze abordarea în funcție de specificul fiecărui elev.

### 2. Importanța echilibrului

Cercetările arată că un management eficient al clasei necesită un echilibru între autoritate și empatie. Profesorii care reușesc să combine aceste două aspecte:

- Creează un mediu de învățare pozitiv, în care elevii se simt în siguranță și respectați.
- Îmbunătățesc motivația și implicarea elevilor.
- Reduce conflictele și comportamentele disruptive.

### 3. Studii de caz și cercetări

**Studiile lui Marzano:** Un studiu realizat de Robert Marzano a evidențiat importanța relațiilor pozitive dintre profesori și elevi. Profesorii care își manifestă autoritatea prin empatie au rezultate mai bune în ceea ce privește performanța elevilor.

**Cercetările lui Pianta:** Investigările lui Robert Pianta asupra interacțiunilor dintre profesori și elevi sugerează că o relație pozitivă, bazată pe empatie, poate conduce la îmbunătățirea comportamentului și a atitudinii elevilor față de învățare.

### 4. Strategii de implementare

Pentru a atinge un echilibru între autoritate și empatie, profesorii pot folosi mai multe strategii:

- Stabilirea regulilor clare: Este esențial ca elevii să înțeleagă așteptările și regulile de comportament din clasă.
- Ascultarea activă: Profesorii ar trebui să își dedice timp pentru a asculta preocupările și nevoile elevilor, demonstrându-le că părerea lor contează.
- Flexibilitate: Adaptarea stilului de predare și a regulilor în funcție de nevoile specifice ale elevilor poate ajuta la menținerea unui climat pozitiv.
- Feedback constructiv: Oferirea de feedback pozitiv și constructiv poate întări relațiile și motivația elevilor.

### 5. Concluzii

Echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei este esențial pentru crearea unui mediu propice învățării. Profesorii care reușesc să îmbine aceste două aspecte pot facilita nu doar o mai bună disciplină, ci și o experiență educațională mai plăcută și mai eficientă pentru elevi. Implementarea strategiilor de echilibrare a autorității cu empatia poate conduce la îmbunătățirea relațiilor educaționale și la succesul academic pe termen lung al elevilor.

### Bibliografie

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Collier Books.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



# IMPORTANȚA EMPATIEI ÎN LEADERSHIP. PORTRETUL LIDERULUI EMPATIC

Prof. Cozma Magdalena  
Școala de Artă „Sergiu Celibidache” Roman

Să te pui în locul celuilalt, să înțelegi prin ce trece, să fii atent la nevoile lui, să știi exact când și cum să intervii pentru a reuși să-l ajuți, pentru a nu-l pierde. Dar când ai timp de toate astea, mai ales dacă ești liderul unei echipe extinse? Cum reușești să nu fii copleșit de problemele celorlalți și să te ocupi de tot ce presupune rolul tău? Ce înseamnă, de fapt, să fii un lider empatic și ce rol joacă empatia în business vom dezbate în rândurile de mai jos. Înainte de orice, leadershipul este despre oameni și despre capacitatea liderilor de a-i inspira pe ceilalți. Atât psihologii, cât și experții în management, vorbesc despre importanța plasării oamenilor în centrul preocupărilor oricărui business. Simon Sinek e de părere că leadershipul nu este despre rezultate, ci despre a avea grijă de oamenii care produc rezultatele.

Iar dacă ne pasă de oameni, e clar că vorbim despre empatie.

## *Ce este empatia?*

Termenul a fost introdus pentru prima dată în anul 1990, de către psihologul Edward B. Titchener, ca o traducere a termenului german *einfihlung* și definit ca fiind capacitatea de a înțelege prin ce trec ceilalți, de a vedea lucrurile prin ochii lor, de a te imagina pe tine în aceeași situație.

Există trei tipuri de empatie:

- **empatia afectivă** – abilitatea de a reacționa corespunzător la emoțiile celuilalt
- **empatia somatică** – abilitatea de a simți ce simte celălalt
- **empatia cognitivă** – abilitatea de a înțelege modul în care celălalt reacționează într-o anumită situație

Înainte să trecem mai departe, poate ești curios să vezi dacă ești o persoană empatică. Iată câteva semne:

- ești un bun ascultător
- te gândești adesea la modul în care se simt ceilalți
- încerci să îi ajuți pe oamenii care suferă
- te simți, adesea, copleșit de evenimentele tragice sau triste
- îți pasă cu adevărat de oameni
- reușești cu greu să setezi limite în relații
- oamenii vin către tine să îți povestească despre problemele lor
- ceilalți vin să îți ceară sfatul

### ***Cum arată liderul empatic***

Dacă te-ai recunoscut în trăsăturile de mai sus și chiar dacă nu te-ai recunoscut, hai să vedem cum arată liderul empatic. În primul rând, îl interesează, în mod autentic, de felul în care se simt oamenii de care are grijă, cu ce provocări se confruntă, iar urmarea acestui comportament este aceea că ceilalți se simt valoroși, apreciați și respectați.

Apoi, există câteva **trăsături specifice pe care le au liderii empatici**:

- recunosc, prevăd și înțeleg nevoile emoționale ale echipei
- încurajează construirea și menținerea unei relații armonioase între membrii echipei, dar, în același timp, susțin diverșitatea
- îi preocupă starea de bine a celorlalți
- ascultă activ pentru a înțelege exact prin ce trece omul din fața lor și pentru a-și da seama care e perspectiva celuilalt

### ***Capcanele empatiei***

Uneori, persoanele empatică tind să se lase afectate și copleșite de problemele celorlalți și astfel pot ajunge la burnout, ceea ce duce la declanșarea așa-numitei *empathy fatigue*. Empathy fatigue se referă la extenuarea pe care o simți, atât la nivel emoțional, cât și fizic, atunci când ești expus unor situații stresante sau traumatizante și se manifestă prin: energie scăzută, tendința de a te izola, sentimentul de neputință și de împietrire. Pentru a nu ajunge în astfel de situații e important să știi când și cum să setezi limite pentru a nu fi acaparat total de problemele celorlalți. O altă soluție este aceea de a înțelege că a fi empatic nu înseamnă doar a-i ajuta pe ceilalți, ci a reuși să înțelegi perspectivele lor și a găsi soluții prin care ei să se ajute singuri.

### ***Ce se întâmplă dacă nu încurajăm o cultură a empatiei în organizație***

Companiile care nu practică empatia pot fi foarte ușor de recunoscut, atât în ceea ce privește comportamentul angajaților, cât și cel al clienților.

### **Câteva consecințe ale lipsei de empatie:**

1. **Starea de bine** a angajaților este **vizibil afectată**, aceasta traducându-se în productivitate și performanță scăzute pentru că atunci când oamenii simt că nu sunt importanți și apreciați, scade nivelul de implicare
2. **Egoism** – dacă oamenii nu sunt în siguranță și simt că liderilor nu le pasă de ei, reacția normală a creierului este aceea de a trece în *modul de alertă* pentru a se proteja de *pericol*; astfel, vor uita de nevoile celorlalți, fiind egoiști și lipsiți de empatie, atât în interacțiunile cu membrii echipei, cât și cu oamenii din afara companiei (clienți, parteneri)
3. **Productivitate și calitate scăzute** – atunci când angajații nu sunt motivați și fericiți la locul de muncă, sunt afectate productivitatea și calitatea

4. **Succesul companiei este greu de atins** – lipsa empatiei în leadership face din companie un loc ostil, nesigur, în care oamenii nu își doresc să lucreze la potențialul și la capacitatea maximă

#### ***De ce este importantă empatia în leadership***

Un studiu condus de CCL (Center for Creative Leadership) arată că acei manageri și lideri care sunt empatici **performează mai bine**.

Empatia pe care o arată liderul **crește nivelul de încredere** dintre el și ceilalți membri ai echipei: atunci când liderii își înțeleg angajații, cei din urmă se simt confortabil să împărtășească idei și sentimente.

De asemenea, empatia în leadership ajută la **motivarea angajaților**: când îi asculți pe oameni în mod real, știi exact ce îi motivează.

Tracy Brower, Profesor Doctor în sociologie, afirma, într-un articol publicat în Forbes, că studiile demonstrează faptul că empatia este un skill esențial pentru lideri, din mai multe motive: contribuie la inovație, determină o mai mare incluziune și îmbunătățește echilibrul dintre viața personală și cea profesională. Ea afirmă că 76% dintre oamenii care au lucrat cu liderii empatici au declarat că sunt implicați în ceea ce fac datorită liderilor lor.

Atunci când angajații observă că îți pasă de ei, se vor simți în siguranță și vor simți că aparțin mediului respectiv. De asemenea, ei vor fi mai fericiți și mai sănătoși, atât psihic, cât și fizic.

Și, nu în cele din urmă, leadershipul bazat pe empatie promovează spiritul de echipă, o bună comunicare și îmbunătățește retenția.

În concluzie, empatia nu este doar despre sentimente, ci și despre beneficiile reale pe care le aduce echipei tale și companiei. Pe final, food for thought de la Simon Sinek, ca să încheiem rotund:

*„Empatia este piatra de temelie a leadershipului: înseamnă să ai capacitatea de a-i vedea pe oameni așa cum sunt ei: cu probleme personale și profesionale; empatia nu înseamnă să îl privești pe om ca pe o problemă, ci să observi că are o problemă.”*

#### ***Bibliografie:***

*Bush, T. (2015). Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale. Iași: Polirom*

## EMPATIA ȘI LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

profesor psihopedagog dr. Nicoleta Cramaruc  
Școala Profesională Specială „Trinitas”, Târgu Frumos, Iași

În contextul în care definiția leadershipului este arbitrară și extrem de subiectivă, Tony Bush și Derek Glover (2003) ne propun o definiție de lucru, susținând că acest concept reprezintă „un proces de influențare, care conduce la atingerea scopurilor dorite. Liderii de succes dezvoltă o viziune școlară bazată pe valorile personale și profesionale proprii. Ei își construiesc viziunea cu fiecare oportunitate și îi influențează pe profesori să adere la aceasta. Filozofia, structurile și activitățile școlare converg către implementarea acestei viziuni împărtășite.”

Alături de acești doi cercetători, mai mulți specialiști din domeniu ne aduc în atenție o tipologie exhaustivă a leadershipului școlar, incluzând minim șapte tipuri de leadership.

### ❖ leadershipul instructiv

Cel mai longeviv tip de leadership regăsit în literatura de specialitate plasează predarea și învățarea drept activitățile fundamentale din instituțiile școlare. Acest tip de leadership se focusează predominant pe „ce” decât pe „cum”, adică pe activitatea de predare decât pe cea de învățare. De asemenea, protagonistul este directorul, fiind considerat deținătorul expertizei, puterii și autorității din mediul școlar.

### ❖ leadershipul managerial

Fiind centrat pe funcții, sarcini și comportamente, acest model prezintă un risc ridicat de birocrație, însă este o componentă esențială pentru un leadership de succes tocmai prin faptul că facilitează implementarea viziunii școlare și a strategiei aferente. Cu alte cuvinte, un management fără viziune devine extrem de tehnic și o viziune fără o implementare eficientă activează frustrarea.

### ❖ leadership transformațional

Bazat pe teoria conform căreia nivelul ridicat al angajamentului personal față de obiectivele școlare și capacitatea crescută de îndeplinire a acestora conduc către un efort suplimentar și o productivitate crescută, acest tip de leadership poate deveni un mijloc de control al profesorilor prin a le impune acestora să adere la valorile liderului școlar. Liderii care exercită acest tip de leadership anticipează mult mai adecvat multe din dificultățile inerente procesului de rezolvare a

problemelor, manifestă o tendință crescută de a planifica, în avans, cum să abordeze aceste dificultăți, răspund cu mai mare flexibilitate la dificultățile neașteptate și nu consideră astfel de dificultăți drept impedimente.

#### ❖ **leadershipul moral și autentic**

Fiind un model bazat pe valori, există expectanța ca liderii să aibă un comportament integru, prin care să sprijine obiectivele instituției școlare. Așadar, conceptul de integritate este cel care diferențiază leadershipul moral de cel transformațional.

#### ❖ **leadershipul distribuit**

În contextul în care tipurile de leadership anterior menționate gravitează în jurul unui singur individ, leadershipul distributiv este exercitat de către un grup de indivizi cu o anumită expertiză, având un caracter colaborativ. În fapt, se bazează pe acea presupunere că efectele unui astfel de leadership sunt cu mult mai benefice decât ale celui de tip singular, devenind preferat în domeniul educației.

#### ❖ **leadershipul profesorilor**

Un astfel de leadership implică rolul pe care un profesor îl are în clasă și în afara acesteia, precum și în interacțiune cu ceilalți profesori din școală și din afara acesteia, fiind asociat cu leadershipul distribuit adesea. Acest leadership se poate exercita doar într-o instituție în care cultura organizațională este fondată pe încredere și colaborare.

#### ❖ **leadershipul contingent**

Prin acest leadership, se recunoaște faptul că o adaptare a stilului de conducere la diversitatea situațiilor este mult mai realistă și avantajoasă decât aplicarea unui anumit standard în mod constant. Astfel, leadershipul contingent presupune că o anumită abordare poate fi de succes într-o situație și poate fi nepotrivită în altă situație.

Liderii din educație și nu numai au puterea și capacitatea de a influența necesare pentru a schimba cultura organizațională și pentru a depăși acele bariere cognitive și structurale cu care se confruntă indivizii și grupurile, astfel încât să valorizeze diversitatea la locul de muncă.

În literatura de specialitate, regăsim un interes crescut al cercetătorilor pentru corelația dintre empatie și leadershipul din educație. Un lider poate exprima empatie prin intermediul combinației dintre *cuvintele* folosite și *acțiunile* derulate. Cuvintele ar reprezenta un indiciu inițial consistent că liderului îi pasă de oamenii săi, activând reacții inițiale pozitive din partea acestora. Aceste cuvinte ale liderului trebuie să fie urmate de acțiuni prin care demonstrează ceea ce a susținut verbal.

Empatia oferă un avantaj notabil, întrucât permite unui individ uman să intuiască în cine poate avea încredere, cum să interacționeze cu respectiva persoană și pe cine să evite, pentru că reprezintă o posibilă amenințare. De asemenea, oferă un motiv pentru care oamenii se conectează și dezvoltă relații de încredere. Empatia nu înseamnă o slăbiciune care intervine în gestionarea conversațiilor dificile, ci îi permite liderului să abordeze dificultățile simultan cu recunoașterea emoțiilor implicate. În fapt, empatia este o dovadă de putere prin care liderul își sporește calitățile precum viziunea, abilitatea de a lua decizii, scopul și responsabilitatea.

Liderii empatici creează o atmosferă profesională în care indivizii simt acceptarea, siguranță psihologică, adică se simt confortabil să se comporte fără teama de a fi respinși și/ sau sancționați. Siguranța psihologică și empatia sunt interconectate pentru că liderii creează medii profesionale sigure atunci când sunt empatici, când încurajează comunicarea deschisă, când manifestă o atitudine mai puțin defensivă și când cultivă încrederea.

Atunci când profesorii se simt înțeleși și valorizați, atmosfera din instituțiile școlare este preponderent pozitivă și crește probabilitatea ca aceștia să se bucure că vin la serviciu, nivelul de stres se reduce și, de asemenea, scade fluctuația personalului didactic.

Una din dificultățile care se interpune în demersul de susținere a directorilor școlari pentru a deveni mai empatici este faptul că empatia a fost conceptualizată extrem de diferit și nu există un consens. În același timp, interconexiunea dintre componentele empatiei ne determină să considerăm că nu ar fi benefică doar o singură definiție de lucru, una dintre cele mai discutate spețe fiind *empatia cognitivă* versus *empatia afectivă*.

Dacă **empatia cognitivă** se referă la recunoașterea gândurilor și emoțiilor celorlalți și se activează în interiorul minții, **empatia afectivă** se focusează pe experimentarea emoțiilor acestora și este activată de lumea exterioară. În condiția în care empatia nu a fost considerată o competență necesară liderilor din școli și nu a constituit temă de predare și învățare în acest sens, aceasta poate fi dezvoltată prin anumite practici regulate ale fiecăreia din componente sale.

<p><i>*auto-conștientizarea</i></p>	<p><i>*jurnal personal</i> – atunci când îți scrii gândurile câteva minute în fiecare zi, te ajuți să devii mai conștient de sine;</p>
-------------------------------------	--

	<p><i>*ritm mai lent</i> - atunci când simți furie sau alte emoții intense, încetinește ritmul pentru a observa ce este în spatele acestora;</p>
<p><i>*auto-reglarea</i></p>	<p><i>*cunoașterea valorilor</i> – atunci când știi ce este important pentru tine, îți va fi mai ușor să iei o decizie pe considerente morale;</p> <p><i>*recunoașterea erorilor personale</i> – atunci când ai tendința de a-i blama pe ceilalți, pune stop acestui comportament și asumă-ți responsabilitatea de a gestiona consecințele acțiunilor tale, pentru că, astfel, vei câștiga respectul celor din jur;</p> <p><i>*exersarea calmului</i> – prin exerciții de respirație profundă și prin scrierea despre stările emoționale pe hârtie, fiind mai eficientă decât exprimarea lor în fața colegilor</p>
<p><i>*motivația</i></p>	<p><i>*motivul alegerii jobului</i> – focusarea pe acel de ce îți iubești profesia;</p> <p><i>*găsirea a ceva bun</i> – liderii motivați sunt optimiști, de obicei, indiferent de problemele cu care se confruntă și, astfel acest mindset îți antrenează creierul în direcția dorită;</p>
<p><i>*empatia</i></p>	<p><i>*postura celuilalt</i> – atunci când îți acorzi timp să privești o situație din postura altcuiva;</p> <p><i>*limbajul corpului</i> – acesta semnalează celorlalți ce simți cu adevărat despre o situație, fiind o achiziție necesară pentru lideri</p> <p><i>*mutualitatea sentimentelor</i> – atunci când auzi dezamăgirea din vocea unui membru din echipă, spune-i că apreciezi disponibilitatea</p>

	de a lucra peste program și că simți o frustrare similară, de exemplu;
<i>*abilități sociale</i>	<i>*abilități de rezolvare a conflictelor</i> – liderii trebuie să știe cum să rezolve conflictele; <i>*abilități de comunicare</i> – contează nu doar ceea ce comunicăm, ci și tonul folosit; <i>*valorizarea celorlalți</i> – liderul poate activa loialitatea echipei sale prin valorizarea adecvată a membrilor;

Procesul de manifestare firească a empatiei din partea liderului școlar necesită parcurgerea unor pași precum:

- ❖ apariția unei situații în care un profesor are nevoie de empatie;
- ❖ liderul manifestă empatie și înțelegere pentru situația în care se găsește profesorul;
- ❖ profesorul semnifică acest comportament drept un indiciu că liderul valorizează nevoile sale;
- ❖ profesorul adoptă un comportament pozitiv mutual față de lider și de școală;
- ❖ empatia liderului reduce stresul profesional și generează stări afective pozitive;
- ❖ stresul mai scăzut și atmosfera pozitivă cresc satisfacția profesională a profesorului;
- ❖ satisfacția profesională ridicată determină creșterea efortului depus și a disponibilității profesorului de a-și asuma riscuri;
- ❖ satisfacția profesională ridicată determină îmbunătățirea performanței profesorului;
- ❖ înțelegerea ridicată a capacităților și a situației profesorului din partea liderului îi permite să îl direcționeze pe profesor spre inovații de succes;
- ❖ inovațiile de succes constante determină profesorul să performeze.

În momentul în care ne raportăm la impactul pe care cultura organizațională îl are asupra grupului de profesori, putem înțelege modul în care un lider școlar alunecă către un comportament necorespunzător, fondat exclusiv pe autoritatea ce decurge din funcția deținută. Astfel, amintim de promovarea ostilității, de nivelul scăzut al suportului reciproc și al înțelegerii, de tendința exagerată de conformism și disciplină, de competiția exacerbată între colegi și de lipsa de legislație împotriva actelor negative. Treptat, se pot contura trei tipuri de cultură organizațională toxică precum:



- ❖ cultura de tip câștig-pierdere (*win-lose*) – construită pe tănuirea informațiilor, o atmosferă extrem de competitivă și absența muncii în echipă;
- ❖ cultura învinăvățirii (*blame culture*) – inoculează angajatului teama de a nu fi sancționat pentru acțiunile și comportamentele sale;
- ❖ cultura sacrificiului (*sacrifice culture*) – pentru angajat, primează locul de muncă în detrimentul vieții personale și sociale, cu riscul îmbolnăvirii.

De altfel, tipul de leadership este anticipat încă de Douglas McGregor (1960) prin *teoria X* potrivit căreia angajații sunt persoane care necesită să fie motivate prin disciplină și control și prin *teoria Y* fondată pe concepția că managerii își privesc angajații ca persoane creative, responsabile și active.

Leadershipul exercitat de către un director școlar necesită înțelepciunea acestuia pentru a alege stilul potrivit pentru conducerea unității școlare. Stilul de leadership al fiecărui director școlar prezintă diferențe de politică educațională, pentru că fiecare deține experiențe, modele, medii educaționale și personalități diferite. Așadar, stilul optim de leadership depinde de lider.

Directorii școlari autoritari folosesc, adeseori, strategii directive și strategii de vânzare. Primul stil poate fi folosit atunci când profesorii au un nivel scăzut de maturitate, încât necesită instrucțiuni clare și monitorizare, liderul fiind cel care validează ce, cum, când și care este nivelul de îndeplinire a sarcinilor. Al doilea stil este aplicat atunci când profesorii au un nivel moderat de maturitate și, implicit, disponibilitatea de a-și îmbunătăți performanțele chiar dacă nu dețin abilitățile adecvate, liderul fiind cel care le oferă anumite direcții și indicii.

Există cercetători precum Munif Chatib (2014) care susțin că un leadership autoritar are un impact proporțional cu nivelul de dezvoltare a competenței profesorilor și procesul de luare a deciziilor se va derula mult mai repede, pentru că este doar o singură minte implicată și nu necesită timpul pentru a aduna și gândurile subordonaților. De asemenea, acest leadership va disciplina profesorii în mod natural, fără nicio negociere. Pe de altă parte, Frederick Burkle (2019) consideră că un leadership autoritar le va transmite subordonaților gânduri diferite, aceștia având propriile concepții despre procesul de implementare a educației, încât există un risc ridicat de noi probleme pentru că pot considera că aceste concepții sunt mai bune decât cele aplicate de lideri.

<b>directorul șef</b>	<b>directorul lider</b>
* directorul stabilește sarcini și standarde fără a-i consulta pe profesori;	* directorul îi implică pe profesori în discuții despre calitatea actului instructiv-educativ și depune un efort constant pentru coerența dintre abilitățile necesare job-ului și nevoile profesorilor;
* directorul nu face compromisuri firești și profesorii se adaptează la locul de muncă așa cum impune acesta;	* solicită feedback-uri sistematice profesorilor;
* directorul impune mai degrabă decât să arate și solicită feedback despre cum s-ar putea îmbunătăți ceva foarte rar;	* directorul sprijină profesorii pentru îmbunătățirea procesului educativ și își asumă responsabilitatea alături de aceștia;
* directorul monitorizează activitatea de muncă și determină calitatea acesteia;	* directorul face tot ce îi stă în putere să ofere cele mai bune instrumente de lucru și un mediu profesional non-coercitiv;
* atunci când profesorii refuză, directorul folosește coerciția pentru a-i determina să facă precum li s-a spus;	* directorul folosește tehnici de coaching pentru a ajuta profesorii să își clarifice propria viziune educativă;

*Comportamentul directorului șef versus comportamentul directorului lider*

*adaptat după William Glasser (1988, pp.27-33)*

Pentru a avea o perspectivă holistică asupra temei abordate, considerăm oportună și o detaliere a cauzelor care determină eșecurile liderilor.

❖ **stereotipurile de leadership**

Cele raportate la bărbați vizează că un lider masculin este competitiv, asertiv, îndrăzneț, dominator, rezilient, orientat către acțiune și capabil să reziste la presiune. Cât privește pe cele raportate la femei, acestea sunt sensibile, pline de compasiune, suportive și amabile. Dat fiind acest stereotip, există riscul discriminării, încât, chiar și în instituțiile școlare, directorul femeie poate fi disprețuit de profesorii bărbați și stilul său de leadership poate fi subminat.

#### ❖ **incapacitatea de a sluji**

A fi un lider de succes implică o capacitate de a fi de folos în permanență, întrucât nu se rezumă doar la a da ordine și la a monitoriza activitatea angajaților, ci și la a servi actului de conducere în sine. Un director școlar poate demonstra această capacitate prin a-și ajuta profesorii să își îndeplinească responsabilitățile de bază în orice context.

#### ❖ **rezistența la schimbare**

Școala este un sistem deschis și închis în același timp dacă ne raportăm la planurile, politicile și programele de formare. Stilul de leadership al unui director școlar poate fi inefficient dacă acesta nu se poate adapta la schimbările care decurg fie din interiorul fie din exteriorul instituției școlare. De exemplu, un lider școlar autoritar dintr-o școală primară poate eșua atunci când este transferat într-o școală unde profesorii și elevii sunt obișnuiți cu un stil democrat de elaborare a politicilor educaționale.

#### ❖ **sindromul capului în nisip**

În cel mai simplu mod de înțelegere, acest sindrom presupune să te raportezi și să răspunzi la o anumită situație pretinzând că nu ești conștient de aceasta. Acest stil de leadership este asociat abordării de tip laissez-faire, pentru că liderul nu reușește să recunoască și să acționeze împotriva dispozițiilor nepotrivite ale colegilor.

Un director școlar ar trebui să fie capabil să stingă comportamente indezirabile precum întârzierea la ore, pedeapsa corporală a elevilor, bullying-ul, erorile de notare și de evaluare, actele imorale, întârzierea plății salariilor, condițiile precare de muncă.

#### ❖ **teama**

Acea teamă de a-și pierde demnitatea și autotitatea aferentă procesului de luare a deciziilor și delegarea responsabilităților ar putea favoriza eșecul unui director școlar democrat. Delegarea responsabilităților este un principiu al unei administrații etice. Un director școlar democrat ar putea deveni inefficient în ceea ce privește atingerea obiectivelor dacă îi este teamă să delege responsabilități unor profesori care dețin competențe profesionale similare precum directorul adjunct și care pot îndeplini sarcini de supraveghere, monitorizare și evaluare a performanțelor profesorilor.

#### ❖ **neîncrederea în colegi**

#### ❖ **atitudinea negativă a liderului**

#### ❖ **lipsa de grade didactice**

### ❖ management fără intuiție și perspicacitate

Tipologia leadershipului abordată în acest articol oferă indicii prețioase celor care dețin funcții de conducere, sugerând că nu există o anumită ierarhie a stilurilor aferente. De asemenea, este și o invitație de a medita asupra corelațiilor dintre cultura organizațională cultivată de un lider și impactul acesteia asupra satisfacției profesionale și a nivelului de performanță la locul de muncă. În instituțiile școlare, e de dorit să se contureze o cultură a învățării, fiind nevoie de înțelegere mutuală și colaborare.

### Bibliografie

- Aina, O.S. (2022). The role of educational leadership in the professional learning community, *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 4(2), pp. 233-248
- Bruckner, J. K. (2017). An analysis of empathy as leadership attributes and action in educational administrators and teacher leaders, *Student Work*, 3658
- Burkle, F. (2019). *Character Disorders Among Autocratic World Leaders and The Impact on Health Security, human Rights, and Humanitarian Care, Prehospital and Disaster, Medicine*, Cambridge University Press
- Bush, T. (2008). Models of educational leadership, in: Bush, T., Bell, L., Middlewood, D. (coord.), *Principles of educational leadership and management*, Sage Publication, pp.3-19
- Coleman, M., & Glover, D. (2010). *Educational leadership and management. Developing insights and skills*, Open University Press, Glasgow
- Coppess, B. (2022). The case for empathy as a standard for principal certification, *Educational Research: Theory and Practice*, 33(2), pp.132-140
- Cramaruc, N.M., Maidaniuc-Chirilă, T. (2015). *O nouă formă de violență la locul de muncă. Abuzul psihologic*, Editura Lumen, Iași
- Goods, A., McCalla, S., & Langford, L.K. (2024). *Empathetic leadership Transforming workplaces with compassion and understanding*, University of Phoenix, white paper
- Jiang, M., & Lu, S. (2020). To empathize or not empathize in educational leadership, *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 5(1), article 3
- Mshelia, J.H. & Emmanuel, O. (2022). Leadership styles and their applications for effective school administration, *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(2), pp.56-63

- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De la Garza, L.M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(2), pp.217-236
- Paschal, M.J., Awanga, A.E., Tungu, J.B., & Ndomondo, P. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Educational Leadership, *Research Gate*, pp.429-445
- Spillane, J. P. (2003). Educational Leadership, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), pp. 343-346
- Taylor, M., & Lambert, S. (2022). The need for empathy in school leadership, *Journal of the Chartered College of Teaching*, University of Chester
- Toprak, M. (2020). Leadership in Educational: A systematic review, *International Journal of Educational Administration, management, and Leadership*, 1(2), pp.85-96
- Utami, H.P., Afrisca, M., Perdana, R.N., & Burhanuddin (2021). The Influence of Authoritarian Leadership on Educators' Competency, *International Research-based Education Journal*, 3 (1), pp.28-35

# Leadershipul Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie

---

Autor: Cretu Ines, profesor mentor, metodist, formator - matematică,  
Liceul Teoretic de Informatică Gr. Moisil, Iași

## Introducere

Într-o lume aflată într-o continuă transformare, educația se confruntă cu provocări tot mai complexe, iar rolul liderilor educaționali devine esențial în modelarea viitorului generațiilor următoare. Leadershipul educațional nu mai poate fi privit doar ca un proces de administrare a resurselor sau de impunere a unor reguli, ci ca un act de echilibrare fină între autoritate și empatie. Un lider educațional de succes este cel care reușește să îmbine fermitatea deciziilor cu înțelegerea profundă a nevoilor și emoțiilor celor pe care îi conduce.

Tema „Leadershipul Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie” abordează această dualitate esențială în conducerea instituțiilor de învățământ și subliniază importanța unei abordări care să susțină atât performanța academică, cât și dezvoltarea socio-emoțională a elevilor și cadrelor didactice.

## 1. Definirea Leadershipului Educațional în Contextul Actual

Leadershipul educațional este un concept dinamic, care evoluează odată cu schimbările din societate și tehnologie. Tradițional, liderul educațional era perceput ca un administrator autoritar, responsabil de gestionarea eficientă a resurselor și de menținerea disciplinei. Astăzi, însă, rolul său s-a extins considerabil, incluzând:

- Viziune strategică: Crearea și implementarea unor planuri care să răspundă nevoilor unei comunități educaționale diverse și în continuă schimbare.
- Dezvoltare profesională: Susținerea continuă a formării și perfecționării cadrelor didactice.
- Inovație: Promovarea utilizării tehnologiei și a noilor metode pedagogice în procesul educațional.
- Gestionarea relațiilor: Construirea și menținerea unor relații solide cu profesorii, elevii, părinții și alți factori interesați.

În acest context, autoritatea și empatia devin pilonii principali care susțin un leadership educațional eficient.

## 2. Autoritatea în Leadershipul Educațional: O Necesitate?

### 2.1 Ce Înseamnă Autoritatea în Educație?

Autoritatea în educație se referă la capacitatea liderului de a influența și de a ghida comportamentele și deciziile membrilor comunității educaționale. Aceasta nu înseamnă impunerea unor reguli rigide sau controlul excesiv, ci stabilirea unui cadru clar și coerent în care toți participanții să știe ce se așteaptă de la ei și să respecte regulile comune.

Un lider cu autoritate:

- Stabilește standarde clare: Definirea așteptărilor academice și comportamentale pentru profesori și elevi.
- Menține disciplina: Crearea unui climat de ordine și respect în școală.
- Ia decizii ferme și rapide: Capacitatea de a acționa prompt în fața provocărilor sau conflictelor.
- Asumă responsabilitatea: Un lider cu autoritate nu evită responsabilitățile și își asumă deciziile luate, fie ele populare sau nu.

### 2.2 Riscurile Excesului de Autoritate

Un leadership bazat exclusiv pe autoritate poate genera efecte negative:

- Lipsa motivației: Profesorii și elevii pot deveni demotivați dacă simt că nu au libertate de exprimare sau autonomie în procesul educațional.
- Climat de teamă: O conducere prea rigidă poate crea un mediu de frică și anxietate, afectând performanța și bunăstarea emoțională.
- Rezistență la schimbare: Impunerea deciziilor fără consultare poate duce la rezistență și lipsă de cooperare din partea comunității educaționale.

De aceea, autoritatea trebuie completată de empatie pentru a crea un mediu educațional echilibrat și sănătos.

## 3. Empatia în Leadershipul Educațional: O Componentă Esențială

### 3.1 Ce Este Empatia și De Ce Este Importantă în Educație?

Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a simți emoțiile și perspectivele celorlalți.

În context educațional, empatia este esențială pentru construirea relațiilor bazate pe încredere și respect reciproc. Un lider empatic reușește să creeze un mediu în care profesorii și elevii se simt valorizați și sprijiniți.

Un lider empatic:

- **Ascultă activ:** Oferă timp și atenție reală problemelor și preocupărilor cadrelor didactice, elevilor și părinților.
- **Înțelege nevoile individuale:** Recunoaște că fiecare persoană are nevoi și provocări diferite și adaptează strategiile în consecință.
- **Promovează bunăstarea emoțională:** Creează programe și politici care susțin sănătatea mentală și emoțională a întregii comunități educaționale.
- **Încurajează colaborarea:** Un lider empatic promovează un climat de deschidere și cooperare, unde fiecare voce este auzită.

### 3.2 Riscurile Excesului de Empatie

Deși empatia este vitală, un exces de empatie poate duce la probleme în leadershipul educațional:

- **Decizii amânate:** Un lider prea empatic poate evita luarea deciziilor dificile pentru a nu supăra pe cineva, ceea ce poate duce la lipsa de acțiune și incoerență.
- **Favoritism perceput:** În încercarea de a răspunde nevoilor individuale, un lider poate fi perceput ca fiind părtinitor, ceea ce poate genera tensiuni în echipă.
- **Slăbirea autorității:** Un lider care nu își afirmă autoritatea atunci când este necesar poate pierde respectul și încrederea echipei.

Astfel, empatia trebuie să fie echilibrată cu autoritatea pentru a menține un leadership eficient.

## 4. Cum Găsim Echilibrul între Autoritate și Empatie?

### 4.1 Strategii pentru Un Leadership Echilibrat

1. **Stabilirea unor reguli clare, dar flexibile:** Liderul trebuie să definească standarde și așteptări clare, dar să fie deschis la ajustări în funcție de context și nevoile individuale.
2. **Implicarea comunității în procesul decizional:** Consultarea cadrelor didactice, elevilor și părinților înainte de luarea deciziilor importante contribuie la creșterea responsabilității și a angajamentului.
3. **Feedback constructiv:** Un lider echilibrat oferă feedback ferm, dar exprimat cu respect și înțelegere, încurajând îmbunătățirea continuă.
4. **Formarea continuă:** Participarea la programe de dezvoltare profesională în domenii precum managementul conflictelor, inteligența emoțională și comunicarea eficientă.
5. **Modelarea comportamentului dorit:** Liderul trebuie să fie un exemplu de echilibru între autoritate și empatie, demonstrând prin propriul comportament cum pot fi integrate aceste două componente.

### 4.2 Exemple de Succes în Leadershipul Educațional

Există numeroase exemple de lideri educaționali care au reușit să găsească acest echilibru. De la directori de școli care au transformat instituțiile printr-o combinație de reguli clare și



sprijin emoțional, la profesori care au inspirat generații întregi printr-un amestec de disciplină și înțelegere, leadershipul echilibrat este cheia succesului în educație.

## **5. Provocările Leadershipului Educațional în Secolul XXI**

### **5.1 Schimbările Tehnologice și Impactul Asupra Leadershipului**

Tehnologia a schimbat fundamental modul în care funcționează educația. Liderii educaționali trebuie să fie pregătiți să integreze noile tehnologii în procesul educațional, să gestioneze securitatea datelor și să răspundă la provocările aduse de învățământul online și hibrid.

### **5.2 Diversitatea Culturală și Incluziunea**

Liderii educaționali trebuie să fie sensibili la diversitatea culturală și să promoveze politici de incluziune care să asigure echitatea și accesul egal la educație pentru toți elevii.

### **5.3 Sănătatea Mentală și Bunăstarea Emoțională**

Într-o lume tot mai stresantă, sănătatea mentală devine o prioritate. Liderii educaționali trebuie să implementeze programe care să susțină bunăstarea emoțională a profesorilor și elevilor și să creeze un climat de siguranță psihologică în școli.

## **6. Concluzie**

Leadershipul educațional înseamnă mult mai mult decât gestionarea resurselor sau impunerea unor reguli. Este un proces complex care necesită echilibru între autoritate și empatie, între fermitate și flexibilitate, între a conduce și a sprijini. Un lider educațional de succes este cel care reușește să inspire, să motiveze și să creeze un mediu în care fiecare membru al comunității educaționale să se simtă respectat, valorificat și sprijinit în procesul de învățare și dezvoltare.

În final, echilibrul între autoritate și empatie nu este doar o abilitate managerială, ci o artă care se perfecționează în timp și care reprezintă cheia succesului în educația modernă.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

**Prof. Violeta Gabriela Cristea**  
**Liceul de Turism și Alimentație “Dumitru Moțoc” Galați**

Problematika leadershipului (a fenomenului conducerii) a exercitat încă din cele mai vechi timpuri o mare atracție atât pentru teoreticieni cât și pentru practicieni din cele mai diverse domenii (sociologie, politologie, filosofie, psihologie, managementul organizațional, etc.). Liderul este definit, în general, ca un individ sau persoană din grup căruia i s-a dat sarcina de a direcționa și coordona activitățile de grup, sau, care, în absența unui lider desemnat, are cea mai mare responsabilitate pentru realizarea acestor funcții în grup (Fiedler, 1967). Fenomenul conducerii (leadership) nu reprezintă altceva decât maniera sau modul în care sunt realizate aceste responsabilități asumate liderului. Fenomenul conducerii se concretizează cel mai adesea fie în îndeplinirea unei sarcini, fie în realizarea unui comportament care va permite menținerea coeziunii grupului. Leadershipul apare ori de câte ori un grup de oameni își unesc și armonizează eforturile în vederea realizării unui obiectiv comun. Întrucât în orice instituție există o organizare formală și o organizare informală, care deseori diferă sensibil, leaderii informali pot să nu se identifice cu managerii, adică persoanele cu funcții de conducere. În aceste condiții este evident faptul că un bun manager va fi întotdeauna și un bun leader, dar un bun leader nu este întotdeauna un manager. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercițarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. Leadershipul formal, care se referă la managerii dintr-o organizație, reprezintă dreptul formal sau legitim al acestora de a influența alte persoane în virtutea poziției lor ierarhice în cadrul organizației. Leadershipul informal nu reprezintă un drept oficial de a-i influența pe alții, ci rezidă în calitățile intrinseci ale unei persoane de a exercita o influență în cadrul unui grup informal. Influența asupra altora se poate exercita pe o gamă largă de căi, care se extind de la cea amiabilă la cea coercitivă. Astfel, D.Kipnis, S.Schmidt, C.S.Smith și I.Wilkinson consideră că pot fi identificate următoarele tipuri de strategii de influențare a oamenilor:

- **Rațiunea**- folosirea situațiilor, evenimentelor, proceselor și a datelor și informațiilor ce le reflectă pentru dezvoltarea argumentelor logice.
- **Prietenia**- căutarea sprijinului, folosirea măgulirii, crearea bunăvoinței.

- **Coalizarea**- mobilizarea altora în cadrul organizației.
- **Căderea la învoială**- negocierea pe baza folosirii recompenselor.-
- **Agresivitatea**- folosirea abordării directe și în forță.
- **Autoritatea superioară**- câștigarea sprijinului autorităților superioare ale ierarhiei pentru sporirea „greutății” cererilor.

Studiul efectuat de autorii citați asupra unui număr reprezentativ de manageri a evidențiat faptul că cele mai utilizate strategii sunt cele bazate pe rațiune și agresivitate, iar cel mai puțin folosite se referă la utilizarea autorității superioare și la sancționare. Totodată, studiul a relevat preocuparea constantă a managerilor de a exercita o influență cât mai puternică asupra subordonaților lor, având conștiința faptului că ei nu se pot limita la strategia tradițională de exercitare a puterii în cadrul organizației exclusiv pe baza poziției ierarhice deținute.

### **Stiluri de leadership**

- Preocupare puternică față de rezultate și slaba preocupare față de oameni. Problema o reprezintă integrarea- preocuparea față de rezultate nu ar trebui să aibă drept efect neglijarea oamenilor.
- Preocupare puternică față de oameni și slaba preocupare față de rezultate.
- Semn al unui leadership pasiv sau apatic – slaba preocupare deopotrivă față de oameni și față de rezultate.
- Acesta este cel mai utilizat stil de leadership în Europa și America de Nord, reprezentând o abordare de compromis în care o parte din fiecare dimensiune este sacrificată pentru păstrarea status quo-ului.
- Stilul ideal, cu cea mai mare eficacitate. Liderul încearcă, prin încurajarea efortului întregii echipe, să rezolve problemele ridicate de ambele dimensiuni în același timp. Fiecare membru al echipei este preocupat de ambele dimensiuni, și nu doar liderul.

Rolurile și competențele leadershipului trebuie dezvoltate, învățate și perfecționate pentru ca acestea să răspundă cu succes complexității lumii reale, și care ar fi cel mai potrivit loc pentru a realiza acest lucru dacă nu școala? Datorită impredictibilității lumii și a limitelor raționalității umane, este mai bine ca pentru început să se formeze capacitatea oamenilor (în acest caz a elevilor), pentru ca mai apoi aceștia să fie încurajați să-și dezvolte anumite mijloace de a utiliza aceste capacități. În acest sens, școala este locul potrivit pentru formarea acestor capacități prin intermediul trainingurilor pe leadership.

În zilele noastre, companiile se așteaptă ca elevii să iasă de pe băncile școlii înarmați cu toată experiența și cunoștințele necesare pentru a putea conduce compania respectivă pe

culmile succesului. Așa cum bine se știe , la nivelul pieței există o penurie de lideri, însă aceia care își perfecționează competențele în domeniul leadershipului vor avea oportunitatea să-și construiască o carieră de succes, pentru că cei ce își asumă un rol de leader vor avea de parcurs o călătorie anevoioasă, dar plină de satisfacții.

Problema cu care se confruntă azi școlile este următoarea: cum va reuși sistemul de învățământ să îmbunătățească performanțele elevilor și să ofere pieței oameni bine pregătiți? Dacă considerăm că scopul școlilor

și al învățământului este să pregătească forța de muncă corespunzător pentru a lucra într-o economie existentă ce tinde să se dezvolte, atunci avem nevoie ca training-urile pe leadership să fie incluse în curriculumul educațional. Thomas J. Sergiovanni spunea că “dorința de a îmbunătăți performanțele școlare“ a dus la :

- **leadership birocratic** (care se concentrează pe rezultate ce urmează a fi monitorizate și evaluate)
- **leadership vizionar** (care se concentrează pe motivarea oamenilor prin necesitatea schimbării)
- **leadership antreprenorial** (care se concentrează pe competiția de pe piață)”, dar nici unul dintre aceste tipuri de leadership nu este recomandat a fi folosit în școli. Leithwood a remarcat foarte bine că organizarea școlară de viitor o reprezintă “ comunitatea educațională de mare încredere”, care se bazează pe combinarea necesității menținerii scopului central al învățării cu necesitatea de a da rezultate. Cu alte cuvinte, elevii și profesorii ar trebui învățați cum să perfecționeze capacitățile leadershipului transformațional.

Cele patru dimensiuni ale leadershipului transformațional sunt:

- **Inspirația:** motivarea urmașilor și comunicarea optimismului în ceea ce privește scopurile viitoare.
- **Individualismul:** concentrare pe nevoile individuale ale urmașilor.
- **Stimularea intelectuală:** influențarea gândirii și imaginației urmasilor.
- **Influența idealizată:** comunicarea și construirea unui angajament emoțional față de viziune.

Cu alte cuvinte practici ale leadershipului care pot avea o influență puternică asupra dezvoltării unei persoane includ stimularea intelectuală, oferirea unui suport individual și a unei viziuni cu care urmașii să se identifice. Faptul că cei implicați în procesul de predare și învățare pot folosi situația educațională și organizațională curentă într-un mod prin care este posibil să pui a transforma în leadership transformațional, va face posibil schimbul între “de ce trebuie să fie așa?” (vechea expresie folosită atât de elevi

cât și de profesori) și “de ce nu poate fi ca...?”. Dar acest schimb nu poate avea loc decât dacă trainingurile pe leadership devin o parte integrată a sistemului educațional, sistem în care profesorii și elevii interacționează într-o relație de leadership.

Un leader trebuie să se concentreze pe schimbarea opticii oamenilor săi, și anume, de la oponenți ai schimbării la susținători ai acesteia. El poate să ușureze procesul de schimbare pentru toți dacă încearcă să schimbe atitudinea oamenilor. Când un leader introduce schimbarea, atitudinile oamenilor care-l urmează rezultă în abordări diferite și este de datoria liderului să găsească un numitor comun și să stabilească obiectivul pe care toți ar trebui să-l îndeplinească. Pentru a putea depăși un obstacol, leaderii trebuie:

**1. Să explice** altora de ce a avut loc schimbarea (daca aceștia nu realizează de ce) și cum le poate influența într-un mod pozitiv viața.

**2. Să stabilească** direcția strategică a schimbării- ceea ce înseamnă că trebuie să decidă care este noul obiectiv.

**3. Să îi convingă** pe alții să se miște în noua direcție. Liderii ar trebui să îi facă pe oamenii ce îi urmează să se simtă utili și entuziaști prin oferirea acestora de autoritate pentru a acționa conform schimbării. Stilul

de conducere trebuie să fie adaptat la „vârsta” și caracteristicile grupului de lucru.

Astfel, putem lua în considerare două stiluri : **orientat spre sarcină** (liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formule obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); și **orientat spre relații** (liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte). În această ordine de idei, Blanchard și Hersey sugerează că acordul dintre stilul de conducere și nevoile grupului este determinat de gradul de maturitate al respectivului grup. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină. Pe măsură ce grupul se maturizează liderul poate să adopte un stil caracterizat simultan de ambele orientări. În grupurile cu o maturitate medie e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite” cel mai potrivit este stilul laissez-faire (sau stilul cu scor scăzut la ambele orientări.) Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate de termenii: comunicare, persuasiune, participare și delegare.

Există o calitate esențială pe care cineva în poziția de lider trebuie să o aibă, pe lângă buna comunicare, claritate, umor, flexibilitate, integritate, prezență captivantă și empatie. Această calitate este puterea de a vedea clar, de a avea o viziune coerentă.

Atât managementul cât și leadershipul implică luarea deciziilor cu privire la ceea ce trebuie să fie efectuat, crearea rețelelor de oameni și relații, care vor îndeplini sarcinile și ulterior asigurarea faptului că aceste persoane într-adevăr și-au îndeplinit lucrul.

Pentru a oferi o strategie clară de leadership pentru instituțiile educaționale, este important să se dezvolte diferite abilități și discipline, făcându-le să fie mai mult combinate cu tehnologia. De asemenea, este esențial să se schimbe mediul didactic prin utilizarea tehnologiilor, a platformelor și a instrumentelor moderne de predare, pentru ca învățarea să devină mai interactivă și participativă. Dezvoltarea abilităților de leadership este influențată de competențele corecte ale managerilor și ale profesorilor pe care trebuie să le învețe și să le gestioneze în medii noi de învățare bazate pe instrumente și platforme TIC.

În acest caz, ar putea fi propusă o nouă cercetare având următoarele obiective investigate:

- pregătirea pentru punerea în aplicare a unor instrumente eficiente de gestionare a TIC pentru îmbunătățirea leadershipului educațional;
- încurajarea managerilor școlari să își îmbunătățească abilitățile manageriale profesionale cu privire la procesele de proiectare, organizare, monitorizare și evaluare prin aplicarea TIC;
- identificarea unor strategii de leadership adecvate pentru creșterea calității managementului și leadershipului prin intermediul instrumentelor TIC.

#### Bibliografie:

- Barbu Daniela Ion *Climatul educațional și managementul școlii*, București, EDP, 2009.
- Bezede R., Goraș-Postică V. *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2011.
- Davies B. *The Essentials of School Leadership*. Londra: Paul Chapman, 2004.
- Fiedler F. A. *Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967.
- Preda Marian – *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- Segal J. *Dezvoltarea inteligenței emoționale*, Editura Teora, București, 1999.
- Zlate M. *Leadership și management*. Iași: Polirom, 2004.

## LEADERSHIP- ABORDĂRI

CURIMAN CRISTINA

SCOALA GIMNAZIALA VEDEA, TELEORMAN

Oamenii sunt captivați de ideea de leadership, căutând informații despre cum pot deveni lideri eficienți. Corporațiile vor oameni care au abilități de lider deoarece cred că aceștia aduc ceva special afacerii lor. Pe parcursul anilor au existat multe încercări de a defini leadershipul. După cum a sugerat Stogdill, există aproape atâtea încercări de a defini leadershipul, pe cât de mulți oameni au încercat să îl definească.

Una dintre cele mai interesante abordări a fost propusă de Bass, care a sugerat că unele definiții văd leadershipul cu accent pe procesele de grup. Din această perspectivă, liderul este centrul schimbărilor și activității într-un grup, întruchipând voința grupului. Alt set de definiții văd liderul din perspectiva personalității, astfel leadershipul este văzut ca o combinație de caracteristici speciale pe care le deține un individ și care îi permit să impună celorlalți îndeplinirea sarcinilor.

Alte abordări au definit leadershipul ca și o acțiune sau conduită, astfel leadershipul este format din toate acțiunile pe care un lider le face pentru a aduce schimbare în grup.

Leadershipul a mai fost definit și în termenii relației de putere care există între lider și adepți, astfel liderul are puterea și o folosește pentru a impune schimbarea celorlalți. Unii cercetători văd leadershipul ca un proces transformațional care motivează adepții să obțină rezultate mai bune decât se așteaptă de la ei, în timp ce alți cercetători văd leadershipul din perspectiva deprinderilor și pun accent pe capacitățile care fac posibil un leadership eficient.

În concluzie, câteva concepte pot fi identificate când discutăm despre acest fenomen:

- ♣ Leadershipul este un proces.
- ♣ Leadershipul implică influență.
- ♣ Leadershipul se formează într-un grup.
- ♣ Leadershipul implică atingerea unui țel.

Leadershipul implică o artă mai degrabă decât știință pură [...] Leadership are astfel diferite fețe și liderii tind să aibe personalități și ideologii separate și distincte, precum și foarte multe stiluri.

Există patru factori care influențează leadershipul: adepții, liderul, comunicarea și situația. Diferitele categorii de angajați au nevoie de stiluri diferite de leadership. Ca și lider, trebuie să vă cunoașteți oamenii, pentru că, spre exemplu, un nou angajat are nevoie de mai multă supraveghere decât un angajat cu experiență. În același fel, un angajat care nu este motivat are nevoie de o altă abordare decât un angajat care este puternic motivat. Punctul esențial de pornire în cunoașterea adepților (subalternilor) este de a avea cunoștințe solide despre natura

umană, cum ar fi emoțiile, motivarea și nevoile. Este la fel de important să înțelegeți că adepții sunt cei care hotărăsc dacă un lider este de succes. Dacă nu au încredere în liderul lor sau nu cred în el, adepții nu vor fi inspirați. Liderul folosește comunicarea pentru a conduce. Cea mai mare parte a comunicării este nonverbală. Ce și cum comunic poate crea sau distruge relațiile cu angajații. Un lider trebuie să își folosească judecata pentru a decide cea mai bună acțiune în funcție de situația dată.

Legat de tipurile de abordări, le vom prezenta succint în continuare.

#### ABORDAREA PRIN PRISMA TRĂSĂTURILOR LEADERULUI

Ideea că diferențele între performanțele subordonaților se datoresc trăsăturilor leaderului a constituit una dintre abordările de început în studiul leadershipului. Au fost realizate comparații ale unor eșantioane reprezentative de lideri și de nonlideri, pentru a evidenția trăsăturile fizice și de personalitate care îi diferențiază sensibil pe primii de ceilalți.

Principalele trăsături luate în considerare au fost următoarele:

- caracteristici fizice - vârstă, înălțime, înfățișare, greutate;
- personalitate - spirit introvertit/extravertit, încredere în sine, independență, caracter hotărât, spirit amiabil/agresiv, înclinații de domonare/subordonare, tendință de autoritarism;
- caracteristici de bază - clasa socială, educație, experiența, mobilitate profesională;
- inteligența - cunoștințe, mobilitate intelectuală, judecată;
- caracteristici sociale - abilitate managerială, prestigiu, diplomație, tact, spirit de cooperare, charisma, popularitate;
- „spiritul muncii” - inițiativă, tenacitate, responsabilitate, spirit finalizator.

E. Ghiselli a studiat opt trăsături de personalitate (inteligența, maturitatea, spiritul decis, inițiativa, abilitatea de supraveghere, siguranța de sine, afinitatea pentru lucrători, masculinitatea-feminitatea,) și cinci trăsături de motivație (nevoia de împlinire ocupațională, nevoia de securitate a locului de muncă, nevoia de recompensă bănească, nevoia de autoactualizare, nevoia de putere asupra altora). Pe baza cercetărilor efectuate, autorul a ierarhizat trăsăturile menționate în următoarele:

- caracteristici foarte importante: abilitatea de supraveghere, nevoia de împlinire ocupațională, inteligența, autoactualizarea, siguranța de sine, spiritul decis;
- caracteristici de importanță moderată: lipsa nevoii de securitate, afinitate pentru lucrători, inițiativa, lipsa nevoii de recompensă bănești, maturitatea;
- caracteristici lipsite de importanță: masculinitatea - feminitatea.

Au fost evidențiate, ca urmare a unor cercetări efectuate în întreprinderi industriale, trăsăturile ce caracterizează liderii de succes și anume:

- tenacitate în urmărirea scopurilor stabile;
- dorința de manifestare a inițiativei în cadrul social;
- puternica orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea în îndeplinirea sarcinilor;
- spirit îndrăzneț, originalitate în rezolvarea problemelor;
- autoîncrederea și puternica personalitate;
- disponibilitate pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane;



- abilitate de influențare a comportamentului altora și capacitate de structurare a relațiilor interpersonale.

- promptitudine în absorbirea stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor și amânărilor;

Abordarea prin prisma trasaturilor liderului are meritul de a permite deducerea logică a ideii că întreprinzătorii de succes au șanse reale, prin prisma anumitor trăsături de personalitate și caracteristici fizice, să fie, după demararea întreprinderii pe care au inițiat-o, lideri de succes, capabili să practice un leadership eficient și să mobilizeze puternic subordonații pentru obținerea unei performanțe superioare.

#### ABORDAREA PRIN PRISMA COMPORTAMENTULUI LEADERULUI

Dacă abordarea precedentă era concentrată asupra răspunsurilor la întrebarea: Cum trebuie să fie liderul eficient? Aceasta a doua abordare se confruntă cu întrebarea: Ce face liderul eficient? –cu alte cuvinte, cum își exercită influența asupra celorlalte persoane.

Comportamentul liderilor eficienti se înscrie în perechile antonimice autocratic- democratic, directiv-permisiv și orientat spre sarcini-orientat spre persoane. Deși exprimate diferit, cele trei perechi semnifică, în esență, dominanta comportamentală a liderului: comportament axat pe realizarea sarcinilor, a producției.

Bibliografie:

Bush, T. , Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale, Iași, Editura Polirom, 2015

Gavrilovici, O., Iosifescu S., Prodan, A, Management educațional, Iași, Editura CDRMO, 2003

# EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Prof. Czegeer Noemi- Denisza

Grădinița cu Program Normal, Școala Gimnazială Suatu

**„Leadership-ul și învățarea sunt indispensabile reciproc.” – John F. Kennedy**

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în conturarea unui climat de învățare pozitiv, care promovează colaborarea și respectul reciproc. Un leadership eficient nu se bazează doar pe autoritate, ci și pe capacitatea liderului de a inspira, motiva și sprijini dezvoltarea fiecărui individ din mediul educațional. Explorarea strategiilor de leadership care combină autoritatea cu empatia este esențială pentru dezvoltarea unui mediu educațional echilibrat și eficient. Acest articol analizează modelele educaționale care facilitează acest echilibru și impactul lor asupra performanțelor elevilor și profesorilor.

## *Modele de leadership educațional*

### 1. Leadership transformativ

Leadershipul transformativ se concentrează pe inspirarea și motivarea cadrelor didactice și a elevilor pentru atingerea obiectivelor educaționale. Acest tip de leadership promovează un mediu de învățare colaborativ și inovativ, în care fiecare individ este valorizat și încurajat să își atingă potențialul maxim. Liderii transformativi cultivă acest mediu prin:

- Crearea unei viziuni comune și implicarea tuturor factorilor educaționali în definirea și implementarea acesteia.
- Promovarea inovării și a autonomiei didactice prin susținerea experimentării unor metode moderne de predare.

- Dezvoltarea relațiilor bazate pe încredere și respect reciproc, astfel încât fiecare membru al comunității să se simtă apreciat și motivat.

## 2. Leadership democratic

Acest model pune accent pe participarea activă a cadrelor didactice, elevilor și părinților în procesul decizional. Caracteristicile sale principale includ:

- Comunicarea deschisă și feedback-ul constructiv.
- Implicarea tuturor părților interesate în luarea deciziilor.
- Crearea unui mediu incluziv și echitabil.

## 3. Leadership distribuit

Leadershipul distribuit presupune delegarea responsabilităților și promovarea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare. Avantajele acestui model includ:

- Dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice prin încurajarea asumării de roluri de conducere în diverse inițiative.
- Crearea unui climat de sprijin în care fiecare membru al comunității educaționale are un rol activ și este valorizat pentru contribuțiile sale.
- Optimizarea proceselor decizionale prin diversificarea perspectivei de conducere, ceea ce duce la soluții mai eficiente și mai bine adaptate nevoilor reale ale comunității educaționale.

### *Strategii de leadership care combină autoritatea și empatia*

#### 1. **Comunicarea clară și empatică:**

Liderii eficienți echilibrează fermitatea cu ascultarea activă și deschiderea față de nevoile cadrelor didactice și ale elevilor, asigurând un climat de siguranță și încredere.

## 2. **Promovarea culturii colaborative:**

Crearea unui spațiu în care profesorii și elevii se simt valorizați și implicați activ în procesul educațional prin colaborare și sprijin reciproc.

## 3. **Flexibilitatea și adaptabilitatea:**

Ajustarea strategiilor în funcție de nevoile specifice ale comunității educaționale, ținând cont de diversitatea stilurilor de învățare și a contextelor socio-culturale.

## 4. **Exemplul personal:**

Liderii care demonstrează respect, integritate și angajament contribuie la stabilirea unui climat de învățare pozitiv și inspiră elevii și profesorii să adopte aceleași valori.

Leadershipul educațional eficient combină autoritatea cu empatia pentru a crea un mediu de învățare colaborativ și respectuos. Modelele analizate – transformativ, democratic și distribuit – oferă strategii valoroase pentru consolidarea unui climat educațional echilibrat. Implementarea acestora conduce la o comunitate educațională mai unită, capabilă să susțină dezvoltarea armonioasă a fiecărui elev și cadru didactic, promovând astfel excelența și inovația în educație.

## **Bibliografie:**

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
2. Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
3. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). *The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school*. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 679-706.
4. Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* Routledge.
5. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

## ECHILIBRU ÎNTRE AUTORITATE SI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

Damian Mădălina-Monica , Liceul de Arta „Gheorghe Tattarescu,,

Un echilibru între autoritate și empatie în managementul clasei este esențial pentru crearea unui mediu de învățare sănătos și eficient. Autoritatea înseamnă stabilirea unor reguli clare și a unui control necesar asupra comportamentului elevilor, în timp ce empatia presupune înțelegerea și susținerea emoțională a elevilor. Un manager de clasă eficient trebuie să îmbine aceste două aspecte pentru a crea un climat de învățare în care elevii să se simtă în siguranță, respectați și motivați să învețe.

Autoritatea în managementul clasei se referă la stabilirea unor norme clare, respectarea disciplinelor și menținerea unui control asupra comportamentului elevilor. Este important ca autoritatea să nu fie percepută ca o formă de tiranie, dar să existe limite clare care să ajute elevii să înțeleagă ce se așteaptă de la ei. Leadershipul autoritar eficient înseamnă a fi ferm și consistent, dar și flexibil, adaptându-te situațiilor particulare.

Empatia în managementul clasei este esențială pentru construirea unui raport pozitiv între profesor și elevi. Profesorul empatic este atent la nevoile emoționale ale elevilor și arată interes față de starea lor de bine. Un profesor care demonstrează empatie poate încuraja elevii să își exprime sentimentele și să participe activ în activitățile de învățare.

Empatia contribuie la crearea unui climat pozitiv, în care elevii simt că sunt înțeleși și respectați, ceea ce duce la o colaborare mai bună și un comportament mai adecvat.

Echilibrul între autoritate și empatie presupune aplicarea regulilor cu fermitate, dar și disponibilitatea de a asculta și înțelege elevii. Autoritatea fără empatie poate duce la un climat de frică și distanțare, în timp ce empatia fără autoritate poate conduce la o lipsă de disciplină.

De exemplu, atunci când un elev are un comportament problematic, profesorul trebuie să aplice consecințele prevăzute, dar și să exploreze motivele comportamentului printr-o abordare empatică, discutând despre ce l-a determinat să acționeze astfel.

Acest subiect a fost explorat din mai multe unghiuri în cercetările educaționale. Studiile în acest domeniu analizează modul în care stilurile de conducere ale profesorilor, care îmbină fermitatea cu sprijinul emoțional, influențează comportamentul elevilor și performanțele lor academice. Iată câteva cercetări și analize relevante privind acest echilibru:

#### Cercetări despre autoritate și stilurile de management al clasei

- Emmer și Sabornie (2015): În *Handbook of Classroom Management*, autorii analizează diverse tehnici și strategii de management al clasei, inclusiv abordări autoritare și empatică. Cercetările lor sugerează că autoritatea nu trebuie să fie strictă și rigidă, ci să fie aplicată într-un mod care să permită flexibilitatea și înțelegerea comportamentului elevilor. Autorii subliniază importanța stabilirii unor reguli clare, dar și a menținerii unei relații de respect și încredere între profesori și elevi.
- Pianta și alții (2007): În cadrul studiului *Teacher-Child Relationships and Children's Social and Academic Development*, autorii au investigat impactul relațiilor profesor-elev asupra comportamentului și performanțelor academice ale elevilor. Rezultatele au demonstrat că un echilibru între fermitatea autorității și sprijinul empatic poate îmbunătăți semnificativ atât comportamentele sociale, cât și performanțele academice.

#### Importanța empatiei în gestionarea clasei

- Cummings (2002): Studiul *The Role of Empathy in the Classroom* analizează rolul empatiei în reducerea comportamentelor distrugătoare și în construirea unei relații pozitive între profesori și elevi. Cercetările sugerează că profesorii care demonstrează empatie sunt mai capabili să creeze un climat de învățare în care elevii se simt sprijiniți și motivați să învețe.
- Jensen (2009), în *Teaching with the Brain in Mind*, subliniază importanța empatiei pentru dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv, care sprijină învățarea și dezvoltarea emoțională a elevilor. Jensen arată că, atunci când profesorii își adaptează abordările la nevoile emoționale ale elevilor, aceștia manifestă un comportament mai adecvat și o mai mare implicare în procesul educațional.

## Stilurile de leadership în managementul clasei

- Rimm-Kaufman și Sandilos (2011): Cercetarea *Teacher-Student Relationships and Children's Social and Academic Development* demonstrează că profesorii care îmbină autoritatea cu empatia ajută elevii să dezvolte abilități sociale și academice mai bune. Studiul sugerează că stilurile de leadership în educație care sunt bazate pe autoritate și empatie simultan pot crea un mediu în care elevii se simt atât în siguranță, cât și stimulați să învețe.
- Harris (2009): În analiza sa *The Role of Empathy in Educational Leadership*, Harris explorează cum profesorii care manifestă empatie pot dezvolta relații mai puternice cu elevii, ceea ce facilitează un comportament pozitiv în clasă și o atmosferă de învățare mai cooperantă. În același timp, un profesor cu autoritate clară, dar flexibilă, ajută elevii să înțeleagă ce se așteaptă de la ei și ce comportamente sunt acceptabile.

## Teorii și modele aplicabile echilibrului autoritate-empatie

- Modelul de leadership autoritar și participativ: Cercetările sugerează că profesorii care aplică un stil de leadership autoritar, dar care integrează aspecte ale leadership-ului participativ, pot reuși să mențină controlul asupra clasei fără a crea un climat rigid sau ostil. Aceștia îmbină claritatea autorității cu posibilitatea de a asculta și a răspunde nevoilor emoționale ale elevilor.
- Teoria învățării sociale (Bandura, 1977): Albert Bandura a subliniat importanța învățării prin modelare și influența socială asupra comportamentului. Aceasta teorie sugerează că un profesor care combină autoritatea cu empatia poate să modeleze comportamentele dorite într-un mod mai eficient, ajutând elevii să învețe nu doar din reguli, dar și din exemple și relații empatice.

## Studii longitudinale privind impactul echilibrului autoritate-empatie

- Baker, D. P., & alții (2006): În studiul lor longitudinal *Classroom Environment and Student Performance*, autorii au demonstrat că un management echilibrat între autoritate și empatie influențează pozitiv nu doar comportamentele elevilor, dar și rezultatele lor academice pe termen lung. Elevii care beneficiază de o disciplină clară și un sprijin emoțional constant au tendința de a performa mai bine în școală.

Aceste cercetări și analize subliniază faptul că un echilibru între autoritate și empatie în managementul clasei nu doar că promovează un comportament pozitiv și respectuos al elevilor, dar și sprijină dezvoltarea lor academică și emoțională.

#### Bibliografie:

1. Emmer, E. T., & Sabornie, E. J. (2015). *Handbook of Classroom Management*. Routledge.
2. Pianta, R. C., & alții (2007). *Teacher-Child Relationships and Children's Social and Academic Development*. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 337-347.
3. Cummings, R. (2002). *The Role of Empathy in the Classroom*. *Journal of Educational Psychology*, 94(1), 67-76.
4. Jensen, E. (2009). *Teaching with the Brain in Mind*. ASCD.
5. Rimm-Kaufman, S. E., & Sandilos, L. E. (2011). *Teacher-Student Relationships and Children's Social and Academic Development*. *Journal of Educational Psychology*, 103(2), 433-450.
6. Harris, A. (2009). *The Role of Empathy in Educational Leadership*. *Journal of Educational Leadership*, 34(2), 80-97.
7. Simonsen, B., et al. (2008). *Classroom Management in Elementary Schools*. *Journal of School Psychology*, 46(6), 775-791.
8. Baker, D. P., & alții (2006). *Classroom Environment and Student Performance*. *Journal of Educational Psychology*, 98(2), 345-359.
9. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.



**EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE  
COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE  
ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT**

**STUDIU DE SPECIALITATE**

Într-o societate aflată în continuă schimbare, educația reprezintă unul dintre pilonii fundamentali ai dezvoltării sustenabile. Instituțiile educaționale nu sunt doar spații de acumulare a cunoștințelor, ci și medii în care se formează caractere, se dezvoltă competențe sociale și se modelează viitorii cetățeni ai societății. În acest context, leadershipul educațional joacă un rol esențial în crearea și menținerea unui climat favorabil învățării, bazat atât pe respectarea regulilor, cât și pe înțelegerea și sprijinirea nevoilor individuale ale elevilor și profesorilor.

Leadershipul educațional eficient trebuie să îmbine două componente esențiale: autoritatea și empatia. Autoritatea reprezintă capacitatea unui lider de a impune norme și reguli clare, asigurând astfel stabilitate și organizare. Pe de altă parte, empatia presupune înțelegerea profundă a nevoilor emoționale ale celor implicați în procesul educațional și capacitatea de a construi relații de încredere și susținere reciprocă. Doar printr-o combinație armonioasă între aceste două dimensiuni, un lider educațional poate crea un mediu de învățare echilibrat și motivant.

**Scop**

Explorarea strategiilor eficiente prin care leadershipul educațional poate integra atât autoritatea, cât și empatia, pentru a contribui la dezvoltarea unui climat educațional optim.

Întrebările principale care ghidează această cercetare sunt:

1. Care sunt modelele de leadership educațional care echilibrează autoritatea și empatia?
2. Ce beneficii aduce această abordare atât pentru profesori, cât și pentru elevi?
3. Care sunt principalele provocări și limite ale implementării unui astfel de leadership?

**Ipoteze**

1. Un leadership educațional care îmbină autoritatea și empatia contribuie la creșterea motivației și implicării profesorilor și elevilor în procesul educațional.
2. Adoptarea unui model de leadership distribuit și empatic duce la îmbunătățirea climatului școlar și la o colaborare mai eficientă între cadrele didactice și elevi.

Studiile de specialitate evidențiază importanța unui leadership flexibil, care îmbină trăsături autoritare cu o abordare empatică pentru a maximiza impactul educațional (Bocoș, 2013; Fullan, 2014).

### **Teorii și modele de leadership care combină autoritatea și empatia**

#### Modelul transformativ

Modelul de leadership transformativ pune accent pe inspirație și motivare, având ca scop dezvoltarea personală și profesională a elevilor și cadrelor didactice. Potrivit lui Bass și Riggio (2006), „liderii transformaționali inspiră și motivează prin viziune, carismă și implicare activă în procesul de dezvoltare a celor pe care îi conduc” (Bass & Riggio, 2006, p. 5). Într-un mediu educațional, liderii care adoptă acest stil creează o atmosferă de învățare stimulativă, promovează inovația și îi încurajează pe profesori și elevi să își atingă întregul potențial.

#### Modelul distribuțional

Modelul distribuțional al leadershipului educațional pune accent pe colaborare și împărțirea responsabilităților. Potrivit lui Harris (2008), „leadershipul distribuțional presupune împărțirea puterii și responsabilităților între toți actorii educaționali, creând astfel un sistem participativ și eficient” (Harris, 2008, p. 12). Acest model este deosebit de benefic în instituțiile educaționale deoarece încurajează profesorii să participe activ la procesul decizional și la implementarea strategiilor educaționale, sporind astfel sentimentul de implicare și motivația colectivă.

#### Modelul liderului-servitor

Modelul liderului-servitor, introdus de Greenleaf (1977), pune accent pe sprijinirea și dezvoltarea celor implicați în educație. Conform acestui model, „liderii eficienți sunt cei care își dedică eforturile pentru a sprijini nevoile elevilor și profesorilor, contribuind astfel la dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv și incluziv” (Greenleaf, 1977, p. 9). Într-un context educațional, acest model se reflectă în comportamentele liderilor care prioritizează bunăstarea celor din jur și acționează ca facilitatori ai succesului colectiv.

### **Beneficiile și provocările unui leadership echilibrat și empatic**

#### **Beneficii:**

- Creșterea motivației și a angajamentului elevilor și profesorilor.
- Dezvoltarea unui climat de învățare pozitiv și incluziv.

#### **Provocări:**

- Menținerea echilibrului între fermitate și flexibilitate.
- Gestionarea eficientă a conflictelor și a rezistenței la schimbare.

### **Metodologie**

Studiul a utilizat o combinație de metode calitative și cantitative, incluzând interviuri cu lideri educaționali și chestionare aplicate profesorilor și elevilor.

Această abordare permite o înțelegere mai profundă a impactului leadershipului echilibrat asupra mediului educațional.

Participanții au fost lideri educaționali, profesori și elevi din diverse instituții de învățământ preuniversitar și universitar.

### **Analiza și Rezultate**

Rezultatele indică o corelație pozitivă între un leadership echilibrat și satisfacția actorilor educaționali.

Un studiu de caz privind implementarea leadershipului empatic la Liceul de Artă ”Gheorghe Tattarescu” a arătat o îmbunătățire semnificativă a relațiilor dintre profesori și elevi.

Strategii identificate:

- Stabilirea unei comunicări transparente.
- Implicarea activă a cadrelor didactice și a elevilor în luarea deciziilor.

Rezultatele confirmă concluziile altor studii, subliniind necesitatea unei abordări echilibrate în leadershipul educațional.

### **Implicațiile pentru practica educațională**

Un leadership bazat pe empatie și autoritate poate conduce la creșterea performanțelor școlare și la îmbunătățirea atmosferei educaționale.

### **Limitările studiului și propuneri pentru cercetări viitoare**

Limitări:

- Dimensiunea redusă a eșantionului.
- Necesitatea unor studii longitudinale pentru a analiza impactul pe termen lung.

Rezultatele analizate în acest articol confirmă importanța unui leadership educațional care combină autoritatea și empatia. Liderii care reușesc să mențină un echilibru între fermitate și înțelegere generează un mediu educațional mai stabil, mai incluziv și mai motivant. Autoritatea asigură claritate, coerență și ordine, în timp ce empatia stimulează colaborarea, încrederea și implicarea activă a elevilor și profesorilor în procesul educațional.

Pentru a implementa cu succes un leadership echilibrat, liderii educaționali ar trebui să adopte următoarele strategii:

- Dezvoltarea unei comunicări deschise și eficiente cu toți actorii implicați în procesul educațional.
- Crearea unui climat de încredere și respect reciproc prin încurajarea ascultării active și a dialogului constructiv.

- Aplicarea unor metode de luare a deciziilor participative, care să implice atât cadrele didactice, cât și elevii.
- Adaptarea stilului de conducere în funcție de nevoile și particularitățile fiecărei comunități educaționale.
- Formarea continuă în domeniul inteligenței emoționale și a leadershipului transformativ.

În concluzie, un leadership educațional eficient nu înseamnă doar impunerea autorității sau doar manifestarea empatiei, ci o combinație inteligentă între cele două. Doar printr-o astfel de abordare se poate asigura un mediu de învățare în care elevii să se simtă în siguranță, motivați și inspirați să își atingă potențialul maxim. De asemenea, profesorii și liderii educaționali vor putea lucra într-un cadru stabil, unde profesionalismul, respectul reciproc și colaborarea sunt fundamentale. Astfel, integrarea unei viziuni de leadership bazată pe echilibru între autoritate și empatie reprezintă nu doar o necesitate, ci și o direcție esențială pentru viitorul educației.

### **Bibliografie**

1. Bocoș, M. (2013). *Leadership educațional: teorie și practici aplicative*. Editura Polirom.
2. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
3. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
4. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
5. Harris, A. (2008). *Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow*. Routledge.
6. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

# Visible learning la gradinita



CALITATEA PROFESORULUI FACE DIFERENTA!

CINCI ATITUDINI ALE PROFESORULUI EXPERIMENTAT:

- Identifica cele mai eficiente cai de a introduce noile continuturi astfel incat:
  - Sa se lege cu ceea ce copiii cunosc deja;
  - Sa coreleze tema cu alte domenii de studiu;
  - Sa adapteze predarea la nevoile copiilor;
  - Sa prevada erorile pe care copiii le vor face.
- Creeaza un climat optim pentru invatare:
  - Climatul in care exista incredere;
  - Climatul in care erorile sunt binevenite;
  - Climatul in care invatarea este ceva nemaipomenit (cool!).
- Monitorizeaza invatarea si ofera feedback copiilor:
  - Monitorizeaza permanent stadiul intelegerii cunostintelor invatate;
  - Identifica efectul produs de procesul de invatare;
  - Culeg constant informatii despre cine nu intelege ce se predă.

4. Cred ca toti copiii pot obtine performante in invatare:

- Inteligenta este mai degraba schimbatoare;
- Respect pentru copii, pentru faptul ca toti copiii pot reusi.

5. Influentaza dezvoltarea socio-emotionala a copiilor:

- Respect pentru nevoile si dorintele celorlalti;
- Abilitati de cooperare, negociere, comunicare, colaborare;
- Sustinerea dorintei de explorare, descoperire, asumarea responsabilitatii.

## REPERE ESENTIALE IN PLANIFICAREA INVATARII

ACHIZITIILE ANTERIOARE: - Ce cunosc copiii si ce pot sa faca;

- Predispozitiile copiilor, potentialul, motivatia invatarii;
- Atentie la discutiile dintre copii;
- Atribuirea de sarcini differentiate, astfel incat copiii sa asocieze efortul propriu, cu obiectivul urmarit, nu cu efortul altui copil.

INVATAREA TITITA(OBIECTIVELE): - Structurarea situatiilor de invatare astfel incat fiecare copil sa POATA atinge tintele;

- Tinte clare, care sa – i ajute, pe copii, sa inteleaga ce au de invatat, cum va arata succesul si cat de aproape de atingerea acestuia au ajuns.

PROGRESUL: - Necesitatea definirii unitare (de comun acord ), de catre toti profesorii, a sensului notiunii *progress*.

COLABORAREA PROFESORILOR: - Profesori care invata unii de la ceilalti – principiu major al conceptului Visible learning;

- Culegere a datelor in echipa: critica colaborativa, distributia rezolvarii problemelor, stabilirea de obiective commune, plan comun de monitorizare a predarii si invatarii, evidente ale impactului strategiei commune asupra evolutiei copiilor.

## ELEMENTE DE BAZA ALE CONCEPTULUI VISIBLE LEARNING

1. Un climat suportiv promoveaza invatarea:
  - Siguranta si incredere : copilul sa simta ca ne pasa si credem in el.
  - A nu sti sa faci/sa spui ceva, nu trebuie sa devina o problema ridiculizata/penalizata de ceilalti copii!
  
2. Profesorul trebuie sa vorbeasca mai putin sis a asculte mai mult!
  - Majoritatea timpului alocat vorbirii- tintit spre controlul comportamentului.
  - A ASCULTA : a intelege copilul, a aprecia correct nivelul cunostintelor si deprinderilor copilului, a modela deprinderi reale de comunicare.

### PROFESORUL CA U EXPERT CARE SE ADAPTEAZA

Atunci cand profesorul are o idee clara, cu privire la tintele invatarii, sic and este foarte present in clasa, ascultandu-i cu atentie pe copii si privind lectia cu ochii copilului, el va ajunge sa inoveze, indeosebi atunci cand strategiile nu functioneaza. Acesti profesori, care se dovedesc a fi foarte flexibili, se numesc experti in invatare care se adapteaza.



## MODELE EDUCAȚIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS LA DISCIPLINA LIMBA FRANCEZĂ

Dinu Livia-Constantina  
Colegiul Național „Grigore Moisil” Urziceni, Ialomița

Un climat educațional bazat pe colaborare și respect reprezintă un factor esențial pentru succesul procesului de învățare. La disciplina limba franceză, utilizarea unor modele educaționale moderne permite dezvoltarea competențelor lingvistice, a comunicării eficiente și a muncii în echipă. Leadership-ul educațional joacă un rol fundamental în implementarea acestor strategii, facilitând o abordare incluzivă și motivațională pentru elevi. Într-o lume globalizată, unde comunicarea interculturală devine esențială, este crucial ca metodele educaționale să reflecte necesitatea unei învățări colaborative și respectuoase.

**Un model educațional colaborativ** pune accent pe participarea activă a elevilor în procesul de învățare. Profesorul devine un facilitator care ghidează elevii în descoperirea și aplicarea cunoștințelor. Acest model se bazează pe:

**-lucrul în echipă** – elevii sunt implicați în activități comune, precum jocuri de rol, proiecte de grup și dezbateri.

**-învățarea prin cooperare** – fiecare elev are un rol specific în cadrul unei sarcini, astfel încât toți contribuie activ la procesul educațional.

**-feedback constructiv** – profesorul oferă ghidaj personalizat și încurajează reflecția asupra progresului individual și colectiv.

Colaborarea între elevi ajută la dezvoltarea unui mediu educațional stimulat, în care aceștia învață să își exprime opiniile, să își asume responsabilități și să își argumenteze punctele de vedere. Acest model reduce anxietatea legată de învățare și îmbunătățește motivația elevilor.

**Modelul educațional bazat pe respect și incluziune** vizează crearea unui mediu de învățare sigur și motivant, în care fiecare elev este valorizat și respectat. Metodele utilizate includ:

**-comunicarea non-violentă** – profesorii încurajează utilizarea unui limbaj respectuos și dezvoltarea empatiei între elevi.

**-strategii de gestionare a conflictelor** – activități precum brainstorming-ul și jocurile de rol permit elevilor să învețe cum să rezolve conflictele în mod pașnic.

**-activități incluzive** – folosirea materialelor didactice diverse și adaptate nevoilor fiecărui elev, asigurând acces egal la educație.

Respectul în cadrul unei comunități de învățare presupune valorizarea diversității și încurajarea unei atitudini deschise față de diferențele culturale și lingvistice. Elevii învață nu doar limba franceză, ci și modalități eficiente de a interacționa și colabora cu ceilalți.

### **Aplicarea modelelor educaționale la limba franceză.**

La disciplina limba franceză, aceste modele pot fi integrate prin metode interactive precum:

**-învățarea prin proiecte** – elevii creează prezentări, reviste sau bloguri în limba franceză pe teme de interes.

**-teatrul pedagogic** – scenete și dramatizări care favorizează exprimarea fluentă și dezvoltarea încrederii în sine.

**-învățarea bazată pe tehnologie** – utilizarea platformelor digitale pentru colaborare (Padlet, Kahoot, Quizlet, WordWall) în vederea exersării limbii franceze în contexte autentice. Prin abordarea proiectelor colaborative, elevii sunt încurajați să își exerseze competențele lingvistice într-un mediu interactiv, ceea ce le crește motivația și interesul pentru învățare. Utilizarea teatrului pedagogic ajută la dezvoltarea abilităților de vorbire fluentă și la depășirea temerilor legate de comunicarea într-o limbă străină.

### **Rolul leadership-ului educațional în implementarea modelelor educaționale.**

Leadership-ul educațional este esențial în promovarea unui climat de învățare colaborativ și respectuos. Profesorii lideri adoptă strategii moderne și încurajează inovația în educație prin:

- crearea unui mediu de învățare deschis și flexibil.
- implicarea activă a elevilor în procesul decizional.
- susținerea dezvoltării personale și profesionale a elevilor prin activități extracurriculare și schimburi educaționale.

Un profesor care exercită un leadership educațional eficient nu doar că facilitează accesul la cunoștințe, dar devine un mentor care inspiră elevii și îi motivează să își atingă potențialul maxim.

Astfel, implementarea unor modele educaționale care sprijină colaborarea și respectul în procesul de învățare a limbii franceze contribuie la formarea unor elevi autonomi, motivați și competenți. Leadership-ul educațional joacă un rol esențial în crearea unui climat educațional

inclusiv, pregătind elevii pentru o societate bazată pe comunicare eficientă și diversitate culturală. Un mediu educațional bazat pe colaborare, respect și susținere reciprocă oferă premisele unei învățări autentice și eficiente, pregătind elevii nu doar pentru examene, ci și pentru viață.

**Bibliografie:**

Cazan Ana-Maria, Truța Camelia, Stan Maria Magdalena, Maican Cătălin Ioan, *Adaptarea academică: teorii, cercetări și intervenții*, Editura Trei, București, 2024

Iucu Romiță, Manolescu Marin, *Elemente de pedagogie*, Editura Credis, București, 2004

Pânișoară Ion Ovidiu, *Ghidul profesorului*, Editura Polirom, Iași, 2017

# Leadershipul educațional în era digitală. Provocări și strategii pentru echilibrul între autoritate și empatie

Ioana DOCHIA

*Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences,  
Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania*

[ioana.dochia@ubbcluj.ro](mailto:ioana.dochia@ubbcluj.ro)

## Rezumat

Leadershipul educațional contemporan se confruntă cu provocări semnificative determinate de digitalizare, schimbări socio-culturale și noile așteptări ale actorilor educaționali. Acest articol analizează strategiile prin care liderii educaționali pot echilibra autoritatea cu empatia, asigurând un climat educațional pozitiv și performant. Studiul se bazează pe literatura de specialitate recentă și include exemple de bune practici din diverse sisteme educaționale. O atenție deosebită este acordată impactului transformărilor digitale asupra stilurilor de leadership și relațiilor interpersonale. De asemenea, sunt discutate modalități prin care liderii pot promova inovația și colaborarea în context educațional digitalizat.

**Cuvinte cheie:** leadership educațional, autoritate, empatie, digitalizare, inteligență emoțională, transformare educațională, inovație pedagogică.

### 1. Introducere

Leadershipul educațional are un rol esențial în modelarea culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ. Echilibrul dintre autoritate și empatie este crucial pentru menținerea unui mediu propice învățării. Digitalizarea accelerată a educației adaugă noi dimensiuni leadershipului educațional, necesitând o adaptare continuă la schimbări tehnologice și pedagogice. Digitalizarea reprezintă una dintre cele mai semnificative transformări ale sistemelor educaționale din ultimele decenii. Aceasta influențează toate aspectele managementului educațional, de la procesele administrative până la strategiile pedagogice. Liderii educaționali sunt nevoiți să adopte metode inovatoare de conducere, bazate pe flexibilitate, colaborare și integrarea tehnologiilor digitale pentru a răspunde noilor provocări.

Leadershipul educațional reprezintă un proces complex de influență prin care liderii instituțiilor de învățământ creează și implementează viziuni strategice pentru dezvoltarea educației. Acest tip de leadership presupune coordonarea resurselor, motivarea cadrelor didactice și asigurarea unui climat de învățare eficient. Printre cele mai influente modele teoretice se numără

leadershipul transformațional (Burns, 1978), leadershipul distributiv (Spillane, 2006) și leadershipul instrucțional (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

În ceea ce privește leadershipul educațional în era digitală transformările tehnologice au generat schimbări semnificative în modul în care liderii educaționali interacționează cu profesorii, elevii și părinții. Integrarea tehnologiilor digitale impune o abordare adaptativă a leadershipului educațional, axată pe flexibilitate, colaborare și dezvoltare profesională continuă (Dede, 2010). Un lider eficient trebuie să valorifice noile tehnologii pentru a facilita procesele educaționale și pentru a spori implicarea tuturor actorilor implicați în educație (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Schimbarea digitală aduce numeroase beneficii, dar și provocări pentru managerii educaționali. Printre provocări se numără rezistența la schimbare, necesitatea formării continue a cadrelor didactice și riscurile legate de securitatea datelor. Pe de altă parte, oportunitățile includ creșterea accesibilității la educație, diversificarea metodelor de predare și utilizarea tehnologiilor pentru o mai bună monitorizare a progresului elevilor.

## **2. Autoritate vs. empatie în leadershipul educațional**

### **2.1. Definiții și teorii fundamentale**

Autoritatea și empatia sunt concepte cheie în leadershipul educațional. Max Weber (1947) identifică trei tipuri de autoritate: tradițională, carismatică și rațional-legală, fiecare având implicații diferite în educație. Pe de altă parte, Goleman (1995) subliniază importanța inteligenței emoționale în leadership, sugerând că liderii eficienți combină autoritatea cu empatia pentru a motiva profesorii și elevii.

### **2.2. Impactul unui leadership autoritar**

Un leadership excesiv de autoritar poate genera un climat educațional rigid, reducând creativitatea și inițiativa cadrelor didactice (Bass, 1990). Studiile arată că un stil de conducere bazat exclusiv pe reguli stricte poate diminua motivația intrinsecă a profesorilor (Deci & Ryan, 2000). Un leadership eficient este esențial pentru implementarea cu succes a schimbărilor digitale în educație. Liderii trebuie să fie capabili să inspire și să motiveze cadrele didactice, promovând o cultură a inovării și a învățării continue. De asemenea, colaborarea dintre instituțiile educaționale, guverne și sectorul privat joacă un rol important în facilitarea tranziției către un sistem educațional digitalizat.

### **2.3. Rolul empatiei în leadershipul educațional**

Empatia permite liderilor educaționali să înțeleagă nevoile profesorilor și elevilor, contribuind la crearea unui mediu incluziv (Fullan, 2001). Studiile sugerează că un leadership empatic crește satisfacția profesională a cadrelor didactice (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006).

### **3. Provocările leadershipului educațional în era digitală**

#### **3.1. Digitalizarea și schimbarea relațiilor interpersonale**

Tehnologiile digitale influențează modul în care liderii interacționează cu profesorii și elevii. Studiile arată că utilizarea excesivă a platformelor online poate reduce interacțiunile față-în-față, afectând dezvoltarea empatiei (Turkle, 2015).

#### **3.2. Managementul schimbării în context digital**

Adoptarea noilor tehnologii educaționale necesită un leadership adaptativ. Kotter (1996) susține că schimbarea eficientă implică o viziune clară, comunicare constantă și implicarea tuturor actorilor educaționali. Implementarea tehnologiilor digitale a dus la o schimbare fundamentală în modul în care instituțiile de învățământ sunt administrate. Platformele online permit o gestionare mai eficientă a resurselor, facilitând comunicarea dintre profesori, elevi și părinți. Totodată, big data și inteligența artificială sunt din ce în ce mai utilizate pentru a personaliza procesele de învățare și pentru a lua decizii bazate pe date relevante.

### **4. Strategii pentru un leadership echilibrat**

#### **4.1. Dezvoltarea inteligenței emoționale**

Inteligența emoțională este esențială pentru liderii educaționali. Goleman (1998) propune cinci componente: autocunoaștere, autoreglare, motivație, empatie și abilități sociale, toate fiind relevante în mediul educațional.

#### **4.2. Crearea unei culturi organizaționale incluzive**

Un mediu de lucru pozitiv reduce stresul și crește performanța profesorilor. Sergiovanni (2005) subliniază că liderii eficienți dezvoltă o viziune comună și promovează colaborarea.

#### **4.3. Formarea continuă a liderilor educaționali**

Liderii trebuie să fie într-o continuă dezvoltare profesională. Cercetările arată că programele de formare axate pe leadership empatic și tehnologic cresc eficiența managerială (Leithwood & Jantzi, 2006).

### **5. Concluzii**

Managementul educațional se află într-un proces continuu de adaptare la noile realități impuse de digitalizare. Pentru a avea succes, liderii educaționali trebuie să adopte strategii flexibile, să promoveze utilizarea tehnologiilor emergente și să sprijine formarea continuă a cadrelor didactice. Doar printr-o abordare integrată, sistemul educațional poate răspunde eficient provocărilor viitorului. Leadershipul educațional trebuie să echilibreze autoritatea cu empatia

pentru a crea un mediu educațional eficient. Digitalizarea aduce provocări semnificative, dar un leadership adaptativ poate transforma aceste provocări în oportunități. Strategiile bazate pe inteligența emoțională, cultura organizațională incluzivă și formarea continuă sunt esențiale pentru succesul în era digitală.

## Referințe

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dede, C. (2010). Comparing frameworks for 21st century skills. *21st Century Skills: Rethinking How Students Learn*, 51-76.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

# ÎNVĂȚAREA LA LIMITA DINTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

**Prof. Dorotan Manuela, Liceul Tehnologic "Mihai Viteazu" Vulcan, Hunedoara**

Profesorul– în calitate de organizator al procesului de învățământ, posedă caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii; lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte; motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea promovată.

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.

Profesorul, în calitate de organizator, joacă un rol esențial în cadrul procesului educațional. Aceasta implică nu doar transmiterea de cunoștințe, ci și planificarea, coordonarea și implementarea activităților didactice pentru a asigura un mediu de învățare eficient și stimulat. Profesorul trebuie să elaboreze un plan de învățare care să includă obiective clare, conținuturi relevante și metode de evaluare. Aceasta implică și adaptarea materialelor didactice la nevoile și nivelul elevilor.

Învățarea la limita dintre autoritate și empatie este un subiect complex și important, mai ales în contexte precum educația, managementul și relațiile interumane. Autoritatea unui profesor este formală, se referă la puterea sau competența de a lua decizii, de a impune reguli și de a exercita control asupra altora. Empatia este capacitatea de a înțelege și de a simți emoțiile altora. Aceasta implică ascultare activă, înțelegerea perspectivei celuilalt și oferirea de sprijin emoțional. Este foarte important echilibrul dintre cele două, altfel poate duce la o atmosferă rigidă, în care indivizii se simt constrânși și demotivați. Aceasta poate genera resentimente și o cultură a fricii. Pe de altă parte dacă există doar empatie se poate crea confuzie și lipsă de direcție. Fără un cadru clar, elevii pot simți că nu au un ghid sau un lider care să-i îndrume.

Profesorul pentru a găsi acest echilibru menține un dialog deschis, în care ascultă feedback-ul celorlalți. Aceasta arată că este deschis la perspective diferite, dar și la necesitatea de a impune reguli. Este important să definești așteptările și regulile, dar să le comunici cu empatie, explicând rațiunea din spatele lor. Demonstrează capacitatea de a te adapta în funcție de situație. Uneori, este necesar să fii mai autoritar, iar alteori, să fii mai empatic. Modelează comportamentele pe care dorești să le vezi în ceilalți. Oferă autoritate prin acțiunile tale, dar arată și empatie în interacțiunile zilnice.

Profesorii care combină autoritatea cu empatia pot crea un mediu de învățare pozitiv, în care elevii se simt în siguranță să își exprime opiniile și să își asume riscuri. Liderii care adoptă o abordare echilibrată pot motiva echipele să fie productive, promovând în același timp un mediu de lucru sănătos și colaborativ.

Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient este esențială pentru a sprijini dezvoltarea și succesul elevilor. Elevii au nevoie de un mediu sigur și de sprijin emoțional pentru a se dezvolta sănătos. Programul școlar ar trebui să includă activități ce promovează empatia, rezolvarea conflictelor și abilitățile sociale.

Pentru a stabili un climat pozitiv, elevii trebuie încurajați să își exprime opiniile și întrebările fără frică de judecată. Utilizarea metodelor interactive, cum ar fi discuții în grup, dezbateri și proiecte, pentru a implica elevii, pentru a le oferi oportunități de a lucra la proiecte care leagă teoria de aplicații practice. Sugestii pentru crearea unui climat pozitiv:

- Personalizarea învățării prin adaptarea la nevoile elevilor. Fiecare elev are un stil de învățare diferit; adaptează materialele și metodele de predare pentru a răspunde acestor



nevoi. Oferă feedback constructiv regulat pentru a ajuta elevii să își îmbunătățească performanța.

- Utilizarea tehnologiei în activitatea de învățare prin folosirea platformelor de învățare online și aplicații educaționale pentru a diversifica resursele de învățare iar pentru o colaborare virtuală încurajează colaborarea între elevi prin proiecte online sau grupuri de studiu.
- Asigurarea unui spațiu care permite diverse aranjamente ale locurilor (bănci, mese) pentru a sprijini colaborarea oferă acces la materiale și resurse educaționale variate.
- Pentru a obține activități relaxante se integrează momente de relaxare și mindfulness în programul zilnic, pentru a oferi sprijin emoțional suntem atenți la nevoile emoționale ale elevilor și oferă sprijin atunci când este necesar.
- Evaluare fiind formativă se folosesc evaluări care să ajute elevii să înțeleagă progresul lor și să își stabilească obiective. Elevii sunt încurajați să reflecteze asupra procesului lor de învățare și să identifice ce funcționează cel mai bine pentru ei. Evaluarea elevilor ar trebui să fie un proces constructiv, care să ofere feedback util pentru îmbunătățirea învățării

Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient este un proces continuu care necesită adaptare și inovație constantă. Implicarea activă a elevilor și colaborarea între profesori, părinți și comunitate sunt, de asemenea, elemente cheie în acest demers. Părinții ar trebui să fie implicați în procesul educativ, iar comunitatea poate oferi resurse și oportunități de învățare.

Învățarea elevilor este un proces complex care implică dezvoltarea cognitivă, emoțională și socială a tinerelor generații. Aceasta se desfășoară atât în mediul formal (școli, colegii, universități), cât și în cel informal (familii, comunități, activități extracurriculare). Iată câteva aspecte importante legate de educația elevilor:

- Curriculumul școlar ar trebui să fie adaptat nevoilor și intereselor elevilor, promovând învățarea activă și participativă. Metodele de predare moderne includ învățarea prin proiecte, colaborarea în grupuri și utilizarea tehnologiei.
- Învățarea nu se limitează la transmiterea de cunoștințe teoretice. Este esențial să se dezvolte competențe esențiale, cum ar fi gândirea critică, creativitatea, abilitățile de comunicare și colaborare, precum și competențele digitale. Învățarea trebuie să pregătească elevii nu doar pentru examene, ci și pentru viața de zi cu zi. Acest lucru include educația financiară, educația pentru sănătate, educația ecologică și dezvoltarea abilităților de viață.

În concluzie, educația elevilor este esențială pentru formarea unor cetățeni responsabili și implicați, capabili să contribuie la dezvoltarea societății. Este un proces continuu care necesită adaptabilitate și inovație din partea educatorilor, părinților și a sistemului educațional în ansamblu. Rolul profesorului ca organizator este extrem de complex și necesită abilități de planificare, coordonare și comunicare, toate având ca scop final sprijinirea elevilor în parcursul lor educațional.

Trebuie să reflectăm asupra propriului stil de leadership sau de interacțiune. Să ne întrebăm cum putem îmbunătăți echilibrul dintre autoritate și empatie în relațiile noastre. Prin urmare, stimularea unei culturi a respectului și a comunicării deschise, în care autoritatea este exercitată cu empatie, poate conduce la relații mai sănătoase și la un mediu mai productiv, fie că este vorba despre o clasă, un birou sau o comunitate.

## BIBLIOGRAFIE

1. **Freire, Paulo.** *Pedagogy of the Oppressed.* Continuum, 2000.
2. **Rogers, Carl.** *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy.* Houghton Mifflin, 1961.

3. **Hattie, John.** *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement.* Routledge, 2009.
4. **Goleman, Daniel.** *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* Bantam Books, 1995.
5. **Senge, Peter.** *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.* Doubleday, 1990.
6. **Dweck, Carol S.** *Mindset: The New Psychology of Success.* Random House, 2006.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ÎNTRE FERMITATE ȘI CONEXIUNE EMPATICĂ

Profesor Dosoftei Raluca Gabriela

Școala Gimnazială Nr. 3 Piatra-Neamț

Leadershipul educațional este un factor esențial pentru dezvoltarea unui mediu de învățământ eficient, echilibrat și armonios. Un lider educațional de succes trebuie să găsească punctul de echilibru dintre autoritate și empatie, astfel încât să inspire respect, dar și să creeze un climat de încredere și colaborare.

**Autoritatea:** *pilon al disciplinei și coerenței*

Autoritatea este un element esențial al leadershipului educațional, asigurând respectarea regulilor și menținerea unei structuri clare în cadrul instituției de învățământ. Un lider educațional autoritar, dar echilibrat, trebuie să manifeste:

- Claritate în stabilirea regulilor și obiectivelor;
- Fermitate în luarea deciziilor;
- Responsabilitate în gestionarea provocărilor;
- Coerență între valori, principii și acțiuni;
- Capacitatea de a lua decizii rapide și eficiente în situații dificile.

O abordare exclusiv autoritară poate genera frică și distanțare emoțională, reducând motivația și implicarea elevilor și profesorilor. De aceea, autoritatea trebuie completată cu empatie, oferind sprijin și înțelegere.

Un lider educațional care își impune autoritatea printr-un stil rigid și inflexibil riscă să piardă conexiunea cu comunitatea educațională. Elevii și profesorii au nevoie nu doar de reguli și structură, ci și de un mediu în care să simtă că vocea lor este ascultată și respectată. O autoritate echilibrată este aceea care îmbină disciplina cu o atitudine deschisă și cooperantă.

**Empatia:** *conexiunea care inspiră și motivează*

Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege emoțiile, nevoile și perspectivele celor din jur. Un lider educațional empatic cultivă:

- Ascultarea activă și deschiderea spre dialog;
- Sprijin emoțional și recunoașterea nevoilor individuale;
- Motivarea prin inspirație și apreciere;
- Crearea unui mediu incluziv și pozitiv;
- Construirea unor relații autentice și de încredere cu elevii, profesorii și părinții.

Un lider exclusiv empatic, fără o doză necesară de autoritate, poate pierde controlul asupra procesului educațional, riscând să nu impună standarde clare de performanță și disciplină. Cu toate acestea, empatia joacă un rol esențial în încurajarea colaborării și în dezvoltarea unor relații pozitive

între profesori, elevi și părinți. Empatia nu înseamnă doar bunăvoință sau susținere emoțională, ci și capacitatea de a acționa concret în beneficiul celor implicați. Un lider educațional empatic este capabil să personalizeze metodele de predare, să înțeleagă dificultățile specifice fiecărui elev sau profesor și să ofere soluții adaptate. În plus, empatia contribuie la reducerea stresului și anxietății în rândul elevilor și profesorilor. Un lider care demonstrează înțelegere și suport creează un mediu de învățare sigur, unde greșelile sunt percepute ca oportunități de creștere, nu ca eșecuri definitive.

Empatia trebuie să fie activă, demonstrată prin acțiuni concrete: crearea unor spații de dialog deschis, implementarea unor politici de sprijin pentru elevii vulnerabili și promovarea unui climat de încredere și respect reciproc.

### ***Găsirea echilibrului: leadershipul transformativ***

Un lider educațional eficient combină autoritatea cu empatia printr-un stil de leadership transformativ, caracterizat prin:

- Exemplul personal în comportament și valori;
- Delegarea responsabilităților pentru a stimula implicarea echipei;
- Comunicare clară și transparentă;
- Flexibilitate și adaptabilitate la nevoile elevilor și profesorilor;
- Crearea unei viziuni comune care să inspire și să motiveze comunitatea educațională;
- Capacitatea de a gestiona conflictele cu echilibru și discernământ;
- Promovarea unei culturi a învățării continue și a inovației.

Leadershipul educațional de succes nu se rezumă la impunerea autorității sau la o atitudine exclusiv empatică, ci la un echilibru dinamic între cele două. Atunci când liderii educaționali reușesc să fie fermi, dar și sensibili la nevoile celor pe care îi ghidează, ei creează un mediu propice pentru creștere, dezvoltare și performanță.

Un lider educațional trebuie să fie și un mediator între profesori, elevi și părinți, facilitând un dialog deschis și constructiv. Într-o lume educațională în continuă schimbare, adaptabilitatea și deschiderea spre inovare sunt caracteristici esențiale. Liderii care își dezvoltă atât abilitățile de gestionare a autorității, cât și cele de relaționare empatică vor contribui semnificativ la îmbunătățirea sistemului educațional și la formarea unor generații responsabile și motivate.

Pentru a completa perspectiva asupra leadershipului educațional, este esențial să analizăm și modul în care acest echilibru între autoritate și empatie influențează performanța școlară, cultura organizațională și dezvoltarea personală a cadrelor didactice și a elevilor. Un lider educațional eficient nu doar impune reguli și stabilește direcții, ci creează și un mediu sigur, incluziv și inspirațional, în care toți membrii comunității educaționale se simt valorizați.

În contextul actual, leadershipul educațional trebuie să răspundă provocărilor moderne, cum ar fi digitalizarea educației, diversitatea culturală din școli și nevoia de adaptabilitate la schimbări rapide. Abordarea unui leadership bazat pe empatie contribuie la reducerea stresului și anxietății în rândul elevilor și profesorilor, facilitând astfel procese mai eficiente de învățare și predare. În același timp, fermitatea în luarea deciziilor și aplicarea clară a regulilor sunt fundamentale pentru menținerea unui climat educațional echilibrat și funcțional.

În concluzie, leadershipul educațional nu este despre a alege între autoritate și empatie, ci despre îmbinarea inteligentă a acestor două dimensiuni. Succesul unui lider educațional depinde de capacitatea sa de a le integra într-o manieră echilibrată și adaptabilă la nevoile comunității pe care o conduce. Într-o lume în continuă schimbare, liderii din educație trebuie să fie nu doar administratori eficienți, ci și vizionari, modele de inspirație și susținători activi ai dezvoltării individuale și colective. Leadershipul educațional autentic nu se bazează doar pe puterea formală a funcției, ci pe capacitatea de a influența pozitiv și de a construi relații durabile, bazate pe respect și încredere reciprocă. Cei ce reușesc să își adapteze abordarea în funcție de situație și să echilibreze cerințele organizatorice cu nevoile umane vor construi comunități educaționale solide, bazate pe respect, încredere și excelență.

#### *Bibliografie:*

1. Pahome, Daniela; Stegăroiu, Ion; Lile, Ramona, Leadership în educație, Editura Universul Academic, București, 2020.
2. Panfil, Roxana, Transformational Leadership and the Need for Change in Education, Editura JSR Publishing, 2020
3. Sahlberg, Pasi, Leadership educațional: modelul finlandez. Patru idei însemnate și necostisitoare pentru îmbunătățirea învățământului, Editura Trei, București, 2021.
4. Vlăsceanu, Lazăr, Organizații și comportament organizațional, Polirom, Iași, 2005.
5. Day, Christopher, Sammons, Pamela, Successful School Leadership, Education Development Trust, Reading, 2016.

EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ  
AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE  
ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Colegiul Național "Gheorghe Țițeica"

Prof. Draga Tătucu Mariana

Leadership-ul educațional joacă un rol crucial în formarea și dezvoltarea mediilor de învățare. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie, pentru a crea un mediu în care elevii și profesorii să se simtă respectați, motivați și împuterniciți. Această lucrare explorează strategiile de leadership care combină aceste două aspecte, subliniind importanța unui mediu de învățare echilibrat și eficient.

**\*1. Conceptul de leadership educațional\***

Leadership-ul educațional se referă la abilitatea de a conduce și influența procesele educaționale într-o manieră care să promoveze dezvoltarea academică și personală a tuturor participanților. Un lider educațional trebuie să fie capabil să inspire, să motiveze și să ofere direcție, asigurând în același timp un mediu sigur și incluziv.

**\*2. Autoritatea în leadership-ul educațional\***

Autoritatea este un aspect esențial al leadership-ului educațional, deoarece asigură structura și disciplina necesare pentru un mediu de învățare eficient. Un lider cu autoritate este respectat și ascultat, iar deciziile sale sunt implementate fără rezistență majoră. Totuși, autoritatea trebuie să fie exercitată cu discernământ, pentru a evita crearea unui mediu rigid și intimidant.

**\*3. Empatia în leadership-ul educațional\***

Empatia este capacitatea de a înțelege și împărtăși sentimentele altora. În contextul leadership-ului educațional, empatia permite liderilor să creeze legături puternice cu elevii și profesorii, să identifice nevoile lor și să ofere sprijin adecvat. Un lider empatic este capabil să construiască relații de încredere și să promoveze un mediu de învățare pozitiv.

**\*4. Strategii de combinare a autorității și empatiei\***

Pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient, liderii educaționali trebuie să adopte strategii care să combine autoritatea și empatia. Acestea includ:

- **\*Comunicare deschisă și transparentă\***: Un lider educațional trebuie să comunice clar așteptările și obiectivele, dar și să fie deschis la feedback și sugestii. Aceasta asigură că toți participanții se simt implicați și respectați.
- **\*Flexibilitate și adaptabilitate\***: Un lider eficient trebuie să fie flexibil și capabil să se adapteze la nevoile și circumstanțele specifice. Aceasta include recunoașterea și răspunsul la dificultățile individuale ale elevilor și profesorilor.
- **\*Delegarea responsabilităților\***: Delegarea responsabilităților către profesori și elevi îi împuternicește și le crește încrederea în propriile abilități. Acest lucru promovează un sentiment de proprietate și implicare în procesul educațional.
- **\*Recunoașterea și aprecierea eforturilor\***: Un lider empatic recunoaște și apreciază eforturile și realizările tuturor participanților. Aceasta contribuie la creșterea moralei și motivației.
- **\*Rezoluția constructivă a conflictelor\***: Un lider educațional trebuie să fie capabil să gestioneze conflictele într-un mod constructiv, găsind soluții care să respecte și să valorifice perspectivele tuturor părților implicate.

#### **\*5. Beneficiile unui mediu de învățare echilibrat și eficient\***

Un mediu de învățare care combină autoritatea și empatia are multiple beneficii, printre care:

- **\*Îmbunătățirea performanțelor academice\***: Elevii și profesorii sunt mai motivați și implicați, ceea ce duce la rezultate academice mai bune.
- **\*Dezvoltarea abilităților sociale și emoționale\***: Un mediu empatic promovează dezvoltarea abilităților sociale și emoționale, esențiale pentru succesul pe termen lung.
- **\*Reducerea stresului și a anxietății\***: Un mediu echilibrat și respectuos reduce nivelul de stres și anxietate, contribuind la bunăstarea generală.
- **\*Creșterea satisfacției și a implicării\***: Atât elevii, cât și profesorii se simt mai satisfăcuți și implicați în procesul educațional.

#### **\*Concluzie\***

Leadership-ul educațional care combină autoritatea și empatia este esențial pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Prin adoptarea unor strategii care să integreze aceste două aspecte, liderii educaționali pot inspira și motiva pe toți participanții, asigurând succesul și dezvoltarea lor pe termen lung. Un mediu de învățare bazat pe respect, înțelegere și colaborare este cheia pentru realizarea unui sistem educațional de calitate.

### Bibliografie:

- Leadership educațional - Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișiinău - Dumitru Pătrașcu 2019:

- <http://www.oportunitatiegale.ro> - \_Strategii educaționale centrate pe elev:

- <https://www.edumi.ro>: Starea de bine a profesorilor și elevilor: resurse, impact și idei practice – EDUMI- Magda Cojocă, Irina Petcu, Adina Milășan 2021.



## STRATEGII DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR SOCIO-EMOȚIONALE LA VÂRSTA ȘCOLARĂ MICĂ PRIN APLICAREA PROGRAMULUI SEL

Dragne Alina Florina, Școala Gimnazială „Dr. Mioara Mincu”, Conțești, jud. Dâmbovița

Unele dintre primele programe de educație socială și emoțională (SEL – Social and Emotional Learning) a fost dezvoltat de către o organizație înființată în S.U.A., în anul 1994 – Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (CASEL). Aceasta este o organizație ce reunește cercetători și practicieni din diferite domenii (educație, sociologie, psihologie, sănătate, educație specială) implicați în dezvoltarea academică, socială și emoțională începând din preșcolaritate până la liceu; ceea ce a reușit să stabilească această organizație interdisciplinară, prin multe studii de specialitate, este faptul că atât competențele sociale cât și cele emoționale sunt factori determinanți ai succesului academic (Elias et al., 2003, 306).

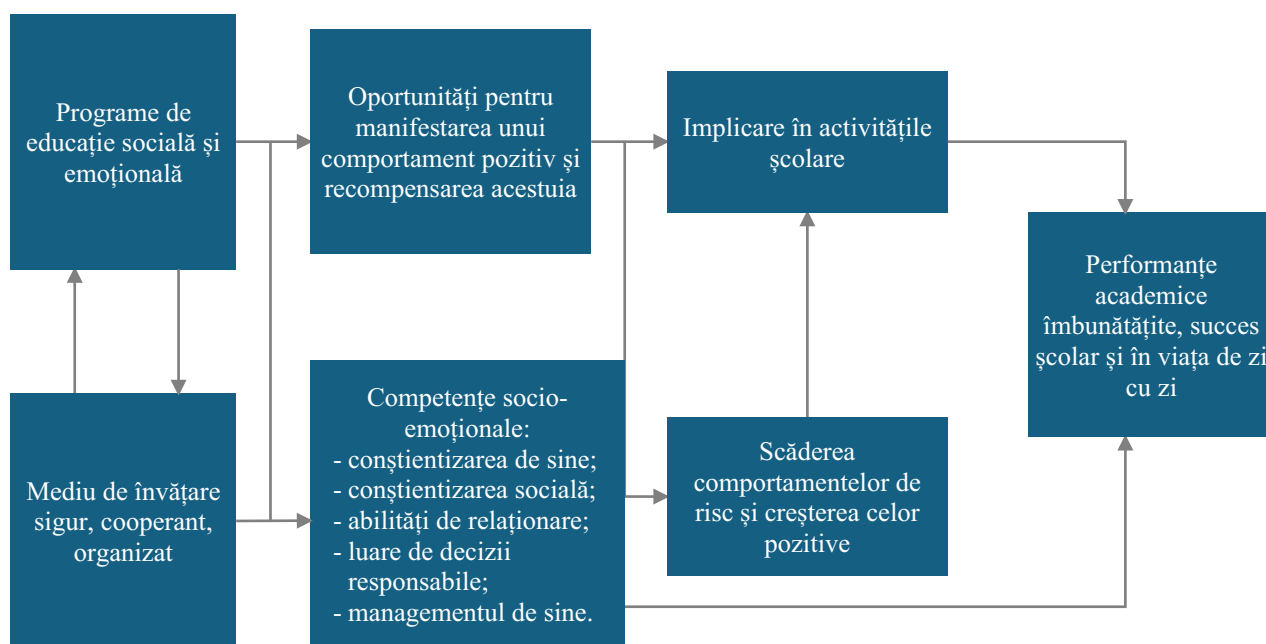


Figura 7. Relația dintre abilitățile socio-emoționale și rezultatele academice (CASEL, apud Elias et al., 2003, 307)

Așa cum reiese din figura 7, există o strânsă legătură între programele de educație socio-emoțională și performanțele academice. Prin introducerea unor programe eficiente de educație socio-emoțională, mediul de învățare devine unul mai organizat, mai sigur, bazat pe cooperare, atât între elevi cât și între aceștia și cadrul didactic. Acest lucru duce, pe lângă dezvoltarea unor competențe socio-emoționale specifice, la crearea unor oportunități de manifestare a unor comportamente dezirabile, pozitive și necesare implicării în activitățile didactice (atenție, cooperare, complianță,

atitudini pozitive etc.). Toate acestea, coroborate cu alte aptitudini, capacități, abilități de ordin intelectual, afectiv, volitiv, duc la îmbunătățirea performanțelor academice, și nu numai, ale elevilor.

CASEL a dezvoltat un cadru al competențelor cheie – abilități, atitudini și capacități necesare pentru dezvoltarea socio-emoțională a tinerilor – și a identificat programe eficiente pentru îmbunătățirea acestor competențe. Scopul programelor de educație socială și emoțională este acela de a menține dezvoltarea a cinci seturi de competențe (cognitive, afective și comportamentale) interconectate: conștientizarea de sine, conștientizarea socială, abilități de relaționare, luare de decizii responsabile, managementul de sine. Aceste competențe vor asigura fundamentul pentru performanțe academice mai ridicate și se vor reflecta în comportamente pozitive, din punct de vedere social, mai puține probleme de conduită, mai puțină suferință emoțională și în îmbunătățirea calificativelor la teste (Durlak et al., 2011, 406). În timp, însușirea competențelor socio-emoționale va conduce la o schimbare a acțiunilor individului; acestea nu vor mai fi determinate de factorii externi ci de credințele și valorile internalizate, ca de exemplu toleranța față de ceilalți și aprecierea acestora, responsabilitate, implicare, etc. (Bear, Watkins, 2006, apud Durlak et al., 2011, 406).

Cele cinci competențe cheie, reprezentate grafic în figura 8, sunt definite, conform Ghidului CASEL (2012), astfel:

1. **Conștientizarea de sine (Self-awareness)** – abilitatea de a recunoaște în mod corespunzător propriile emoții și gânduri, precum și influența pe care acestea o au asupra comportamentului; acest lucru presupune o bună evaluare a propriilor puncte tari, dar și a limitelor;

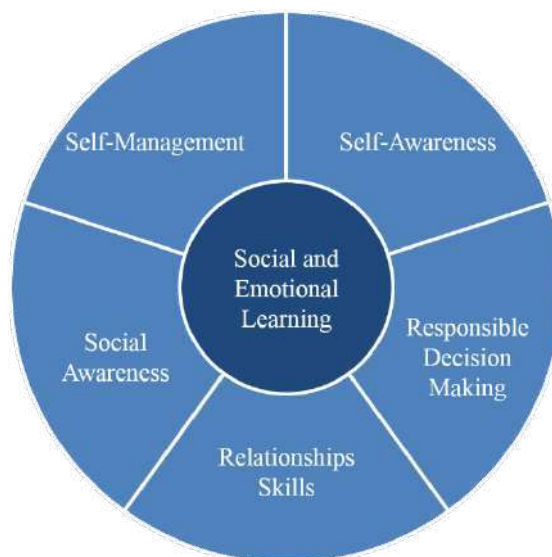


Figura 8. Competențele cheie ale educației socio-emoționale (CASEL Guide, 2012, 9)

2. **Managementul de sine (Self-management)** – abilitatea de a regla eficient propriile emoții, gânduri și comportamente în diferite situații (managementul stresului, controlul impulsurilor de moment, motivație de sine, etc.);

3. **Conștientizarea socială (Social-awareness)** – abilitatea de a vedea lucrurile din perspectiva celuilalt, de a empatiza cu ceilalți, de a înțelege normele sociale ale comportamentului;
4. **Abilități de relaționare (Relationships skills)** – abilitatea de a stabili și de a menține relații sănătoase cu indivizi sau grupuri de persoane; acest lucru implică o comunicare cât mai clară, o ascultare activă, cooperare, rezolvarea conflictelor prin negociere, căutarea și oferirea ajutorului atunci când este nevoie;
5. **Luarea de decizii responsabile (Responsible decision making)** – abilitatea de a decide într-un mod constructiv asupra propriului comportament, dar mai ales asupra interacțiunilor sociale (evaluarea consecințelor, norme sociale, etică, bunăstarea proprie și a celorlalți).

În urma evaluării programelor de dezvoltare a competențelor socio-emoționale s-a observat o îmbunătățire a comportamentului copiilor atât în școală cât și în afara ei; cea mai vizibilă consecință însă este aceea că s-au îmbunătățit rezultatele la învățătură, ca urmare a dezvoltării capacității de concentrare a atenției, de stăpânire a impulsurilor/supărărilor, ca urmare a asumării răspunderii pentru ceea ce fac, etc.

Goleman a evidențiat rezultatele obținute prin intermediul introducerii strategiilor de dezvoltare a competențelor socio-emoționale prin referirea la următorii indicatori: conștientizarea de sine, stăpânirea emoțiilor, utilizarea emoțiilor în mod productiv, empatia, relațiile interpersonale (2008, 356). Reproducem, în tabelul 3, efectele pozitive asociate fiecărui indicator.

Nr. Crt.	Indicator	Efecte pozitive
1	<b>Conștientizarea de sine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Îmbunătățirea recunoașterii și definirii propriilor emoții</li> <li>✓ Înțelegerea cauzelor care au generat anumite emoții</li> </ul>
2	<b>Stăpânirea emoțiilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creșterea toleranței la frustrare și o mai bună stăpânire a mâniei</li> <li>✓ Mai puține acte de indisciplină la ore</li> <li>✓ Mai puțină agresivitate sau comportament autodistructiv</li> <li>✓ Mai multe sentimente pozitive față de sine, de familie și de școală</li> <li>✓ O mai bună stăpânire a stresului</li> </ul>
3	<b>Utilizarea emoțiilor în mod productiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mai multă responsabilitate</li> <li>✓ Mai bună concentrare asupra îndeplinirii unei sarcini</li> <li>✓ Mai mult autocontrol</li> </ul>
4	<b>Empatia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Îmbunătățirea capacității de a privi lucrurile din perspectiva celuilalt și a capacității de a-i asculta atent pe ceilalți</li> </ul>
5	<b>Relațiile interpersonale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea conflictelor prin negociere</li> <li>✓ Îmbunătățirea exprimării și a comunicării</li> <li>✓ Mai multă colaborare, împărtășire și relaționare în grupuri</li> <li>✓ Mai multă democrație în tratarea celorlalți</li> </ul>

Tabel 3. Indicatorii competențelor socio-emoționale (după Goleman, 2008)

## **Strategii de dezvoltare a competențelor socio-emoționale, promovate la nivelul programelor de educație socio-emoțională (SEL)**

Goleman apreciază că lecțiile ce au ca obiective dezvoltarea competențelor socio-emoționale pot fi integrate, în mod firesc, în activitățile didactice cotidiene (2008, 342). În cadrul activităților școlare curente apar situații de instruire potrivite pentru a-i învăța pe elevi diverse aptitudini care le lipsesc, cum ar fi: controlarea impulsurilor, cooperarea, rezolvarea conflictelor, etc.

O altă abordare ar fi aceea a implementării strategiilor de dezvoltare a competențelor socio-emoționale în orele destinate disciplinelor din cadrul ariilor curriculare Om și societate (educație civică) sau Consiliere și orientare.

Pentru o mai bună implementare a acestor strategii este necesară crearea unui mediu socio-educational sănătos din punct de vedere emoțional. Cea mai importantă variabilă în crearea acestui mediu sănătos este felul în care profesorul relaționează cu elevii săi (Phillips, 2014); provocarea constă în a crea un mediu sigur din punct de vedere emoțional. Fără a renunța la statutul său de profesor, cadrul didactic trebuie să-i ajute pe elevi să conștientizeze faptul că el conduce demersul didactic, păstrând legătura cu clasa și stabilind relații cu aceasta. Același autor propune ca la începutul fiecărei zile să se desfășoare exerciții prin care să se stabilească o legătură între elevi, dar și între aceștia și profesor. Un exemplu de astfel de exerciții poate fi o mică autobiografie, pe o temă a zilei sau pe un subiect stabilit de comun acord (altul în fiecare zi) – hobby-uri, filme, sport, etc. Interesul arătat de profesor pentru viața din afara școlii poate întări legăturile ce se stabilesc între cadrul didactic și elevi.

O metodă eficientă, ce vizează dezvoltarea capacității de recunoaștere și exprimare a propriilor emoții, este identificarea felului în care se simt elevii. Atunci când se face prezența, pe măsură ce-și aud numele, elevii pot răspunde cu un număr de la unu la zece (1 însemnând prost-dispus, iar 10 însemnând energie maximă, fericit, etc.). În felul acesta profesorul primește informații despre starea fiecărui elev, fiindu-i mult mai ușor să controleze situația și să-l ajute pe acesta în rezolvarea problemei cu care se confruntă.

În urma studierii mai multor programe de educație socială și emoțională, dezvoltate de câteva organizații (The Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning - CASEL, Six Seconds, Educators for Social Responsibility – ESR) am identificat o serie de strategii ce urmăresc dezvoltarea socio-emoțională a elevilor din ciclul primar. În continuare vom prezenta câteva strategii de dezvoltare a competențelor socio-emoționale propuse de Harrison J. și Breeding K. (2007) în cadrul programului RCCP (Resolving Conflict Creatively Program).

## **Tema 1: *Ajutându-i și apărându-i pe ceilalți – Cum putem deveni eroi***

Competențele socio-emoționale vizate în această activitate sunt cele care fac referire la *abilitățile de relaționare* și de *conștientizare socială*. Prin această activitate se urmărește conștientizarea faptului că există mai multe modalități de a te raporta la o situație conflictuală prin identificarea, explicarea și implicarea copiilor în cadrul unor strategii de rezolvare a conflictelor. Pe lângă aceste obiective, care sunt vizate în mod deosebit de această activitate, mai pot fi dezvoltate abilități ce țin de comunicare și colaborare în cadrul grupului.

Activitatea presupune parcurgerea mai multor etape, ce vor fi descrise mai departe.

**Introducerea în activitate:** Elevii sunt strânși în cerc, explicându-li-se ce înseamnă să fi erou – eroii sunt acele persoane care sunt admirate pentru ceea ce sunt, pentru calitățile lor; sunt persoane curajoase și puternice care iau apărarea celorlalți și acționează în mod corect.

Profesorul poate oferi exemple de eroi naționali menționând și faptele pentru care sunt considerați eroi. Eroii pot fi însă și persoane din familie sau din comunitate (vecini, prieteni, etc.); ei sunt acele persoane care încearcă tot timpul să-i ajute pe ceilalți și luptă pentru dreptate și adevăr.

După această introducere, elevii sunt rugați să se gândească la o persoană pe care o cunosc și pe care o consideră un erou (li se oferă timp de gândire), argumentând totodată alegerea făcută. Pentru ca elevii să nu se simtă intimidați, cel care începe discuția poate fi chiar profesorul; următorul elev care va vorbi poate fi ales aleatoriu (se poate folosi o minge ca obiect prin intermediul căruia este desemnată următoarea persoană). Este important ca elevii să nu se simtă constrânși, dacă unii dintre ei aleg să nu împărtășească ideile lor cu ceilalți trebuie să li se respecte alegerea, urmând ca la sfârșit să fie din nou întrebați dacă vor să intervină.

**Anunțarea temei:** Profesorul anunță tema discuției și activitățile ce vor fi desfășurate – eroii și felul în care îi putem ajuta pe ceilalți (desen –Ajutându-i pe ceilalți!, discuții pe tema acțiunilor ce pot fi desfășurate pentru a-i ajuta pe semenii și de le lua apărarea).

### **Activitatea 1: *Ajutându-i pe ceilalți!***

**Introducerea în activitate:** Eroii fac lumea mai bună deoarece le pasă de ceilalți și îi ajută. Există mai multe căi prin care putem ajuta; dați exemple de câteva lucruri prin care putem face ca familia, școala sau clasa noastră să devină un loc mai bun. Ce putem face pentru a-i ajuta pe ceilalți?

Se transcriu ideile elevilor pe tablă, având ca titlu Modalități prin care poți ajuta. Profesorul îndrumă elevii către idei practice: a folosi împreună rechizitele, a ajuta la curățenie în casă, a nu te certa cu frații, etc.

Se cere elevilor să realizeze un desen în care ei ajută pe cineva, iar la final se poate face din toate desenele o carte ce poate fi intitulată: *Învățăm să fim eroi!*

### **Activitatea 2: *Apărându-i pe ceilalți!***

Elevii sunt strânși din nou în cerc și li se explică faptul că una dintre principalele modalități de a-i ajuta pe ceilalți este de a-i apăra atunci când sunt tachinați, agresați sau sunt tratați nedrept de ceilalți („Dacă vedeți că unul dintre colegii voștri este agresat și tachinat, doar pentru că este diferit, care ar fi modalitățile prin care am putea să-i luăm apărarea?”).

Profesorul va discuta toate răspunsurile, însă le va accentua pe următoarele:

- refuzul de a participa la acțiunea respectivă (tachinare, agresare);
- invitarea persoanei agresate/tachinate să participe la activitățile pe care le desfășori;
- întrebă colegul agresat/tachinată dacă acceptă ca agresorul, după ce își cere scuze, să se alăture activității lor;
- comunică-i agresorului faptul că nu este bine să agreseze pe altcineva („Nu-mi place când te porți în felul acesta cu el!”, „Nu-l mai numi așa!”, „Voi spune unui adult imediat!”);
- împrietenește-te cu persoana care este agresată/tachinată și arată-i că îți pasă de ea: pune-i o mână pe umăr, oferă-i o încurajare, etc.;
- spune unui adult despre acest lucru.

**Încheierea activității:** Se vor trage concluzii și se va face un rezumat al activității – eroii pot face în diferite moduri lumea mai bună, putem oricând alege să-i ajutăm și să-i apărăm pe cei care au nevoie de noi.

Strategia „*Ajutându-i și apărându-i pe ceilalți – Cum putem deveni eroi*” poate fi completată de alte activități ce pot fi desfășurate pe această temă. De exemplu, poate fi completată de un joc de rol, în care elevii să interpreteze, în diferite situații, rolurile agresorului și celui agresat, apoi să găsească modalități eficiente de a rezolva conflictul și de a-l ajuta pe cel care are nevoie.

O altă modalitate de implementare a acestei strategii poate fi efectuată în cadrul orelor de literatură în care sunt prezentate întâmplări și fapte ale unor personaje ce pot fi considerate eroi.

## **Tema 2: Ascultarea activă**

Competențele socio-emoționale vizate în această activitate sunt cele care fac referire la *abilitățile de relaționare*. Prin această activitate se urmărește dezvoltarea capacității de a asculta activ precum și a respectului și toleranței pentru ceilalți și pentru ideile lor.

### **Introducerea în activitate: Pantomimă**

Elevii sunt rugați să se gândească la o activitate care le place; profesorul le comunică elevilor ceva despre o activitate care îi face plăcere fără a utiliza cuvinte, apoi le cere elevilor să ghicească activitatea – cine ghicește poate veni în fața colegilor să exprime activitatea preferată fără a folosi cuvintele (dacă nu dorește să facă acest lucru poate fi rugat să aleagă pe altcineva să continue).

**Anunțarea temei:** Profesorul va sublinia importanța pe care o are ascultarea în comunicare (Credeti că prin activitatea noastră anterioară am comunicat?). A asculta nu seamănă cu a sta și a primi un mesaj, presupune implicare și atenție ca în activitatea de pantomimă, când am fost foarte atenți să vedem ce încearcă să ne transmită colegul. Uneori acest tip de ascultare se numește ascultare activă, iar acest lucru se realizează pe două căi: parafrizare (a spune din nou ceea ce tocmai a spus persoana cu care vorbești) și întrebări de clarificare (acele întrebări pe care le punem pentru a ști exact ce vrea să ne transmită persoana cu care discutăm).

### **Activitatea 1(parafrizare): Interviu**

Se alege un voluntar pentru a fi interviuat.

Se cere clasei să asculte cu atenție ce va spune colegul lor deoarece, la sfârșitul interviului vor trebui să spună din nou ceea ce a spus colegul lor.

Profesorul realizează un interviu cu voluntarul despre lucrurile care îi plac, despre familia lui, despre animalele de companie, culoare preferată, despre ce-și dorește să facă atunci când va crește, etc.

Este recomandat ca după întrebările generale (ex. Dacă spune că are ca animal de companie), profesorul să ceară detalii, să pună întrebări detaliate (Cum îl cheamă pe cânele tău?).

După terminarea interviului, colegii din clasă vor trebui să spună câte un lucru pe care l-au învățat despre colegul lor; este foarte important ca adresarea să se facă direct colegului interviuat („Ai un câine pe care-l cheamă... ”în loc de „El/Ea are un câine...”), în acest fel, cel interviuat poate corecta instinctiv erorile ce apar în parafrazările colegilor.

Activitatea se încheie când toți colegii au terminat ce aveau de spus despre cel interviuat sau nu-și mai amintesc alte informații.

### **Activitatea 2 (întrebările de clarificare): Interviu**

Pentru următorul interviu elevii sunt rugați să fie atenți și să ridice mâna de fiecare dată când au întrebări despre ceea ce răspunde cel interviuat. Întrebările de clarificare trebuie să fie legate de subiectul în discuție.

**Încheierea activității:** Se vor trage concluzii și se va face un rezumat al activității – Ce înseamnă a parafriza? Cum te simți atunci când ești interviuat? Cum te-ai simțit când ceilalți au pus întrebări de lămurire? Când cineva cere mai multe informații despre ceea ce tocmai ai spus nu te face să simți că celălalt este interesat de tine? Unde putem aplica aceste noi metode? În ce mediu?

Această activitate poate fi desfășurată având ca invitat o persoană cunoscută din comunitate, un adult care prezintă interes pentru elevi; în acest fel cele două interviuri pot deveni mult mai interesante și captivante pentru elevi.

Legat de această activitate, ce are ca obiectiv dezvoltarea abilității de ascultare activă în cadrul comunicării, ea poate fi completată printr-o serie de jocuri de rol. Subiectele jocurilor de rol pot fi

alese de copii, având ca temă centrală conflictele cu care se confruntă; pornind de la acest subiect, elevii sunt rugați să găsească soluții de rezolvare a conflictelor, accentuând rolul parafrazărilor și al întrebărilor lămuritoare. Scopul acestor jocuri de rol este acela de a evidenția rolul ascultării active în rezolvarea conflictelor.

Dezvoltarea abilității de ascultare activă nu ar trebui să se oprească doar la activitățile proiectate în acest scop, activitățile zilnice oferă multe oportunități de exersare a acestor abilități; de fiecare dată când apare un conflict între elevi, aceștia pot fi încurajați să folosească cele două metode: parafrazarea și întrebările de clarificare. Este necesar să fie evidențiat faptul că întrebările trebuie să fie unele prin care se cer lămuriri despre subiectul în discuție (profesorul poate explica din perspectiva proprie cum se simte când unul dintre elevi întreabă ceva ce nu este legat de subiectul în discuție).

### **Tema 3: Soluții câștig-câștig**

Competențele socio-emoționale vizate în această activitate sunt cele care fac referire la *abilitățile de relaționare, managementul de sine și conștientizarea de sine*. Prin această activitate se urmărește dezvoltarea gândirii critice, a capacității de a empatiza cu ceilalți și de a le înțelege punctele de vedere, de a identifica strategii de rezolvare a situațiilor conflictuale. Pentru această activitate am propus un proiect didactic aplicat la disciplina Educație civică (Anexa 1).

#### ***Introducerea în activitate: Un moment în care am câștigat.***

Elevii sunt rugați să completeze următoarea propoziție: „Un moment în care am simțit că am câștigat a fost când...“; profesorul poate începe prin a da propriul exemplu.

**Anunțarea temei:** Se poate porni de la o discuție pe tema propozițiilor completate de elevi; profesorul poate pune următoarea întrebare: „Cum vă simțiți când câștigați?“. Deoarece a câștiga provoacă un sentiment plăcut, uneori suntem tentați să câștigăm în absolut orice situație, chiar și atunci când suntem în dezacord cu cineva.

Se anunță tema activității: rezolvarea unui conflict sau dezacord în care toți cei implicați au de câștigat.

#### ***Activitatea 1: Joc de rol***

Se va desfășura un joc de rol cu o temă dată; rolurile pot fi jucate de doi adulți, de profesor cu un elev sau de doi elevi dinainte înștiințați de scenariu.

**Scenariu:** Corina este elevă în clasa a III-a. Deși este o elevă bună, nu se prea descurcă la matematică, iar mâine are un test important. În timp ce încearcă să rezolve niște probleme la masa de lucru din camera de zi, pentru a se pregăti pentru test, fratele ei mai mic, Tudor, se întoarce de la școală, unde a avut o zi destul de grea, iar acum își dorește foarte mult să se relaxeze. El începe să cânte, să dea muzica tare și să danseze. Corina vrea să fie liniște pentru a se putea concentra la rezolvarea problemelor; astfel, cei doi frați încep să se certe.



Profesorul poate pune următoarele întrebări:

Ce se întâmplă în această situație?

Ce simte Corina? Dar Tudor?

Ce își dorește Corina? Dar Tudor?

### **Activitatea 2: Tabelul câștig-câștig**

Profesorul realizează un tabel pe tablă/flip chart în care reprezintă modurile în care acest conflict se poate termina.

Se împarte clasa în patru grupe, fiecare grupă primind un tabel, în care trebuie să scrie posibile finaluri pentru situația descrisă din perspectiva celor patru situații din tabelul de mai jos (Anexa 2).

După ce elevii au terminat de completat tabelul, profesorul poate transcrie în tabelul de pe tablă/flip chart soluțiile găsite de elevi (se începe cu cele de tipul pierdere – câștig, câștig – pierdere apoi cu cele pierdere – pierdere, câștig – câștig).

	Tudor obține ceea ce-și dorește	Tudor nu obține ceea ce-și dorește
Corina obține ceea ce-și dorește	câștig - câștig	câștig - pierdere
Corina nu obține ceea ce-și dorește	pierdere - câștig	pierdere - pierdere

#### *Discuție:*

Care au fost soluțiile pe care le-ați găsit cel mai repede?

Care soluții au fost cel mai greu de găsit?

Ce este de făcut pentru a ajunge la o soluție de tipul câștig – câștig?

Se accentuează importanța ascultării nevoilor celuilalt, dacă persoanele implicate într-o dispută sunt calme și se ascultă una pe cealaltă, este mai ușor să se ajungă la o soluție de tipul câștig–câștig.

**Încheierea activității:** Există situații în viața voastră la care ați dori să găsiți soluții câștig –câștig? Dați exemple.

Aplicabilitatea unei astfel de abordări a conflictelor poate fi extinsă și în alte situații. Astfel, copiii pot analiza conflicte din literatură, situații din ziare sau reviste, situații concrete de la clasă, etc.

### **Tema 4: Explorarea mâniei**

Printr-o astfel de activitate se urmărește dezvoltarea *competențelor de relaționare, management de sine și conștientizare de sine*. Astfel, elevii vor înțelege modul în care emoțiile

puternice, necontrolate afectează gândurile și comportamentele fiecăruia, identificând totodată și modalități de management al stresului.

***Introducerea în activitate: Momentul în care am fost mânios.***

Se cere elevilor să-și amintească un moment în care au fost mânioși (Cine a fost implicat? Ce s-a întâmplat? Cum s-a terminat incidentul? Au împărtășit experiența cuiva?).

***Anunțarea temei:*** Elevii sunt anunțați că subiectul activității va fi mânia; aceasta este emoția care creează foarte multe probleme în ceea ce privește relațiile. Din cauza acestei emoții puternice, oamenii pot face lucruri pe care apoi le regretă, lucruri care îi rănesc pe ceilalți.

***Activitate: Tabloul mâniei***

Se va descrie prin cuvinte și/sau imagini mânia: indiciile mâniei, mecanismele de declanșare a acesteia și lucrurile pe care le facem când suntem mânioși.

Se explică elevilor ce înseamnă fiecare element: indiciile mâniei se referă la ceea ce putem citi în limbajul corpului care să ne arate că cineva este mânios (cineva își încleștează dinții, etc.). Mecanismele de declanșare a mâniei se referă la lucrurile care ne determină să fim mânioși.

Se împarte clasa în mai multe grupuri, fiecare grup va crea propriul tablou al mâniei, va descrie mânia ținând cont de cele trei elemente enumerate mai sus.

Fiecare grup va prezenta în fața clasei propriul tablou.

După terminarea prezentărilor, fiecare grup va încerca cu roșu lucrurile pe care le fac atunci când sunt mânioși, dar care au urmări negative, sunt distructive (rănesc pe cineva, ne fac și mai mult rău, etc.) și cu verde lucrurile constructive pe care le putem face când suntem mânioși (facem o plimbare, discutăm cu cineva, etc.). Este de preferat ca exemplele constructive să fie trecute de profesor pe un carton ce poate fi afișat pe peretele clasei, pentru a fi vizibil și pentru a se putea apela la aceste idei ori de câte ori apare o situație neplăcută.

Profesorul va aminti elevilor că mânia este o emoție normală, aceasta ne transmite că ceva nu este în regulă și că necesită atenție sporită din partea noastră; este însă necesar să rezolvăm această situație fără a ne face rău sau a-i răni pe ceilalți. Profesorul poate ruga elevii să vină cu exemple din propria experiență referitoare la metode constructive de calmare a mâniei.

În activitate pot fi folosite teme diferite: conflicte din istorie, sport, politică, în funcție de nivelul de dezvoltare al elevilor și de capacitățile lor de înțelegere. Activitatea *Explorarea mâniei* poate fi considerată ca temă pentru un proiect.

***Tema 5: Escaladarea conflictului***

Competențele socio-emoționale urmărite în cadrul acestei activități sunt cele care vizează *abilitățile de relaționare și conștientizarea de sine*. În urma acestei activități, elevii vor identifica ce anume duce la escaladarea conflictelor, dar și la gestionarea acestora, vor identifica tehnici personale

de gestionare a situațiilor tensionate, vor înțelege felul în care emoțiile puternice afectează gândurile și comportamentele fiecăruia, dar și faptul că o persoană percepe un incident prin prisma credințelor, experiențelor și atitudinilor personale.

**Introducerea în activitate:** *Când sunt în conflict cu cineva, lucrul care mă face să cred că lucrurile se vor termina prost este...*

Se explică elevilor faptul că, atunci când un conflict se înrăutățește, se poate spune și că acesta escaladează, adică odată pornit, acesta nu se oprește până nu ajunge la maxim. Din fericire, dacă se înțelege ce anume determină apariția unui conflict, se poate opri escaladarea acestuia.

**Anunțarea temei:** Se anunță tema și obiectivele – studierea conceptului de escaladare a conflictului și găsirea modalităților prin care se poate gestiona un conflict.

**Activitate: Joc de rol – Spate în spate**

Se explică elevilor faptul că se va desfășura un joc de rol și se stabilește cine este personajul A, respectiv B. După ce se stabilesc perechile profesorul va descrie, pe rând, câte un scenariu, iar elevii vor trebui să joace rolul pe care și l-au asumat. Scenariile sunt următoarele:

1. A și B sunt prieteni de foarte mult timp. Azi, B a aflat că A a spus altcuiva un lucru care trebuia să fie secret. B este tare supărat și s-a decis ca azi să aibă o confruntare cu A.
2. A și B sunt colegi de clasă și au de pregătit împreună un proiect pentru săptămâna viitoare. A spune tot timpul că nu are timp să lucreze la proiect, iar B devine nervos pentru că nu știe dacă vor termina proiectul la timp. B se duce să-i spună lui A că azi trebuie să lucreze împreună la proiect, dacă vor să fie gata până la termen, dar A are din nou altă scuză.
3. A i-a împrumutat lui B un joc video și l-ar vrea înapoi; A i-a amintit de mai multe ori lui B să-i aducă jocul, dar de fiecare dată B a uitat. A s-a hotărât să-i mai amintească și azi lui B, pentru ultima dată, să-i înapoieze jocul.

După terminarea interpretării celor trei scenarii, elevii sunt rugați să se gândească la lucrurile care au dus la escaladarea conflictului (tonalitate, gesturi, etc.).

Într-un tabel, profesorul va trece, într-o coloană – Ce conduce la escaladarea conflictului? – răspunsurile elevilor; într-o altă coloană – Ce putem face pentru a gestiona conflictul? – soluțiile pe care elevii le găsesc pentru gestionarea conflictului.

Trebuie subliniat faptul că lucrurile ce duc la escaladarea conflictului sunt diferite, fiecare persoană este diferită, iar ceea ce deranjează pe cineva poate să nu aibă aceeași semnificație pentru celălalt (tot timpul explicațiile vor fi însoțite de exemple concrete); este foarte important să știm ce-i deranjează pe ceilalți.

Posibile căi de gestionare a conflictului: schimbarea tonalității vocii, ascultarea a ceea ce are de spus persoana furioasă/mânioasă, să spui ce simți fără a-l deranja pe celălalt, să nu iei lucrurile personal, negocierea, etc.

### *Discuție:*

Cum ne dăm seama că un conflict a escaladat?

Oamenii înțeleg în același fel un lucru?

Amintiți trei lucruri prin care putem atenua un conflict.

Trebuie menționat faptul că toate aceste strategii se pot desfășura în activități didactice de sine stătătoare, însă se poate apela la ele ori de câte ori este nevoie, în situații cotidiene. Pentru a exista o continuitate între școală și mediul familial, profesorul poate informa părinții, în cadrul întâlnirilor ce au loc între aceștia, despre importanța dezvoltării acestor abilități și oferirea de sprijin în vederea implementării acestor strategii în familie.

Deși aceste activități sunt propuse în cadrul unor programe de dezvoltare socio-emoțională în S.U.A., ele pot fi adoptate de profesorii din România și implementate în cadrul activităților pe care le desfășoară.

Obiectivul pe termen lung al școlii este acela de a forma personalitatea elevilor și de a-i ajuta să se integreze mai ușor în societate; pentru acest lucru este nevoie, pe lângă dezvoltarea din punct de vedere cognitiv, intelectual, și de dezvoltarea unor abilități ce țin de latura socială și emoțională a personalității, abilități ce-l vor ajuta pe elev să se cunoască mai bine pe el și pe ceilalți, să dezvolte relații armonioase, să facă față într-un mod constructiv situațiilor dificile, să își atingă scopurile etc.

### **Bibliografie:**

1. Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child development*, 82(1), 405-432, (2011).
2. Elias, M. J., Zins, J. E., Graczyk, P. A., & Weissberg, R. P. Implementation, sustainability, and scaling up of social-emotional and academic innovations in public schools. *School Psychology Review*, 32(3), 303-319, (2003).
3. Goleman, D. *Inteligența emoțională*. București: Ed. Curtea Veche Publishing, (2008).  
Harrison, J., Breeding, K., *Connected and Respected (Volume 2): Lessons from the Resolving Conflict Creatively Program, Grades 3 – 5*. Educators for Social Responsibility, (2007). <http://engagingschools.org/resources/lessons-from-connected-and-respected/>  
Accesat la 23.08.2014
4. Phillips, M. *Creating an Emotionally Healthy Classroom Environment*, (2014).  
<http://www.edutopia.org/blog/creating-emotionally-healthy-classroom-environment-mark-phillips> Accesat la 23.08.2014

5. Vernon, A. *Dezvoltarea inteligenței emoționale. Educație reșional-emoțivă și comportamentală. Clasele I-IV*. Cluj-Napoca: Editura ASCR, (2006).
6. \*\*\*Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. (2012). 2013 CASEL guide: Effective social and emotional learning programs—Preschool and elementary school edition. Chicago, Illinois.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof. Dragomir Irina, Școala Gimnazială Alexandru Odobescu, Chiajna

Rolul unui lider educațional este esențial în modelarea unui mediu de învățare pozitiv și eficient. Fie că vorbim despre un director de școală sau un profesor cu rol de coordonator, abilitatea de a echilibra autoritatea cu empatia este cheia succesului. Un astfel de echilibru ajută la crearea unui climat de respect, colaborare și dezvoltare personală pentru elevi.

Autoritatea în școală este necesară pentru a menține disciplina, a asigura respectarea regulilor și a crea un cadru stabil în care procesul de învățare să decurgă firesc. Elevii au nevoie de limite clare, care le oferă siguranță și direcție. Când un profesor sau un director aplică regulile cu fermitate, se transmite mesajul că respectul și responsabilitatea sunt valori fundamentale. Totuși, o autoritate dusă la extrem poate duce la rigiditate și frică. Elevii pot deveni obedienți, dar fără să înseleagă de ce este important să respecte regulile. Ei pot percepe școala ca pe un loc ostil, unde greșeala este pedepsită aspru, în loc să fie privită ca o oportunitate de învățare.

Empatia este capacitatea de a înțelege sentimentele și nevoile celuilalt. Un lider educațional empatic înseamnă un om care ascultă cu atenție, care încearcă să vadă lucrurile din perspectiva elevului și care înțelege că fiecare copil este unic.

Un profesor empatic creează un mediu cald și prietenos, în care elevii se simt apreciați și sprijiniți. Acest lucru le oferă curaj să pună întrebări, să încerce lucruri noi și să accepte greșeala ca parte firească a învățării.

Pe de altă parte, prea multă empatie, fără stabilirea unor limite clare, poate duce la confuzie și lipsă de respect. Elevii pot interpreta bunătatea ca slăbiciune și pot profita de această situație. Lipsa regulilor stricte poate genera haos în clasă, afectând procesul educațional.

Un lider educațional de succes reușește să combine autoritatea cu empatia. El înțelege că disciplina și regulile sunt importante, dar știe că acestea trebuie aplicate cu blândețe și înțelegere. De exemplu, atunci când un elev întârzie constant la ore, profesorul nu doar aplică o sancțiune, ci discută cu el pentru a afla motivele comportamentului. Poate copilul are probleme acasă sau are dificultăți de transport. Abordarea mixtă, care combină fermitatea cu grija pentru elev, are rezultate mult mai bune pe termen lung.

Cum putem aplica acest echilibru încă de la gimnaziu?

La nivelul gimnaziului, elevii trec prin schimbări importante: fizice, emoționale și sociale. Ei sunt într-o perioadă sensibilă, când au nevoie însemnat de ghidare și sprijin. Iată câteva modalități prin care profesorii pot echilibra autoritatea cu empatia:

1. Stabilirea clară a regulilor - La începutul anului, profesorii pot discuta cu elevii despre regulile clasei. Când copiii înțeleg de ce sunt necesare anumite reguli, le respectă mai ușor.
2. Crearea unei relații de încredere - Profesorii pot aloca timp pentru a cunoaște elevii ca persoane. Discuțiile informale în pauze sau în momentele de relaxare pot ajuta la consolidarea relației.
3. Aplicarea corectă a sancțiunilor - Când un elev greșește, este important ca sancțiunea să fie proporțională cu fapta și să fie explicată clar. Nu trebuie să fie umilitoare, ci educativă.
4. Oferirea de sprijin emoțional - Elevii pot trece prin momente dificile, iar un profesor care înțelege acest lucru poate fi un sprijin valoros. Uneori, o simplă întrebare precum „Ești bine?” poate face o mare diferență.
5. Comunicarea deschisă cu părinții - Implicarea familiei în procesul educațional ajută la crearea unui front comun în susținerea copilului.

Leadershipul educațional nu este doar despre a da ordine sau despre a fi mereu amabil. Este despre a găsi acel echilibru fin între autoritate și empatie. Profesorii și directorii care reușesc acest lucru nu doar că au clase disciplinate, dar reușesc să creeze un mediu în care elevii se dezvoltă armonios, devenind adulți responsabili și empatici. Până la urmă, învățarea nu este doar despre note bune, ci și despre formarea unor caractere puternice și echilibrate.

#### Bibliografie:

- **Maxwell, John C.** – *Leadership de aur. Lecții dintr-o viață de succes*, Editura Amaltea, București, 2019.
- **Goleman, Daniel** – *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche, București, 2018.
- **Gordon, Thomas** – *Profesorul eficient. Cum să armonizăm relațiile cu elevii*, Editura Trei, București, 2016.
- **Blanchard, Ken & Johnson, Spencer** – *Manager la Minut*, Editura Amaltea, București, 2017.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ARTA ECHILIBRULUI ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

*Autor: prof. Dragoș Anamaria Monica*

*Școala Gimnazială "Nr. 9", Borșa, Școala Gimnazială "Mihai Olos", Ariniș*

Leadershipul educațional reprezintă unul dintre cele mai provocatoare și dinamice domenii din sfera managementului. Într-o lume aflată într-o continuă schimbare, liderii din educație trebuie să facă față unor provocări complexe, printre care diversitatea culturală, inovația tehnologică, politicile educaționale în transformare și așteptările tot mai mari ale societății. În acest context, echilibrul între autoritate și empatie devine o abilitate esențială pentru liderii educaționali, care trebuie să găsească modalități eficiente de a motiva personalul didactic, de a implica elevii și de a construi relații de colaborare cu părinții și comunitatea.

Autoritatea în leadershipul educațional nu se limitează la puterea de a impune reguli și discipline. Este o formă de influență care derivă din competență, încredere și integritate.

Liderii educaționali își exercită autoritatea prin:

- Definirea clară a obiectivelor academice și administrative.
- Crearea unui cadru organizatoric care să favorizeze ordinea și eficiența.
- Ghidarea proceselor decizionale în conformitate cu valorile instituției.

Exercițiul autorității trebuie să fie transparent, bazat pe respect și orientat către susținerea obiectivelor instituționale. Totuși, o autoritate rigidă poate deveni o sursă de conflict și demotivare, în timp ce o autoritate bine calibrată poate inspira și mobiliza comunitatea educațională.

Empatia în leadershipul educațional nu este doar o trăsătură de personalitate, ci și o abilitate managerială esențială. Liderii empatici sunt capabili să înțeleagă nevoile și preocupările personalului didactic, ale elevilor și ale părinților. Acest lucru contribuie la crearea unui mediu educațional sigur și incluziv. Abilitățile empatică includ ascultarea activă, comunicarea deschisă, recunoașterea și validarea emoțiilor celorlalți, precum și dezvoltarea unor soluții care să răspundă nevoilor individuale și colective.

Empatia reduce tensiunile și conflictele, crește nivelul de angajament al personalului și promovează o cultură organizațională bazată pe colaborare.



Un model relevant pentru leadershipul educațional este cel transformațional, care se bazează pe inspirație, motivație și inovație. Liderii transformaționali:

- Creează o viziune comună pentru dezvoltarea instituției.
- Motivează membrii echipei să depășească așteptările și să contribuie la binele comun.
- Încurajează inovația prin promovarea unui climat deschis pentru idei noi.

Această abordare este deosebit de eficientă în contexte educaționale unde schimbările sunt frecvente și complexitatea problemelor necesită soluții creative. Leadershipul educațional este mai mult decât un set de competențe administrative; este o artă a echilibrului între autoritate și empatie. Un lider eficient nu doar că menține disciplina și ordinea, dar creează și un mediu în care toți membrii comunității educaționale se simt sprijiniți și valorizați. Pentru a excela în acest rol, liderii ar trebui să investească în dezvoltarea personală și profesională continuă. Totodată, aplicarea unor politici flexibile și inclusive este esențială. Se vor construi astfel relații bazate pe încredere și respect reciproc.

Într-un sistem educațional aflat într-o continuă schimbare, leadershipul echilibrat între autoritate și empatie este nu doar dezirabil, ci esențial.

#### **Bibliografie:**

1. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
4. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
5. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. Wiley.
6. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press
7. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

# Managementul Emoțional

Prof. Dume Gabriela, G.P.P. Nr.30 Oradea

Inteligența emoțională presupune să te cunoști pe tine, să îți admiți slăbiciunile și să respecti diferențele dintre oameni. Înseamnă, de asemenea, să fii deschis și adaptabil, să manifeste empatie, să te sincronizezi și să fii capabil să comunici cu succes cu ceilalți. Aceasta ar fi pe scurt, traducerea inteligenței emoționale, așa cum o descrie Daniel Goleman, autorul bestseller-ului „Emotional Intelligence and Social Intelligence: The New Science of Human Relationships” (Inteligența emoțională și inteligența Socială: Noua Știință în Relațiile Interumane).

Având în vedere că vom discuta în cele ce urmează despre managerul inteligent emoțional, se cuvine să începem așadar cu întrebări:

## A. CUM APAR ȘI CUM ACȚIONEAZĂ EMOȚIILE LA LOCUL DE MUNCĂ?

Emoțiile reprezintă planuri imediate de acțiune, iar modul în care acționăm depinde de modul în care interpretăm stimulii din jur, de reacția fiziologică a organismului la această interpretare, de apariția unor stări emoționale, de modul specific în care le percepem și de inclinația de a acționa într-un anumit mod ca urmare a acestei percepții. Ne naștem cu un anumit potențial privind sensibilitatea emoțională, memoria emoțională, capacitatea de procesare și învățare emoțională. Acest potențial poate fi dezvoltat sau inhibat în decursul vieții prin intermediul experiențelor pe care le acumulăm începând cu cele determinate de părinți, apoi de prieteni, profesori și sistemul de învățământ, de programele TV, de profesie și loc de muncă etc. Aceste „lecții” influențează potențialul înnăscut și vor determina un anumit nivel al abilităților emoționale.

Toți oamenii normali au emoții și nevoi de natură emoțională. Nesatisfacerea acestora conduce la sentimente negative. Invalidarea angajatului (negarea valorii lui ca individ), de exemplu, distruge încrederea în sine, ceea ce determină insatisfacția în muncă, de-motivarea, alienarea și, în final, productivitatea scăzută. Armonia într-un grup se poate realiza dacă are loc satisfacerea reciprocă și de către manager, a nevoilor emoționale generate de situațiile de muncă în comun (de exemplu, abordarea pozitivă a situațiilor conflictuale, evaluarea și recompensarea corectă a muncii, recunoașterea muncii binefăcute, organizarea echitabilă a

muncii). Emoțiile, sentimentele sunt factori reali și trebuie luați în considerare în procesul de management, dacă se dorește utilizarea potențialului angajaților, creșterea performanței lor în muncă.

## B. DE LA COEFICIENTUL DE INTELIGENȚA COGNITIVĂ - IQ - LA COEFICIENTUL DE INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ - EQ

Mulți psihologi încă consideră că IQ este singura care poate garanta succesul. Dacă ești o persoană deșteaptă, dacă ai un înalt coeficient de inteligență, dacă ai absolvit o universitate recunoscută sau ai o calificare superioară, poți să nu-ți mai faci griji. IQ este foarte importantă, însă pentru a-ți crește competitivitatea, trebuie să îți construiești planurile de dezvoltare ulterioară cuprinzând și propria inteligență emoțională. Plecând de la rolul adaptiv al afectivității s-a constatat că persoanele care au un coeficient intelectual (IQ – indice al nivelului de dezvoltare a inteligenței, stabilit prin raportarea vârstei mentale la vârsta cronologică) înalt sau o inteligență academică foarte bine dezvoltată, se descurcă mult mai puțin în viața de zi cu zi, în timp ce altă categorie de subiecți, deși au un IQ mai redus în comparație cu primii, au rezultate deosebite în practică.

Spre deosebire de IQ, care se schimbă destul de puțin după adolescență, inteligența emoțională pare să fie, în mare parte, învățată și continuă să se dezvolte pe măsură ce trecem prin viață și învățăm din experiență. Competența noastră în acest domeniu poate continua să crească, iar pentru aceasta există un cuvânt popular: maturizare. Spre deosebire de IQ, inteligența emoțională (IE) s-a dovedit a fi un predictor mai de încredere al succesului în viața personală și profesională. IQ și IE nu reprezintă competențe opuse ci, mai degrabă, separate, dar prima nu poate funcționa la potențialul ei maxim fără cea de-a doua.

Putem face acum o comparație între cele două tipuri de inteligență, raportându-ne la cum ne ajută fiecare în situații de conducere:

**Inteligența cognitivă:** funcționează bine doar când suntem calmi; funcționează mai lent, ineficient, când se impun decizii rapide; ne ajută să facem socoteli; ne ajută să luăm decizii în condiții de certitudine; ne ajută să procesăm informații abstracte, să fim buni la matematică, să memorăm; ne ajută să dirijăm oamenii, să le impunem; este un predictor slab al succesului în viață.

**Inteligența emoțională:** funcționează bine în orice situație; ne ajută să fim creativi, să rezolvăm probleme complexe de viață; ne ajută să ne schimbăm; funcționează mai rapid, ne putem baza pe ea în situații critice; ne ajută să ne înțelegem mai bine cu alți oameni și să construim relații; ne ajută să fim empatici, să motivăm; este un predictor puternic al succesului în viața

Fiecare activitate de la locul de munca este infuzată cu emoții, prin urmare managerii nu au de ales dacă să-și dezvolte inteligența emoțională sau nu, dacă doresc performanță.

Caruso și Salovey susțin că managerii inteligenți emoțional își folosesc potențialul analitic pentru a înțelege emoțiile proprii și ale altora, acordând mare atenție „datelor despre emoții”. Ei înțeleg modul în care starea lor îi influențează pe subordonați.

Conducerea bazată pe inteligența emoțională are la bază managerul care lucrează atât cu propriile emoții, cât și cu emoțiile celorlalți în mod inteligent, constructiv, pozitiv și creativ, respectând realitățile biologice și rolul sentimentelor în natura omenească.

Dr. Daniel Goleman consideră că pentru succesul în afaceri, inteligența emoțională este de două ori mai importantă decât expertiza și intelectul. După ce a studiat sute de companii, Goleman a sfârșit prin a declara că pentru atingerea celui mai înalt nivel pe scara ierarhică a unei organizații, competența emoțională este decisivă. Iar competența emoțională crescută a managerului general permite creșterea performanțelor oamenilor din organizația pe care o conduce, transformând-o într-o companie în care aceștia se simt implicați profesional și au inițiativă.

Inteligența noastră emoțională determină potențialul pe care-l avem pentru a învăța abilitățile practice bazate pe cele cinci elemente ale inteligenței emoționale: auto-cunoașterea; auto-motivarea; auto-reglarea; conștiința socială; abilitățile sociale.

Fiecare element are o contribuție unică la performanța obținută la locul de muncă dar, în același timp, se "trage" într-o anumită măsură din celelalte.

Actul conducerii echivalează cu actul gândirii și luării deciziilor. Trebuie să fii un bun decident ca să devii un manager bun.

Conform studiilor făcute pe „Star performerii” din organizațiile mari și foarte mari, se descoperă că ceea ce îi diferențiază pe aceștia în proporție de 85% de performerii medii, sunt abilitățile superioare de inteligența emoțională. Un mix corect între abilitățile de inteligență emoțională, abilitățile tehnice și experiența este secretul succesului celor care lucrează în epoca informației.

În mod tradițional, se consideră că emoțiile perturba gândirea sau luarea deciziei, iar despre manager se presupune ca este obiectiv, detașat, neinfluențat de emoții.

Edward de Bono, privit ca autoritate mondială pe terenul gândirii creative, a pus bazele gândirii laterale și gândirii paralele care au în centru creativitatea ca punct de plecare al întregului sistem decizional. Edward de Bono considera ca orice decizie bună este, până la urmă, emoțională și, chiar dacă ne-am folosit de gândire ca să analizăm și să înțelegem o situație, alegerea noastră finală va fi determinată de propriile emoții și valori.

Așadar, actul de management nu poate fi exclusiv rațional. Emoțiile se interpun permanent în gândirea și judecata noastră. Dacă suntem conștienți de acest lucru, ne putem folosi de emoții pentru a lua decizii mai bune și, în cele din urmă, să devenim manageri mai buni.

Dimensiunea emoțională a managerului se poate manifesta la locul de muncă, în mod concret, prin:

- Identificarea emoțiilor: conștientizarea și recunoașterea propriilor emoții (pentru a avea mintea limpede, nedominată de emoții), conștientizarea faptului că și interlocutorul are emoții și înțelegerea acelor emoții.
- Folosirea emoțiilor: generarea unor stări emoționale dorite la sine și la cei din jur, transmiterea emoțiilor pozitive.
- Înțelegerea emoțiilor: să știe să-i motiveze pe subordonați, să înțeleagă ce simt ei, impactul pe care îl are asupra lor, să perceapă emoțiile care sunt prezente într-un grup sau în relațiile dintre membrii grupului.
- Controlul emoțiilor: să-și dea seama de informațiile pe care i le transmit emoțiile și să acționeze ca atare pentru a rezolva probleme; să-și schimbe starea emoțională odată ce a înțeles ce o cauzează, să fie în măsură să folosească gândirea pentru a da forță emoțiilor.

Interesul crescând pentru dezvoltarea inteligenței emoționale și a competențelor emoționale în contextul managerial și de afaceri a fost determinat de constatarea că problemele cele mai mari cu care se confruntă organizațiile azi nu țin de partea tehnică, tehnologică sau funcțională a acestora, ci mai degrabă de cea emoțională.

Succesul managerului este și el dependent de competențele sale emoționale. În situații de creștere organizațională rapidă, de reorientare bruscă, de transformare majoră, de faliment, de fuziune etc., problemele de natură emoțională devin și mai pregnante, constituind principalii determinanți ai eșecului sau ai succesului. Una dintre marile probleme cu care se confruntă

managerul român de astăzi, și nu numai el, este de natură emoțională. Incapacitatea de a conștientiza și administra propriile emoții și emoțiile celor din jur, de a comunica pozitiv, de a lucra în mod productiv cu subordonații, de a-i motiva pentru a obține rezultatele dorite, de a fi lider sunt, în multe dintre cazuri, surse ale frustrărilor și insucceselor managerilor.

Este nevoie să schimbăm mentalități, modul în care gândim și simțim despre ceea ce se întâmplă în jurul nostru, pentru a continua, internaliza și stabiliza schimbările prin care trecem. Conflictele cu urmări negative, nesiguranța și neîncrederea, lipsa de comunicare deschisă, productivă și multe altele sunt efecte directe ale lipsei de competențe emoționale la toate nivelurile societății. Situația este cu atât mai critică în perioada de schimbare radicală și atunci când lipsa competențelor emoționale se manifestă la toate nivelurile manageriale de vârf.

Managerul inteligent emoțional poate cultiva și folosi potențialul emoțional pe care îl au angajații prin intermediul comportamentului său, în care competențele emoționale joacă un rol important. Domeniile de manifestare a competențelor emoționale avute în vedere sunt cele esențiale în folosirea resurselor emoționale. Așa sunt, de exemplu, comunicarea, conflictul, motivarea, schimbarea, calitatea de lider. Managerul inteligent emoțional manifesta competențe și în domenii cum sunt: gândirea strategică, dezvoltarea spiritului de echipa, construirea organizației care învață, modelarea culturii organizaționale.

Daca ar fi sa extragem principalele 10 trăsături ale managerului inteligent emoțional, am schematiza următoarele:

- Construcția unei echipe puternice și eficiente - prin stabilirea împreună cu echipa a obiectivelor și priorităților companiei. Managerul știe că fiecare echipă are convingeri, valori și idealuri diferite, însă toate echipele au un scop comun: atingerea obiectivelor companiei.
- Conducerea prin exemplu Un manager nu are voia să spună una și să facă alta, deoarece va pierde respectul angajaților. Este mai important să fii respectat decât să fii doar plăcut sau admirat
- Profesionalismul Un manager bun știe să se detașeze emoțional în mediul profesional. Acesta nu trebuie să fie „cel mai bun prieten” al angajaților, ci prefera să fie respectat.
- Corectitudinea Un manager bun nu este subiectiv și nu poate fi acuzat de favoritism. Acesta ia decizii în mod corect și obiectiv. Trebuie să știi că atunci când alegi să tratezi

angajații în mod preferențial, echipa ta va simți imediat acest lucru și vei pierde treptat respectul tuturor subalternilor.

- Viziune de viitor Managerii buni pot vizualiza evoluția companiei. Aceștia pot anticipa cum va arăta spațiul de lucru în viitor, câți oameni noi vor fi necesari și cum vor delega responsabilitățile. Au un plan bine stabilit pe care îl urmează.
- Capacitate de concentrare în condiții de stres. Un manager bun știe cum să facă față provocărilor și poate lua decizii în momente dificile.
- Asumarea riscurilor Un manager bun își asuma riscuri și promovează această atitudine și în rândul angajaților. Nu poți crește pe plan profesional dacă nu îți asumi riscuri.
- Formarea continuă a personalului. Managerii buni sunt specializați în recrutarea, instruirea și păstrarea celor mai buni angajați. Aceasta este principala lor responsabilitate.
- Impunerea schimbării Un manager bun considera că schimbarea este benefică și sănătoasă. Nu face lucrurile mereu la fel și nu se teme de noi provocări.
- Descoperirea talentului angajatului Un manager bun îi ajută pe angajați să se îmbunătățească în mod continuu și să aibă încredere în forțele proprii. Obiectivul său principal este să descopere talentul ascuns al fiecăruia în parte.

În concluzie, starea de spirit a managerului afectează emoțiile oamenilor și invers. Ar fi dorit ca liderul organizației să își dezvolte competența emoțională, dacă urmărește ca oamenii să rezoneze la obiectivele și valorile propuse de el.

#### Bibliografie:

- Goleman, Daniel, „**Emotional Intelligence and Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**”
- Bono de Edwar, (1973), „Gândirea laterală: Pas cu pas Creativitate”, (1970), Harper & Row

## Considerații privind leadershipul didactic

Prof.Dr.Florica Dumitrescu - Liceul Teoretic ION BARBU-București

Domeniul educației are ca orice mediu profesional o structură organizatorică menită să asigure buna sa funcționare. Managementul și leadershipul său comportă o serie de particularități ce reflectă specificul acestei activități în care elementul uman, fie el personal didactic sau administrativ, elevii și părinții acestora, se află într-un ansamblu relațional ce trebuie reglementat pentru a funcționa optim. O necesară discriminare a celor 2 competențe plasează **managementul** în sfera gestionării structurilor și a proceselor iar **leadershipul** se concentrează pe relațiile interumane și pe contribuția la dezvoltarea personalului. Analiza ce o propunem se susține pe următoarea structură:

**a. aspecte ale evoluției formelor de leadership didactic;**

**b. deosebiri între leadershipul didactic și cel din alte domenii;**

**c. trăsăturile tipurilor de leadership:**

**1. autoritar (avantaje, dezavantaje)**

**2. democratic (avantaje dezavantaje);**

**d. strategii de adaptare la realități a formelor de leadership didactic.**

**A.** În mod evident, problematica leadershipului școlar nu poate fi desprinsă de sistemul societal căruia îi aparține. Regimurile de tip autoritar transferă mediului educativ elemente și viziuni de organizare ale relației școlare menite să formeze pentru acest tip de societate. Poziția de autoritate a profesorilor din Antichitate sau Evul Mediu, fie el filosof, preot sau călugăr, se explică și prin condiția de depozitari și emitenți ai informației. Textele puține și greu accesibile, lipsite de alternativă informațională faceau ca elevul să privească la dascăl ca la un stăpân al informației și al cunoașterii. Nu este mai puțin adevărat că în special în Evul Mediu, în datele instruirii dogmatice, memorarea și reproducerea erau singură formă de instruire acceptată, care respecta valoarea textelor de studiu ce nu puteau lăsa loc interpretărilor personale. În Antichitate avem însă și începuturile instruirii formative atât de prețuită și astăzi. Dialogul socratic, maieutica - arta moșitului ideii - favoriza dialogul dintre magistru și elev, în care învățarea presupunea efort de descoperire a adevărului și nu transfer univoc de cunoștințe. Inducția și ironia socratică erau tehnici de promovare și corijare a învățării prin eliminarea contradicțiilor din gândire. Caracteristicile învățării din prezent pot fi înțelese



și prin prisma cunoașterii și valorificării acestei moșteniri a trecutului. Epoca Modernă democratizează și laicizează o parte a activității școlare, sursele de informare se diversifică, iar acest fapt scoate parțial de sub monopolul dascălului informația și pregătirea școlară. Apar lucrări dedicate noilor teorii ale învățării, menite să eficientizeze activitatea educativă. Evoluțiile generale din societățile moderne și contemporane, nevoia de eficiență și progres în toate domeniile, au consecințe și asupra formării prin învățământ a purtătorilor acestui progres. Multiplicarea mijloacelor de învățare, perfecționarea cadrului de funcționare al școlilor, formarea mai riguroasă a dascălilor, evoluția leadershipului școlar sunt elemente ce țin de logica acestei evoluții. Evident, această evoluție este sinuoasă, contradictorie și neîntreruptă. Coexistența elementelor de autoritate și empatie în leadershipul școlar este legată în bună măsură și de faptul că nu există un format optim, că mijloacele au avantaje și dezavantaje și că totul trebuie adaptat la realitățile cadrului în care se exprimă un tip sau altul de relație didactică.

**B.** Din punct de vedere metodologic, putem distinge 2 niveluri de leadership școlar. Unul al managerilor și al liderilor formali (directori, contabil șef, secretar șef) care se raportează la școală (profesori, elevi) în plan global și un leadership didactic al profesorilor în relația lor cu clasa de elevi. În unitățile școlare există un leadership și un management ce se exercită de către subiecți cu aceeași pregătire științifică cu subalternii sistemului, cel mai adesea dintre colegii de cancelarie. Managerul școlar are prerogative limitate în materie de angajare și destituire a personalului didactic, de promovare salarială a acestuia, fapt că își pune amprenta asupra autorității sale. Diferențierea în planul competenței în exercitarea funcției ține de pregătirea prin cursuri de management care-i conferă o serie de abilități administrative. În mod firesc, managerul trebuie să aibă și calități specifice leadershipului, capacitate de influențare și mobilizare a oamenilor din subordine. În consecință, leadershipul școlar are premise democratice, relația director-profesori nu are verticalitatea specifică altor domenii, se realizează între colegi, directorii revenind de regulă la statutul de profesor cu normă întreagă după părăsirea celei de manager și lider. Aici trăsăturile ce-l definesc drept lider, datele de personalitate ce-i permit să relaționeze eficient și armonios cu profesorii școlii, cu părinții elevilor, cu personalul administrativ al școlii, disting un bun lider de un manager care se slujește de funcție pentru a se impune. Evident, autoritatea decurgând din deținerea funcției este importantă acolo unde nu există respect și bunăvoință sau pentru a fundamenta măsuri organizatorice inspirate, dar trăsăturile ce definesc un bun lider fac opera de conducere mai eficientă.

**C.** Pentru a înțelege utilitatea practicării unui tip de leadership sau al altuia, trebuie evidențiate trăsăturile acestora mai ales că ele ajung să definească adevărate stiluri didactice acolo unde ne referim la relația profesor-elev. Evident, în datele subiectivității, trăsăturile de personalitate influențează exprimarea unei tip de leadership sau al altuia, alături de specificitatea condițiilor în care

activitatea se desfășoară: nivelul clasei, problemele de rezolvat, feed-back-ul parental, atitudinea liderului unității școlare etc.

1. **Lidershipul autoritar** se caracterizează prin decizii ferme, centralizate, precizie, fermitate, claritate.

a. **Avantaje:** *se asigură un climat de ordine, asigură rigurozitatea sarcinilor de lucru, se stabilesc în mod clar responsabilitățile, control atent al îndeplinirii sarcinilor, evaluare clară și fermă.*

b. **Dezavantaje:** *nu încurajează participare colectivului, nu favorizează alteritatea, nu contribuie la sporirea coeziunii colectivului și a încrederii în forțele proprii, este stresant și demotivant.*

2. **Leadershipul empatic** se plasează în complementaritatea celui autoritar și se caracterizează prin deschiderea către dezbateri, stimularea participării cât mai largi a elevilor, încurajarea exprimării propriei opinii, înțelegerea nevoilor emoționale ale celorlalți.

a. **Avantaje:** *generarea unui climat relaxat, nestresant, găsirea unor soluții mai atent cumpănite și care au șanse mai mari de a fi veridice sau de a se aplica, deoarece exprimă o contribuție colectivă, favorizarea comunicării și a incluzivității.*

b. **Dezavantaje:** *poate favoriza dezordinea și lipsa de structură, este cronofagă, lipsa de fermitate și precizie atunci când acestea se impun.*

**D.** Relația dintre tipurile de leadership este legată de diversitatea condițiilor și situațiilor în care se exprimă. Stilul este omul, dar profesionistul educației nu este omul generic ci o persoană cu o anumită formație profesională, cu obligații de îndeplinit, aflat într-o realitate diversă la care trebuie să se adapteze.

Evident, în mod natural, sunt profesori care se exprimă mai firesc în datele leadershipului autoritar sau alții care cultivă cu plăcere dialogul, sunt înțelegători, permisivi și mai deschiși față de colectivul de elevi. Problema nu este de a face ierarhizări axiologice între tipurile de leadership, ci de a găsi maniera cea mai potrivită situației didactice în care te afli.

Sunt profesori extrem de bine organizați în expunere, au fluentă și rigurozitate în exprimare, au carismă, sunt convingători, cultivă un tip de severitate și intransigență menită să determine acceptare. Elevii sunt impresionați de calitatea discursului, ascultă și învață cu plăcere pentru frumusețea și logica discursului, din respect față de profesor, din nevoie profesională. Este acesta o clasă inactivă? Dialogul interior cu expunerea profesorului, atenția indusă de personalitatea acestuia, receptivitatea ridicată favorizată de emoția pozitivă pe care o trăiesc, determină temeinicia învățării.

O lecție cu o participare consistentă din partea elevilor, cu expunere de idei interesante și chiar polemici, este spectaculoasă în sine, dar nu garantează o învățare structurată coerent care să-l îmbogățească informativ și formativ. Exagerarea unei formule sau a alteia de leadership poate genera probleme legate de stresarea sau complexarea clasei sau de indisciplină și incoerență a demersului didactic. A exagera în exhibarea condiției de decident, a obține acceptare prin impunere exterioară care nu se slujește de măiestria didactică este la fel de contraproductiv ca a cultiva o permisivitate exagerată menită să genereze *captatio benevolentiae* din partea elevului devenit un partener de familiarisme, situație improprie condiției didactice.

Măsură în toate, evaluare validă a situației de învățare în care te afli, a specificității tematicii și a clasei la care te raportezi și opțiunea pentru un tip de leadership sau altul funcție de aceste condiții, pot defini un profesor util elevilor sai. Evident, nu este simplu să realizezi această adaptabilitate la realitățile eterogene ale clasei, la sarcinile multiple pe care profesorul le are, în lipsa unei motivări adecvate muncii depuse. Realitățile clasei sunt complexe, la nivelul elevilor se constituie un leadership propriu formal sau informal care influențează relația cu profesorul. Sunt elevi cu personalitate, carismă influență care pot influența atitudinea clasei față de învățare și profesori. Un lider din rândul elevilor poate influența în bine sau în rău o clasă cu o eficiență ce face necesară intervenția dirigintelui. Alegerea și formarea acestora, dificilă cu precădere la început de ciclu școlar când elevii și profesorii nu se cunosc suficient, poate fi un câștig pentru atmosfera și funcționarea clasei.

Dacă încercăm să identificăm în prezent prevalența unui tip sau al altuia dintre formele de leadership școlar, probabil că cel empatic se afirmă cu putere. Dintre cauze, putem identifica: *cresterea explozivă a mijloacelor de informare separate de aportul dascălului, o anumită depreciere a rolului școlii și a profesorului într-o societate în care elementele de definire ale prestigiului sunt neglijate social, în care se popularizează reușitele sociale din afara parcursului școlar, timorarea profesorilor aflați sub presiunea unor părinți care nu-și înțeleg rolul în cadrul educației copiilor lor, a lipsei de reacție și de scepticism a profesorilor înșiși.*

Evident nu de această empatie are nevoie școala, dar uneori bunele intenții se lovesc de piedici redutabile.

Filtrarea în mentalul comun este totdeauna utilă inclusiv pentru tema în discuție.

În amintiri de familie, atunci când se evocă anii de școală, sunt amintiți cu plăcere dascălii apropiați, înțelegători, cumsecade, iar când se vorbește de ceva învățat temeinic pe care nu l-ai uitat nici la vârsta adultă, evoci un profesor autoritar, sever, chiar distant. Este loc deci de amintiri diverse, toate

reflectand stiluri didactice diferite, care într-un fel sau altul au contribuit la formarea culturală a tinerilor.

## ANEXE

### Leadership empatic



### Leadership autoritar



Imaginile sunt creații propri și sunt publicabile.

## Articol științific

### Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient

#### Rezumat

Leadershipul educațional reprezintă unul dintre factorii determinanți ai succesului învățării în cadrul sistemului educațional. Combinarea autorității cu empatia permite liderilor educaționali – fie că sunt directori de școală, coordonatori sau profesori – să creeze un mediu de învățare care îmbină disciplina și încrederea cu susținerea și înțelegerea emoțională. Acest articol explorează impactul utilizării unei abordări duale de leadership asupra motivației elevilor, performanțelor academice și coeziunii grupului educațional. De asemenea, sunt propuse instrumente practice pentru integrarea empatiei și autorității în actul educațional.

#### Introducere

Leadershipul educațional eficient este o componentă esențială pentru o școală performantă. Studiile arată că un lider educațional de succes poate influența pozitiv comportamentele elevilor, satisfacția cadrelor didactice și atmosfera generală din instituțiile de învățământ. În acest context, autoritatea – definită ca abilitatea de a menține disciplina și respectul – trebuie să fie completată de empatie, care presupune capacitatea de a înțelege și răspunde nevoilor emoționale ale celor implicați în procesul educațional.

#### Leadership bazat pe autoritate și empatie: Principii de bază

##### 1. Definirea clară a regulilor și a așteptărilor

Autoritatea eficientă presupune stabilirea unor reguli clare, dar flexibile, care să permită adaptarea la nevoile elevilor. Elevii trebuie să știe ce se așteaptă de la ei și să aibă un cadru bine definit pentru a-și manifesta comportamentele.

##### 2. Relația profesor-elev

Empatia este esențială în relația dintre profesor și elev. Un lider empatic înțelege dificultățile individuale, motivează prin sprijin emoțional și creează un sentiment de apartenență în cadrul grupului.

##### 3. Comunicarea eficientă

Un lider educațional de succes comunică cu respect și transparență, adaptând mesajele atât la nivelul cognitiv, cât și la cel emoțional al elevilor. Această combinație consolidează încrederea reciprocă și responsabilitatea.

##### 4. Managementul conflictelor

Autoritatea este indispensabilă în medierea conflictelor, însă o atitudine empatică în acest context poate conduce la soluții de durată și la evitarea escaladării tensiunilor.

#### Impactul combinării autorității și empatiei în procesul educațional

Cercetările recente arată că elevii care beneficiază de un mediu educațional în care liderii îmbină autoritatea cu empatia:

- manifestă un nivel mai ridicat de motivație intrinsecă;
- dezvoltă abilități socio-emoționale mai puternice;
- se simt mai în siguranță emoțional, ceea ce facilitează învățarea activă;
- se implică mai mult în activitățile extracurriculare.

## **Concluzii și recomandări**

Un leadership educațional echilibrat, care combină autoritatea și empatia, poate transforma fundamental modul în care sunt percepute procesele de învățare și de predare. Cadrele didactice sunt încurajate să implementeze strategii care să includă ascultarea activă, valorizarea emoțiilor și stabilirea unor limite sănătoase, oferind astfel elevilor un model de comportament responsabil și echilibrat.

Profesor învățământ primar,

Dumitru Francisca Ioana

## COMPONENTE ALE MENEGEMENTULUI EDUCAȚIONAL CE COMBINĂ AUTORITATEA CU EMPATIA

Prof.înv.primar:Dumitru Mariana  
Liceul Teoretic Nichita Stănescu, București

Managementul educațional are o semnificație deosebită în contextual societății moderne constituită dintr-un ansamblu de organizații care reglementează sau facilitează aproape toate aspectele existenței umane. În acest context, este tot mai larg acceptată ideea că școala trebuie analizată ca un tip complex de organizație, un sistem cu un set de obiective proprii, cu o anume distribuție a puterii și autorității, cu funcții și responsabilități specifice, format din părți integrate necesare care-i permit să funcționeze în încercarea de a-și îndeplini obiectivele.

Managementul educațional este „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.” (Ioan Jinga)

Managementul educațional se manifestă la diferite niveluri:

- macro - managementul sistemului de învățământ și al procesului de învățământ, pe țări și pe niveluri: european, național, local;
- 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;
- micro - managementul claselor de elevi care analizează modurile de organizare a lecțiilor și a claselor de către managerii operaționali din învățământ (profesorii).

Nivelurile la care se manifestă managementul într-o unitate de învățământ sunt aceleași ca în cadrul oricărei organizații funcționale și anume:

- managementul de vârf – top management (nivelul conducerii);
- managementul pe domenii – middle management (nivelul comisiilor/catedrelor/compartimentelor);
- managementul clasei - first level management (nivelul colectivelor de elevi).

Managerii educaționali sunt persoane care, folosindu-se de o serie de legi, principii, metode, în funcție de abilitățile personale, conduc un anumit nivel ierarhic al organizației școlare către atingerea scopurilor urmărite.

Tipuri de manageri educaționali:

1. educatoare, învățător, profesor: conduce activitatea didactică la nivelul unui colectiv - clasă sau grupă;
2. profesorul diriginte: conduce activitatea educativă la nivelul unei clase sau grupe de elevi;
3. profesorul logoped: conduce procesul de formare a limbajului și de asistență psihopedagogică specifică elevilor și părinților la nivel teritorial și județean prin centrele logopedice și la nivel interșcolar prin cabinete logopedice;

4. profesorul-consilier: conduce activitatea psihopedagogică a elevilor, cadrelor didactice și părinților la nivel teritorial-județean prin centrele de asistență psihopedagogică și la nivel interșcolar, prin cabinetele de asistență psihopedagogică;
5. profesorul-metodist: conduce activitatea metodică la nivel teritorial și județean prin Casele corpului didactic și la nivel interșcolar prin comisiile și catedrele metodice;
6. profesorul-director: conduce activitatea unei unități de învățământ la nivel global;
7. profesorul-inspector școlar: conduce inspecțiile de diferite tipuri: școlară, generală, teritorială;
8. profesorul – învățământ superior: preparator, asistent, lector, conferențiar, profesor;
9. profesor – manager învățământ superior: rector, prorector, decan, prodecan, șef catedră, director, director adjunct, secretar științific.

Sensurile cel mai frecvent utilizate pentru termenul management sunt:

- Artă, fler, intuiție, ușurință în a influența un grup spre îndeplinirea misiunii organizației;
- Știință care are ca obiect de studiu procesele și relațiile de management din organizații;
- Sistem deschis de cunoștințe, deprinderi, practici, atitudini manageriale;
- Administrarea profesionistă a unei organizații; Gestionarea dezechilibrelor și a contradicțiilor pentru alegerea celei mai potrivite alternative în atingerea obiectivelor;
- Proces de combinare a resurselor unui grup, pentru a îndeplini mandatul, eficient și eficace;
- Activitate practică, profesiune instituționalizată;
- Categorie socială care exprimă relațiile de management dintr-o organizație;
- Sistem de conexiuni, rețele între persoanele din sistemele manageriale de referință;
- Putere: managementul înseamnă putere, dominanță, coerciție sau colaborare. Putere dată de competențe și poziție câștigată cu efort sau putere dată prin atribuire cutumiară sau politică.

Managementul este important pentru că:

Influențează toate organizațiile; Este principalul atu al țărilor dezvoltate și prima nevoie a celorlalte;

Influențează comunitatea; Este principala sursă de existență și realizare profesională a celor ce exercită această profesiune; Reflectă valori universale ca libertatea, nediscriminarea, toleranța, lupta împotriva terorismului, etc;

Induce schimbări profunde în organizațiilor românești sub presiunea integrării în structurile europene și internaționale;

Îmbunătățește satisfacerea nevoilor sociale și de mediu înconjurător prin creșterea responsabilității și sensibilității sociale.

Managementul organizației moderne este un proces continuu schimbător, caracterizat prin:

Universalitate: funcțiile managementului se regăsesc pe toate nivelurile ierarhice ale unei organizații de sănătate și exercitarea lor incumbă o clară și explicită responsabilitate pentru îndeplinirea misiunii indiferent de loc sau timp;

Unicitate în diversitate;

Etică profesională (Primum non nocere - Înainte de toate, să nu faci rău cu bună știință, Hippocrate, 2500 î.Hr.);



Chintesența managementului o reprezintă unicitatea relațiilor și proceselor dintr-o organizație care o conduc spre îndeplinirea obiectivelor.

Universalitatea științei este dată de manifestarea funcțiilor ei (Planificare, Organizare, Influențare, Control și Audit) în toate organizațiile. Fayol, Taylor, Allen, Dalton, Koontz O'Donnell: managementul reprezintă un proces universal existent în orice entitate, indiferent de natura ei juridică. Managementul este aplicat de către oameni și de această știință are nevoie orice organizație, indiferent de zonă geografică, dimensiune, profil, scop.

Managementul este universal ca proces, dar unic ca practică a fiecărei organizații. Managementul este și o stare de spirit, o viziune care presupune inspirarea membrilor organizațiilor către un obiectiv comun. Rezultatele depind de cei care sunt atenți și atractivi. Știința oferă instrumente, modele, exemple, dar nu garantează succesul. Organizațiile au nevoie de manageri buni (Robbins, Cutler, Bergman, Stagg, 2014).

Responsabilitatea managerului apare ca un mix între:

- responsabilitate economică: urmărește îndeplinirea măsurătorilor de performanță și buget;
  - responsabilitate legală: managerul urmărește ca activitățile din cadrul organizației să se desfășoare în normele legale;
  - responsabilitate etică: managerul nu are voie să facă discriminări;
  - responsabilitate discreționară: este de natură voluntară
- Tabelul Domenii de responsabilitate managerială (adaptare după Thompson, 2007)

#### COMPETENȚELE MANAGERIALE

Având în vedere complexitatea muncii și impactul pe care îl are asupra organizației, managementul modern este un proces care implică un ansamblu de competențe care variază de la cele legate de utilizarea tehnologiei informației și statistică, până la cele interpersonale și de self-management.

Competența managerială se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele adoptate de organizație.

În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a următoarelor categorii de competențe:

Competențe de comunicare și relaționare: o selectarea căilor și mijloacelor de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial; o adaptarea la situații neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor; o soluționarea situațiilor conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate.

Competențe psiho-sociale: o valorizarea competențelor individuale și de grup ale interlocutorilor, cu scopul stabilirii unei comunicări eficiente; o adoptarea unui comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare.

Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale: o sintetizarea informației pentru crearea unei baze de date utile actului managerial; o valorificarea informațiilor din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional; o utilizarea tehnicilor și tehnologiilor informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia. Conform Standardului de formare continuă pentru funcția de director/director adjunct de unitate de învățământ - MECTS .

Competențe de conducere / coordonare și organizare: proiectarea activităților în vederea realizării unui demers educațional de calitate; organizarea activităților în vederea realizării obiectivelor din planul managerial; coordonarea procesului instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar; gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru.

Competențele de evaluare: stabilirea obiectivelor și criteriilor de evaluare cu respectarea principiilor calității totale; utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare specifice procesului educațional; evaluarea demersului educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului

Competențele de gestionare și administrare a resurselor: gestionarea resurselor materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice: gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru; selectarea resurselor umane potrivit specificului unității

Competențe care vizează dezvoltarea instituțională: analizarea contextului educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională; proiectarea strategiei de dezvoltare instituțională; promovarea valorilor naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.

Competențele care vizează managementul propriei persoane: evaluarea propriei activități în scopul creșterii calității actului managerial; Selectarea traseului propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției.

Abilități tehnice: de a lucra cu instrumente și tehnică specifice

Abilități interpersonale: de a lucra cu alți oameni, lucrul în echipă, comunicare, relaționare, motivare

Abilități cognitive: analiză critică, diagnoză, rezolvare de probleme, gândire creativă, identificare de soluții, elaborare de strategii, relaționarea cu mediul extern.

Un individ care intră în domeniul managerial se situează în dreapta diagonalei din punctul de vedere al mix-ului de abilități, fiind de obicei responsabil pentru desfășurarea unei activități cu caracter tehnic (supravegherea unei echipe, elaborarea unui plan de marketing sau stabilirea unui buget).

Sunt implicate abilitățile interpersonale, datorită faptului că managerul intră în contact cu subalternii săi, fie ei priviți ca indivizi, fie constituind o echipă de lucru. Abilitățile cognitive nu sunt solicitate, ele făcându-se necesare pe măsură ce managerul urcă în ierarhie.

Inteligența emoțională

Analizând cercetările referitoare la competențele necesare pentru obținerea performanței organizațiilor, Daniel Goleman (autorul conceptului de inteligență emoțională) nu numai că a adăugat setului de competențe tehnice și cognitive pe cea emoțională, dar a plasat-o pe un loc central în ceea ce privește leadershipul. Descrie inteligența emoțională ca pe un amestec de stăpânire de sine, motivație, empatie, gândire liberă, tact și diplomație. Inteligența emoțională este capacitatea personală de identificare și gestionare eficientă a propriilor emoții în raport cu scopurile personale (carieră, familie, educație etc.). Modelul introdus de psihologul american are următoarele elemente:

1. Cunoașterea propriilor emoții (self-awareness), abilitatea de a le identifica și de a le recunoaște impactul asupra modului de manifestare.

2. Gestionarea emoțiilor (self-management), constând în controlul emoțiilor și alegerea celei mai bune modalități de exprimare a acestora în diferite împrejurări.

3. Conștientizarea responsabilității sociale (social awareness) – recunoașterea emoțiilor celorlalți, abilitatea de a înțelege și reacționa la emoțiile celor din jur.

4. Managementul relațiilor (relationship management) – abilitatea de a inspira, influența și dezvolta relații interpersonale astfel încât să se comunice eficient și să se evite conflictele.

Goleman susține că inteligența emoțională conduce spre performanță în leadership și determină cât de bine vor funcționa toate celelalte aspecte organizaționale, deoarece: emoțiile aflate la un nivel primar pot influența semnificativ acuratețea deciziilor luate; dacă nu își cunoaște și nu reușește să-și gestioneze emoțiile și sentimentele, liderul poate întâmpina dificultăți în încercarea de a-și construi relațiile cu ceilalți; prin dezvoltarea inteligenței emoționale se pun în valoare aptitudinile intelectuale și creativitatea; (D.Goleman, R.Boyatzis, A. Mc Kee- Inteligența emoțională în leadership, Curtea Veche, 2007); un nivel ridicat de inteligență emoțională creează un climat de lucru adecvat care contribuie la obținerea unor rezultate de calitate - munca bine făcută

Pe lângă competențele și abilitățile menționate mai sus, considerăm că, indiferent de poziția pe care o are în organizație, managerul trebuie să demonstreze că este și adeptul muncii bine făcute și să promoveze în activitatea sa și a colegilor de echipă cele trei atribute ale acesteia, așa cum le-a specificat Howard Gardner:

1. Este de o calitate înaltă;
2. Este realizat într-o manieră etică;
3. Are influență asupra vieții celorlalți

Minți pentru viitor Howard Gardner ne atenționează că a-ți cultiva mintea este cel mai important lucru pentru a avea succes în viața personală și profesională. Viitorul este imprevizibil și singurul mod de a face față unor schimbări rapide și majore este să îți crezi o infrastructură mentală care să te ajute să te adaptezi la orice fel de mediu și context.

Gardner consideră că cele cinci minți ale viitorului sunt:

1. Mintea disciplinată – a stăpâni un domeniu al cunoașterii foarte bine, a fi la curent cu noutățile din domeniul respectiv. Fiecare dintre noi ar trebui să știe să facă cel puțin un lucru foarte bine, să se focalizeze pe domeniul în care lucrează și să-și dezvolte expertiza pentru a excela în domeniul respectiv.

2. Mintea care sintetizează – ia informații din surse diverse, înțelege și evaluează informațiile cu obiectivitate și le asamblează astfel încât să aibă sens. (H. Gardner – Mintea disciplinată, Editura Sigma, 2005) . Într-o lume a internetului și a bibliotecilor virtuale, o persoană poate căuta practice orice, dar problema este că mulți nu știu ce să facă cu cantitatea imensă de informații la care au acces, ce să rețină și ce să ignore.

3. Mintea creatoare – descoperă tărâmurii noi, avansează idei noi, pune întrebări neobișnuite și ajunge la răspunsuri neașteptate.

4. Mintea respectuoasă – încearcă să îi înțeleagă pe cei din jur și să colaboreze cu ei, respectând și valorizând diferențele de orice fel.

5. Mintea etică – conceptualizează modul în care indivizii lucrează și pentru binele celorlalți și al societății în care trăiesc.

Managerul care îmbină formele de perfecționare cu cele individuale de autoperfecționare și luptă mereu pentru o calitate superioară a muncii sale, cel care dă dovadă de cunoștințe, de

dragoste pentru profesia aleasă, de empatie față de toate persoanele și situațiile pe care gestionează, va avea multe reușite în activitatea didactică desfășurată.

#### Bibliografie

1. Armstrong M. Managementul resurselor umane. Manual de practică, București: CODECS, 2003
2. Baban, A.(coord.), Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de dirigenție și consiliere, Editura PSINET, Cluj- Napoca, 2003
3. Barbu I. Climatul educațional și managementul școlii. București: E.D.P., R.A., 2009
4. Băran-Pescaru A. Parteneriat în educație. Familie – școală – comunitate. București: Editura Aramis Print, 2004
5. Benchea Claudia, Managementul motivațional și sistemul educațional, Ed. Rovimed, Bacău, 2014
6. Boier Rodica, Marketing educațional, suport curs, Universitatea Petre Andrei din Iași, Suport curs Master: Management educațional, 2010
7. <http://www.upa.ro/wp-content/uploads/2022/06/suport-curs-Management-educational-pdf>

## **CE ROL AU AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT?**

**Prof. DUȘA ELENA MĂDĂLINA  
GRĂDINIȚA ZÂNA FLORILOR, SECTOR 6, BUCUREȘTI**

În educație, succesul unui sistem nu depinde doar de resursele materiale, ci și de capacitatea liderilor educaționali de a înțelege și gestiona dinamica dintre autoritate și empatie.

Liderii educaționali au un rol esențial în formarea unui mediu de învățare eficient, iar pentru aceasta trebuie să adopte strategii care combină atât autoritatea, cât și empatia. Autoritatea se referă la capacitatea de a stabili reguli și decizii, în timp ce empatia presupune înțelegerea nevoilor și preocupărilor celor din jur, facilitând relații de încredere și sprijin.

Fuzionarea acestor două trăsături poate duce la crearea unui mediu educațional în care elevii se simt respectați și încurajați să învețe, iar cadrele didactice pot ghida procesul educativ cu eficiență.

Leadershipul educațional este definit ca abilitatea unui lider de a ghida și influența atât copiii, cât și cadrele didactice, cu scopul de a crea un mediu de învățare optim, în care activitățile să se desfășoare în mod propice. În acest context, conducerea educațională nu presupune doar administrarea unei instituții educaționale, ci și cultivarea unui climat favorabil învățării și dezvoltării. Un lider educațional trebuie să fie un exemplu de comportament, dar și un factor motivațional pentru ceilalți.

În viziunea autorului român Gheorghe Ștefan (2006), „liderul educațional trebuie să fie o persoană capabilă să inspire, să modeleze comportamentele dorite și să construiască o viziune clară asupra viitorului educațional” (Ștefan, 2006, p. 45). Acest concept de leadership se bazează pe o viziune integrativă, care include atât capacitatea de a lua decizii clare, cât și de a construi relații de încredere între toți membrii comunității educaționale.

Autoritatea în educație nu se reduce la puterea formală a liderului, ci la abilitatea de a crea un cadru clar de reguli și standarde, respectat de toți participanții. În educație, autoritatea eficientă presupune echilibrul între impunerea unor norme stricte și adaptabilitatea la nevoile individuale ale elevilor. Autoritatea nu înseamnă doar control, ci și capacitatea de a motiva și de a susține procesul de învățare.

Așa cum afirmă profesorul român Vasile Săvoiu (2010), „un lider educațional autoritar nu înseamnă un lider rigid, ci unul capabil să stabilească norme clare care să asigure un cadru sigur și predictibil pentru elevi” (Săvoiu, 2010, p. 122). Astfel, autoritatea unui lider educațional este esențială pentru menținerea unui mediu organizat, unui climat adecvat, dar aceasta trebuie să fie folosită într-un mod echilibrat, pentru a nu descuraja creativitatea și implicarea copiilor.

Empatia, în contextul educațional, reprezintă capacitatea liderului de a înțelege și de a răspunde nevoilor emoționale ale elevilor, cadrelor didactice și părinților. Un lider empatic poate crea un climat în care fiecare membru al comunității educaționale se simte ascultat și susținut. Empatia este un instrument esențial pentru construirea unor relații de încredere și colaborare, contribuind la un mediu de învățare armonios și motivant.

În acest sens, autorul român Constantin Frosin (2014) subliniază că „liderii educaționali care manifestă empatie sunt cei care reușesc să înțeleagă motivațiile și dificultățile elevilor și ale cadrelor didactice, iar acest lucru contribuie semnificativ la crearea unui mediu favorabil învățării” (Frosin, 2014, p. 87). Astfel, empatia devine un factor cheie în dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe respect și cooperare.

Un lider educațional care reușește să combine autoritatea cu empatia este capabil să creeze un mediu echilibrat, în care regulile sunt respectate, dar și nevoile emoționale ale elevilor sunt considerate. Când autoritatea este exercitată într-un mod empatic, elevii percep liderul nu doar ca pe o figură autoritară, ci și ca pe cineva care le înțelege perspectivele și care se preocupă de binele lor.

Așa cum subliniază Mihai Căpriță (2011), „un lider educațional eficient este acela care știe să aplice regulile cu fermitate, dar și să își arate preocuparea față de nevoile emoționale ale elevilor” (Căpriță, 2011, p. 54). Aceasta înseamnă că un lider educațional trebuie să adopte o abordare flexibilă, adaptată fiecărei situații în parte, pentru a putea răspunde corect și echilibrat provocărilor apărute în mediul educațional.

### **Strategii de Leadership Educativ care Combină Autoritatea și Empatia**

Există mai multe strategii prin care liderii educaționali pot combina autoritatea și empatia pentru a crea un mediu de învățare eficient:

- **Comunicare clară și deschisă:** Liderii educaționali trebuie să transmită așteptările și regulile într-un mod transparent, dar să lase și spațiu pentru exprimarea opiniilor și preocupărilor. În acest fel, se creează o relație de încredere și respect reciproc. După

cum afirmă Petre Gârbea (2012), „comunicarea eficientă este cheia înțelegerii și colaborării în cadrul educațional” (Gârbea, 2012, p. 79).

- **Stabilirea unui cadru normativ pozitiv:** În loc de a impune reguli punitive, liderii pot stabili norme care să promoveze respectul, colaborarea și responsabilitatea. Aceste norme trebuie să fie susținute prin exemplul personal și printr-o evaluare continuă.
- **Promovarea autonomiei elevilor:** Liderii educaționali empatici sunt cei care oferă elevilor oportunitatea de a-și exprima opiniile și de a participa activ la luarea deciziilor privind procesul lor educațional. Astfel, elevii se simt implicați și respectați, iar motivația lor crește considerabil.
- **Rezolvarea conflictelor prin mediere:** Un lider educațional empatic este capabil să intervină în conflicte cu o abordare echilibrată, combinând autoritatea clară cu sensibilitatea față de sentimentele tuturor părților implicate.

Există provocări în combinarea acestor două concepte. Un lider educațional prea autoritar poate crea un climat de teamă sau de rigiditate, în timp ce un lider prea empatic riscă să nu impună suficient de multe reguli clare, ceea ce poate duce la un mediu educațional haotic. Așa cum menționează Florin Ștefănescu (2013), „echilibrul între autoritate și empatie este esențial, iar lipsa unui astfel de echilibru poate genera confuzie și tensiuni în cadrul școlii” (Ștefănescu, 2013, p. 102).

Un exemplu de lider educațional care combină autoritatea cu empatia poate fi găsit în școlile care adoptă un model de leadership distribuit, în care deciziile sunt luate de echipe de profesori și elevi, dar există o autoritate clar definită care garantează coerența și stabilitatea.

Conform studiilor realizate de autorii români în domeniul educației, „leadershipul distribuit poate contribui semnificativ la îmbunătățirea climatului educațional, prin implicarea activă a tuturor membrilor comunității educaționale” (Dima, 2011, p. 15).

Fuzionarea autorității și empatiei în leadershipul educațional este esențială pentru crearea unui mediu de învățare eficient și echilibrat. Un lider educațional care combină aceste două trăsături poate să promoveze atât disciplina, cât și înțelegerea, contribuind la un cadru educațional în care elevii se simt stimulați, respectați și susținuți. Astfel, educația devine o experiență completă, care sprijină dezvoltarea integrală a elevilor.

În contextul educațional al grădiniței, managementul grupei presupune nu doar organizarea activităților și coordonarea învățării, dar și gestionarea relațiilor dintre educatoare și copii. Una dintre cele mai importante provocări ale unui educator este să stabilească un echilibru între autoritate și empatie, pentru a crea un mediu propice învățării și dezvoltării copilului. Autoritatea este esențială pentru menținerea ordinii și a unui cadru stabil în care

copiii să poată învăța, însă empatia este la fel de importantă, fiind fundamentul relațiilor interpersonale și al unui climat emoțional pozitiv. Acest eseu explorează importanța echilibrului între autoritate și empatie în gestionarea unei grupe de copii la grădiniță, subliniind cum această combinație poate contribui la un mediu educațional eficient, în care copiii se simt siguri și motivați să învețe.

De exemplu, stabilirea unor reguli clare referitoare la comportamentele acceptabile și inacceptabile ajută copiii să înțeleagă ce se așteaptă de la ei și ce consecințe pot rezulta în urma nerespectării acestora. Așa cum subliniază profesorul Nicolae Manolescu (2014), „autoritatea educatorului la grădiniță nu trebuie să fie percepută ca un act de control strict, ci ca o modalitate de a crea un mediu sigur, structurat, care să permită dezvoltarea armonioasă a copiilor” (Manolescu, 2014, p. 82). Astfel, autoritatea ajută la crearea unui cadru stabil, unde copiii se pot concentra pe învățare și dezvoltare.

Empatia este esențială pentru construirea unei relații de încredere între educator și copii. Ea presupune înțelegerea și acceptarea sentimentelor și nevoilor copiilor, ceea ce contribuie la crearea unui climat emoțional pozitiv, în care aceștia se simt sprijiniți și motivați să participe activ la procesul educațional. Empatia este mai mult decât doar o formă de afecțiune; este o abilitate activă de a asculta și de a răspunde nevoilor emoționale ale celor mici.

Un educator empatic va ști cum să reacționeze la conflictele dintre copii sau cum să încurajeze un copil care se simte neliniștit sau nesigur. În plus, prin empatie, educatorul poate ajusta activitățile sau strategia didactică astfel încât să răspundă nevoilor emoționale și cognitive ale copiilor. Conform cercetărilor realizate de profesorul Mihai Căpriță (2012), „un educator care manifestă empatie este capabil să observe nu doar comportamentele copiilor, ci și stările lor emoționale, ceea ce permite intervenții mai adecvate și mai eficiente” (Căpriță, 2012, p. 64).

Este important ca educatorul să fie ferm în aplicarea regulilor, dar și sensibil la semnalele emoționale ale copiilor. De exemplu, atunci când un copil face o greșală, educatorul poate interveni printr-o abordare fermă dar empatică, explicându-i copilului ce nu a fost corect și încurajându-l să încerce din nou. Așa cum menționează autorul român Vasile Popa (2015), „un educator care combină autoritatea cu empatia reușește să înțeleagă și să răspundă într-un mod echilibrat la nevoile copiilor, oferindu-le atât structura de care au nevoie, cât și susținerea emoțională” (Popa, 2015, p. 102).

Marea provocare în menținerea echilibrului între autoritate și empatie apare atunci când educatorii nu reușesc să aplice aceste două trăsături în mod complementar. Un educator prea autoritar poate crea un mediu rigid și înfricoșător, în timp ce un educator prea empatic poate



ceda în fața comportamentelor distructive ale copiilor. De aceea, este important ca educatorii să fie conștienți de necesitatea unui echilibru constant între stabilirea autorității și manifestarea empatiei.

În concluzie, echilibrul între autoritate și empatie este esențial pentru un management eficient. Un educator care reușește să aplice aceste două trăsături într-un mod echilibrat va crea un mediu educațional în care copiii se simt în siguranță, respectați și motivați să învețe. Astfel, procesul educațional devine nu doar o activitate de învățare cognitivă, ci și o oportunitate de dezvoltare emoțională și socială, esențială pentru creșterea armonioasă a celor mici.

## BIBLIOGRAFIE

- Căpriță, M. Leadershipul educațional: Teorii și practici (p. 54). Editura Didactică și Pedagogică, (2011).
- Dima, A. Leadershipul distribuit în educație (p. 15). Editura Universitară, (2011).
- Frosin, C. Liderii educaționali și empatia: Impactul asupra mediului de învățare (p. 87). Editura Pro Universitaria, (2014)
- Gârbea, P., Comunicarea eficientă în educație (p. 79). Editura Universitară, (2012).
- Ștefănescu, F., Provocările leadershipului educațional în secolul XXI (p. 102). Editura Polirom, (2013).
- Ștefan, G., Leadershipul educațional și viziunea școlii (p. 45). Editura Pro Universitaria, (2006).
- Săvoiu, V., Strategii educaționale pentru un leadership eficient (p. 122). Editura Didactică și Pedagogică, (2010).

## MANAGEMENTUL CARIEREI

**Prof.înv.primar Enache Dana-Nicoleta**

**Școala Gimnazială „Nicolae Iorga”,**

**Bacău**

Toate definițiile din manuale și dicționare, indiferent că se referă la orientarea profesională la nivel școlar sau la cariera profesională, inclusiv a adulților, fac referire prin conținutul lor la aspecte psihologice ce țin de aptitudini, aspirații, motivații individuale, corelate cu cerințele sistemului în care individul își desfășoară activitatea. Aspectul important este cel al percepției individuale față de propria carieră, corelat cu aptitudinile personale și posibilitățile de realizare. Aici intervine realismul persoanei în aprecierea proprie, situație pe care consilierul o poate obiectiva, precum și nivelul de aspirație și motivația individuală.

În managementul resurselor umane, în sens tradițional, cariera profesională înseamnă o succesiune de etape în urma cărora individul ajunge într-o funcție importantă, cu recunoaștere socială și bine platită (cariera didactică, militară, medicală, etc.). Luând în considerare și aspectele psihosociale implicate în cariera profesională, din necesitatea de a acorda importanță și protecție individului, specialiștii străini din domeniul resurselor umane au ajuns la concluzia că acest concept are mai multe sensuri, sensuri care constituie de fapt modalități diferite de percepție individuală a carierei. Astfel, se delimitează mai multe „înțelesuri” ale carierei: avansare, profesie, succesiune de posturi de-a lungul vieții, serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiență, percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente (cariera subiectivă), cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei. Se face distincția între cariera obiectivă (care include dezvoltarea personalului și implică promovare, specializare, motivare, planificare a resurselor umane, etc.) și cariera subiectivă (care are în vedere percepția de sine și rolul profesiei în viața fiecărui individ). Apreciem că nu ar trebui să existe această diferențiere decât din motive științifice și/sau pedagogice, deoarece realitatea nu face distincție între social și individual. Singura deosebire este aceea a perspectivei din care se abordează problematica - a individului sau a organizației.

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- contribuția organizațiilor în care evoluează;

- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

Cariera este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, ca și atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- **Cariera externă** – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- **Cariera internă** – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Percepția postului ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului.

Oamenii sunt diferiți între ei dar, în același timp, putem determina și lucruri pe care le au în comun. Utilizând sisteme de clasificare se pot identifica asemănări și diferențieri în orientarea carierei. Orientarea carierei este deci, acel tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale.

Orientarea carierei unui individ este importantă atunci când o raportăm la profesia pe care acesta o are. Din compatibilitatea celor două rezultă consecințe importante pentru individ, pentru comportamentul și atitudinile sale la serviciu, cât și pentru starea sa de echilibru și satisfacție.

Este esențial ca individul să își aleagă cu atenție profesia; trebuie să se gândească pe termen lung ce ar însemna mai concret, care sunt activitățile specifice, tipurile de organizații, oportunitățile, posibilitățile de a-și valorifica potențialul natural; este posibil să existe o diferență între percepția despre ce înseamnă profesia respectivă din afară, și ceea ce presupune de fapt.

Cariera, denumire care provine din limba franceză, este înțeleasă în limba română ca profesie, ocupație, iar prin extensie fie ca situație bună, fie ca poziție în societate. Ea se deosebește de carierism, perceput ca tendința de a parveni cu orice preț și prin orice mijloace.

Dicționarul englez de resurse umane o definește drept slujbă pentru care ai fost pregătit și pe care te aștepti să o faci toată viața .

Înțelesul curent al conceptului de carieră este pus în legătură cu ideea de evoluție sau de avansare a unui individ într-un anumit domeniu de activitate cu scopul de a obține mai mulți bani, responsabilitate mai mare, mai mult prestigiu și mai multă putere.

Termenului de carieră i se atribuie, de către diferiți autori, înțelesuri multiple :

- privită sub aspectul mobilității, a ascensiunii într-o organizație, cariera este percepută ca „*avansare*“;

- privită ca ocupație, se apreciază că anumite ocupații constituie o carieră (profesori, manageri)

- într-o altă viziune, cariera este percepută ca „*o succesiune de posturi de-a lungul vieții*“ sau o „*sucesiune de funcții*“ în ordinea crescătoare a prestigiului prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă

- *cu referire la persoană*, cariera este văzută ca „o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții profesionale pe care le atinge o persoană ca și atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului“ ;

- într-o *abordare subiectivă*, cariera este prezentată ca o serie de roluri legate de *experiența* pe parcursul vieții (propriile concepții, aspirații, succese, insuccese etc.), o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau o succesiune de experiențe separate, corelate între ele;

- sub aspectul *perceperii individuale*, cariera este considerată o succesiune de atitudini și comportamente, asociate cu experiențele și activitățile de muncă pe parcursul vieții personale. Această abordare face referire atât la cariera subiectivă dată de experiențe și roluri care apar în viața individului, cât și la cariera obiectivă care are la bază atitudinile și comportamentele pe posturi;

- alți autori, într-o interpretare subiectivă, văd cariera în sensul unui cadru dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.

- Resurselor umane sunt elementul esențial al competitivității, atât la nivelul organizațiilor cât și la nivel național și sunt cele care fac diferența dintre succesul și eșecul unei organizații; de calitatea prestației didactice depinde calitatea instruirii, de unde apare

responsabilitatea cadrelor didactice, pentru o evoluție pozitivă în carieră a tuturor celor pregătiți de ei.

**Cariera** însumează o serie de roluri legate de *experiența* dobândită pe parcursul vieții (propriile concepții, aspirații, succese, insuccese etc.), o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau o succesiune de experiențe separate, corelate între ele.

**Cariera implică totalitatea experiențelor de muncă – remunerată și neremunerată, realizată de o persoană pe parcursul întregii sale vieți.**

*Orientarea carierei* este un ansamblu de activități și programe prin care indivizii sunt sprijiniți în asimilarea și integrarea cunoștințelor, a experienței, în corelație cu:

- autoînțelegerea –care include cunoașterea propriei personalități și raportarea acesteia la personalitățile altora;
- înțelegerea mecanismelor de funcționare a societății și deci a factorilor care contribuie la schimbarea continuă a acesteia, incluzând atitudinea față de muncă;
- conștientizarea rolului pe care îl poate juca timpul liber în viața personală;
- înțelegerea necesității unei mulțimi de factori cu rol activ în planificarea carierei;
- înțelegerea necesității informațiilor și abilităților în obținerea succesului și satisfacției în muncă, dar și în activitățile desfășurate în timpul liber;
- învățarea procesului de luare a deciziilor pentru dezvoltarea carierei.

Evoluția modului în care vedem cariera se leagă în mod direct de modificările în dinamica socio-economică, dintre care amintim:

- apariția unor *noi ocupații* și scăderea masivă a angajabilității în ocupații „tradiționale”;
- *flexibilizarea* sistemului de calificări profesionale;
- creșterea migrației forței de muncă,
- dezvoltarea *unor noi forme de angajare* (angajare pe perioadă determinată, autoangajare).

Concepte cheie în consilierea carierei:

**Informare în carieră:** Furnizarea informațiilor despre locuri de muncă, rute de formare educațională, dinamica pieței muncii. Acestea pot fi furnizate de:

- broșuri despre locuri de muncă și angajatori;
- prospecte ale universităților;
- informații de pe piața muncii;

– site-uri specializate care oferă resurse on-line pe diferite teme legate de dezvoltarea carierei.

**Furnizori:** Comunitatea locală lărgită: angajatori, colegi, părinți, profesori diriginți, consilieri școlari

**Educație pentru carieră:** Este un program planificat de activități curriculare și experiențe de învățare.

Scopul său este de a-i ajuta pe tineri să-și dezvolte cunoștințele și abilitățile necesare pentru a face alegeri de succes și pentru a administra tranziția de la perioada de studiu la un loc de muncă.

**Orientare în carieră:** Este o intervenție realizată de un consilier instruit care îi ajută pe tineri să exploreze o gamă de opțiuni, pentru a corela informațiile cu propriile lor nevoi și circumstanțe și a lua decizii legate de orientarea în carieră, adică a progresa în învățare sau/și muncă.

Evaluarea psihometrică poate fi realizată numai de un psiholog format în utilizarea instrumentelor de evaluare pe care le utilizează.

**Consiliere în carieră:** Consilierea în carieră este un proces în cadrul căruia consilierul și persoana consiliată (clientul) se află într-o relație dinamică și colaborativă care se concentrează pe identificarea și atingerea scopurilor de carieră ale persoanei consiliate.

**Managementul carierei** este înțeles ca un proces de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care să asigure organizației satisfacerea nevoilor de resurse umane, iar indivizilor atingerea scopurilor propuse pentru carieră prin oferirea de instruire și experiență practică, îndrumarea și încurajarea de care au nevoie pentru a-și pune în valoare potențialul.

Așa cum relevă documentele de politică educațională, problema calității în educație și formare a devenit o problemă vitală pentru competitivitatea Uniunii Europene. Progresul în cariera didactică va fi asigurat de dobândirea de noi competențe profesionale și sociale atât de necesare într-un context social în continuă schimbare.

Evoluția institutiei școlare nu este determinată doar de schimbări structurale și tehnologice, ci și de profesor, de gradul său de participare, de investiția sa afectivă, de competențele sale și de capacitatea lui de a asimila valorile schimbării.

Cunoașterea teoriilor motivaționale și integrarea acestora în activitatea unui manager permite o mai bună înțelegere a profilului motivațional al resursei umane cu impact în îmbunătățirea activității profesionale. Necesitatea unei astfel de abordări este cu atât mai presantă cu cât actuala criză economică și financiară poate fi pusă și pe seama lipsei unui sistem coerent de motivare. Omul viitorului va fi mai puternic motivat pentru a face față profundelor schimbări din societate. Motivația pentru realizare corelează puternic cu dezvoltarea economică ținând cont la trecerea spre societatea postindustrială. Toate schimbările, în general, au efecte asupra modelelor motivaționale cât și în generarea motivației individuale.

Pe primul loc în opțiunile profesorilor participanți la cursurile de formare se situează dezvoltarea profesională și personală, urmată de dobândirea unor noi competențe (ambele motive de natură intrinsecă).

Din categoria de factori de motivație extrinsecă face parte decizia de participare la un program de formare pentru obținerea de credite.

De asemenea tot în categoria factorilor motivaționali extrinseci putem include și situații conjuncturale: implicarea instituției școlare într-un proiect, activități extracurriculare care conțin o componentă de formare, precum și politicile educationale și activitățile de mentorat.

Facilitățile oferite în derularea cursurilor: locație, tematică, calitatea formatorilor, se constituie tot în factori motivaționali extrinseci.

O analiză pe categorii de motivații individuale arată că profesorii din mediul rural sunt mai interesați de participarea la cursuri de formare.

Resursele materiale implicate în programele de formare sunt de calitate, favorizând derularea cursurilor. În ceea ce privește satisfacția față de calitatea formatorilor, cadrele didactice participante declară un nivel ridicat.

Nevoile viitoare ale profesorilor se referă la: cursuri pe teme de managementul scrierii proiectelor, tehnici informaționale computerizate, management al resurselor umane, precum și păstrarea activităților cu caracter științific (conferințe, seminarii, simpozioane).

Condițiile care influențează motivațiile pentru alegerea carierei didactice și continuarea carierei, pot fi structurate pe următoarele nivele: dezvoltarea personală, cultura organizațională.

De-a lungul timpului, problemele formării cadrelor didactice au beneficiat de mai multe tipuri de abordare și investigare, devenite căi de acces, instrumente de descifrare și apropiere



simbolică de obiectul analizei, o producere de sensuri, de semnificații, din nevoia de repere care să sprijine eficient deschiderea către acțiune în câmpul pedagogic.

### **Bibliografie:**

1. BATÂR, D. *Spre o definiție sociologică a modelului cultural*. Revista Academiei Trupelor de Uscat, Nicolae Bălcescu”, nr. 9/1999, 9 pag
2. BAUMAN, Z., MAY, T. *Gândirea sociologică*. București: Editura Humanitas, traducere din engleză de Mihai C. Udma. 2008. 272 p.
3. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Editura Polirom, 2004. 320 p.
4. CHELCEA, S., coord. Zamfir C., Vlăsceanu L., *Dicționarul de sociologie*. București : Editura Babel. 1998. 753 p.
5. COMĂNESCU, I. *Autoeducația azi și mâine*. Oradea: Editura Imprimeriei de Vest, 2006. 273 p.
6. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educational*. Editura Cartea Moldovei, 2013. 271 p.
7. JIGĂU, M., (coord), *Consilierea carierei. Compendiu de metode și tehnici*, București: Editura Afir, 2006. 700 p.
8. JIGĂU, M. *Consilierea carierei*, București: Editura Sigma, 2001, 365 p.
9. JINGA, I. *Managementul învățământului*, București: Editura Aldin Press, 2001. 90 p.
10. JOIȚA, E. *Management educațional*, Iași: Editura Polirom, 2000. 230 p.
11. KERMALLY, S. *Maeștrii managementului resurselor umane*; traducere Ana Mărginean, 2000.
12. KLEIN, M.M. *Introducere în orientarea în carieră*, București: Institutul de Științe ale Educației, 2001
13. LEMENI, G., MICLEA, M. (coord.) *Consiliere și orientare. Ghid de educație pentru carieră*, Cluj-Napoca: Editura ASCR., 2010. 258 p.

## **Leadership educațional**

**Prof. înv. preșcolar Ene Georgeta Iuliana**

Atât în Europa, cât și în România, leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate. Pe fondul schimbărilor rapide și a instabilității din ultimii ani, sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice. Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate

Noul tip de management educațional impus de schimbările actuale ale societății nu poate să ignore filosofia și practica despre leadership în educație. Leadershipul educațional tinde să devină o condiție esențială pentru progresul sistemului, pentru plasarea pe o direcție clară, eficientă. În acest sens se impune formularea unor motivații fundamentale. Procesul de descentralizare a sistemului de învățământ solicită un leadership puternic. Prin complexitatea, amploarea și seriozitatea acțiunilor subsumate, descentralizarea, este factorul esențial de restructurare a funcției manageriale, de redimensionare a sa. Cele două procese se determină și se definesc reciproc, și asta, pentru că descentralizarea presupune în mod necesar o redistribuire a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea educațională pentru a-și asuma un rol decizional lărgit, responsabil. Acest lucru presupune câteva elemente clare: construirea unui management care să democratizeze viața școlii, să favorizeze asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia, creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii, restructurarea echilibrului între autoritate și responsabilitate.

În același timp, descentralizarea presupune trecerea de la o cultură a conducerii centrată pe proceduri, pe funcționalitatea școlii ca scop în sine, la o abordare strategică. Acest lucru înseamnă în același timp, și o răsturnare a piramidei conducerii de la administrativ spre

- 2 -

leadership, de la un management orientat spre interiorul școlii la o abordare comunitară, colaborativă, de perspectivă.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctual de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în activitatea de conducere, el trebuie să fie "părinte", "profesor" și

”antrenor” al echipei de cadre didactice pe care o conduce. Managerii antrenați pentru succes, angajați instruiți pentru eficiență – așa arată, dintr-o perspectivă generală, o instituție de succes.

Mergând pe principiul ”omul potrivit la locul potrivit”, eficiența instructiv-educativă a unui colectiv de lucru ține, în mare măsură de oamenii care o compun. Aceasta pornește de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor native ale cadrelor didactice, în vederea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară. A fi leader înseamnă a inspira și a influența, deopotrivă, generând cât mai multă energie pozitivă. Atunci când suntem înconjurați de energie pozitivă, e bine, pur și simplu, ne place, și munca noastră dă rezultate spectaculoase.

Specificul proceselor manageriale se reflectă atât în proporția superioară în care managerii trebuie să posede o serie de calități, cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare tuturor componentelor generale, cât și o serie de cunoștințe și aptitudini specific vieții școlare. Din prima categorie face parte inteligența, memoria, spiritul de observație, capacitatea de concentrare, sănătatea, caracterul, calități necesare la orice profesie, dar la dimensiuni sporite pentru manageri, dată fiind complexitatea și dificultatea proceselor manageriale.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercițarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce leaderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.”

Interesant de menționat este că o organizație militară, armata SUA, a sintetizat principiile de leadership astfel: 1. Fii bine pregătit – ca lider trebuie să cunoști bine domeniul tău de activitate și ceea ce fac subordonații tăi; 2. Asumă-ți responsabilitatea, caută modalități de a ajuta dezvoltarea organizației din care faci parte, iar atunci când lucrurile nu merg cum

- 3 -

trebuie, nu căuta vinovați – caută soluții; 3. Ia decizii corecte și la timp; 4. Fii un exemplu pentru ceilalți; 5. Cunoaște-ți oamenii și interesează-te de bunăstarea lor; 6. Informează-ți angajații; 7. Dezvoltă în toți colaboratorii tăi sentimentul responsabilității pentru ceea ce faci; 8. Asigură-te că cei din subordinea ta înțeleg ce au de făcut, că activitatea lor

este supravegheată și sarcinile realizate corect; 9. Pregătiți-vă ca echipă; 10. Folosește la maxim capacitatea organizației din care faci parte.

Sunt principiile ce pot fi aplicate de un conducător din orice domeniu de activitate, astfel și de un lider școlar.

Într-un management eficient, de cele mai multe ori, decizia optimă poate fi identificată numai după consultarea și implicarea în procesul decizional a părților interesate. La nivelul școlii, părțile interesate fiind elevii, părinții, administrația locală, angajatorii și alte grupuri și instituții.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca o unitate de învățământ să aibă succes. Astfel, instituția răspunde la întrebările „de ce?” și „cum?”, inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate, se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă, este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore, respectă diversitatea, identifică responsabilitățile individuale, înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă.

Societatea românească are mari așteptări de la factorii decidenți ai sistemului educațional și de la cei care promovează și implementează politici educaționale.

*”Nu dă povață celui ce nu ți-o cer, căci nu te ascultă.*

*Însetează-l întâi. Pune-l în situația de a ți-o cere.*

*Pe urmă spune-i când ai de spus ceva”*

Constantin Noica, Jurnal filozofic

### *Bibliografie*

1. Programe de leadership și dialog educativ pentru școli –

<http://www.britishcouncil.ro/programe/educație/școli/leadership>

2. Păunescu, Ion, Managementul resurselor umane, Editura Eficient, București, 2000.

3 *Management* educațional pentru instituțiile școlare, I.S.E., Buc., 2001.

4. Management Educațional, Leadership Formare/ prof. metodist CCD Mureș/Maria Borșan

5. Leadership în educație- Sergiu Rednic, Techoresh Peleg Josepha, Cluj Napoca, 2014

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL ȘI DEZVOLTAREA ȘCOLII SUSTENABILE

**Prof. Ene Nicoleta**

**Școala Gimnazială Al. Odobescu**

Dezvoltarea organizațională este un proces care se desfășoară în timp și care presupune o activitate intensă de învățare și de familiarizare continuă cu noile strategii, obiective și roluri pe care organizația încearcă să le dezvolte. Întrebările care se impun: “Cum măsurăm efectele dezvoltării organizației școlare, sustenabilitatea acesteia și la ce ne raportăm?” constituie o problemă actuală pentru specialiști.

Dezvoltarea școlii are loc pe două planuri: dezvoltarea școlii ca instituție școlară ( school improvement) și dezvoltarea personalului (staff development). Deci organizația reprezintă o colecție de resurse umane și nonumane dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite.

Rolurile decizionale trebuie asumate și puse în practică. Astfel, directorul, în calitate de antreprenor, prezintă diverse proiecte și oportunități pentru dezvoltarea instituției și manifestă interes pentru demararea unor acțiuni care să sporească prestigiul unității școlare. Ca mediator intervine atunci când apar tensiuni între membrii organizației. Rolul de negociator se manifestă atunci când se stabilesc resursele, personalul sau calendarul unor activități. Structurat și dezvoltat în timp, managementul este un domeniu de o importanță semnificativă în societatea contemporană și are trăsături specifice lumii moderne: viziunea globală, inderdisciplinaritatea, dinamismul, universalitatea, profesionalizarea funcției de manager.

Parteneriatul educațional se referă la colaborarea tuturor instituțiilor și factorilor sociali interesați în susținerea educației și a unităților de învățământ. Școala poate să-și rezolve problemele cu care se confruntă cooperând cu factori instituționali locali, care, de fapt, sunt beneficiarii serviciilor educative oferite de unitățile de învățământ sau a căror activitate depinde de calitatea educației oamenilor cu care lucrează. Principalii parteneri ai școlilor sunt: părinții, autoritățile locale, agenții economici, organizațiile nonguvernamentale. Managerii școlari cunosc instituțiile ce sunt preocupate de problemele educative, știu să propună, au abilitatea de a răsplăti moral realizările și de a încuraja colaborarea eficientă.

Calitatea serviciului de educație este un aspect foarte complex care depinde de mai mulți factori: de managementul unității școlare, de metodele didactice folosite, de conținutul programelor de studiu, de mijloacele educaționale, de resursele financiare pentru asigurarea

mediului, de motivarea elevilor și a cadrelor didactice. Sistemul național de management și de asigurare a calității are ca scop esențial îmbunătățirea calității educației definită ca ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Obiectivul standardelor este de a crea un model de control managerial uniform și coerent, ele constituind un sistem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare. Dacă în trecut performanța managerilor era considerată mai mult ca un atribut al experienței, recent s-a demonstrat că informația și raționamentul științific joacă un rol important în procesul de fundamentare a deciziei economice, fără a anula, firește, virtuțile experienței, care însă pot fi compensate prin promptitudine, originalitate și creativitate.

Actul educațional este considerat un serviciu de calitate pe care instituțiile de învățământ îl oferă societății. Rezultatul acestui serviciu este formarea viitorilor specialiști în dubla lor calitate de beneficiari ai rezultatelor propriei lor formări și acela de bun al societății în care lucrează și care beneficiază de calitatea muncii acestuia. Competiția, într-un sistem al economiei de piață, în care instituțiile de învățământ sunt implicate, impune cu necesitate dezvoltarea unui sistem care să permită asigurarea calității întregului proces educațional.

Pentru a consolida reputația instituției școlare și performanța sa ca furnizor de educație de calitate, trebuie ca fiecare cadru didactic să adere la procedurile de calitate, iar sistemul de învățământ să fie îndreptat spre excelență și calitate astfel încât să fie eficient și capabil să obțină beneficii sustenabile. Prin învățare, școala poate găsi soluții din ce în ce mai bune pentru propria dezvoltare durabilă, devenind astfel o organizație inteligentă.

#### Bibliografie:

Bush, T, *Lidearship și management educațional. Teorii și practici actuale*, Editura Polirom, Iași, 2015

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL – PREMISĂ A SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

**Prof. Fănică Daniel**  
**Școala Gimnazială Cândești**  
**Loc. Cândești, jud. Buzău**

În sistemul educațional, lucrurile nu ar trebui să fie prea diferite față de orice altă organizație. Unitatea de învățământ, de orice nivel ar fi ea (preuniversitar: preșcolar, primar, gimnazial, liceal sau universitar) este o organizație care are o cultură a sa, o misiune, o viziune. Conducerea educațională este un proces de colaborare care unește talentele și forțele profesorilor pentru succesul academic, social și emoțional al elevilor. Scopul conducerii educaționale este îmbunătățirea calității educației și a sistemului de învățământ în sine.

O definiție a acestui termen – leadership educațional – este capacitatea, abilitatea, însușirea unei persoane care și-a dus la bun sfârșit propriile țeluri și idealuri (o persoană „realizată”) de a influența alți oameni pentru a-și îndeplini obiectivele. Leadershipul este în esență capacitatea de a așterne un drum pentru ca alte persoane să ia parte la îndeplinirea unui obiectiv mareș. Termenul efectiv – leadership (îndrumare/ îndrumător) eficient(ă) se referă la abilitatea de a integra cu succes și de a extinde resursele disponibile, atât către un mediu intern, cât și către unul extern, astfel încât se vor putea îndeplini țeluri ale unei organizații sau ale societății. Leadershipul este un proces de influențare care are ca ultim pas îndeplinirea scopurilor dorite.

Liderii de succes dezvoltă o viziune pentru școlile lor, bazată pe valori personale și profesionale. De fiecare dată când au ocazia, ei reiau și împărtășesc această viziune, astfel încât angajații, dar și alți colaboratori, să o adopte. Filozofia, activitățile și structurile școlii sunt astfel alcătuite încât să participe la îndeplinirea acestei viziuni comune. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori intricăți – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia. Leadershipul este un fenomen complex ce atinge aproape toate procesele organizaționale, sociale și personale. Depinde de un proces de influență, în care oamenii sunt inspirați spre a atinge anumite obiective prin motivație personală. Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership,

Northouse identifica patru teme comune privind modul în care este exprimat leadershipul: este un proces, implică influență, se realizează în cadrul uni grup, presupune realizarea unui obiectiv. Leadershipul se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar nu este necesară. Se conturează astfel ideea că leadershipul este „un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune“.

Leadershipul educațional contribuie la dezvoltarea profesională a cadrului didactic, la formarea competențelor profesionale prin implicarea acestuia într-un proces sistematic de căutare, de identificare de soluții întru optimizarea activității practice pe care o realizează. Învățământul românesc în perspectiva provocărilor actuale trebuie să îndeplinească o misiune crucială în valorizarea potențialului uman, a capacităților sale creative și a contribuției la civilizația universală. Logica progresului poate fi stăpânită numai prin performanță, resursele umane fiind elementul cheie în această competiție mondială. Căutarea, dar, mai ales investigarea unor noi abordări în educație, comutările dinamice de la „ceea ce este” la ceea ce „ar trebui să fie”, stabilirea setului de valori care trebuie să orienteze evoluția societății sunt priorități reale în educație, iar Legea Educației Naționale adoptată în 2011 creează premisele acestor noi abordări în educație.

Studiile relevă faptul că cele mai bune practici în domeniul leadership-ului educațional arată importanța deținerii de către personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar a competențelor specifice stabilirii viziunii, a valorilor, a ținutelor privind performanța managementului strategic, organizației, resurselor umane, procesului de predare-învățare-evaluare, unității de învățământ în comunitate. Studiile au demonstrat că este necesară trecerea de la centrarea pe dimensiunea managerială de tip sarcină la dimensiunea managerială de tip „raționalități multiple”. Leadership-ul conține schimbare, transformare, devenire, provocare. Acest lucru generează o continuă modificare și dezvoltare a liderului și a strategiilor sale de conducere.

Așadar, tinerii trebuie să fie instruiți și învățați să accepte noutăți în stilul lor de conducere. În principiu, leadership-ul este despre „nou”, despre modalități inedite de abordare a situațiilor și noi strategii. Nu trebuie să uităm niciodată că școala este a elevilor, iar angajații școlii, indiferent de funcția pe care o ocupă, trebuie să facă orice pentru a colabora, a se dezvolta, a învăța, a se uni pentru interesul superior al acestora.



## ***Leadershipul educațional: arta de a echilibra autoritatea și empatia***

*prof.înv.primar Fătu Ștefania-Andreea*

*Școala Gimnazială „George Emil Palade” Ploiești*

Leadershipul educațional este un concept complex, ce implică gestionarea eficientă a resurselor educaționale și susținerea unui mediu propice învățării. În contextul educațional, liderul trebuie să jongleze cu mai multe roluri, dar două dintre cele mai importante sunt autoritatea și empatia. Într-o lume în continuă schimbare, unde diversitatea culturală, socială și individuală este tot mai prezentă, educația trebuie să fie însoțită de un leadership care să inspire, să motiveze și să direcționeze activitățile educaționale într-un mod eficient. Echilibrul între autoritate și empatie se dovedește a fi esențial în construirea unui mediu educațional sănătos și productiv.

Leadershipul educațional presupune nu doar managementul activităților administrative dintr-o instituție de învățământ, ci și crearea unei culturi educaționale în care valorile și obiectivele educaționale sunt implementate într-un mod care răspunde nevoilor elevilor, cadrelor didactice și comunității. Liderul educațional nu este doar un administrator, ci și un facilitator al învățării, un model de comportament și o sursă de inspirație pentru întreaga comunitate școlară.

### *Autoritatea în leadershipul educațional*

Autoritatea este o componentă esențială a leadershipului educațional, deoarece asigură cadrul necesar pentru ca activitățile educaționale să se desfășoare într-un mod ordonat și eficient. Autoritatea unui lider educațional nu trebuie confundată cu autoritarismul sau cu o abordare rigidă. Ea se bazează pe respectul față de regulile și valorile instituției, pe încrederea pe care liderul o câștigă în fața celor pe care îi conduce și pe abilitatea de a lua decizii care să contribuie la progresul educațional.

Un lider educațional autoritar trebuie să demonstreze claritate în viziune, să stabilească standarde înalte și să impună discipline clare, dar într-un mod care să fie înțeles și respectat de întreaga comunitate. În acest sens, autoritatea este strâns legată de credibilitatea și competența liderului, care trebuie să fie capabil să își asume responsabilitatea pentru deciziile sale și să construiască în jurul său un climat de respect reciproc.

### *Empatia în leadershipul educațional*

Empatia, pe de altă parte, joacă un rol crucial în crearea unui mediu educațional în care elevii, cadrele didactice și ceilalți membri ai comunității se simt sprijiniți și înțeleși. Empatia presupune abilitatea de a înțelege și de a răspunde la nevoile, emoțiile și experiențele celor din jur. Un lider educațional empatic se preocupă de bunăstarea fiecărui individ, manifestând înțelegere față de diversitatea experiențelor și a provocărilor cu care se confruntă aceștia.

Prin empatie, liderul educațional creează un climat de încredere, în care toți membrii comunității se simt valorizați și motivați să participe activ la procesul educațional. Empatia favorizează, de asemenea, comunicarea deschisă și sinceră, aspect esențial în relațiile dintre elevi, profesori și părinți. Un lider empatic este mai capabil să identifice problemele emoționale sau psihologice ale elevilor, ceea ce poate duce la intervenții adecvate pentru a sprijini dezvoltarea lor personală și academică.

### *Echilibrul între Autoritate și Empatie*

Un lider educațional eficient nu poate să pună accent doar pe autoritate sau doar pe empatie. Echilibrul între aceste două elemente este esențial pentru succesul unui proces educațional holistic. Autoritatea fără empatie poate duce la un climat de învățare rece, rigid și ineficient, în care elevii nu se simt sprijiniți și nu își pot atinge întregul potențial. Pe de altă parte, empatia fără autoritate poate duce la o gestionare ineficientă a instituției, în care limitele și standardele sunt diluate, iar procesul educațional nu are direcție clară.

Liderul educațional trebuie să găsească un echilibru între stabilirea unor așteptări și reguli clare și oferirea unui suport emoțional care să sprijine dezvoltarea elevilor. De exemplu, în situațiile în care sunt necesare decizii dificile sau disciplinare, un lider empatic va lua în considerare contextul emoțional al elevilor, în timp ce își va menține autoritatea pentru a asigura respectarea normelor educaționale.

În concluzie, leadershipul educațional de succes nu se bazează doar pe autoritate sau doar pe empatie, ci pe un echilibru între aceste două aspecte. Autoritatea și empatia sunt complementare și contribuie la crearea unui mediu educațional echilibrat, care să sprijine dezvoltarea holistică a elevilor. Într-o eră în care schimbările în educație sunt din ce în ce mai rapide și mai complexe,

liderii educaționali trebuie să fie capabili să îmbine fermitatea cu înțelegerea, stabilind un climat de încredere, respect și susținere. Astfel, vor putea influența pozitiv nu doar performanțele academice ale elevilor, ci și dezvoltarea lor personală, pregătindu-i pentru provocările unei societăți în continuă schimbare.

Bibliografie:

**Sergiovanni, T. J. (2009).** *The Principalship: A Reflective Practice Perspective.* Pearson Education.

**Fullan, M. (2001).** *Leading in a Culture of Change.* Jossey-Bass.

**Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006).** *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: A Case Study.* *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

# LEADERSHIP EDUCAȚIONAL ECHILIBRAT. O ANALIZĂ SOCIOLOGICĂ DIN PERSPECTIVA ELEVILOR DE LICEU

Feraru Petronela Daniela, Profesor, Doctor în sociologie, Colegiul Național Iași

## Abstract

Acest studiu explorează importanța unui leadership educațional echilibrat care combină autoritatea și empatia în crearea unui mediu de învățare productiv și armonios. Autoritatea este privită ca abilitatea de a stabili reguli clare și de a menține disciplina, în timp ce empatia sprijină construirea unor relații solide și a unui climat bazat pe respect reciproc. Studiul include o cercetare bazată pe o anchetă cantitativă, utilizând un chestionar aplicat unui eșantion de elevi din cinci școli din județul Iași, România. Rezultatele evidențiază impactul pozitiv al unui leadership echilibrat asupra performanțelor academice, bunăstării emoționale și colaborării între membrii comunității educaționale. Concluziile subliniază necesitatea de a integra armonios autoritatea și empatia pentru a promova succesul leadershipului educațional modern.

**Cuvinte cheie:** leadership educational; leadership pentru învățare; profesor-leader; empatie; educație.

## Abstract

This study explores the importance of a balanced educational leadership that combines authority and empathy in creating a productive and harmonious learning environment. Authority is viewed as the ability to establish clear rules and maintain discipline, while empathy supports the development of strong relationships and a climate based on mutual respect. The study includes a quantitative survey-based research, using a questionnaire administered to a sample of students from five schools in Iași County, Romania. The results highlight the positive impact of balanced leadership on academic performance, emotional well-being, and collaboration among members of the educational community. The conclusions emphasize the need to harmoniously integrate authority and empathy to promote the success of modern educational leadership.

**Keywords:** educational leadership; leadership for learning; teacher-leader; empathy; education.

## Introducere

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare productiv și armonios. Un lider educațional trebuie să fie capabil să echilibreze autoritatea și empatia pentru a inspira și motiva elevii și profesorii deopotrivă. Această combinație permite

crearea unui cadru care susține dezvoltarea personală și academică, în timp ce promovează un climat bazat pe respect reciproc și cooperare. Studiul de față se aliniază tendințelor actuale din educația secolului XXI, accentuând necesitatea promovării unei învățări autentice. Conform acestei perspective, sistemul de învățământ are potențialul de a oferi o învățare reală, însă acest lucru se poate realiza doar prin depășirea barierelor tradiționale – cum ar fi relația distantă dintre profesori și elevi, rolul autoritar al profesorului în organizarea instruirii și focalizarea excesivă pe învățarea formală în cadrul școlar. Prin urmare, dezvoltarea competențelor de leadership educațional și profesional în rândul profesorilor reprezintă cheia pentru obținerea unor rezultate școlare autentice.

### **Rolul autorității în leadershipul educațional**

Autoritatea este un element fundamental al leadershipului educațional. Aceasta nu trebuie confundată cu autoritarismul, ci mai degrabă privită ca abilitatea de a stabili reguli clare, de a menține disciplina și de a lua decizii ferme. Un lider educațional cu autoritate: asigură respectarea politicilor și standardelor educaționale; oferă o direcție clară și stabilă pentru comunitatea educațională; inspiră respect și încredere prin competență profesională și integritate.

Conform lui Fullan (2014) liderii educaționali eficienți trebuie să demonstreze fermitate în momentele critice pentru a susține reformele și a promova schimbarea pozitivă în școli.

Studiul intenționează să clarifice conceptele și teoriile contemporane din problematica leadershipului educațional, existând o multitudine de studii în domeniu și aduce în atenție câteva surse bibliografice care abordează rolul autorității în leadershipul educațional.

Autoarea Anca-Ștefania Crăciun în teza sa de doctorat clarifică conceptele și teoriile contemporane din problematica leadershipului educațional, inclusiv rolul autorității. O lucrare semnificativă este cea a autorului Dumitru Patrașcu (2019) în care acesta explorează diferitele aspecte ale leadershipului educațional, inclusiv rolul autorității în contextul organizațiilor școlare. În lucrarea sa Diana-Nicoleta Georgescu (2024) analizează rolul autorității în leadershipul educațional și impactul său asupra performanței organizațiilor școlare.

### **Importanța empatiei în leadershipul educațional**

Empatia este o altă componentă esențială a leadershipului educațional. Prin empatie, liderii pot construi relații solide cu elevii, profesorii și părinții, demonstrând înțelegere și sensibilitate față de nevoile acestora.

Studiul realizat de Goleman (1995) subliniază faptul că inteligența emoțională, din care empatia face parte, este un factor determinant în succesul leadershipului. Empatia este capacitatea de a înțelege și a împărtăși sentimentele altor persoane. În contextul leadershipului educațional, empatia joacă un rol crucial în crearea unui mediu educațional sănătos și productiv. Liderii empatici sunt capabili să construiască relații de încredere, să sprijine dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice și să creeze un mediu de învățare pozitiv pentru elevi.

Liderii educaționali empatici sunt capabili să înțeleagă și să răspundă la nevoile și preocupările cadrelor didactice și ale elevilor. Aceștia *crează un mediu de încredere* în care toți membrii comunității educaționale se simt apreciați și înțeleși. Conform unui studiu realizat de Bryk și Schneider (2002) încrederea este un factor esențial în îmbunătățirea performanțelor școlare și în dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive.

Empatia permite liderilor educaționali *să sprijine dezvoltarea personală și profesională* a cadrelor didactice. Aceștia pot identifica punctele forte și domeniile de îmbunătățire ale profesorilor și pot oferi feedback constructiv. Potrivit unui studiu efectuat de Tschannen-Moran și Gareis (2015) liderii care manifestă empatie sunt mai eficienți în susținerea creșterii și dezvoltării profesionale a personalului didactic.

Elevii beneficiază de *un mediu de învățare pozitiv* atunci când liderii educaționali sunt empatici. Aceștia înțeleg nevoile emoționale și sociale ale elevilor și promovează un mediu sigur și incluziv. Un studiu realizat de Jennings și Greenberg (2009) arată că liderii empatici contribuie la reducerea comportamentelor problematice și la creșterea angajamentului școlar al elevilor.

Empatia în leadershipul educațional este esențială pentru crearea unui mediu de încredere, sprijinirea dezvoltării personală și profesională a cadrelor didactice și facilitarea unui mediu de învățare pozitiv pentru elevi. Liderii care manifestă empatie pot transforma comunitatea educațională într-un loc în care fiecare membru se simte apreciat și sprijinit.

### **Echilibrul dintre autoritate și empatie**

Un leadership educațional eficient presupune integrarea armonioasă a autorității și empatiei. Această combinație creează un mediu care favorizează performanța academică, dar și bunăstarea emoțională a tuturor membrilor comunității educaționale. În cadrul leadershipului, echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial pentru a crea un mediu de lucru productiv și armonios. Autoritatea, atunci când este exercitată cu înțelepciune, oferă structură și direcție.

Empatia, pe de altă parte, asigură că liderii înțeleg și răspund la nevoile și preocupările echipei lor. Împreună, aceste două calități construiesc un leadership eficient și uman.

Autoritatea este esențială pentru menținerea ordinii și pentru implementarea deciziilor strategice. Un lider autoritar impune reguli și stabilește așteptări clare, asigurând astfel performanța și disciplina echipei. Conform studiului realizat de Bass și Avolio (1994), liderii cu o autoritate bine exercitată sunt capabili să mobilizeze resursele organizației și să îndeplinească obiectivele stabilite.

Empatia în leadership implică capacitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile și preocupările membrilor echipei. Liderii empatici construiesc relații de încredere și sprijină dezvoltarea personală și profesională a angajaților. Conform cercetărilor efectuate de Goleman (1995) liderii empatici contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și la creșterea satisfacției angajaților.

Pentru a atinge un echilibru între autoritate și empatie, liderii trebuie să fie flexibili și adaptabili. Aceștia trebuie să știe când să impună reguli și când să manifeste înțelegere și suport. Conform unui studiu realizat de George și Jones (2001) echilibrul între autoritate și empatie contribuie la creșterea eficienței organizaționale și la îmbunătățirea climatului de lucru.

În concluzie, echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial pentru un leadership eficient. Autoritatea oferă structură și direcție, în timp ce empatia asigură un mediu de lucru pozitiv și înțelegător. Liderii care reușesc să îmbine aceste două calități sunt capabili să creeze o organizație de succes și o echipă motivată.

### **Beneficiile unui leadership echilibrat**

Promovarea unui leadership care combină autoritatea și empatia conduce la multiple beneficii, printre care: creșterea performanțelor academice prin motivarea și susținerea elevilor ceea ce le stimulează dorința de a învăța; reducerea stresului și a conflictelor prin crearea unui mediu bazat pe respect și sprijin contribuind la bunăstarea emoțională; dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive prin implicarea activă a profesorilor și elevilor în atingerea obiectivelor comune.

Un leadership echilibrat favorizează creșterea productivității prin stabilirea unor așteptări clare și oferirea de suport emoțional și profesional. Conform unui studiu realizat de Goleman (2000) liderii care combină autoritatea cu empatia reușesc să mobilizeze echipele și să atingă obiectivele organizaționale mai eficient.

Liderii echilibrați creează un climat organizațional pozitiv, caracterizat prin încredere și colaborare. Angajații se simt valorizați și motivați să contribuie la succesul echipei. Un studiu realizat de Cameron și Quinn (2011) arată că un leadership echilibrat contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase și a unui mediu de lucru plăcut.

Empatia și sprijinul oferit de liderii echilibrați contribuie la reducerea ratei de fluctuație a personalului. Angajații apreciază un mediu de lucru în care se simt înțeleși și susținuți, ceea ce duce la o loialitate crescută față de organizație. Conform cercetărilor efectuate de Avolio și Gardner (2005) leadershipul echilibrat este asociat cu o retenție mai mare a angajaților.

Leadershipul echilibrat contribuie la creșterea satisfacției angajaților prin crearea unui mediu de lucru în care aceștia se simt apreciați și respectați. Un studiu realizat de Deci și Ryan (2000) arată că liderii care demonstrează empatie și respect pentru nevoile angajaților contribuie la creșterea satisfacției și a angajamentului acestora. Beneficiile unui leadership echilibrat sunt multiple și semnificative.

### **Metodologia cercetării**

Studiul de față a avut ca scop evaluarea percepțiilor elevilor asupra impactului leadershipului educațional echilibrat, care îmbină autoritatea și empatia, asupra mediului de învățare. Cercetarea a fost realizată printr-o anchetă cantitativă, utilizând ca instrument de colectare a datelor un chestionar structurat. Eșantionul a inclus 200 de elevi, selectați aleatoriu, din cinci școli din județul Iași, România. Distribuția elevilor a fost echilibrată din punctul de vedere al genului, vârstei și nivelului de studiu, pentru a asigura reprezentativitatea rezultatelor. Instrumentul principal de colectare a datelor a fost un chestionar structurat, compus din trei secțiuni principale: date sociodemografice (genul, vârsta, școala de proveniență și clasa); percepția asupra autorității liderului educațional prin întrebări axate pe claritatea regulilor, respectarea disciplinei și modul de luare a deciziilor (de exemplu, „*Liderul școlii mele stabilește reguli clare și ușor de respectat?*”); percepția asupra empatiei liderului educațional prin întrebări privind capacitatea liderului de a asculta, de a sprijini elevii și de a promova un climat pozitiv (de exemplu: „*Liderul școlii mele demonstrează înțelegere față de nevoile elevilor?*”).

Fiecare întrebare a fost formulată sub forma unei scale Likert cu cinci puncte, de la 1 (*total dezacord*) la 5 (*total acord*).

Colectarea datelor s-a realizat în perioada 13-17 ianuarie 2025, prin aplicarea chestionarului în format online <https://forms.gle/uKXmBQfHA3Ws6wNj9>, elevii fiind informați

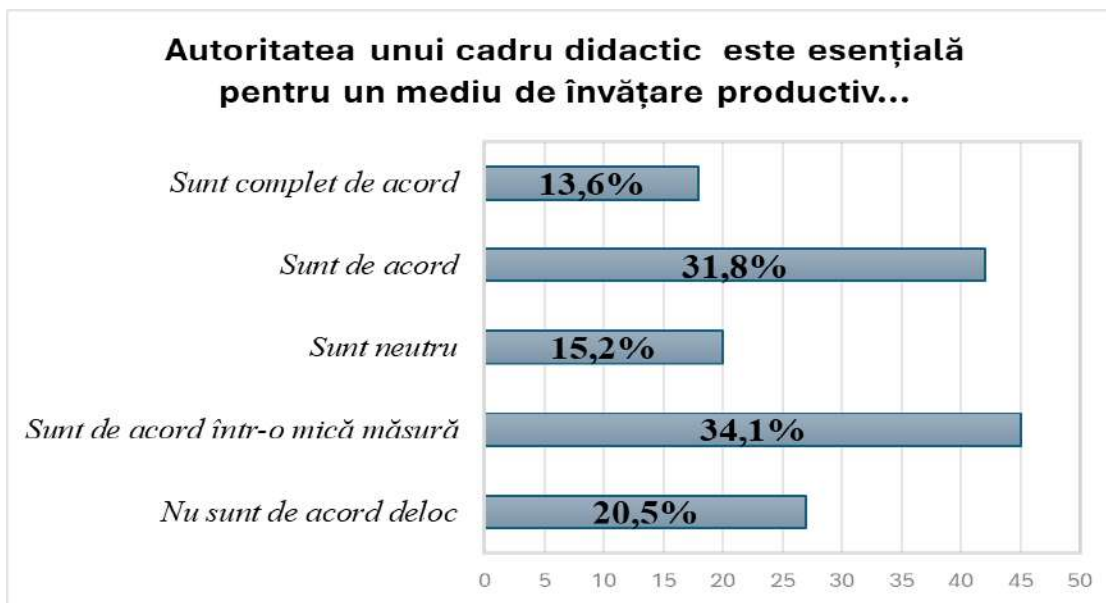


despre scopul cercetării și anonimatul răspunsurilor. Datele colectate au fost analizate statistic utilizând software-ele [SPSS, Excel]. Analiza descriptivă a fost utilizată pentru a identifica tendințele generale, iar testele de corelație au fost aplicate pentru a examina relația dintre percepția asupra autorității și empatiei liderilor educaționali și variabilele legate de performanța școlară și bunăstarea emoțională. Datele colectate au fost analizate utilizând metode statistice descriptive și inferențiale. Analiza statistică a inclus calcularea mediei, mediane și deviației standard pentru fiecare întrebare, precum și aplicarea testelor de corelație și regresie pentru a identifica relațiile dintre variabile. Rezultatele analizei statistice au fost interpretate pentru a răspunde obiectivelor de cercetare.

Obiectivele cercetării sunt următoarele: *Evaluarea percepțiilor cadrelor didactice asupra importanței echilibrului dintre autoritate și empatie în leadershipul educational; Identificarea principalelor beneficii ale unui leadership echilibrat în mediul educational; Determinarea impactului unui leadership echilibrat asupra relației profesor-elev și a mediului de învățare.*

Concluziile au fost formulate pe baza datelor obținute și au fost discutate implicațiile practice ale acestora pentru îmbunătățirea leadershipului educațional.

### Rezultate și interpretare



Graficul 1. Autoritatea unui cadru didactic este esențială pentru un mediu de învățare productiv?

Sursă: Concepția proprie a autoarei

Graficul 1 reprezintă distribuția răspunsurilor elevilor la itemul „*Autoritatea unui cadru didactic este esențială pentru un mediu de învățare productiv?*”. Din grafic putem observa

următoarele aspecte: 20,5% au considerat că autoritatea nu este esențială pentru un mediu de învățare productiv; 34,1% au indicat un acord redus, reprezentând cea mai mare categorie dintre răspunsuri; 15,2% nu au o opinie fermă asupra importanței autorității; 31,8% consideră autoritatea importantă, marcând un nivel ridicat de acord; 13,6% susțin puternic ideea că autoritatea este esențială. Tendințele observate relevă pe de o parte că aproximativ 45,4% dintre respondenți sunt de acord sau complet de acord cu afirmația, ceea ce indică o percepție semnificativ pozitivă asupra rolului autorității în educație iar pe de altă parte, 54,6% dintre respondenți fie au o percepție negativă, fie neutră asupra importanței autorității. Cea mai frecventă opinie a fost înregistrată la varianta de răspuns „Sunt de acord într-o mică măsură” (34,1%), sugerând că majoritatea elevilor consideră autoritatea relevantă, dar fără a o vedea ca factor esențial. În concluzie, rezultatele sugerează că percepția asupra autorității cadrului didactic este împărțită. Deși există un grup semnificativ de elevi care recunosc importanța autorității, un procent similar este fie sceptic, fie neutru. Acest lucru indică nevoia de a explora modalități prin care autoritatea poate fi exercitată într-un mod echilibrat, îmbinând-o cu empatia pentru a răspunde nevoilor elevilor.

La itemul „*Un cadru didactic care combină autoritatea cu empatia poate încuraja mai bine participarea activă a elevilor în clasă*”, distribuția răspunsurilor a fost următoarea: 11,4% nu sunt de acord deloc. Un număr redus de elevi consideră că această combinație (autoritate + empatie) nu este eficientă pentru încurajarea participării lor active în clasă; 14,4% sunt de acord într-o mică măsură. Acești elevi oferă un acord parțial, sugerând că efectul combinării autorității cu empatia nu este suficient de convingător sau puternic pentru ei; 12,1% sunt neutri. O mică parte dintre respondenți nu au o opinie clară sau nu percep legătura dintre acest stil de leadership și participarea activă în clasă; 42,4% sunt de acord. Majoritatea elevilor consideră că un cadru didactic care combină autoritatea cu empatia are un impact pozitiv semnificativ asupra participării lor active; 35,6% sunt complet de acord. Aproape o treime dintre respondenți sunt puternic de acord cu afirmația, subliniind o percepție foarte pozitivă asupra acestei abordări echilibrate.

Din analiza datelor itemului al doilea rezultă: 78% dintre elevi (cumulat din „Sunt de acord” și „Sunt complet de acord”) consideră că un astfel de stil de leadership stimulează participarea activă. Acest rezultat evidențiază percepția pozitivă asupra unui stil de conducere care echilibrează disciplina și înțelegerea nevoilor elevilor. Doar 25,8% dintre respondenți (cumulat

din „Nu sunt de acord deloc”, „Sunt de acord într-o mică măsură” și „Neutru”) fie nu susțin ideea, fie nu sunt convinși de eficiența combinației. Aceasta poate reflecta experiențe diferite ale elevilor cu stilurile de conducere din mediul educațional. Datele indică faptul că elevii răspund pozitiv la un cadru didactic care îmbină structura oferită de autoritate cu susținerea emoțională reprezentată de empatie. Această combinație poate facilita crearea unui mediu sigur, în care elevii se simt motivați să participe activ. Diferențele dintre categoriile de răspunsuri sugerează că nu toți elevii reacționează în mod identic la acest stil. Este posibil ca unii să aibă nevoie de mai multă autoritate, iar alții de mai multă empatie. Rezultatele arată un sprijin clar pentru ideea că un cadru didactic care combină autoritatea cu empatia încurajează participarea activă a elevilor. Este esențial ca profesorii să dezvolte un stil de leadership echilibrat, adaptat nevoilor elevilor, pentru a maximiza implicarea acestora în procesul educațional.

La itemul *"În opinia ta, un lider educațional trebuie să fie mai mult autoritar decât empatic pentru a menține disciplina în clasă?"* analiza datelor arată că majoritatea respondenților nu sunt de acord cu ideea că un lider educațional ar trebui să fie autoritar pentru a menține disciplina în clasă. De fapt, cele mai multe răspunsuri (44.7%) sunt complet împotriva acestei idei, în timp ce doar 7.6% sunt complet de acord. Pare că există o tendință puternică spre a considera empatia un atribut mai valoros pentru liderii educaționali în contextul menținerii disciplinei în clasă.

La itemul *"Când un cadru didactic arată empatie față de elevi, acest lucru contribuie la crearea unui mediu de învățare mai armonios?"* majoritatea respondenților, adică 99.3% dintre aceștia, sunt de părere că empatia cadrelor didactice contribuie la un mediu de învățare mai armonios. 57.6% dintre participanți sunt complet de acord că empatia profesorilor ajută la crearea unui mediu de învățare armonios. Aceasta este cea mai mare proporție de răspunsuri, indicând un sprijin puternic pentru empatie. 41.7% sunt de acord în mod clar, de asemenea o proporție semnificativă. Doar 6.1% dintre respondenți sunt neutri, indicând că majoritatea celor chestionați au o opinie formată cu privire la importanța empatiei. Numărul celor care nu sunt de acord deloc (6.1%) sau într-o mică măsură (6.1%) este foarte mic, sugerând că puțini oameni văd empatia ca pe un element neimportant în cadrul educației. Aceste date sprijină ideea că empatia joacă un rol semnificativ în crearea unui mediu educațional productiv și armonios. Leadershipul educațional echilibrat, care combină autoritatea cu empatia, pare a fi preferat de majoritatea respondenților.

La itemul *"Într-un mediu educațional echilibrat, autoritatea și empatia trebuie să fie folosite în mod egal pentru a sprijini învățarea elevilor?"* din analiza datelor rezultă că majoritatea respondenților, 44.7% „sunt de acord” și 32.6% „sunt complet de acord” că un lider educațional ar trebui să combine autoritatea cu empatia. Acest lucru subliniază un sprijin considerabil pentru ideea unui leadership echilibrat. Doar 7.6% „nu sunt de acord deloc” cu această abordare, iar 18.2% „sunt de acord într-o mică măsură”. Aceste date arată că există un mic segment care preferă alt stil de conducere, dar nu este dominant. În timp ce, doar 15.2% dintre respondenți au rămas neutri. Acest lucru sugerează că majoritatea participanților au o opinie clară despre importanța echilibrului între autoritate și empatie. Rezultatele indică o tendință puternică în favoarea unui leadership educațional care combină autoritatea și empatia. Se pare că majoritatea respondenților cred că un astfel de echilibru este esențial pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios. Aceste perspective pot fi utilizate pentru a promova politici și practici educaționale care încurajează liderii să adopte atât autoritatea, cât și empatia în interacțiunile lor cu elevii.

La itemul *"Consideri că un lider educațional care este empatic poate influența pozitiv starea de spirit și motivația elevilor?"* din analiza datelor rezultă o majoritatea covârșitoare a respondenților (91.6%) care sunt de părere că empatia unui lider educațional influențează pozitiv starea de spirit și motivația elevilor. Doar 13.6% dintre respondenți nu sunt de acord sau sunt neutri. 53% dintre participanți consideră că empatia are un impact foarte pozitiv. 38.6% sunt de acord că empatia este importantă. Procentul celor care nu sunt de acord sau sunt neutri este relativ mic. Aceste rezultate sugerează o preferință clară pentru un leadership empatic în domeniul educației, fiind văzut ca un factor important pentru bunăstarea și motivarea elevilor.

La itemul *"Cât de important este pentru tine ca un cadru didactic să fie ferm atunci când ia decizii care afectează întreaga clasă?"* din analiza datelor rezultă că majoritatea respondenților (66.6%) consideră că este important ca un cadru didactic să fie ferm atunci când ia decizii care afectează întreaga clasă (adică sunt „de acord” sau „complet de acord”). Aceasta sugerează o preferință clară pentru un stil de conducere ferm în contextul educațional. 15.2% dintre respondenți nu sunt de acord deloc, ceea ce indică un mic segment care nu vede fermitatea ca pe un element esențial în leadership. 11.4% sunt de acord într-o mică măsură, adică văd importanța fermității, dar nu o consideră esențială. 22.7% dintre respondenți sunt neutri, sugerând că aceștia nu au o opinie clară sau consideră că atât fermitatea, cât și alte trăsături pot fi la fel de

importante. 66.6% din totalul răspunsurilor arată o preferință pentru fermitate, cu un procent semnificativ (38.6%) fiind „de acord” și 28% „complet de acord”. Rezultatele acestui sondaj arată că majoritatea respondenților apreciază un stil de conducere ferm din partea cadrelor didactice. Totuși, există și o proporție semnificativă care rămâne neutră sau nu sunt de acord, ceea ce poate sugera importanța combinării fermității cu alte calități, cum ar fi empatia, pentru a crea un mediu de învățare productiv și echilibrat. Aceste date pot fi utilizate pentru a dezvolta programe de formare a cadrelor didactice care să sublinieze importanța unui leadership echilibrat, combinând fermitatea cu alte trăsături valoroase pentru a maximiza impactul educațional pozitiv.

La itemul *"Crezi că elevii ar trebui să aibă un rol activ în stabilirea regulilor și normelor de comportament din clasă?"*. din analiza datelor rezultă că majoritatea respondenților, adică 52.3%, consideră că elevii ar trebui să aibă un rol activ în stabilirea regulilor și normelor de comportament din clasă, în timp ce 27.3% sunt complet de acord cu această idee. Acest lucru sugerează un sprijin puternic pentru implicarea elevilor în procesul de stabilire a regulilor de comportament. 79.6% dintre respondenți sunt de acord sau complet de acord cu ideea implicării elevilor, ceea ce subliniază importanța vocii elevilor în crearea unui mediu de învățare participativ și inclusiv. 18.9% dintre respondenți sunt neutri, sugerând că aceștia nu au o opinie clară sau că sunt deschiși la ambele perspective. Doar 18.9% dintre participanți nu sunt de acord sau sunt neutri cu privire la implicarea elevilor în stabilirea regulilor, indicând că există un număr mic de persoane care fie nu văd beneficiile acestei abordări, fie sunt indeciși. Rezultatele arată că majoritatea respondenților consideră benefică implicarea elevilor în stabilirea regulilor și normelor de comportament din clasă. Acest lucru poate contribui la crearea unui mediu educațional mai participativ și responsabil, unde elevii se simt respectați și implicați în procesul decizional. Aceste date pot fi utilizate pentru a încuraja cadrele didactice și instituțiile de învățământ să adopte strategii care promovează implicarea elevilor în procesul de stabilire a regulilor, ceea ce poate conduce la o mai mare responsabilitate și respect reciproc în clasă

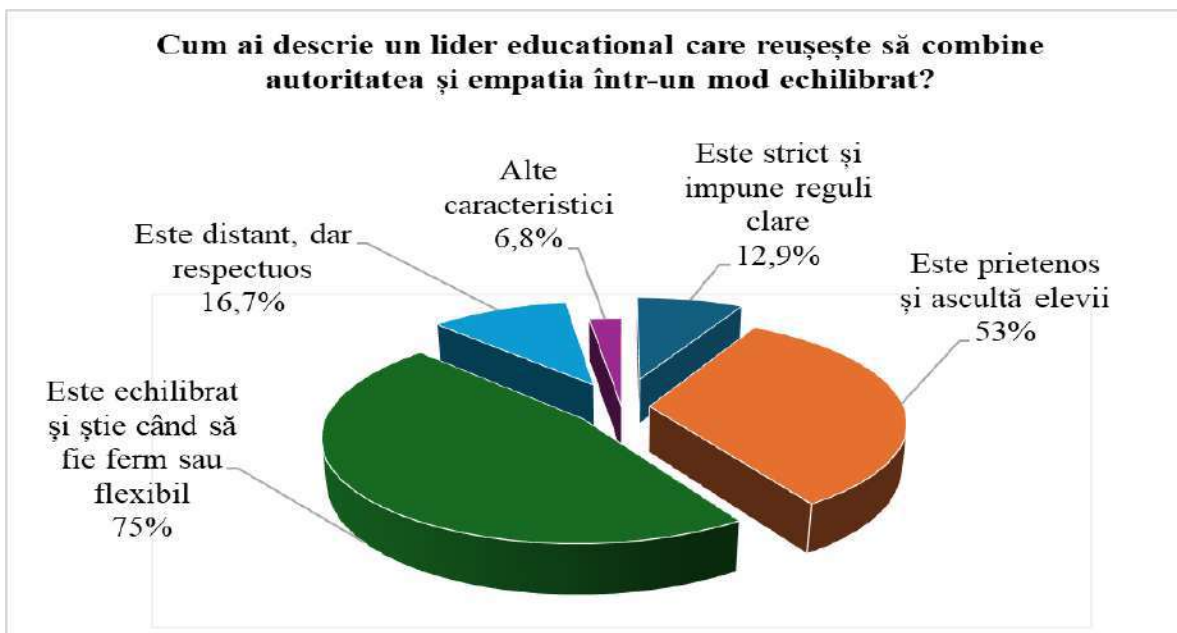
La itemul *"Cât de eficient consideri că este un cadru didactic care știe să aplice reguli stricte și când să fie mai flexibil cu elevii?"* din analiza datelor rezultă că majoritatea respondenților, adică 35.6%, consideră că un cadru didactic care știe când să aplice reguli stricte și când să fie flexibil este „moderat eficient”. Acest lucru sugerează că o proporție semnificativă dintre participanți văd valoarea în echilibrarea fermității cu flexibilitatea, dar nu o consideră

perfectă. Un total de 63.6% dintre respondenți (33.3% „foarte eficient” și 30.3% „eficient”) sunt de părere că această abordare este eficientă sau foarte eficientă. Aceasta indică un sprijin puternic pentru cadrele didactice care pot ajusta regulile în funcție de situație. Numărul celor care consideră că acest tip de leadership nu este eficient („Deloc eficient” și „Puțin eficient”) este relativ mic, reprezentând doar 17.4% dintre respondenți. Cu toate acestea, un mic segment (7.6% „Deloc eficient” și 9.8% „Puțin eficient”) nu vede acest stil de conducere ca fiind foarte eficient. Aceasta sugerează că există un număr mic de persoane care ar putea prefera fie o abordare mai fermă, fie una mai flexibilă, fără echilibrare. În concluzie, majoritatea respondenților consideră că eficacitatea unui cadru didactic este crescută atunci când acesta știe când să fie strict și când să fie flexibil. Aceasta susține ideea unui leadership adaptiv și echilibrat în mediul educațional, unde capacitatea de a ajusta regulile în funcție de context este apreciată. Aceste rezultate pot influența metodele de formare a cadrelor didactice, subliniind importanța dezvoltării abilităților de flexibilitate și ajustare a regulilor pentru a crea un mediu de învățare optim.

La itemul 10 " *Care din următoarele calități ale unui cadru didactic îți par cele mai importante pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios?*" elevii au avut opțiunea să aleagă mai multe variante de răspuns dintr-o listă data dar și să propună altele noi, rezultatele sondajului relevă că cele mai apreciate calități ale unui cadru didactic pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios sunt *răbdarea, empatia și înțelegerea*.

Răbdarea este cea mai importantă calitate, fiind menționată de 86.4% dintre respondenți. Acest lucru subliniază importanța calmului și a perseverenței în gestionarea clasei și a diverselor situații educaționale. Empatia și înțelegerea, acestea vin pe locul al doilea, cu 84.1% dintre respondenți subliniind importanța acestor calități. Empatia ajută la conectarea cu elevii cât și la înțelegerea nevoilor lor individuale. Alte calități importante pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios dintre cele enumerate de elevi au fost următoarele: 68.2% dintre răspunsuri, această calitate indică faptul că profesorii care pot inspira și stimula elevii sunt esențiali pentru un mediu de învățare eficient. 62.1% dintre respondenți apreciază cadrele didactice care sunt deschise la comunicare și la ascultarea elevilor. Flexibilitatea în aplicarea regulilor este importantă pentru 45.5% dintre respondenți, indicând că adaptabilitatea este valorată în mediul educațional. 42.4% dintre respondenți consideră importantă coerența, sugerând că elevii apreciază consistența în comportamentul și deciziile profesorilor. Cu 32.6% dintre răspunsuri, autoritatea fermă este mai puțin apreciată comparativ cu alte calități, dar

rămâne totuși relevantă. Aceste rezultate arată că un cadru didactic eficient trebuie să îmbine răbdarea și empatia cu abilitatea de a motiva și de a comunica deschis. Flexibilitatea și coerența sunt de asemenea importante, în timp ce autoritatea fermă, deși esențială, nu este prioritizată la fel de mult. Aceasta sugerează că un echilibru între fermitate și empatie este cheia succesului în crearea unui mediu de învățare armonios și productiv.



Graficul 2. Cum ai descrie un lider educațional care reușește să combine autoritatea și empatia într-un mod echilibrat?

Sursă: Concepția proprie a autoarei

La itemul 11 "Cum ai descrie un lider educațional care reușește să combine autoritatea și empatia într-un mod echilibrat?" și conform Graficului 2, elevii au considerat că cele mai importante caracteristici deținute de un lider educațional ar fi următoarele:

- **Echilibrat și cunoaște momentul potrivit pentru a fi strict sau flexibil** este caracteristica cea mai apreciată, cu 75% dintre respondenți indicând-o. Acest lucru sugerează că majoritatea eleviilor consideră că un lider educațional ideal trebuie să fie capabil să ajusteze abordarea în funcție de situație.
- **Prietenos și ascultă elevii:** Cu 53% dintre răspunsuri, această caracteristică indică faptul că, pe lângă echilibru, liderii care sunt accesibili și dispuși să asculte elevii sunt foarte valorizați.

- **Distant, dar respectuos:** Aproximativ 16.7% dintre respondenți apreciază un lider care păstrează o anumită distanță dar este respectuos. Aceasta sugerează că un segment mic de elevi valorizează menținerea unor limite clare între elevi și lideri.
- **Strict și impune reguli clare:** Doar 12.9% dintre respondenți consideră că strictețea și aplicarea regulilor clare sunt esențiale. Acest lucru indică o preferință mai redusă pentru un stil de conducere autoritar.
- **Alte caracteristici:** 6.8% dintre respondenți au menționat alte caracteristici.

Rezultatele sugerează că un lider educațional care poate combina empatia cu autoritatea într-un mod echilibrat este cel mai apreciat. Caracteristicile de a fi prietenos și de a asculta elevii sunt, de asemenea, importante. Totuși, există un procent mic care valorizează strictețea și păstrarea unei distanțe respectuoase. Aceste date pot fi utilizate pentru a dezvolta programe de formare pentru liderii educaționali, subliniind importanța echilibrului între empatie și autoritate, precum și deschiderea la comunicare cu elevii.

La itemul 12 "*Ce părere ai despre impactul unui leadership educational echilibrat asupra relației profesor-elev?*" majoritatea respondenților (41.7%) consideră că leadershipul educațional echilibrat are un impact semnificativ asupra relației profesor-elev. Aceasta subliniază importanța unui leadership care combină empatia și autoritatea pentru a crea o relație pozitivă și constructivă cu elevii. Aproximativ 38.6% dintre respondenți cred că impactul este moderat. Aceasta sugerează că o bună parte din respondenți recunosc beneficiile unui leadership echilibrat, dar nu îl consideră esențial. 15.2% dintre respondenți văd un impact foarte mare, ceea ce arată că un număr considerabil de participanți percep un efect extrem de pozitiv al leadershipului echilibrat asupra relației profesor-elev. Procentul celor care consideră că nu există niciun impact (11.4%) sau că impactul este mic (10.6%) este relativ redus, sugerând că majoritatea persoanelor chestionate recunosc beneficiile unui leadership echilibrat. Rezultatele sondajului indică o preferință clară pentru un leadership educațional echilibrat, care are un impact semnificativ asupra relației profesor-elev. Aceasta ar putea încuraja cadrele didactice și liderii educaționali să adopte stiluri de conducere care îmbină autoritatea cu empatia pentru a îmbunătăți relațiile și performanța în cadrul claselor.

La itemul 13 "*Care crezi că sunt principalele beneficii ale unui cadru didactic empatic?*" din analiza datelor a rezultat că *motivarea elevilor să învețe* este beneficiul cel mai frecvent menționat (29.5%), sugerând că un cadru didactic empatic poate stimula dorința elevilor de a



învăța și de a se implica activ în procesul educațional. Alt beneficiu este *creșterea încrederii elevilor cu 24.2%* dintre răspunsuri, acest beneficiu subliniază importanța construirii unui mediu în care elevii se simt încrezători și susținuți. De asemenea, *creșterea respectului față de profesor* este un beneficiu specificat de 18.9% dintre respondenți considerând că empatia profesorilor conduce la un respect mai mare din partea elevilor, ceea ce poate îmbunătăți dinamica relațiilor în clasă. 14.4% dintre răspunsuri indică faptul că un mediu empatic favorizează colaborarea și *munca în echipă între elevi*. 8.3% consideră că empatia ajută la *rezolvarea conflictelor* într-un mod mai eficient, reducând tensiunile și promovând armonia în clasă. O mică parte dintre respondenți au ales alte beneficii specifice sau au marcat toate opțiunile disponibile. Rezultatele evidențiază beneficiile multiple ale empatiei în contextul educațional, subliniind în special importanța motivației, încrederii și respectului în relația profesor-elev. Un cadru didactic empatic pare a fi esențial pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios.

La itemul 14 "*Cum ai descrie un mediu de învățare în care există o combinație de autoritate și empatie?*" din analiza datelor rezultă că cel mai mare segment de respondenți, 50.8%, consideră că un mediu de învățare care combină autoritatea și empatia este *armonios și încurajează învățarea*. Acest lucru subliniază beneficiile unui mediu echilibrat, unde elevii se simt susținuți și motivați. 47% dintre respondenți cred că acest mediu este *destul de echilibrat și favorizează învățarea*. Aceasta sugerează că un stil de conducere care îmbină autoritatea cu empatia este perceput pozitiv de aproape jumătate dintre respondenți. 14.4% dintre respondenți consideră că un astfel de mediu este *prea strict și nu permite flexibilitate*. Aceasta arată că, pentru unii, combinația dintre autoritate și empatie poate fi văzută ca restrictivă dacă nu este gestionată corect. 8.3% dintre respondenți cred că un astfel de mediu este *prea permisiv și nu ajută la învățare*, subliniind importanța găsirii unui echilibru adecvat între autoritate și permisivitate. Rezultatele sondajului indică faptul că majoritatea respondenților văd un mediu de învățare care combină autoritatea și empatia ca fiind armonios și favorabil învățării. Totuși, există și percepții diferite, sugerând că gestionarea acestui echilibru este esențială pentru a evita extremele.

Aceste date pot fi folosite pentru a promova un stil de conducere echilibrat în mediul educațional, care să încurajeze atât autoritatea, cât și empatia, pentru a crea un mediu de învățare productiv și armonios.

Din analiza răspunsurilor elevilor la itemul 15 *“Ce îmbunătățiri ai sugera pentru ca un cadru didactic să devină mai echilibrat în aplicarea autorității și empatiei?”* a rezultat că elevii consideră că profesorii trebuie să fie atenți la toate aspectele mediului educațional și să fie deschiși la idei noi. Aceștia subliniază importanța tratamentului egal și a cunoașterii fiecărui elev în parte. Elevii apreciază răbdarea și un comportament empatic mai mult decât autoritatea strictă. Este important ca profesorii să stabilească reguli clare și să fie deschiși în a asculta și înțelege nevoile elevilor. Feedback-ul ar trebui să fie constructiv și să sprijine elevii în dezvoltarea lor. Alternarea fermității cu suportul emoțional este esențială pentru crearea unui mediu de încredere. Claritatea regulilor și adaptabilitatea sunt elemente cheie pentru un mediu educațional echilibrat. Empatia și deschiderea la dialog sunt văzute ca elemente de bază în promovarea unui mediu de învățare pozitiv. Adaptarea abordării și feedback-ul constructiv sunt esențiale pentru menținerea unui mediu pozitiv. Cultivarea inteligenței emoționale și adoptarea unui stil de comunicare asertiv sunt considerate benefice. Înțelegerea nevoilor și dorințelor elevilor este esențială pentru un mediu de învățare echilibrat. Răspunsurile sugerează că elevii doresc ca profesorii să fie mai atenți, empatici și deschiși la dialog. Este importantă combinarea clarității regulilor cu flexibilitatea și adaptarea la nevoile individuale ale elevilor. Feedback-ul constructiv și susținerea emoțională sunt, de asemenea, esențiale pentru crearea unui mediu de învățare armonios și productiv. Implementarea acestor sugestii poate contribui la dezvoltarea unui leadership educațional echilibrat care să îmbine autoritatea cu empatia.

Răspunsurile elevilor evidențiază importanța unui cadru didactic care să stabilească reguli clare, să fie consecvent, empatic și deschis la nevoile și dorințele elevilor. Comunicarea activă, feedback-ul constructiv, gestionarea emoțiilor și adaptarea abordării la contextul fiecărui elev sunt semnificative pentru un mediu de învățare armonios și productiv. Implementarea acestor sugestii poate contribui fundamental la dezvoltarea unui leadership educațional echilibrat și eficient.

Implementarea acestor principii în practica educațională poate contribui la dezvoltarea unui mediu de învățare productiv și armonios, unde elevii se simt respectați, înțeleși și motivați să învețe. Profesorii trebuie să îmbine fermitatea cu susținerea emoțională, să ofere feedback constructiv și să se adapteze nevoilor individuale ale elevilor pentru a crea un leadership educațional echilibrat.

### **Concluzii și recomandări**

Răspunsurile elevilor la chestionar reflectă o varietate de opinii și perspective care subliniază mai multe aspecte esențiale pentru un leadership educațional echilibrat. Acestea evidențiază importanța unui leadership educațional care să combine autoritatea cu empatia, ascultarea activă și feedback-ul constructiv. Profesorii trebuie să fie răbdători, empatici, deschiși și să ofere sprijin emoțional elevilor, în timp ce mențin claritatea și consecvența regulilor. Implementarea acestor sugestii poate contribui la dezvoltarea unui mediu de învățare armonios și productiv, unde elevii se simt respectați, motivați și susținuți.

Recomandările propuse în urma studiului efectuat cu elevii sunt *dezvoltarea continuă a cadrelor didactice* prin organizarea de programe de formare și ateliere care să ajute profesorii să-și dezvolte abilitățile de empatie, ascultare activă și gestionare a emoțiilor. Este important ca aceștia să învețe tehnici de comunicare asertivă și să fie instruiți în metode moderne de predare care încurajează implicarea elevilor. De asemenea, o altă recomandare ar fi *stabilirea regulilor clare și flexibile* prin încurajarea cadrelor didactice să stabilească reguli clare în clasă, dar să rămână deschise la adaptarea acestora în funcție de contextul și nevoile elevilor. Aceste reguli trebuie comunicate cu respect și explicate clar pentru a fi înțelese și acceptate de toți elevii. O recomandare eficientă ar putea fi *promovarea unei culturi a feedback-ului constructiv*, care să se concentreze pe soluții și îmbunătățiri. Profesorii trebuie să învețe să ofere feedback într-un mod care să motiveze elevii, fără a-i descuraja. Nu în ultimul rând, *încurajarea dialogului deschis și a colaborării între profesori și elevi*. Profesorii trebuie să creeze un mediu în care elevii se simt liberi să-și exprime opiniile și nevoile, și în care sunt ascultați și respectați. O altă recomandare este instruirea cadrelor didactice în *tehnici de gestionare a emoțiilor* și în *dezvoltarea inteligenței emoționale*. Profesorii trebuie să fie capabili să-și gestioneze emoțiile și să modeleze un comportament respectuos și calm pentru elevi. Profesorii trebuie să învețe să *alterneze fermitatea cu susținerea emoțională* pentru a menține un climat de încredere și respect reciproc. Este important să știe când să fie stricți și când să ofere sprijin emoțional elevilor. *Adaptarea abordării educaționale* la nevoile și capacitățile individuale ale elevilor. Profesorii trebuie să fie flexibili și să ofere sprijin personalizat, luând în considerare diferențele de ritm și stil de învățare ale fiecărui elev. Încurajarea cadrelor didactice să practice *ascultarea activă* și să se implice în dialoguri constructive cu elevii. Comunicarea deschisă și sinceră este esențială pentru construirea unei relații pozitive profesor-elev.

Pentru a implementa aceste recomandări, școlile și instituțiile de formare a cadrelor didactice trebuie să ofere resurse și suport continuu pentru dezvoltarea profesională a profesorilor. Este important ca aceste inițiative să fie susținute de politici educaționale care promovează un leadership educațional echilibrat, axat pe combinația dintre autoritate și empatie.

### **Bibliografie**

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
3. Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
5. Crăciun, A-Ș. (2020). *Leadership profesional în mediul educațional – clarificări conceptuale* [Teză de doctorat nepublicată]. Universitatea de Stat din Tiraspol.
6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
7. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
8. George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Toward a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
9. Georgescu, D-N. (2024). *Explorarea leadershipului la nivelul organizațiilor școlare – impact și contribuții asupra creșterii performanței* [Teză de doctorat nepublicată]. Universitatea Valahia din Târgoviște.
10. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
11. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. [https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership that gets results goleman.pdf](https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership%20that%20gets%20results%20goleman.pdf)
12. Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
13. Patrașcu, D. (2019). *Leadership educațional autentic*. Volumul conferinței Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău.
14. Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, Trust, and Cultivating Vibrant Schools. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 309-326. <https://doi.org/10.3390/soc5020256>

## JOC SAU ALTCEVA

Illés Sándor Ferenc, Liceul Tehnologic Gheorghe Șincai  
Filep Gyöngyi, Liceul Tehnologic Gheorghe Șincai

Privind în restaurante, parcuri, aeroporturi, metrouri, peste tot există cineva care joacă șah pe telefon sau tabletă. Unul dintre aceștia sunt eu.

Aș începe așa: îmi place să joc șah. Oare e un joc? M-aș învârti în jurul acestui cuvânt și de la această imagine în care pare că vorbesc despre un joc, că povestesc despre o “ poveste“, așa cum arată imaginea de pe coperta cărții „...ajung până la



inteligenta artificială, atât de discutată în ultimii ani, în care în 1996, cel mai mare șahist al lumii, Garry Kasparov intră într-o polemică cu așa numitul Deep Blue. Se spune că: “Acum 20 de ani, campionul mondial Garry Kasparov a preluat IBM și supercomputerul Deep Blue în lupta finală dintre om și mașină. Acesta a fost un moment monumental în istoria șahului și a fost urmărit îndeaproape în întreaga lume. Acest meci a apelat la jucători de șah, oameni de știință, experți în calculatoare și publicul larg. La momentul meciului, Kasparov era campion mondial. Kasparov a fost pus la testul final, purtând greutatea umanității pe umerii săi, îndreptându-se în această bătălie iconică de șah.” În 1997 a încercat să-și ia revanșa “Kasparov a fost șocat de jocul lui Deep Blue în acest joc. Ochii s-au ațintit pe Kasparov pentru a vedea dacă el poate recupera pierderea șocantă în lupta cu Deep Blue. Intelectul omenirii a fost o greutate grea pentru Kasparov, dar fiind un campion mondial, Kasparov a ajuns la provocare!”



După primele două runde de lupte, pacea a fost restaurată și jocul trei a fost desenat. Au urmat alte și alte runde iar Kasparov preia inițiativa și nu renunță până când computerul este forțat să demisioneze. Kasparov a rămas blocat la planul său de joc și păstrează o poziție mai închisă împotriva Deep Blue. Acesta a fost cel mai unilateral joc al meciului, iar Kasparov reușește să pună cuiul final în sicriul lui Deep Blue, dovedind că omul era încă rege al jocului regal.

Șahul este un sport intelectual. Stimulează capacitatea cognitivă și exersează gândirea logică. Așa spune wikipedia. El este numit jocul minții. Dar ce spunem noi,

ce spun cei care au încercat și cei care au reușit. Dar în toate acestea foarte important e că te învață și să pierzi, dar defapt nu pierzi, clar că câștigi, dar ce câștigi?

Educarea prin șah are rezultate pe termen lung în ceea ce privește dezvoltarea inteligenței, îmbunătățește încrederea în propriile forțe și totodată crește rata de absolvire a examenelor și nu în ultimul rând în dezvoltarea spiritului civic.

Un articol mi-a atras atenția zilele trecute și anume: “A intrat la Medicină pe un loc rezervat olimpicii, fără examen, datorită performanțelor obținute la competiții de șah, iar acum îi învață sportul minții pe copiii de la școala primară unde a fost, la rândul lui, elev “ Mă gândesc că este și un bun student, medic. Încrezător este fără doar și poate. Crede că și vrea să facă bine, chiar dacă uneori se mai împotmolește. Nu se lasă bătut.



Se spune că jocul de șah nu se învață în 5 minute. Nu e ca un joc de cărți sau ca o formulă, sau ca o poezie ușoară pe care o poți memora. “Mutările fiecărei piese se învață repede, însă strategiile de joc se stăpânesc în timp, cu mult exercițiu, răbdare și voință.” S-a demonstrat că șahul stimulează dorința de autoperfecționare. Aceasta se poate vedea și în afara jocului. Urmăresc de o vreme un elev care de când a început să joace șah, a început să ia note mai bune. Dar nu neapărat notele înseamnă tot, ci dorința de perfecționare, de a face bine, de a ajuta, ...chiar dacă acest lucru nu e totdeauna unul vizibil, de suprafață, pentru că un șahist nu este foarte extrovertit. După un meci de șase-șapte ore s-a învățat să rămână înăuntrul lui și să gândească, fără să ceară ajutorul.

Se spune că șahul a apărut în India cu 2.000 de ani în urmă. Legenda spune că cel care a inventat șahul ar fi fost înțelept pe nume Sissa ben Dahir. Atunci se chema chaturanga, și avea ca scop a-l bucurpe a regele indian Shirham. Sissa a fost răsplătit pentru activitatea lui de a juca șah cu regele, de al face chiar fericit. În semn de mulțumire regele i-a cerut lui Sissa să își aleagă el însuși răsplata. Sissa a cerut un bob de grâu pentru prima căsuță a tablei de șah, două pentru a doua, patru pentru a treia, opt pentru a patra și așa mai departe, în progresie geometrică (operație matematică care se studiază în clasa a X-a precedată de progresia aritmetică) până la a 64-a căsuță. Regele a fost amuzat de cererea sa, în felul ei modestă cerere, însă nu a putut niciodată să îl recompenseze, pentru că acest lucru ar fi însemnat să îi ofere imposibilul, ajungând la un număr imens.

Conform unor statistici există în jur de 600.000.000 de jucători de șah în lume iar eu aș fi unul dintre aceștia.

“Numărul de posibile jocuri de șah individuale este mult mai mare decât numărul de electroni din univers. Numărul de electroni este estimat la aproximativ  $10^{79}$ , în timp ce numărul de jocuri individuale de șah este estimat la  $10^{120}$ ”. Domenii distincte, matematica și șahul au o serie de asemănări surprinzătoare. Demonstrate fiind și matematica și șahul necesită următoarele: o gândire logică prin care fiecare pas trebuie să se justifice și urmează o logică internă, o planificare strategică prin care în cadrul șahului planifici mai multe mutări înainte, iar în cadrul matematicii construiești o demonstrație pas cu pas, o capacitate de a vedea modele astfel încât recunoașterea tiparelor și a configurațiilor devine esențială și la șah, și în rezolvarea problemelor matematice și nu în ultimul rând creativitatea ce implică găsirea unor soluții neconvenționale sau a unei mutări ingenioase care devine cheia succesului. Aceste lucruri se regăsesc în ambele domenii, atât în șah cât și în matematică, dar nu numai.

Șahul	Matematica
❖ Prezintă un spațiu limitat, doar tabla de șah, adică un spațiu finit care are reguli precise de mișcare și nu oricum	➤ Se operează cu concepte abstracte, numere, ecuații, teoreme, deci suntem în domeniul abstractizării
❖ Prezintă o interacțiune cu adversarul, astfel încât fiecare mutare trebuie astfel făcută să nu-l dezavantajeze față de adversar	➤ Folosind teoreme și axiome intrăm în domeniul de rezolvare al problemelor de matematică
❖ Prezintă o complexitate care doar crește dacă e bine făcută, iar prin avansarea partidei crește numărul de posibilități printr-o operație matematică și anume exponențială.	➤ Se extinde domeniul matematicii tot mai mult prezentând o varietată nelimitată

După ce am enumerat cele diferite în cele două domenii, aș enumera cele comune. Și mai mult cele care aduc beneficii prin interconectarea acestor elemente care inițial par a fi singulare și doar strict ale șahului și strict ale matematicii. Și ca să arăt că ele sunt interconectate, bine încheiate, care merg mână în mână, nu se dezmint

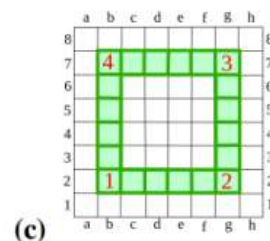
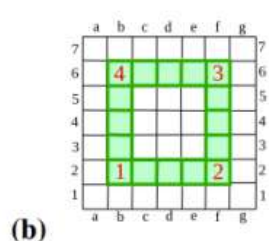
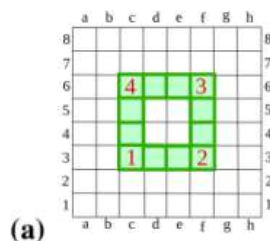
și multe alte elemente din care rezultă numai beneficii le voi expune în următoarea ordine: Gândirea critică și creșterea abilităților de rezolvare a problemelor este parte a îmbunătățirii abilităților cognitive a matematicianului care joacă șah, sau a șahistului care rezolvă probleme de matematică și a beneficiilor interconectării celor două domenii

Stimularea gândirii laterale și căutarea de soluții inovatoare prin asta demonstrând dezvoltarea creativității/ un șahist nu se va arunca în rezolvarea problemei de matematică zicând din prima folosim singura formulă pe care o știu, ci va analiza cea mai bună formulă, cea mai bună cale în rezolvare, aducând oportunități și dintr-o gândire laterală, optimă, obiectivă, cu rezultat final realizat.

Îmbunătățirea concentrării, în care atât șahul cât și matematica necesită o atenție susținută și o concentrare de durată. Legătura dintre șah și matematică este profundă și complexă. Ambele discipline oferă instrumente valoroase pentru dezvoltarea gândirii logice, a creativității și a abilităților de rezolvare a problemelor. Dar nu ne restrângem doar la matematică desigur, ci la toate materiile conexe, cu calcule, cu demonstrații, cu logică și nu numai. Prin urmare, învățarea șahului poate fi un instrument excelent pentru a îmbunătăți performanțele școlare la matematică și invers. Hai să încercăm asta:

Putem introduce în căsuțele de culoare verde ale tabelului următoarele cifre

a). 5,6,...12      b). 5,6,...16      c). 5,6,...20    astfel încât pe fiecare latură a pătratului de culoare verde suma cifrelor să fie aceeași? Cifrele roșii din colțuri vor fi adăugate la ambele laturi în care apar.



1 din 80 de persoane de pe Pământ joacă șah. Unul din aceștia sunt eu.





Iată și o altă variantă de educație matematică utilă pentru copii.

Rezolvați exemplele și notați numărul locurilor în care ar trebui să meargă fiecare piesă de șah. Se asociază cu exercițiile de adunare și scădere.

#### Bibliografie:

1. [Beneficiile Șahului - Află de ce este bine să jucăm șah! -](#)
2. [Șahul, o activitate pentru întreaga familie - ce beneficii are](#)
3. [Povestea neștiută a șahului - Dailyrenate.ro](#)
4. [www. Digi24.ro](http://www.Digi24.ro)
5. <https://www.sakkuzlet.hu/blog/10-teny--amit-talan-nem-tudtal-a-sakkrol>
6. [Kasparov vs. Deep Blue | The Match That Changed History - Chess.com](#)
7. [Sakktábla rejtvények feladatok.pdf](#)

# LA CONFLUENȚA DINTRE EMPATIE ȘI AUTORITATE – UN LEADERSHIP EDUCAȚIONAL OPTIM

Prof. Emanuela Filimon

Liceul de Artă „Ștefan Luchian”, Botoșani

Empatia reprezintă capacitatea unei persoane de a înțelege și de a împărtăși sentimentele unei alte persoane. Ea implică, atât o componentă emoțională, cât și una cognitivă, deoarece persoana simte la fel ca ceilalți, în timp ce încearcă să înțeleagă perspectivele celorlalți.

Empatia este adesea considerată o condiție prealabilă pentru compasiune, deoarece oferă fundația pentru înțelegerea experiențelor și emoțiilor altora. Când avem empatie pentru cineva, ne putem identifica cu trăirile sale și simțim o legătură cu sentimentele acesteia. Se poate susține faptul că beneficiile empatiei și compasiunii în educație includ construirea unei culturi pozitive în clasă, consolidarea comunității și pregătirea elevilor pentru a fi lideri în propriile comunități.

Empatia și compasiunea pot juca un rol pozitiv în mediul educațional prin crearea unei atmosfere mai incluzive, echitabile, bazate pe respect, apreciere și solidaritate, care contribuie la îmbunătățirea relațiilor. Atunci când profesorii și elevii practică empatia și compasiunea, ei contribuie la construirea încrederii și la consolidarea relațiilor pozitive. Ca urmare, se crează un mediu de învățare mai favorabil și incluziv, în care elevii se simt confortabil să-și împărtășească gândurile și ideile. În acest context, empatia și compasiunea pot stimula cooperarea și munca în echipă, întrucât elevii și profesorii au mai multe șanse să înțeleagă reciproc perspectivele și să lucreze împreună pentru un obiectiv comun.

Empatia și compasiunea pot promova starea de bine, atât pentru profesori, cât și pentru elevi prin reducerea stresului, îmbunătățirea sănătății mintale și creșterea sentimentelor de apartenență. Empatia și compasiunea, pe de altă parte, susțin rezultatele academice mai mari și un absenteism mai scăzut.

Se poate susține empatia și compasiunea în școli prin crearea unui mediu de învățare incluziv și pozitiv și poate fi realizată prin mai multe metode, care pot fi repetate, astfel încât să fie incluse în cultura organizațională a școlii. Profesorii pot conduce prin exemplul propriu, demonstrând empatie și compasiune în interacțiunile lor cu elevii, colegii și părinții. Câteva metode simple pot fi următoarele:

- ascultarea activă, arătarea înțelegerii și preocuparea față de ceilalți și luarea de măsuri pentru a ajuta atunci când este necesar;
- includerea de activități și exerciții care promovează empatia și compasiunea în planul de lecții. De exemplu, îi pot determina pe elevi să reflecteze asupra perspectivelor personajelor dintr-o carte sau să se angajeze în activități de joc de rol care simulează scenarii din lumea reală;
- identificarea punctelor forte și a provocărilor fiecărui elev, oferind sprijin individualizat și promovând relații pozitive între colegii de clasă;
- celebrarea diversității elevilor prin susținerea respectului pentru diferite perspective și medii și crearea unei culturi a apartenenței;
- dezvoltarea inteligenței emoționale prin identificarea, înțelegerea și gestionarea emoțiilor proprii și pe ale celorlalți;
- participarea la proiecte sociale, în care pot fi practicate empatia și compasiunea, pentru ca elevii să vadă impactul acțiunilor lor și să își dezvolte motivația și apartenența.

Empatia are o serie de termeni echivalenți în psihologie: intuiție proiectivă și impatetică, proiecție simpatetică a eului, fuziune mental-afectivă, intropatie, transfer de identificare, împărtășire experiențială, etc. Fiind extrem de dificil de definit, departe de a putea fi concepută într-o manieră unidimensională, unilaterală, empatia poate fi gândită și înțeleasă ca un cumul de câmpuri de emoție și acțiune. În orice caz însă, pot fi sintetizate o serie de enunțuri ideatice privitoare la empatie:

- mecanism explicativ pentru unele din schimbările semnificative ce au loc în structura cognitivității sociale;
- oferă consistență analizei personalizate a trăirii relațiilor umane;
- resursă generatoare de potențial psihofizic în ființa umană;
- are statut de practică ameliorativă, cu atingeri semnificative în zona etosului uman și în zona valorilor confidențialității;
- conferă o dinamică specifică euristicii, intuitivității;
- are clare valențe formative prin asumarea și pozitivarea logosului educațional, prin introducerea unor judecăți de valoare pertinente, prin combinarea experiențelor și prin exploatarea stilului empatic;
- conduce elevul sau profesorul către ideea de posesie a unor calități greu sesizabile și la ideea că indivizii umani sunt entități emoțional-afective, nonidentice, nonsimetrice; dar, experiențial, posibil
- reduce asimetria ierarhică a relațiilor și funcțiilor formal asumate.

Sinceritate, ascultare activă, încurajare, laudă, înțelegere, transparentă, interdependență, altruism, respect pentru nevoile elevului, autenticitate, entuziasm, deschidere, acestea sunt câteva dintre trăsăturile care definesc profesorul empatic și care, în opinia mea determină reușita elevilor săi.

Muzica, literatura, istoria, matematica, chimia, engleza, fizica, în fapt orice materie poate fi făcută interesantă pentru elevi de către un profesor care știe cum să creeze o relație cu elevii săi, care consideră că interacțiunea cu elevii este mai importantă decât orice instrument de predare, știind să le stârnească curiozitatea, interesul și plăcerea de a explora și de a descoperi singuri, de a le crea cadrul favorabil dezvoltării inteligenței emoționale, de cooperare în cunoașterea interpersonală.

La baza înțelegerii și identificării psihologiei altuia se află empatia, un fenomen de rezonanță, de comunicare afectivă cu altul, conform definiției din *Dicționarul de psihologie* a lui Norbert Sillamy. Așadar, în activitatea didactică cunoașterea interpersonală, implicarea empatiei în structura de personalitate este o verigă importantă pentru construirea încrederii copiilor în forțele proprii.

Pentru profesor este necesar să știe cât mai exact cum este elevul, dar și cum crede elevul că este pentru că numai înțelegându-l îi poate oferi suportul de care are nevoie. Altfel spus procesul de învățare începe când tu, profesor, înveți de la elevi, când tu, situându-te în locul lui, înțelegi ce a înțeles el în felul în care a înțeles.

Este evident faptul că un profesor eficient nu se poate rezuma doar la a transmite informații științifice elevilor zi de zi, fără a cântări cu precizie măsura în care aceste informații pot ajunge la înțelegerea elevilor și modalitatea în care aceștia pot opera cu aceste informații.

Arta de a preda înseamnă pe lângă stăpânirea cunoștințelor, claritatea și expresivitatea expunerii (ingrediente ale unei rețete ce presupune combinarea pasiunii științifice cu vocația profesiei), și aptitudinea deosebită de transpunere în situația ascultătorului, a educabilului.

Ca profesor trebuie să știi să-l înțelegi și să-l ascuți pe elev atunci când are nevoie, să accepți că poți crește din nou împreună cu el, că viața e un lung proces de educare și învățare, iar școala e spațiul favorizant pentru a descoperi zilnic acest lucru. Cu alte cuvinte, capacitatea empatică proprie unui bun cadru didactic vizează un anumit model de identificare psihologică cu copilul, dublat de condiția păstrării unei distanțe aparte pentru a cuprinde întreaga problematică a colectivului de elevi. Distanțarea îi permite profesorului să-și mențină o stare de disponibilitate față de fiecare elev, în schimb apropierea îi asigură înțelegerea empatică a dorințelor și trăirilor elevilor. De altfel, nici nu ar fi posibilă realizarea unei relații eficiente între profesor și elev fără apropierea dintre aceștia, dar și fără păstrarea unei relații de respect

reciproc. Prima condiție deschide traiectoria cunoașterii și a observării individuale a elevului, iar cea de-a doua permite consolidarea relațiilor interpersonale la nivelul colectivului de elevi.

Aspectele ce țin de autoritate presupun setarea limitelor sănătoase, ce reprezintă crearea unui cadru de reguli care pot fi discutate periodic cu elevii. Acest cadru se referă la includerea de responsabilități și roluri în sala de clasă, a comportamentului față de ceilalți, igiena personală, utilizarea tehnologiei. Trebuie urmărită o consecvență în aplicarea regulilor și a consecințelor. Elevii au nevoie de o structură clară și să știe la ce să se aștepte în anumite situații.

Pentru a avea autoritate, un profesor are nevoie de competențe multidisciplinare din partea sa. O atitudine autoritară nu trebuie confundată cu un comportament ambițios, arogant sau agresiv. La construirea autorității contribuie o serie de factori, precum comportamentul, încrederea, respectul și comunicarea. Comportamentul, o atitudine autoritară este susținută de păstrarea controlului asupra propriei persoane și gestionarea emoțiilor. Încrederea și respectul se obțin atunci când, indiferent de nivelul de stres resimțit, profesorul reușește să rămână coerent și subtil.

Pentru că viața de familie nu mai oferă un sprijin sigur pentru tot mai mulți copii, școala rămâne singurul loc în care comunitatea poate rezolva deficiențele competențelor emoționale și sociale ale copiilor. Asta nu înseamnă, nici pe departe, că școlile pot ține locul tuturor instituțiilor sociale. Practic, fiecare copil merge la școală, și acolo crește învățând lecțiile esențiale pentru viață, pe care altfel nu ar avea unde să le primească.

Alfabetizarea emoțională la nivelul școlilor trebuie să recupereze ceea ce familiile nu au reușit în privința adaptării la societate a copiilor lor. Realitățile zilnice demonstrează necesitatea formării abilităților empatică în stoparea declinului educațional. Prea mulți copii nu reușesc să-și stăpânească supărarea, să asculte sau să se concentreze, să-și domolească impulsurile, să-și asume răspunderea pentru ceea ce fac, să-și manifeste sentimentele față de ceea ce află sau învață.

Profesorii trebuie să meargă dincolo de îndatorirea lor tradițională, iar membrii comunității să se implice mai mult în viața școlilor. În funcție de cum sunt predate lecțiile este valorificată importanța și calitatea cadrului didactic. Felul în care își conduce clasa este în sine un model, o lecție de domeniul competenței empatică, emoționale, sau a lipsei acesteia.

În procesul de formare al noilor generații, cadrele didactice își pun în valoare întreaga măiestrie și competență profesională pentru a fixa cadrul propice, de apropiere psihologică de cei cărora le dezvoltă creativitatea și gândirea critică.

Investigarea problemei aptitudinilor și vocației pentru activitatea instructiv-educativă este justificată ca o necesitate în care se leagă progresul în întreg procesul de învățământ. Ar fi de neimaginat un învățământ performant fără profesori capabili să creeze un climat propice, să lege relații eficiente cu elevii, să fixeze cadrul unei comunicări apte, să declanșeze formele cele mai adecvate de influențare în procesul instructiv-educativ.

Capacitatea empatică proprie unui bun cadru didactic vizează un anumit model de identificare psihologică cu copilul. Acesta este dublat de condiția păstrării unei distanțe apte să poată cuprinde întreaga problematică a colectivului școlar.

Un comportament empatic din partea profesorului va asigura baza influenței pertinente asupra educației elevului, asupra motivației lui pentru muncă, asupra orientării sale școlare și profesionale, asupra fixării unui comportament moral dezirabil pe măsura cerințelor societății noastre.

Pentru unii profesori, astfel de comportament manifestat firesc, fără o intenție specifică, a devenit o deprindere necesară în fixarea relației cu elevul. Pregătirea specială în această direcție ar înlătura nu numai erorile, dar și rezultatele slabe pe care unele cadre didactice le obțin în raport cu altele.

Relația profesor–elev are la bază un permanent dialog între educat și educator. De altfel, angajează în totalitate personalitatea fiecăruia în actul comunicării reciproce. Profesorul trebuie să urmărească permanent achizițiile comportamentale și să evalueze randamentul școlar, să medieze accesul la informații, să se armonizeze cu sistemul de decodaj al elevului pentru a reuși să-l cunoască și să se transpună în psihologia lui.

Cadrul didactic trebuie să monitorizeze dese schimbări ale locului și rolului elevului în procesul educațional, să stimuleze activitatea, să-l motiveze să se angajeze în procesul propriei formări.

Un dialog sincer va solicita dezvoltarea gândirii divergente, a spontaneității, a spiritului de investigare, a curiozității științifice și creativității pentru rezolvarea problemelor.

Noile strategii didactice vor amesteca lecțiile despre sentimente și relații integrându-le firesc cu materiile predate. De exemplu, ora de matematică poate deveni mijloc de învățare a puterii de concentrare, motivarea la învățatură și stăpânirea impulsurilor.

Adevăratul profesor se iubește și se proiectează prin copiii care se aseamănă cu el sau copiii care cred în modelul lui. El reușește să mute centrul atenției de la sine însuși, către ceilalți; el gândește avantajele de ordin social și deschide căi spre empatie, spre ascultarea reală, spre abordarea lucrurilor din perspectiva elevilor.

El știe că empatia duce la afecțiune, altruism și compasiune. Perceperea lucrurilor din perspectiva celuilalt, îi determină confortul scăpării de stereotipuri și generează toleranța în acceptarea diferențelor. Va fi tot timpul, un promotor al rolului central al școlii și anume, cultivarea caracterului prin inocularea autodisciplinii și empatia care asigură permanența implicării civice și existența valorilor morale.

Dimensiunea emoțională a actului educațional - uneori invizibilă, alteori ignorată - determină cât de bine vor funcționa toate celelalte aspecte. Acțiunile cadrelor didactice și stările lor de spirit au un impact covârșitor asupra celor pe care îi îndrumă.

Conducerea clasei de elevi bazată pe empatia și inteligența emoțională stimulează pasiunea și entuziasmul, susține motivația și devotamentul. Maniera în care relaționăm cu noi înșine și cu ceilalți garantează reușita în viață într-o măsură mai mare decât acumularea de titluri și diplome.

Așadar, un comportament empatic din partea profesorului reprezintă baza influenței pertinente asupra educației elevului, motivației sale pentru muncă, orientării sale școlare și profesionale, fixării unui comportament firesc, adaptat societății. Un astfel de comportament favorizează nu doar reușita școlară a elevilor, ci și pregătirea pentru viață a acestora, dezvoltarea abilităților necesare în gestionarea emoțiilor și în formarea personalității. Cu alte cuvinte, modul în care îi tratezi pe copii, atenția pe care le-o acorzi, răbdarea cu care îi ajuți să depășească problemele cu care se confruntă, comunicarea, toate acestea contribuie la dezvoltarea emoțională a copilului, crucială în reușita școlară.

Echilibrul între autoritate și empatie poate fi unul dintre secretele succesului în construirea unei echipe puternice și loiale. Prin cultivarea unui stil de leadership autentic, care inspiră și motivează, dar și prin înțelegerea și susținerea nevoilor individuale ale elevilor, un profesor poate construi un mediu de învățare sănătos și productiv.

### **Bibliografie**

- Bush, T. – *Leadership și management educațional*, editura Polirom, București, 2021  
Cucoș, C-tin – *Educația, preocupări, viziuni, previziuni*, editura Polirom, București, 2024  
Preda, M. – *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, editura Polirom, București, 2006  
Sillamy, N. – *Dicționar de psihologie*, editura Univers Enciclopedic, București, 2009

## **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie**

*Florea Ana-Maria,  
Școala Gimnazială Nr.1 Petrăchioaia*

În educație, conceptul de *leadership* reprezintă un factor esențial în succesul procesului de învățare, influențând direct atât climatul clasei și performanțele elevilor, cât și motivația și eficiența cadrelor didactice. Leadershipul educațional nu se limitează la management, ci presupune ghidarea viziunii și crearea unei culturi a învățării. Un lider nu este doar un administrator, ci un factor de schimbare care modelează cultura unei instituții de învățământ. Influența sa se reflectă în felul în care își desfășoară activitatea didactică, atitudinea și motivația elevilor, nivelul de încredere și colaborare cu administrația, ceilalți colegi, copii, părinți și comunitate.

Mulți lideri educaționali confundă leadershipul cu managementul. Deși ambele sunt importante, ele au funcții diferite: managerii administrează și mențin procese, în timp ce liderii inspiră și creează viziuni, se concentrează pe dezvoltarea pe termen lung, încurajează inovația și asumarea riscurilor. Un bun lider în educație trebuie să îmbine cele două abordări pentru a obține rezultate durabile: leadershipul fără management este haotic, iar managementul fără leadership este rigid.

Deci, un lider educațional trebuie să aibă o serie de abilități esențiale printre care: gândire strategică pe termen lung, abilități de comunicare deoarece un lider eficient ascultă, inspiră și creează un dialog deschis între profesori, elevi și părinți, empatie și inteligență emoțională, ceea ce înseamnă că înțelege nevoile și preocupările celor din jur și creează un mediu de lucru pozitiv, flexibilitate și adaptabilitate (este deschis la schimbare și își ajustează strategiile în funcție de nevoile elevilor), capacitatea de a lua decizii dificile (uneori trebuie să facă alegeri nepopulare, dar benefice pe termen lung), etc.

Autoritatea în educație se referă la capacitatea profesorilor de a stabili reguli, a gestiona comportamentul elevilor, a menține un climat educational adecvat și a influența procesul de învățare într-un mod pozitiv. Aceasta include atât menținerea disciplinei, cât și respectul și credibilitatea generate de aceasta. Autoritatea în educație este capacitatea de a stabili limite. Ea



asigură un cadru sigur și structurat. Un profesor autoritar, însă, poate genera un mediu rigid și stresant, reducând motivația și creativitatea elevilor. Prin urmare, este esențial ca autoritatea să fie exercitată într-un mod echilibrat, bazat pe reguli clare, consecvență și corectitudine.

Pe de altă parte, și empatia este o componentă fundamentală a unui leadership eficient. Un cadru didactic empatic înțelege nevoile, emoțiile și dificultățile elevilor, promovând un mediu de susținere și colaborare. Empatia ajută la crearea unei relații de încredere și deschidere, facilitând comunicarea și soluționarea conflictelor într-un mod constructiv. Profesorii empatici pot adapta predarea la nevoile specifice ale elevilor, sprijinind astfel învățarea personalizată. Tehnicile de dezvoltare a empatiei includ ascultarea activă, feedback constructiv și activități care încurajează colaborarea și înțelegerea diversității. Aceste practici contribuie la formarea unui mediu educațional bazat pe încredere și respect. Elevii se simt, astfel, valorizați și înțeleși.

Profesorul lider are un rol esențial în crearea unui mediu armonios, în care autoritatea este exercitată cu empatie. Responsabilitățile acestuia includ ghidarea elevilor, facilitarea învățării și crearea de relații de încredere. Comunicarea deschisă, stabilirea unor reguli clare și aplicarea lor într-un mod corect și echitabil, motivarea și susținerea elevilor (încurajarea performanței și recunoașterea eforturilor), gestionarea conflictelor prin mediere și dialog în locul pedepselor rigide, dezvoltarea inteligenței emoționale, crearea unui climat bazat pe colaborare și încredere, flexibilitate și adaptabilitate (fiecare clasă este diferită, iar profesorii trebuie să-și ajusteze metodele de predare în funcție de dinamica grupului și nevoile individuale ale elevilor), învățare prin exemplu (profesorii trebuie să demonstreze prin comportamentul lor valorile pe care doresc să le insufle elevilor, cum ar fi respectul, responsabilitatea și integritatea) și, evident, autocontrol (gestionarea propriilor emoții pentru că profesorii trebuie să rămână calmi și raționali indiferent de situație) sunt calități ale unui lider educațional de succes care îmbina eficient autoritatea cu empatia. De asemenea, dezvoltarea unui stil de predare incluziv (adaptarea metodelor de predare astfel încât să răspundă diversității elevilor, inclusiv acelor cu nevoi educaționale speciale) și construirea unui sentiment de apartenență, stimularea gândirii critice și a creativității și promovarea învățării autodirijate (încurajarea elevilor să își asume responsabilitatea pentru propria învățare prin gestionarea timpului și dezvoltarea abilităților de autoevaluare) se adaugă celor scrise mai sus.

În contextul educațional contemporan, ce impune provocări diverse, echilibrul între autoritate și empatie devine din ce în ce mai important. Un profesor care reușește să combine

aceste două aspecte poate construi un mediu educațional armonios, bazat pe respect reciproc, disciplină și dezvoltare continuă. În acest fel, elevii vor putea atinge potențialul maxim într-un climat de învățare sigur și motivant. Leadershipul eficient transformă educația și pregătește elevii pentru viitor.

### **Bibliografie:**

1. Bass, B.M., Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
2. Bush, T. 2008. *Leadership and Management in Education*. London: SAGE Publications.
3. Fullan, M. 2014. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
5. Leithwood, K., Riehl, C. 2003. *What We Know About Successful School Leadership*. Toronto: University of Toronto.
6. Maxwell, J.C. 2007. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson.

## PovesteA PICĂi

### Ce știm despre Apa de pe Planeta Pământ?

Începutul lumii este viața, iar viața este apă...Marea carte a Universului ne vorbește despre o substanță miraculoasă. Odinioară erau ceruri și un pământ. Dumnezeu se plimba deasupra adâncului de ape ale Pământului, iar cu puterea sa a transformat acea întindere de ape în sute de mii de specimene. Viața, cum o știm noi azi, a apărut în apă și cu ajutorul apei. În cartea Universului, această substanță miraculoasă este personajul principal, așa cum Dumnezeu a lăsat omul să fie personajul principal al lumii. Eu sunt om, sunt personajul principal în lumea mea, iar lumea mea este parte din Univers. Cine v-ar putea spune cel mai bine povestea apei sau a Picăi, dacă nu eu, un om care trăește alături de Pica și care nu ar putea trăi fără ea. Pica s-a născut cu milioane de ani în urmă, pe Terra, acolo unde locuiesc și eu. Pica a crescut rapid și a ajuns să ocupe trei sferturi din suprafața pământului. De aceea planeta sa a primit denumirea de Planeta albastră, căci dacă priveai de oriunde din Univers îl zăreai pe Pica albastră ca cerneala.

De când s-a născut, Pica a demonstrat că poate face lucruri mărețe. Pe lângă faptul că a crescut într-o zi, cât cresc alții în 10, Pica a descoperit că are în ea o putere magică numită viață și pentru că se simțea cam singură a decis să primească alături de ea noi prieteni. Așa s-au dezvoltat primele vietăți care trăiesc în apă.Pica trăiește și în zilele noastre. Între timp și-a mai descoperit o serie de puteri magice: stările de agregare. Este ca unameleon: devine solidă și se ascunde sub numele de Zăpadă și Ghețar, devine ca un gaz și se ascunde sub numele de Vaporii și lichidă și atunci își spiune Mare, Ocean, Fluviu sau Apă subterană. Ca să treacă de la o stare la alta Pica este ajutat de prietenii săi: Soarele, Aerul rece și Temperatura. Ca să treacă de la starea solidă la starea gazoasă, Pica este încălzită de Soare până de transformă în vapori de apă. Acest proces este numit evaporare. Din vapori de apă, Pica formează norii care atunci când se întâlnesc cu Aerul rece se transformă în picături de ploaie. Acest fenomen se numește condensare. Temperatura rece o transformă pe Pica în Zăpadă, astfel trece la starea solidă printr-un proces numit solidificare. Când temperatura crește, Pica revine la starea lichidă printr-un proces numit topire.

Natura a devenit casa lui Pica. Cu apariția fiecărui anotimp, Pica se transformă. Asta se întâmplă de milioane de ani încoace și este cunoscută de prietenii lui Pica sub numele de Circuitul apei în natură.

Pe Pica,oamenii o cunosc sub denumirea de apă. Pentru ei este foarte importantă, însă ei nu știu că Pica are puteri miraculoase. Oamenii știu doar că fără Pica nu pot trăi. Pentru ei, Pica

sau apa acoperă 70% din suprafața planetei, dar pentru ei este important doar acel 1% care reprezintă apa proaspătă. 1% reprezintă dărnicia Picăi, ceea ce ea împarte cu oamenii. Însă Pica este dezamăgită de oamenii care nu văd că ea este într-adevăr miracolul vieții și continuă să-l rănească: profită de bunătatea lui și risipesc apa, o murdăresc cu deșeuri, substanțe chimice sau diferiți poluanți de câte ori au ocazia. Sătul de această tortură Pic le-a spus oamenilor:

- Murdărindu-mă vă distrugeți viața. Dacă eu voi fi bolnavă, toxică sau nu voi mai fi, nici voi nu veți mai trăi pentru că viața voastră depinde de mine. Sunteți 75% din mine, iar dacă nu m-ați avea v-ar fi mereu sete. Vă rog, renunțați să mai aruncați deșeurile menajere, îngrășămintele chimice, pesticidele și ierbicidele în apă, renunțați la obiceiul de a lăsa lăsa robinetul pornit chiar dacă nu-l folosiți și încercați să faceți duș, așa veți avea grijă de mine.

Însă Pica are și un prieten foarte bun prin rândul oamenilor, Stanislau Cannizzarro, cel care a alintat-o spunându-i H<sub>2</sub>O.

Omul are nevoie de Pica în permanență pentru a trăi. Igiena, prepararea hranei, curățenia locuinței și a gospodăriei, adăparea animalelor, irigațiile, pescăriile, industria energetică, procesele de fabricație, mijloacele de transport, agrementul și sportul, medicina, toate acestea depind de puterile Picăi.

Pica este viață. La fel cum omul are viață și rațiune, însă totuși greșește și Pica a avut de-a lungul timpului greșelile lui. Una din aceste greșeli a fost catastrofa transatlanticului Titanic. Titanicul a fost victima unei anomalii a apei, ciocnindu-se de un aisberg, cel mai mare pachebot s-a scufundat la 4 Km adâncime. Astfel de abateri ale Picăi sunt și inundațiile sau seceta.

Povestea lui Pic se continuă și azi când totul de la plante la animale și om este alcătuit din apă. Pic va dăinui veșnic pe pământ dacă noi, oamenii, vom învăța să prețuim miracolul vieții – Apa, așa cum o face idolul meu Leonardo da Vinci care spune că „Apa esteseva vieții”.

Bibliografie:

[http://www.slideshare.net/BioKorinna/importanta-apei-in-lumea-vie-presentation?next\\_slideshow=2](http://www.slideshare.net/BioKorinna/importanta-apei-in-lumea-vie-presentation?next_slideshow=2)

<https://apavieromania.wordpress.com/apa-miracolul-vietii-terapii-interne-cu-apa-mihaita-toma/>

<http://www.pedagogic.ro/wp-content/uploads/2015/02/Gandeste-verde-gandeste-curat-cu-actiunea-Apa-miracolul-vietii.pdf>

Titlu articol: „PovesteA PICĂi”

Nume și prenume: Florică Elena-Daniela

Specialitatea: Profesor învățământ preșcolar

Unitatea de învățământ: Grădinița „Albina” structură arondată Liceului Teoretic „Marin Preda”

Localitate/Județ (sector): București, sector 6

Domeniul de aplicabilitate: Învățământ primar și preșcolar (Nivel II- Grupa mare)

# STRATEGII DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATE ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT

*FLORIȘTEAN MIHAELA LILIANA-ȘCOALA GIMNAZIALĂ,,LUCA  
ARBURE”,ARBORE,SUCEAVA*

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în crearea unui mediu de învățare eficient. Un lider educațional de succes combină autoritatea cu empatia pentru a dezvolta o atmosferă în care atât elevii, cât și profesorii se simt susținuți și motivați. Acest referat își propune să exploreze strategiile prin care liderii educaționali pot integra aceste două dimensiuni, autoritatea și empatia, pentru a optimiza procesul de învățare.

Autoritatea în contextul educațional se referă la capacitatea liderului de a lua decizii, de a stabili reguli și de a menține disciplina în cadrul instituției. Aceasta este esențială pentru:

*Stabilirea unui cadru de învățare:* Un lider care exercită autoritate clară ajută la crearea unui mediu organizat și sigur, în care elevii pot învăța eficient.

*Menținerea standardelor:* Autoritatea permite liderului să impună standarde academice și comportamentale, ceea ce contribuie la dezvoltarea unei culturi a excelenței.

Strategii de exercitare a autorității:

*1.Stabilirea așteptărilor clare:* Comunicare eficientă a regulilor și așteptărilor prin sesiuni de orientare și materiale informative.

*2.Consistența în aplicarea regulilor:* Aplicarea uniformă a regulilor pentru a asigura corectitudinea și echitatea în rândul elevilor.

*3.Feedback constructiv:* Oferirea de feedback regulat și constructiv pentru a ajuta elevii să înțeleagă impactul comportamentului lor asupra învățării.

Empatia este capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele altora. În educație, empatia permite liderilor să se conecteze cu elevii și profesorii la un nivel personal, ceea ce poate îmbunătăți semnificativ mediul de învățare. Empatia are o serie de beneficii cum ar fi: îmbunătățirea relațiilor în care liderii empatici creează relații mai strânse cu elevii și cadrele didactice, promovând un climat de încredere și colaborare. Un alt beneficiu al empatiei este sprijinul emoțional ce contribuie la reducerea stresului și a anxietății în rândul elevilor. Motivarea elevilor are un rol important deoarece un lider care arată empatie este mai capabil să motiveze elevii și îi ajută pe aceștia să depășească obstacolele personale și academice.

Strategii de manifestare a empatiei:

*1.Ascultarea activă:* Acordarea atenției totale elevilor și colegilor, încurajându-i să își exprime gândurile și sentimentele.

*2.Întâlniri individuale:* Organizarea de întâlniri periodice cu elevii pentru a discuta despre progresul lor academic și despre provocările întâmpinate.

3. *Promovarea unei culturi a incluziunii*: Crearea de inițiative care să sprijine diversitatea și incluziunea în școală, asigurându-se că toți elevii se simt apreciați.

Pentru a crea un mediu de învățare echilibrat, liderii educaționali trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie. Aceasta se poate realiza prin: stabilirea unui cadru pozitiv, flexibilitate în aplicarea regulilor, crearea unui model de rol.

Autoritatea ar trebui să fie exercitată într-un mod care să promoveze empatia. De exemplu, stabilirea unor reguli care să fie discutate cu elevii pentru a le înțelege perspectiva. Liderii ar trebui să fie dispuși să adapteze regulile în funcție de nevoile elevilor, demonstrând o înțelegere a diversității situațiilor.

Liderii care demonstrează atât autoritate, cât și empatie devin modele de urmat pentru elevi și cadre didactice, promovând comportamente pozitive în cadrul comunității școlare

Combinarea autorității cu empatia în leadershipul educațional este esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat. Liderii care reușesc să integreze aceste două dimensiuni pot influența pozitiv experiența educațională a elevilor, contribuind la dezvoltarea unor relații sănătoase și la promovarea excelenței academice. Este responsabilitatea liderilor educaționali să dezvolte și să aplice strategii care să reflecte atât autoritatea, cât și empatia, pentru a asigura un mediu propice învățării și dezvoltării personale.

## **Bibliografie**

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2007). *Inteligența emoțională în leadership*. Curtea Veche Publishing.

Tony, B. (2016). *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Elefant Online.

Vezeteu, R. (f.a.). Abordarea modelelor colegiale în școlile gimnaziale din mediul rural. În *Managementul educațional–actualitate și evoluție* (pp. 413–418). Editura Lumen, Asociația Lumen.

## LEADERSHIP ÎN CLASĂ

### AUTORITATE VERSUR EMPATIE – AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE

Gălbinașu Florentina – profesor logoped

Centrul Municipiului București de Resurse și Asistență Educațională

În mediul educațional actual, rolul profesorului devine tot mai complex și el se extinde dincolo de simpla transmitere a cunoștințelor academice, trecând prin formarea de abilități și competențe și culminând cu reglarea comportamentelor adaptative ce implică comunicarea, afectivitatea sau relaționarea; acesta devine un lider în clasă, capabil să modeleze atitudini, să inspire elevii și să creeze un mediu de învățare motivant, propice dezvoltării personale și academice. În acest context, două stiluri de leadership se evidențiază în mod special: cel bazat pe **autoritate** și cel fondat pe **empatie**. Ambele abordări prezintă avantaje și dezavantaje, iar echilibrul sau lipsa acestuia dintre ele poate determina succesul sau eșecul procesului educațional.

**Leadershipul bazat pe autoritate** este caracterizat de claritatea regulilor, disciplina strictă și așteptări bine definite. În spatele acestor caracteristici există un design didactic ce trasează obiective clare și strategii bine definite. Profesorii care adoptă acest stil stabilesc un cadru educațional în care ordinea și respectarea normelor sunt elemente esențiale. Aceștia se bazează pe o poziție ierarhică clară, în care deciziile sunt luate central și comunicarea este predominant unidirecțională, de la profesor către elevi.

**Leadershipul marcat de autoritate se remarcă prin cel puțin trei avantaje:**

- **Claritate și structură:** strategiile didactice proiectate și implementate fac ca elevii să beneficieze de reguli bine conturate și de așteptări precise, ceea ce poate contribui la menținerea disciplinei în clasă. Predictibilitatea asigură curgerea logică a evenimentelor și minimizează factorii perturbatori care pot influența natura rezultatelor învățării.



- **Eficiență în gestionarea timpului și a mediului de învățare:** Un mediu strict organizat, un calendar bine stabilit și respectat, permit profesorilor să parcurgă programa mai eficient, minimizând distragerile și întârzierile.
- **Consolidarea respectului față de figura de autoritate:** Un cadru disciplinat poate ajuta la creșterea responsabilității prin cultivarea unui sentiment de respect în rândul elevilor, ceea ce poate conduce la rezultate academice pozitive prin implicare activă și motivată.

**Principalele dezavantaje ale leadershipului prin autoritate sunt :**

- **Rigiditate și lipsa flexibilității:** Un stil strict poate descuraja creativitatea și inovația, elevii simțindu-se în permanență limitați de reguli stricte. Creativitatea a fost dintotdeauna un factor catalizator pentru activitatea la clasă. A fi creativ presupune, adesea, a ieși din normă și poate chiar a eluda reguli. Atunci când profesorul manifestă autoritate el nu agreează ieșirea în afara regulilor care sunt valabile pentru toată clasa. De aceea trebuie tratate diferențiat activitățile bazate pe creativitate cum ar fi cele din aria curriculară arte.
- **Posibila intimidare și lipsa comunicării bidirecționale:** Când relația este unilaterală, elevii pot deveni reticenți în a-și exprima opiniile sau a pune întrebări, ceea ce poate afecta negativ înțelegerea și implicarea lor în procesul de învățare. Este important ca acest stil să țină cont de natura activității deoarece comunicarea între elevi este esențială în activitățile de învățare bazate pe proiecte.
- **Impactul asupra stimei de sine:** Un mediu prea autoritar poate conduce la scăderea încrederii în sine a elevilor, mai ales a celor care nu reușesc să se ridice la standardele impuse. În scopul evitării acestui aspect trebuie ca evaluarea să se facă în prima etapă prin centrarea pe efortul fiecărui elev și pe aprecierea acestuia și abia apoi să se facă uz de standarde.

În comparație cu abordarea autoritară, **leadership-ul bazat pe emoție** este bazat pe empatie și se axează pe înțelegerea profundă a nevoilor, sentimentelor și perspectivelor elevilor. Profesorii care adoptă acest stil cultivă un climat de încredere, deschidere și sprijin emoțional. Ei sunt dispuși să asculte, să adapteze metodele de predare și să ofere feedback constructiv, recunoscând individualitatea fiecărui elev. Rolul afectivității în adaptarea la clasă a elevilor este tot atât de

important ca și potențialul cognitiv al acestora. Emoțiile pozitive constituie depozitul de energie care alimentează motivația și susțin efortul voluntar pentru orice activitate de învățare. Atunci când profesorul ține cont de statusul emoțional al elevilor ca întreg precum și al fiecăruia în parte, se creează premisele unui mediu de învățare deschis și adaptat.

### **Cele mai evidente avantaje ale leadershipului prin empatie:**

- **Relații interpersonale solide:** Prin abordarea empatică, profesorii reușesc să creeze un mediu cald și primitiv, unde elevii se simt auziți și înțeleși. O atitudine deschisă, încurajatoare permite elevilor să își analizeze realist șansele, să se angajeze deschis și fără teamă de eșec în activitățile la clasă fie ele de grup sau individuale.
- **Stimularea creativității și a gândirii critice:** O atmosferă bazată pe deschidere încurajează elevii să-și exprime ideile, să pună întrebări și să participe activ la procesul de învățare. În absența unor reguli stricte este încurajată participarea cu încurajarea originalității sau a încercărilor multiple. Toate au la bază comunicarea multidirecțională atât între elevi, cât și între elevi și profesor.
- **Dezvoltarea abilităților sociale și emoționale:** Elevii care se simt susținuți în mod empatic dezvoltă o mai bună inteligență emoțională, ceea ce le poate fi de folos nu doar în mediul școlar, ci și în viața personală și profesională.

### **Dezavantajele leadershipului prin empatie:**

- **Posibila lipsă de disciplină:** Fără un set clar de reguli și limite, elevii pot percepe mediul de învățare ca fiind prea permisiv, ceea ce poate afecta organizarea și concentrarea pe teme academice.
- **Timpul investit în relaționare:** Construirea unei relații de încredere și adaptarea continuă la nevoile elevilor necesită timp și efort, aspect care poate afecta ritmul de predare al materiei. Creativitatea în design-ul lecției poate să întrerupă cursul proiectat și astfel se poate modifica calendarul activităților.
- **Dificultatea în gestionarea situațiilor de conflict:** În situațiile în care sunt necesare decizii rapide sau corective, o abordare excesiv de empatică poate întârzia soluționarea eficientă a conflictelor sau a comportamentelor disruptive.

### **Echilibrul între autoritate și empatie:**

În practică, mulți profesori se confruntă cu dilema de a alege între a impune reguli stricte și a oferi un cadru empatic de învățare. De multe ori, o abordare hibridă se dovedește a fi cea mai eficientă. Prin combinarea elementelor de structură și disciplină cu atitudinea deschisă și înțelegătoare, profesorii pot crea un mediu în care elevii se simt în siguranță și totodată stimulați să se implice activ în procesul educațional.

### **Impactul asupra elevilor:**

- **Elevii ce beneficiază de un stil autoritar** pot excela în contexte unde disciplina și claritatea sunt esențiale, dar riscă să devină pasivi sau să dezvolte teama de a face greșeli.
- **Elevii expuși unui stil empatic** se bucură de un climat de susținere și deschidere, dar pot întâmpina dificultăți în a se adapta la cerințele unui mediu prea permisiv sau în situațiile care cer autoritate fermă pentru a restabili ordinea.

### **Adaptabilitatea în funcție de context:**

Fiecare clasă are propriile sale particularități, iar nevoile elevilor pot varia în funcție de vârstă, cultură și context social. Astfel, profesorul trebuie să fie capabil să își adapteze stilul de leadership în funcție de specificul grupului său, recunoscând când este necesară o abordare mai fermă și când, dimpotrivă, o deschidere empatică poate stimula dezvoltarea individuală.

Leadershipul în clasă nu poate fi redus la o simplă alegere între autoritate și empatie; este, mai degrabă, despre găsirea unui echilibru subtil care să permită dezvoltarea armonioasă a elevilor.

- **Autoritatea** asigură un cadru bine structurat, esențial pentru menținerea disciplinei și eficiența predării, însă poate limita expresivitatea și creativitatea.
- **Empatia** promovează o relație caldă și deschisă, stimulând participarea activă și dezvoltarea abilităților sociale, dar riscă să creeze un mediu în care disciplina și claritatea pot fi compromise.

Astfel, profesorii moderni sunt provocați să îmbine aceste două stiluri, folosind autoritatea ca fundament al organizării și empatia ca liant al relațiilor interumane. Această abordare integrată nu

numai că optimizează procesul de învățare, dar pregătește elevii să devină adulți responsabili, capabili să gestioneze atât structura, cât și complexitatea relațiilor umane în viața profesională și personală.

În concluzie, dezvoltarea unui leadership adaptat în mediul școlar este un proces dinamic și personalizat, care necesită o evaluare constantă a nevoilor elevilor și a contextului educațional. Prin combinarea avantajelor stilurilor de leadership bazate pe autoritate și empatie, educatorii pot construi un mediu de învățare echilibrat, în care disciplina se întâlnește cu înțelegerea, iar rezultatele academice se îmbină cu dezvoltarea personală și emoțională a elevilor. Astfel, profesorii moderni sunt provocați să îmbine aceste două stiluri, folosind autoritatea ca fundament al organizării și empatia ca liant al relațiilor interumane. Această abordare integrată nu numai că optimizează procesul de învățare, dar pregătește elevii să devină adulți responsabili, capabili să gestioneze atât structura, cât și complexitatea relațiilor umane în viața profesională și personală.

## **Bibliografie**

1. **Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. **Iordan, R. (2015).** *Leadership în școală: Teorii și practici*. București: Editura Universitară.
3. **Neagoie, A. (2018).** *Un profesor, un lider: Strategii de leadership în educație*. Cluj-Napoca: Editura Universității.
4. **Sergiu, T. (2009).** *Managementul educațional: Noi perspective asupra leadershipului în școală*. Timișoara: Editura Facultății de Științe Economice.
5. **Covey, S. R. (1989).** *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York, NY: Free Press.
6. **Goleman, D. (1995).** *Inteligența emoțională: De ce poate conta mai mult decât IQ-ul*. București: Editura Curtea Veche.

## Rolul autorității în educație

Prof. Gavrilă Ana Maria  
Școala Gimnazială Nr. 99  
Sector 4, București

Autoritatea în educație este un element esențial pentru crearea unui mediu de învățare organizat, disciplinat și eficient. Un echilibru adecvat între autoritate și înțelegere contribuie la dezvoltarea armonioasă a elevilor, asigurând respectarea regulilor și promovarea responsabilității.

Autoritatea educațională nu înseamnă impunerea forțată a regulilor, ci ghidarea fermă și echitabilă a elevilor. Un profesor cu autoritate autentică inspiră respect, menține disciplina și facilitează un climat de învățare productiv.

Importanța autorității în educație este dată de aspecte precum:

### **a. Menținerea ordinii și disciplinei**

Regulile clare și aplicate consecvent creează un mediu structurat, favorabil învățării.

### **b. Stabilirea unor așteptări clare**

Elevii au nevoie de limite bine definite pentru a înțelege ce se așteaptă de la ei și pentru a se putea dezvolta armonios.

### **c. Promovarea responsabilității**

O autoritate corect exercitată încurajează asumarea responsabilităților și dezvoltarea unei atitudini mature față de învățare.

### **d. Crearea unui climat de respect reciproc**

Elevii respectă profesorii care sunt corecți, consecvenți și care stabilesc reguli clare, aplicate echitabil.

### **e. Îmbunătățirea procesului de învățare**

Un mediu educațional structurat și organizat ajută la concentrarea asupra obiectivelor academice și la reducerea distragerilor.

Autoritatea în educație poate fi exercitată eficient prin acțiuni asemenea celor enumerate mai jos:

- *stabilirea unor reguli clare și coerente*: este important ca elevii să cunoască regulile și să înțeleagă consecințele nerespectării acestora;
- *exemplul personal al profesorului*: un profesor respectat este un model de comportament adecvat, demonstrând atât fermitate, cât și empatie;

- *aplicarea consecventă a regulilor*: o autoritate eficientă presupune aplicarea uniformă a normelor, fără favoritisme sau inconsecvențe;
- *îmbinarea fermității cu empatia*: o abordare echilibrată între autoritate și înțelegere sprijină dezvoltarea elevilor într-un mod sănătos;
- *crearea unui climat de colaborare*: profesorii care implică elevii în procesul de stabilire a regulilor și deciziilor educaționale obțin un grad mai mare de implicare și respect.

Autoritatea în educație joacă un rol crucial în formarea caracterului și a comportamentului elevilor. Exercitată corect, aceasta nu doar că menține disciplina, ci și contribuie la dezvoltarea responsabilității, respectului reciproc și a unei atitudini pozitive față de învățare. Un echilibru între fermitate și înțelegere este cheia unui proces educațional eficient și armonios.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL DIN ROMÂNIA

Prof.înv.preșcolar: Gavrilă Ana-Maria, Liceul „Preda Buzescu„/ GPN Nr.2 Berbești, Jud.Vâlcea

În sistemul educațional, lucrurile nu ar trebui să fie prea diferite față de orice altă organizație. Unitatea de învățământ, de orice nivel ar fi ea (preuniversitar: preșcolar, primar, gimnazial, liceal sau universitar) este o organizație care are o cultură a sa, o misiune, o viziune. Conducerea educațională este un proces de colaborare care unește talentele și forțele profesorilor pentru succesul academic, social și emoțional al elevilor. Scopul conducerii educaționale este îmbunătățirea calității educației și a sistemului de învățământ în sine. O definiție a acestui termen – leadership educațional – este capacitatea, abilitatea, însușirea unei persoane care și-a dus la bun sfârșit propriile țeluri și idealuri (o persoană „realizată”) de a influența alți oameni pentru a-și îndeplini obiectivele. Leadershipul este în esență capacitatea de a așterne un drum pentru ca alte persoane să ia parte la îndeplinirea unui obiectiv mareț. Termenul efectiv – leadership (îndrumare/ îndrumător) eficient(ă) se referă la abilitatea de a integra cu succes și de a extinde resursele disponibile, atât către un mediu intern, cât și către unul extern, astfel încât se vor putea îndeplini țeluri ale unei organizații sau ale societății. Leadershipul este un proces de influențare care are ca ultim pas îndeplinirea scopurilor dorite. Liderii de succes dezvoltă o viziune pentru școlile lor, bazată pe valori personale și profesionale. De fiecare dată când au ocazia, ei reiau și împărtășesc această viziune, astfel încât angajații, dar și alți colaboratori, să o adopte. Filozofia, activitățile și structurile școlii sunt astfel alcătuite încât să participe la îndeplinirea acestei viziuni comune. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori intricăți – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții. Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia. Leadershipul este un fenomen complex ce atinge aproape toate procesele organizaționale, sociale și personale. Depinde de un proces de influență, în care oamenii sunt inspirați spre a atinge anumite obiective prin motivație personală. Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership, Northouse identifica patru teme comune privind modul în care este exprimat leadershipul: este un proces, implică influență, se realizează în cadrul unui grup, presupune realizarea unui obiectiv. Leadershipul se referă la un proces prin care o persoană poate

influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar nu este necesară. Se conturează astfel ideea că leadershipul este „un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune“. Leadershipul educațional contribuie la dezvoltarea profesională a cadrului didactic, la formarea competențelor profesionale prin implicarea acestuia într-un proces sistematic de căutare, de identificare de soluții întru optimizarea activității practice pe care o realizează. Învățământul românesc în perspectiva provocărilor actuale trebuie să îndeplinească o misiune crucială în valorizarea potențialului uman, a capacităților sale creative și a contribuției la civilizația universală. Logica progresului poate fi stăpânită numai prin performanță, resursele umane fiind elementul cheie în această competiție mondială. Căutarea, dar, mai ales investigarea unor noi abordări în educație, comutările dinamice de la „ceea ce este” la ceea ce „ar trebui să fie”, stabilirea setului de valori care trebuie să orienteze evoluția societății sunt priorități reale în educație, iar Legea Educației Naționale adoptată în 2011 creează premisele acestor noi abordări în educație. Studiile relevă faptul că cele mai bune practici în domeniul leadership-ului educațional arată importanța deținerii de către personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar a competențelor specifice stabilirii viziunii, a valorilor, a ținutelor privind performanța managementului strategic, organizației, resurselor umane, procesului de predare-învățare-evaluare, unității de învățământ în comunitate. Studiile au demonstrat că este necesară trecerea de la centrarea pe dimensiunea managerială de tip sarcină la dimensiunea managerială de tip „raționalități multiple”. Leadership-ul conține schimbare, transformare, devenire, provocare. Acest lucru generează o continuă modificare și dezvoltare a liderului și a strategiilor sale de conducere. Așadar, tinerii trebuie să fie instruiți și învățați să accepte noutăți în stilul lor de conducere. În principiu, leadership-ul este despre „nou”, despre modalități inedite de abordare a situațiilor și noi strategii. Nu trebuie să uităm niciodată că școala este a elevilor, iar angajații școlii, indiferent de funcția pe care o ocupă, trebuie să facă orice pentru a colabora, a se dezvolta, a învăța, a se uni pentru interesul superior al acestora.

#### Bibliografie :

- 1.Cucoș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006.
- 2.Dumitru I. (coord.) Consiliere psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008.



## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL - O SURSĂ IMPORTANTĂ PENTRU UN MEDIU ARMONIOS

Prof.înv.preșcolar: Gavrilă Ana-Maria, Liceul „Preda Buzescu„/ GPN Nr.2 Berbești, Jud.Vâlcea

Materialul prezentat se referă la implementarea principiilor și a metodologiei leadershipului paideutic în calitate de factor important în asigurarea unei dezvoltări profesionale de calitate a cadrului didactic și, implicit, în îmbunătățirea procesului educațional la nivel de clasă, instituție și comunitate de învățare. De asemenea, în baza cercetărilor recente din domeniu, sînt elucidate condițiile psihopedagogice de bază care determină activitatea eficientă a cadrului didactic lider: cultura organizațională și comunitatea profesională de învățare, sistematizate în Modelul metodologic al leadershipului educațional. Nu în ultimul rînd, sînt prezentate recomandări practice pentru implementarea cu succes a leadershipului educațional la nivel de instituție. Acceptarea și promovarea paradigmei educaționale postmoderne; abordarea educației din punctul de vedere al celui ce învață; desfășurarea procesului educațional din perspectiva unei pedagogii axate pe competențe sînt doar cîteva dintre noile imperative educaționale la care trebuie să răspundă sistemul de învățămînt din țară și care, în ansamblu, reflectă vectorul său european. În acest context, astăzi, în Republica Moldova, sunt întreprinse o serie de acțiuni în vederea reformării sistemului de învățămînt în conformitate cu schimbările sociale, politice, economice și tehnologice, așa încît să fie asigurată plener calitatea procesului educațional, accesul tuturor actorilor la educație și relevanța studiilor. Toate aceste realități solicită un personal didactic calificat, implicat într-un proces permanent de creștere personală și profesională; condiții favorabile valorificării potențialului său și dezvoltării de noi competențe, dar și redefinirea rolului și a misiunii ce îi reveni, pentru a activa în baza unor standarde actualizate continuu. Formarea și dezvoltarea competențelor cadrului didactic se bazează atît pe activitatea teoretică, de informare, cît și pe activitatea practică, desfășurată în varia contexte profesionale. De la modelul profesorului ”specialist într-un domeniu, curînd depășit de evoluțiile științifice” se trece la modelul ”profesorului-formator, capabil să se adapteze la nou, să se autoformeze permanent”. Ca răspuns la aceste exigențe, la începutul anilor '80 ai secolului trecut, a fost lansată ideea leadershipului educațional, ca parte a pledoariei pentru profesionalismul cadrelor didactice din SA, în vederea asigurării unei educații de calitate (J.

York-arr, . Duke). Conceptul respectiv a fost văzut în mai multe țări din Occident ca o resursă-cheie pentru revigorarea/reactualizarea profesiei de cadru didactic, un element crucial în desfășurarea reformei în educație. Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles drept un proces de consolidare și extindere a profesionalismului prin autorizarea cadrului didactic de a-și manifesta abilitățile de lider și de a exersa leadershipul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia. Profesorul – în calitate de organizator al procesului de învățământ, de educator și partener, de membru al corpului profesoral – posedă caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii; lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte; motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea promovată; antrenează/ghidează și construiește o echipă care să fie eficientă în realizarea viziunii. Astfel, acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin: 1. autorizarea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem; 2. crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice; 3. implicarea pleneră a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri; 4. 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. Analizând teoriile ce țin de abordarea cadrului didactic din perspectiva leadershipului educațional (D. Childs-owen et al. (2000); M. atzenmeyer & G. Moller (2001); J. Murphy (2005); P. A Wasley ( 1991)), evidențiem faptul că profesorul lider: • are capacitatea de a inspira și a încuraja colegii de breaslă să se schimbe, să reflecteze și să se implice în activitățile pe care, în mod normal, nu le-ar lua în considerare; •

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; • este un membru și colaborator activ al comunității profesionale de învățare; • influențează îmbunătățirea continuă a procesului educațional. 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 referențieri valorice [3]. 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 sistem:

- asigurarea în cadrul instituțiilor educaționale a unui mediu de învățare care sprijină profesorii în documentarea și promovarea/implementarea activităților de leadership;
- abilitarea profesorilor în vederea identificării priorităților de dezvoltare personală;
- oferirea de instrumente pentru înregistrarea și evidența reflecțiilor și a planurilor de dezvoltare profesională.

#### Bibliografie :

1. Bezedo R. Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional. Teză de doctor în pedagogie. Chișinău, 2015.
2. Clarke P. Comunități de învățare: școli și sisteme. Chișinău: ARC, 2002.
3. Cucuș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006.
4. Dumitru I. (coord.) Consiliere psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008.

## STRATEGII DE LEADERSHIP ÎN REPUBLICA MOLDOVA

Prof.înv.preșcolar: Gavrilă Ana-Maria, Liceul „Preda Buzescu,„/ GPN Nr.2 Berbești, Jud.Vâlcea

Abordarea termenului de leadership este foarte complexă în funcție de specificul domeniului vizat. El și-a găsit loc în câmpul de existență și dezvoltare al domeniului educațional cu denumirea de leadership educațional. Focusarea pe termenii leadership și leadership educațional este un fenomen internațional actual. Însă, pentru acești doi termeni este foarte greu de identificat definiții, teorii și practici acceptate unanim, este dificil să se găsească o rețetă sau un model universal de dezvoltare a lor în cadrul unei entități instituționale sau al unei comunități profesionale. Realizarea leadershipului și leadershipului educațional este posibil existenței liderilor. În Republica Moldova necesitatea liderilor este cauzată de următoarele circumstanțe: - Republica Moldova, ca țară care a adoptat calea reformei etapizate, în trepte, poate mobiliza puțini lideri la început. Totuși, pe măsură ce reforma aduce rezultate pozitive și se răspândește în toate organizațiile, leadershipul este din ce în ce mai necesar și mai căutat pentru dezvoltarea ulterioară socioeconomică în plină creștere. - Liderii sunt importanți într-o structură descentralizată și ramificată decât într-una centralizată și ierarhizată, pentru că tocmai influența pe care ei o posedă va crea un nucleu favorabil constituirii unor echipe de lucru noi care nu se bazează pe vre-un tipar predefinit. - Dezvoltarea liderilor este importantă într-o societate diversificată aflată într-un proces continuu de creștere și cristalizare a sistemelor sau a mentalității, decât într-una omogenă, pentru că liderilor li se cere să transmită noi valori, să modeleze conflicte și să creeze coaliții în vederea susținerii reformei(lor). - Schimbările apărute în paradigma tehnico-economică și educațională a Republicii Moldova schimbă radical mediul de dezvoltare a sistemului și instituțiilor educaționale. Actualmente sistemul educațional și instituțiile lui devin subiecte pentru dezvoltarea națională. Dezvoltarea acestor instituții este o combinație între portofolii de programe și strategii educaționale. Metodele de ierarhizare de tip vechi nu funcționează în noul context. Instituțiile educaționale se dezvoltă într-un mediu, în care actorii și parteneriatele comunitare, locale, regionale, naționale și internaționale au propriile viziuni și modalități de acțiune. Astfel, dezvoltarea instituțională este spațiul, scena unde actorii și liderii educaționali cu diferite viziuni și strategii joacă împreună pentru a atinge efectul sinergic educațional. Politica de dezvoltare a sistemului educațional reprezintă un ansamblu de măsuri planificate și promovate de autoritățile administrației publice locale și centrale, în

parteneriat cu diverși actori (privați, publici, voluntari), în scopul asigurării creșterii eficienței sistemului, care la rândul lui va aduce o creștere social-economică, dinamică și durabilă a țării, prin valorificarea eficientă a potențialului uman. Pentru această perspectivă Strategia „Educația 2020” oferă o diagnoză a stării actuale a sistemului de educație din Republica Moldova, identifică principalele probleme ale sistemului și selectează soluțiile potrivite pentru rezolvarea acestora, astfel încât sistemul de educație să devină principalul factor de progres social-economic al țării. În obiectivele de bază ale strategiei educației se încadrează: - stabilirea direcțiilor prioritare de dezvoltare a educației în Republica Moldova și a mecanismelor de realizare a acestora; - creșterea eficienței cheltuirii banului public investit în educație, astfel încât resursele disponibilizate să fie redirecționate pentru o mai bună salarizare a personalului din educație și creșterea calității infrastructurii educaționale; - sporirea eficienței sistemului educațional, extinderea și diversificarea serviciilor educaționale prin valorificarea oportunităților oferite de tehnologia informației și a comunicațiilor; - asigurarea dezvoltării durabile a sistemului educațional în vederea formării unei personalități integre, active, sociale și creative – factori principali ai dezvoltării umane și ai progresului social-economic al țării; - extinderea și diversificarea sistemului de instruire a adulților pe parcursul întregii vieți din perspectiva formării generale și a formării profesionale continue, în corespundere cu nevoile persoanei raportate la necesitățile socioeconomice; - compatibilizarea structurală și calitativă a învățământului național cu spațiul educațional european al educației. În această situație leadershipul educațional joacă un rol crucial în reinventarea instituțiilor educaționale și în ramificarea unor orientări vechi către altele noi în vederea creării unei dezvoltări echilibrate și sustenabile. În al doilea rând, leadershipul educațional nu se regăsește pe un singur nivel ci în cadrul mai multor actori și lideri educaționali, pe mai multe niveluri, de aceea acest subiect trebuie discutat și studiat ca atare în cadrul formării inițiale și continue a cadrelor didactice, a managerilor și liderilor educaționali. În al treilea rând, leadershipul educațional este dimensionat diferit în multiple contexte instituționale. Cursul propus studenților, masteranzilor și doctoranzilor surprinde diferite moduri în care leadershipul educațional se manifestă în contextul sistemului educației. Pentru determinarea materiei cursului Leadership educațional expuse în această lucrare s-a ținut cont de specificul subiecților destinatari și de la obiectivele de formare ale acestora. Dat fiind faptul că, obiectivele de formare orientează la obținerea competențelor de definire, identificare, evidențiere, descriere, caracterizare, raportare, analiză, comparare,

sinteză, estimare/anticipare, argumentare, planificare, proiectare, elaborare, autocontrol, direcționare/orientare etc., în leadershipul educațional, în lucrare se propun următoarele compartimente: Evoluție și tendințe în teoria leadershipului; Conducere, administrare, management, coaching, leadership, cultura organizațional; Bazele teoretice ale leadershipului educațional; Teorii și modele de leadership educațional. În cadrul cursului Leadership educațional se prevăd dezbateri, ateliere, exerciții, chestionări, testări și alte tipuri de reflecție, pentru a identifica nivelul de pregătire, sentimentele și așteptările formabilului (viitorului lider sau lider) implicat în politica de dezvoltare instituțională și de îmbunătățire calității educației.

#### Bibliografie :

1. Clarke P. Comunități de învățare: școli și sisteme. Chișinău: ARC, 2002.
2. Cucoș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006.
3. Dumitru I. (coord.) Consiliere psihopedagogică. Iași: Polirom, 2008.

# LIDERUL EDUCAȚIONAL DE SUCCES: CUM SĂ INSPIRI ȘI SĂ IMPUI RESPECT PRIN ECHILIBRU

PROF. ÎNV. PRIMAR GAVRILENCO MIHAELA CRISTINA,  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 84, BUCUREȘTI

## Introducere

Un lider educațional de succes nu este doar o figură de autoritate, ci și un mentor care inspiră, motivează și creează un mediu propice dezvoltării academice și personale. Echilibrul dintre fermitate și empatie este esențial în stabilirea unei relații constructive cu elevii, profesorii și întreaga comunitate educațională. Acest eseu explorează modul în care un lider educațional poate inspira respect, menținând în același timp o abordare echilibrată și incluzivă.

În contextul globalizării și al schimbărilor rapide din sistemele educaționale, liderii din acest domeniu trebuie să adopte strategii eficiente pentru a răspunde cerințelor actuale. Leadershipul educațional nu înseamnă doar administrarea instituției de învățământ, ci și crearea unui climat care favorizează colaborarea, inovația și excelența academică.

## Rolul liderului educațional

Liderul educațional are un impact profund asupra climatului școlar și asupra performanței academice. Acesta trebuie să fie un model de integritate, să demonstreze o viziune clară și să își asume responsabilitatea pentru succesul instituției. Un lider eficient trebuie să inspire respect prin acțiunile sale, nu doar prin poziția pe care o ocupă.

Printre principalele atribuții ale unui lider educațional de succes se numără:

1. **Stabilirea unei viziuni clare** – un lider trebuie să definească obiective educaționale realiste și să le comunice eficient.
2. **Crearea unui mediu incluziv și pozitiv** – un mediu de învățare bazat pe respect reciproc și sprijin emoțional crește motivația și performanța.
3. **Dezvoltarea profesională continuă** – liderul trebuie să fie un promotor al formării continue pentru profesori și elevi.
4. **Gestionarea eficientă a conflictelor** – abilitatea de a media și de a găsi soluții constructive este esențială pentru menținerea armoniei în instituție.
5. **Implicarea comunității** – colaborarea dintre instituțiile de învățământ, părinți și comunitatea locală poate îmbunătăți calitatea educației.

6. **Adoptarea tehnologiilor educaționale** – liderii trebuie să integreze inovațiile tehnologice pentru a îmbunătăți procesul de învățare și accesibilitatea resurselor educaționale.
7. **Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe respect** – promovarea unui climat de încredere și transparență între elevi, profesori și părinți este crucială pentru succesul educațional.
8. **Implementarea strategiilor de mentorat** – sprijinirea cadrelor didactice și a elevilor prin programe de mentorat contribuie la creșterea încrederii și performanței.
9. **Capacitatea de a lua decizii rapide și eficiente** – un lider educațional trebuie să își dezvolte abilitatea de a lua decizii informate, bazate pe date concrete și nevoile comunității educaționale.

### **Echilibrul dintre autoritate și empatie**

Un lider educațional de succes trebuie să mențină un echilibru fin între impunerea respectului și manifestarea empatiei. Prea multă autoritate poate duce la un climat rigid, iar excesul de empatie poate reduce disciplina și eficiența.

Pentru a atinge acest echilibru, liderii educaționali ar trebui să:

- **Comunice deschis și transparent** – ascultarea activă și dialogul deschis construiesc încredere.
- **Fie consecvenți în decizii** – elevii și profesorii trebuie să știe că regulile sunt aplicate echitabil.
- **Încurajeze colaborarea** – implicarea profesorilor și elevilor în procesul decizional îmbunătățește dinamica instituției.
- **Demonstreze compasiune și înțelegere** – un lider care își cunoaște echipa și elevii poate lua decizii mai informate și eficiente.
- **Promoveze gândirea critică și creativitatea** – educația trebuie să încurajeze inovarea și rezolvarea problemelor prin metode dinamice și eficiente.
- **Implementeze programe de dezvoltare personală** – formarea continuă a cadrelor didactice și sprijinirea elevilor prin consiliere contribuie la un mediu educațional sănătos.
- **Dezvolte un climat bazat pe încredere** – atunci când elevii și profesorii simt că sunt respectați și sprijiniți, se creează un mediu propice performanței și colaborării.

### **Paralelă între liderul modern și cel tradițional**



Liderii educaționali pot fi clasificați în două categorii principale: liderii tradiționali și liderii moderni. Diferențele dintre aceste două tipuri de leadership au un impact major asupra modului în care este organizat și gestionat un mediu educațional.

<b>Caracteristici</b>	<b>Liderul Tradițional</b>	<b>Liderul Modern</b>
<b>Stil de conducere</b>	Autoritar, bazat pe reguli stricte și ierarhii rigide	Participativ, bazat pe colaborare și flexibilitate
<b>Luarea deciziilor</b>	Deciziile sunt impuse de sus în jos, fără consultarea profesorilor și elevilor	Deciziile sunt luate prin consultare și dialog cu profesorii și elevii
<b>Metode de motivare</b>	Folosește mai degrabă constrângerea și sancțiunile	Încurajează motivația intrinsecă, recunoașterea și recompensarea progresului
<b>Interacțiunea cu profesorii și elevii</b>	Distanțat, cu accent pe respectul formal	Apropiat, deschis la dialog și empatic
<b>Adaptabilitate</b>	Rigid, rezistent la schimbare și inovație	Flexibil, deschis către noi metode și tehnologii educaționale
<b>Focus pe rezultate</b>	Accent pe conformitate și performanță standardizată	Accent pe dezvoltare personală și creativitate
<b>Rolul tehnologiei</b>	Minim sau tradițional, utilizat doar pentru administrare	Integrat în procesul educațional, utilizat pentru învățare interactivă

În timp ce liderul tradițional prioritizează ordinea și disciplina printr-o structură rigidă, liderul modern adoptă un stil de conducere mai deschis, colaborativ și adaptabil la schimbările din domeniul educațional. În contextul actual, în care educația evoluează rapid, liderii moderni sunt preferați deoarece pot răspunde mai bine nevoilor variate ale elevilor și profesorilor.

### **Concluzie**

Liderul educațional de succes este acela care reușește să îmbine fermitatea cu empatia, autoritatea cu înțelegerea și disciplina cu inspirația. Prin echilibru, comunicare eficientă și asumarea unui rol activ în dezvoltarea instituției, un lider poate deveni o sursă de inspirație și respect pentru profesori și elevi.

Un leadership educațional eficient trebuie să fie centrat pe dezvoltarea elevilor și profesorilor, promovând un climat de colaborare și sprijin reciproc. Educația modernă necesită lideri capabili să

își adapteze strategiile în funcție de nevoile comunității educaționale și să creeze un mediu care încurajează inovația, reflecția critică și dezvoltarea personală. Într-o lume dinamică și în continuă schimbare, liderii educaționali au responsabilitatea de a fi nu doar administratori eficienți, ci și adevărați agenți ai schimbării, contribuind la modelarea viitorului printr-o educație de calitate.

Prin urmare, un lider educațional de succes nu este definit doar de rezultatele academice obținute de instituția sa, ci și de impactul său asupra oamenilor pe care îi conduce. Inspirația, respectul și echilibrul sunt elemente fundamentale ale unui leadership eficient, care sprijină dezvoltarea unei comunități educaționale puternice și orientate spre excelență.

## **Bibliografie**

- Bass, B. M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, Elsevier, New York, 1990
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Wiley, Hoboken, 2017
- Leithwood, K., & Jantzi, D. *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. Educational Administration Quarterly, Sage, Thousand Oaks, 2000

## Reorganizarea Școlii Gimnaziale Frații Neuman Arad

Gavriluță Călina Diana

Școala Gimnazială Aurel Vlaicu Arad

“Managerul de succes trebuie să fie un evaluator bun și să aibă o curiozitate naturală. Aptitudinile și motivele persoanelor aflate sub conducerea sa sunt variate; deci, managerii trebuie să aibă capacitatea de a simți și de a evalua diferențele. Dacă motivele și nevoile celor conduși sunt diferite, ele trebuie tratate în mod diferit.” (Edgar H. Schein, 1965)

Un element de bază al managementului instituțional se referă la formarea și coordonarea echipelor. În cadrul unităților școlare, se ajunge întotdeauna la dificultăți care sunt într-o strânsă legătură cu faptul că se așteaptă ca membrii echipei să conlucreze efectiv sau utilizând competențele pe care le dețin individual. Această abordare, la nivelul echipei, poate genera conflicte, frustrare și resemnare, generând reducerea performanței membrilor sau a calității rezultatelor. Pentru ca rezultatul lucrului în echipă să fie unul de succes, pe lângă conducerea cooperativă și abilitățile membrilor echipei, sunt necesare competențe manageriale extinse ale acestora, o adaptare flexibilă la condiții diferite, informare orientată spre problemă, negociere și decizii, schimbarea reprezintă mecanismul dezvoltării.

Un manager bun identifică permanent soluții care conduc organizațiile școlare spre realizarea unor activități care înregistrează un plus de valoare.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

K. Davis precizează: ”Se poate întâmpla ca într-o organizație, un manager, cu pregătire, experiență, calități personale, psihologice și psihosociale, să realizeze o

îndrumare competentă a firmei însă cei din subordinea lui să îi ignore deciziile, procedând după cum vor ei. Prin urmare, considerăm că este potrivit ca definiției sus-menționate să se adauge și noțiunea de „influențare” – „conducerea considerată ca o influență” – iar atribuțiile leaderului reprezintă mijloace specifice de influențare prin care leaderul își pune în practică deciziile”

Putem enumera caracteristicile generale ale leadership-ului: leadership-ul reprezintă o acțiune de influență voită, leadership-ul se manifestă în cadrul grupului, acțiunea de leadership necesită un grup de mai mulți indivizi, leadership-ul este întotdeauna un proces axat pe un anumit set de obiective, care trebuie realizat de către subaltern, leadershipul accentuează latura informală a relațiilor interpersonale, fiind o acțiune inspirațională.

Managerii care recunosc că faptul de a asculta este la fel de important cu cel de a prezenta, percependu-le ca două abilități fundamentale, cărora le dedică timp adecvat și înțelegere, sunt acei manageri ce își merită dividendele castigate.

„Un bun conducător știe întotdeauna să-și asume puțin mai multă vină decât merită și ceva mai puțin merit decât i se cuvine.”Stephen Grunlan

Stilul de conducere este corelat cu mentalitatea conducătorului, care reprezintă orientările conducerii practicate și cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecățile, deprinderile de acțiune . Dacă un conducător, de exemplu, îi consideră pe subordonați incompetenți, comportamentul său va avea ca rezultat respingere din partea subordonaților. Prin contrast, un stil cooperant, amabil, va duce la instaurarea aceluiași climat între membrii echipei.

În cazul organizației care a suferit transformări și anume, reorganizarea unei unități școlare prin transformarea a 2 școli distincte într-una singură, apar diverse probleme care necesită o atenție sporită, de către persoanele aflate la conducerea instituțiilor.

Capacitatea de a răspunde la schimbare și de a o valorifica în mod real este poate cea mai importantă calitate de management necesară în prezent. Esența gestionării, flexibilității și adaptării la schimbare îl reprezintă felul în care reacționăm și în care folosim această situație.

“O bună comunicare nu depinde de cât de bine spunem lucrurile, ci cât de bine suntem înțeleși”, spune Andrew Grove.

Când are loc transformarea a două școli distincte într-una singură, comunicarea este o premise a reușitei în relațiile manageriale.

Școala Francis Neuman Arad, a devenit în anul școlar 2017-2018, unitate școlară independentă, de sine stătătoare. În trecut aparținuse Școlii Gimnaziale Generală 21. Astfel direcțiunea școlii s-a schimbat. A rezultat un singur director, față de doi cum fuseseră în trecut. Secretariatul și contabilitatea au rămas așa cum au fost.

Numărul de elevi a fost redus, la un efectiv de aproximativ 160 de elevi, 8 clase: 4 clase la ciclul primar și 4 clase la ciclul gimnazial. Datorită numărului mic de elevi, au fost comasate două clase la ciclul primar, și anume clasa pregătitoare și clasa I.

În ceea ce privește normele cadrelor didactice, au apărut ore disponibile, deoarece, au fost anumiți profesori care nu au mai dorit să predea în această școală, având în vedere că nu mai aparțineau de școala în care erau titulari. Locația școlii Francis Neuman este în cartierul Gai, iar Școala Generală 21 este în cartierul Aurel Vlaicu.

Comisiile metodice au fost refăcute, titularii școlii devenind astfel oameni de bază. Titulari au rămas în școală doar profesorii învățători de la ciclul primar, profesorii de limba română, matematică, engleză, franceză, educație fizică. Ultimii doi având completare de catedră în alte unități școlare.

Comunicarea în grup în cadrul corpului profesoral s-a desfășurat eficient, direct, în cadrul consiliilor profesorale. Fiind un colectiv mic, mesajul a ajuns la receptori cu ușurință, fără să apară bruiaje.

În plus, directorul unității a asigurat corpului profesoral o ascultare suportivă, arătând că este interesat de persoana interlocutorului, că îi respectă sentimentele, emoțiile, gândurile, și, chiar dacă nu împărtășește punctul său de vedere, are convingerea că acesta este important și valid pentru el.

Comunicarea cu părinții a fost întotdeauna orientată spre problemă, în așa fel încât să se urmărească interesele elevilor. Directorul a participat de multe ori la discuțiile pe care dirigintele sau profesorul învățător le-a avut cu părinții, în vederea soluționării problemelor elevilor, directorul dând întotdeauna dovadă de empatie, transmițând mesaje de înțelegere, compasiune atât față de elevi, părinți, dar și față de profesori sau personalul auxiliar.

Formularea feedback-ului subalternilor, s-a focalizat mereu pe aspectele pozitive, nu cele negative, obținând astfel o reacție pozitivă, și nu distructivă, cu scopul de a ajuta, a susține, și nu de a evalua sau a judeca.

Drept urmare, în școală s-au desfășurat atât activități extracurriculare cu un impact mare asupra elevilor și membrilor comunității, dar s-au putut observa și rezultate satisfăcătoare la învățatură din partea elevilor școlii.

Printre activitățile de succes desfășurate în Școala Frații Neuman, putem aminti: Cake Day, Concertul de colinde de la Mănăstirea Gai oferit de elevi cu ocazia Crăciunului, Vizita la librăria Cărturești în săptămâna Școala Altfel, evenimentele specifice sărbătoririi Mărțișorului, Ziua Mamei, Paște, excursiile tematice sau extracurriculare organizate de către conducătorii claselor.

În ceea ce privește rezultatele excelente, elevii de la ciclul primar au participat la o multitudine de concursuri de matematică, limba și comunicare, de arte, obținând premii. La olimpiada de limba engleză, pentru prima oară, elevii școlii au obținut

premierii la etapa județeană. În plus, au obținut punctaje extrem de bune la examenele Cambridge, specifice vârstei, și multe altele.

Elevii școlii au participat la o multitudine de proiecte educaționale naționale, de schimburi de experiență cu alte școli, având astfel ocazia de a testa comunicarea indirectă, care s-a realizat prin schimburi de e-mailuri sau chiar de scrisori.

În plus, școala a fost dotată pentru prima oară cu table albe, obținute în urma unor sponsorizări, demonstrând astfel, că, un manager implicat, atrage după sine subalterni dornici de muncă, interesați și devotați.

Comunicarea cu instituțiile publice, s-a desfășurat în condiții foarte bune, drept urmare programele "Burse sociale", „Burse de merit”, "Masă caldă" , au avut succes. Un factor determinat a fost alegerea responsabililor potriviți pentru fiecare program. Astfel, s-a dovedit că, un manager bun își cunoaște personalul, calitățile și este capabil să delege sarcinile corespunzător, în așa fel rezultatele să fie cele dorite. Aceste programe au avut un impact pozitiv și au fost extrem de utile comunității, deoarece școala a avut un număr mare de elevi care proveneau din medii defavorizate: familii monoparentale, părinți plecați în străinătate, etc.

O altă colaborare eficientă a fost cu CJRAE, din partea profesorului de sprijin. În școala Frații Neuman au existat în fiecare an elevi cu CES, atât la clasele primare, cât și la cele de la gimnaziu. Comunicarea cu aceștia a fost excelentă. Rolul profesorului de sprijin a fost crucial în dezvoltarea acestor copii, adaptarea la sistemul educational și promovarea lor de la un la altul.

Scoala Frații Neuman, a asigurat transportul în comun pentru elevii care au venit din apropiere, și anume, Ceala, Sederhat. Autobusul școlar asigură transportul acestora pentru a ajunge la școală la ora 8 și, deplasarea de la școală la ora 12 pentru cei din cilul primar, și ora 14, pentru elevii din clasele I-VIII.

Așadar, managementul comunicării în cazul școlii Frații Neuman, ca urmare a reorganizării școlare, a fost unul de succes. Managerul școlii a reușit să se adapteze

cu ușurință, fără stângăcie, transmițând corpului profesoral sentimentul siguranței. Managerul a știut de la bun început ce are de făcut pentru a ține școala în frâu, a știut să delege corect sarcinile, astfel încât fiecare persoană s-a aflat la locul potrivit în momentul potrivit.

În concluzie, aș dori să menționez că un leader model ar trebui să îi trateze pe subordonați ca pe egali, să distribuie sarcinile subordonaților, să stabilească termene, să participe la munca în echipă, să ia în considerare sugestiile și opiniile, să fie flexibil, să asigure armonia și coeziunea grupului.

Modelul de managementul de care a avut parte Școala Frații Neuman în urma reorganizării, a fost unul excelent.



## Bibliografie

Keenan, Kate, (2002), Ghidul managerului eficient, cum să comunici

Chiru, Irena, 2009, Comunicare interpersonală, București: Tritonic

<https://www.adobe.com/ro/creativecloud/business/teams/use-cases/case-study.html>

<http://www.mmanpis.ro/wp-content/uploads/2016/06/Rap.accesibilitati-2016.pdf>

<https://blog.smarp.com/14-manager-communication-best-practices-you-shouldnt-ignore>

# ÎNCURAJAREA APLICĂRII DE BUNE PRACTICI ÎN GESTIONAREA RELAȚIILOR PROFESOR-ELEV, PROMOVÂND ÎNVĂȚAREA ACTIVĂ ȘI PARTICIPATIVĂ LA GRĂDINIȚĂ

PROF. GECZI LILIANA  
GPP „ORSOLYA”, ORADEA

În contextul educației contemporane, relația dintre profesor și elev joacă un rol fundamental în dezvoltarea competențelor academice, sociale și emoționale ale elevilor. Gestionarea corectă a acestei relații nu doar că sprijină succesul educațional, dar contribuie și la formarea unor indivizi activi, responsabili și capabili să participe cu succes în societate. O abordare bazată pe bune practici în relația profesor-elev, însoțită de promovarea învățării active și participative, este esențială pentru atingerea acestor obiective. La vârsta preșcolară, relația dintre educatori și copii reprezintă fundamentul unui proces educațional sănătos și eficient. Gestionarea relației profesor-elev în grădinițe trebuie să se concentreze pe crearea unui mediu prietenos, sigur și incluziv, în care copiii să fie încurajați să exploreze, să comunice și să învețe activ. Promovarea învățării active și participative la această vârstă timpurie stimulează dezvoltarea abilităților cognitive, sociale și emoționale, pregătindu-i pe copii pentru etapele următoare ale vieții educaționale.

## 1. Rolul relației educator-copil în grădiniță

La nivelul grădiniței, relația educator-copil influențează semnificativ modul în care preșcolarii își dezvoltă încrederea, curiozitatea și motivația de a învăța. Copiii care simt că sunt ascultați, respectați și apreciați au o mai mare disponibilitate de a participa activ la activitățile educaționale și de a-și dezvolta abilitățile sociale și emoționale.

Factori esențiali pentru o relație pozitivă educator-copil:

- **Afecțiune și sprijin emoțional:** Copiii preșcolari au nevoie de un mediu afectiv în care să se simtă iubiți și acceptați.
- **Empatie și răbdare:** Educatorii trebuie să manifeste înțelegere față de nevoile emoționale și comportamentale ale copiilor.
- **Interacțiuni personalizată:** Observarea și răspunsul la nevoile individuale ale fiecărui copil contribuie la dezvoltarea unui atașament sănătos și a încrederii.

## 2. Învățarea activă și participativă la grădiniță

Învățarea activă la grădiniță pune accent pe implicarea directă a copiilor în procesul de descoperire și învățare. Prin jocuri, explorare și activități practice, copiii sunt stimulați să gândească, să pună întrebări și să colaboreze cu colegii lor. Această abordare este esențială pentru dezvoltarea gândirii critice și a creativității, chiar de la o vârstă fragedă.

*Caracteristici ale învățării active la preșcolari:*

- Jocul ca metodă principală de învățare: Jocurile educative, fie ele individuale sau colective, sprijină înțelegerea conceptelor noi într-un mod atractiv și accesibil pentru copii.
- Explorarea și experimentarea: Activitățile care permit copiilor să descopere prin încercări practice, precum experimente simple sau jocuri senzoriale, contribuie la consolidarea cunoștințelor.
- Participarea activă: Preșcolarii sunt încurajați să ia inițiativa și să colaboreze în proiecte și jocuri de grup.

**Exemple de metode care promovează învățarea activă și participativă la grădiniță:**

- Jocuri de rol, cum ar fi simularea unor meserii sau situații cotidiene.
- Activități de construcție cu blocuri sau alte materiale.
- Explorarea naturii prin activități în aer liber, cum ar fi colectarea frunzelor sau observarea insectelor.

- Ateliere creative, precum pictura, modelajul sau muzica.

### 3. Exemple de bune practici în gestionarea relației educator-copil

Bunele practici în relația educator-copil pun accent pe respectarea nevoilor individuale, crearea unui mediu de învățare pozitiv și promovarea încrederii reciproce. Iată câteva exemple relevante pentru grădiniță:

#### a) Crearea unui mediu prietenos și sigur

Un mediu în care copiii se simt în siguranță și apreciați le permite să-și exprime curiozitatea și să participe activ la activități. Educatorii pot crea acest mediu prin:

Organizarea spațiului de învățare astfel încât să fie atractiv și accesibil pentru copii.

Stabilirea unor reguli simple și clare, care să fie înțelese și respectate de toți copiii.

#### b) Comunicarea deschisă și încurajarea exprimării emoțiilor

Preșcolarii trebuie să fie încurajați să își exprime emoțiile și să își împărtășească ideile fără teamă. Educatorii pot folosi povești și jocuri care să ajute copiii să înțeleagă și să gestioneze emoțiile sau pot asculta activ ceea ce spun copiii și să le răspundă cu empatie.

#### c) Stimularea colaborării între copii

Activitățile de grup sunt esențiale pentru dezvoltarea abilităților sociale. Educatorii pot organiza:

- Jocuri cooperative care să implice toți copiii, precum construcțiile comune sau rezolvarea de puzzle-uri mari.
- Activități de „învățare prin perechi” în care copiii mai mari să îi ajute pe cei mai mici.

### 4. Exemple concrete de activități care sprijină învățarea activă la grădiniță

- **Atelier de grădinărit:** Copiii pot planta semințe și pot observa cum cresc plantele. Acest tip de activitate îi ajută să înțeleagă procesele naturale și să-și dezvolte răbdarea și responsabilitatea.
- **Jocuri senzoriale:** Activități precum explorarea nisipului, apei sau aluatului contribuie la dezvoltarea simțurilor și la coordonarea motorie.
- **Povești interactive:** Citirea poveștilor însoțită de întrebări și discuții permite copiilor să-și dezvolte imaginația și vocabularul.
- **Colțul meseriilor:** Crearea unui spațiu unde copiii să se joace de-a medicul, bucătarul sau pompierul ajută la învățarea prin imitare și la dezvoltarea empatiei.
- **Ziua talentelor:** Organizarea unei zile în care fiecare copil să prezinte un talent sau o activitate preferată stimulează încrederea în sine și spiritul de colaborare.
- **Jocurile de mișcare cu text și cânt,** cum ar fi Am pierdut o batistuță, Iepuraș în iarbă, Țăranul e pe câmp, Podul de piatră, Ne jucăm, ne jucăm, sunt bine cunoscute și des utilizate pentru dezvoltarea colaborării plăcute dintre copii.

Promovarea învățării active și participative la grădiniță, însoțită de aplicarea unor bune practici în gestionarea relației educator-copil, are un impact semnificativ asupra dezvoltării armonioase a preșcolarilor. Prin crearea unui mediu prietenos, incluziv și stimulat, educatorii pot contribui la formarea unor copii încrezători, curioși și dornici să învețe. Exemplele de bune practici prezentate demonstrează importanța unei abordări centrate pe nevoile copilului și pe implicarea activă în procesul educațional.

### BIBLIOGRAFIE :

„Curriculum Pentru Educația Timpurie - 2019”

M.Ed.C, Învățarea activă - ghid pentru formatori și cadre didactice, Bucuresti, 2001

Spencer, Dr. Kagan: Kooperatív tanulás (Învățare prin cooperare), Editura Önkonet, Budapesta, 2004

Suport pentru explicitarea și înțelegerea unor concepte și instrumente cu care operează curriculumul pentru educație timpurie, 2019

Vasile Fluieraș; Paideia și gândire critică, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2009

Vasile Fluieraș; Teoria și practica învățării prin cooperare, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2009

## METODELE EDUCAȚIEI INTERCULTURALE – JOCUL DIDACTIC

Prof. înv. primar Gheorghe Geanina-Maria  
Școala Gimnazială Nr. 38 „Dimitrie Cantemir”, Constanța

Abordarea educației interculturale este mult mai ușor realizabilă dacă se apelează la jocul didactic, metoda didactică care ne permite aplicarea la toți elevii și implicarea tuturor elevilor.

### ▪ „Poți și tu vedea ceea ce văd eu? Pot vedea ce vezi tu?”

Fiecare vede lucrurile diferit și, tocmai de aceea, o să aruncăm o privire asupra camerei de întâlnire. Elevii aleg o privire particulară ce le place și o arată și celorlalți. Pe lângă încurajarea empatiei între oameni, acest energizant poate fi util pentru a ajuta echipa și participanții să creeze o așezare mai informată pentru activitate.

#### Resursele necesare:

- camera de întâlnire ce permite participanților să se miște de jur împrejur liber;
- o bucată de hârtie A4 și un creion sau stilou pentru fiecare persoană;
- bandă adezivă (aproximativ una pentru fiecare șase persoane);
- doar un singur facilitator este necesar.

Mărimea grupului: 28 elevi

Timp: 15 până la 20 de minute minim

#### Pas cu pas:

Fiecare elev primește o hârtie A4 și un creion/stilou. Cadrul didactic explică elevilor că trebuie să-și scrie numele și să rupă o gaură în hârtia lor astfel încât să arate ca o ramă de tablou (de fapt, nu contează cu adevărat ce formă are gaura atâta timp cât poți vedea prin ea).

Apoi, fiecare trebuie să găsească o "vedere" sau un obiect pe care să-și axeze rama. Ei sunt invitați să-și folosească imaginația. După aceasta, elevii se invită unii pe alții să privească prin ramele lor și să descrie ceea ce văd. După ce fiecare elev a privit printr-o altă ramă decât a sa, activitatea se încheie.

#### Reflecție și evaluare:

Se va iniția o discuție pe baza activității derulate.

#### Sugestii de întrebări:

- Cum ți s-a părut să alegi ceva ce ți-a părut interesant fără nici o restricție?
- Cum i-ai ajutat pe ceilalți să vadă exact ceea ce ai văzut tu?
- Ce te-a surprins?
- Cum te-ai descurcat la a vedea ceea ce ceilalți puteau vedea în ramele lor?

#### Trăirile acestei metode:

Elevii au realizat verbal o comparație între cum percepeau un crâmpei din realitate din afara ramei și cum l-au privit prin ramă. Fiecare dintre ei a recunoscut că, utilizând rama, au putut observa detalii care ar fi fost destul de departe de centrul lor de interes dacă ar privit realitatea în ansamblul

### ▪ „60 de secunde = un minut, așa este?”

Cu toții știm că timpul este relativ - dar ce înseamnă de fapt? Participanții trăiesc prin propriul lor minut și compară rezultatele.

Resursele necesare:

- facilitatorul are nevoie de un ceas;
- fiecare participant are nevoie de un scaun;
- dcă este un ceas în cameră, acoperă-l cu hârtie;
- dacă ceasul ticăie, scoate-l.

Mărimea grupului: 28 elevi

Timp: Nu mai mult de 2 minute și 30 de secunde!

Pas cu pas:

Le-am cerut elevilor să ascundă orice ceas ar putea avea. Apoi fiecare trebuie să încerce să se așeze jos pe scaunele lor fără zgomot și cu ochii închiși.

Apoi le-am solicitat ca fiecare să stătea în picioare și să închide ochii. La comanda „PORNEȘTE!” fiecare persoană numără 60 de secunde și se așează când a terminat. Este important de accentuat că exercițiul acesta poate funcționa doar dacă fiecare tace în timp ce se desfășoară exercițiul. Odată ce elevii s-au așezat pot deschide ochii, dar nu înainte.

Reflecție și evaluare:

Este dar că acest energizant deschide larg conceptul de timp și relația fiecăruia cu el. Se poate după aceasta începe să discutați dacă sunt diferite percepții culturale ale timpului.

Trăiri ale acestei metode:

Chiar în interiorul grupurilor culturale omogene, acest exercițiu poate avea rezultate destul de spectaculoase. Fii atent să nu râzi de oamenii care sunt ultimii. Ei pot avea doar o zi mai „înceată”.

Scopul urmărit prin aplicarea acestui exercițiu a fost acela de a arăta, încă o dată, că noi suntem fiecare în parte o entitate cu propriul ritm, cu propriile trăiri.

▪ **„Ceapa diversității”**

Nu contează ce grup este, avem multe în comun și multe diferențe, ce ne completează pe fiecare.

Resursele necesare:

Mult spațiu liber în cameră

Mărimea grupului : 28 elevi

Timp: Până la 30 de minute

Pas cu pas:

Participanții trebuie să formeze un cerc interior și un cerc în afară (stând ca straturile cepei), oamenii stau față în față în cupluri.

Fiecare cuplu trebuie să găsească (foarte repede) un lucru (obicei, aspect, mediu, atitudine...) ce au în comun și să găsească o formă de a-l exprima (poți lăsa exprimarea liberă sau să indici de fiecare dată una diferită: „Cântă un cântec!”, „Fă o mică mimă!”, „Creează un poem în două linii”, „Exprimă cu zgomot!”, „Exprimă cu un simbol!”).

Odată realizat acest lucru, stratul exterior al cepei se mișcă spre dreapta și fiecare cuplu nou trebuie să găsească o similitudine și să o exprime. Poți de asemenea să dai indicații pentru tipul de

similitudine (mâncare preferată, ce nu-mi place la scoală, familie, muzică, obicei, atitudine, declarație politică...), mergând de fiecare dată un pic mai „adânc” în cepele noastre.

Cuplurile se pot schimba de câteva ori până când cercul este terminat (depinde de mărimea grupului).

Reflecție și evaluare:

Poate fi urmat de discuții despre: Ce asemănări /diferențe ne-au uimit? Unde s-au înfruntat? Cât de mult diferențele noastre pot fi complementare?

Trăirile acestei metode:

Poate fi un bun distrugător de gheață, dar poate fi de asemenea folosit la sfârșitul unei unități (ceapa de adio), sau să producă elemente de identitate, sau totul depinde de întrebările pe care le formulezi!

În urma activității aplicate, elevii și-au identificat pasiuni comune sau elemente asupra cărora ar putea discuta.

## PROFESORUL, ARTA DE A SE REINVENTA

Prof.Gheorghe Petronela, Școala Gimnazială Nr. 1 Buftea  
Prof.Gheorghe Ionuț Manuel, Școala Gimnazială Ciocănești

*“Meseria de profesor este frumoasă. O meserie care nu te părăsește seara odată cu hainele de lucru; o meserie aspră și plăcută, umilă și mândră, exigentă și liberă; o meserie în care mediocritatea nu este permisă, iar pregătirea excepțională este abia satisfăcătoare; o meserie care epuizează și înviorează, care te dispersează și exaltă, o meserie în care a ști nu înseamnă nimic fără emoție, în care dragostea e sterilă fără forța spirituală, o meserie când apăsătoare, când implacabilă, ingrată și plină de farmec.” (Victor Hugo)*

Profesorul are un rol crucial în viața elevilor. Atât abilitățile pedagogice, cât și însușirile de personalitate au repercusiuni profunde în inima discipolilor, provocând reverberații încă mulți ani după terminarea studiilor. Prin felul său de a fi ori de a nu fi, prin comportament și atitudine, profesorul apropie ori îndepărtează copiii: motivează, pedepsește, povățuiește, blamează, încurajează etc.

Profesorul este singura persoana care se reinventează în funcție de toți factorii atât interni cât și externi, acesta deține arta de a se putea transforma în **explorator**, încurajează elevii să-și descopere sinele, ajutându-i să atingă cel mai înalt nivel de performanță este un entuziast incurabil nu doar în ceea ce privește disciplina pe care o predă; elanul său contagios cuprinde procesul educațional în general, este un **inovator** care modifică sau înlocuiește strategiile, tehnicile atunci când a descoperit altele mai eficiente sau când cele existente au devenit plicticoase pentru elevi, este acel **tezaurizator** care valorifică la maxim ideile elevilor săi, este **ghidul** care conduce elevii spre perfecționarea deprinderilor și abilităților de lucru și, totodată, îi pune în situația de a descoperi singuri soluția și de a învăța din greșeli, Profesorul ideal este un bun **colaborator**, acordând valoare colegialității, el își împărtășește ideile, solicită implicarea părinților în activitatea de predare-învățare și caută sprijinul colegilor atunci când simte că întâmpină dificultăți.

Comunicarea este un element cheie în relațiile dintre oameni, indiferent că vorbim despre relații personale sau profesionale. O bună comunicare elev-profesor este esențială în procesul instructiv-educativ, în care cele două părți implicate sunt partenere – cu precădere într-o societate în care cadrele didactice sunt discreditate și trebuie permanent să-și demonstreze competența – pentru că asigură atingerea obiectivelor învățării și automat succesul întregului act educațional.



Comunicarea este o metodă de transmitere a informațiilor, cu ajutorul ei obținem progresul intelectual și social. Comunicarea este un reper extrem de important în relația profesor-elev. Cadrul didactic trebuie să își aleagă în permanentă cuvintele, în funcție de tipologia elevului, după cum prevăd metodele modern, centrate pe elev. Prin comunicare se stabilesc relații interpersonale, elevii socializează, leagă prietenii și își exprimă sentimentele. Lipsa de comunicare duce la eșec, la lipsa rezultatelor, la izolare, marginalizare. Metodele moderne aplicate la clasă permit implicarea activă a întregului grup de elevi, creând armonie, atmosfera relaxantă, dezvoltare cognitivă și afectivă.

Comunicarea eficientă înseamnă și să-ți exprimi gândurile, ideile, nevoile care sunt în dezacord parțial sau total cu ale interlocutorului, fără să te lași însă copleșit(ă) de emoțiile de moment și, bineînțeles, fără să neglijezi importanța empatiei și a feedbackului.

Relația dintre profesor și elev are o importanță deosebită deoarece cadrul didactic este mai mult decât un îndrumător și coordonator, el este cel în preajma căruia elevii petrec o mare parte a timpului, atunci când nu sunt în sânul familiei. Aceștia petrec timp împreună atât în mediul școlar cât și extrașcolar prin activitățile extrașcolare pe care le organizează și le desfășoară împreună cu elevii. Activitățile extrașcolare au fost mereu în topul preferințele elevilor. Acestea adun un set de beneficii elevilor și nu numai: sporesc acumularea de cunoștințe, dezvoltă abilități sociale, leagă prietenii, crește empatia, respectul, ajută la consolidarea relației profesor-elev și oferă o gama vastă de activități, din diferite domenii.

Profesorii care au relații bune cu elevii sunt mai deschiși, se simt apreciați, își desfășoară activitatea didactică cu mai multă pasiune iar elevii devin mai încrezători în forțele proprii și găsesc cu o mai mare ușurință curajul de a participa la discuții deschise privind modul de desfășurare a lecției, de a-și exprima propriile dorințe și opinii.

Sala de clasa trebuie să ofere elevilor un climat favorabil desfășurării activităților, profesorul își exercită calitățile psihopedagogice, ia decizii, supraveghează, dirijează și îmbunătățește relațiile interpersonale dintre membrii grupului, influențează și consiliază întreaga activitate a clasei cu scopul creșterii succesului școlar. Cadrul didactic este liderul clasei, consilier, expert al actului învățării, cel care asigură un climat favorabil desfășurării procesului de predare-învățare-evaluare. Profesorul trebuie să câștige încrederea elevilor și să aibă încredere în capacitățile acestora, să utilizeze întăririle pozitive, să stimuleze creativitatea și dezvoltarea gândirii elevilor.

Factorul cheie al succesului școlar îl reprezintă motivația, iar abilitățile cadrelor didactice de a-i motiva pe elevi să învețe sunt greu puse la încercare într-o societate în care acestea concurează cu mediul online, mult mai atractiv, mai captivant pentru copii. Motivația învățării este determinată de toți acei factori care îl mobilizează pe școlar să asimileze cunoștințe, să-și formeze priceperi și deprinderi necesare integrării sociale. Între motivație și învățare este o relație de interdependență. Motivația stimulează, energizează învățarea, iar învățarea încununată de succes intensifică motivația.

Motivația reprezintă un factor extrem de important pentru reușita elevului în activitatea școlară. Dar cât de puternică trebuie să fie motivația pentru a obține performanțe în realizarea sarcinilor școlare? Atât motivarea prea intensă, cât și motivarea prea scăzută într-o activitate conduce la rezultate slabe sau chiar la eșec. Supramotivarea determină o mobilizare energetică mare și o tensiune emoțională ce poate avea drept consecințe blocajul psihic, stresul și eșecul. Submotivarea presupune tratarea cu superficialitate a sarcinilor și la nerealizarea scopului propus. Așadar, ar trebui să existe un echilibru care să conducă elevul către obținerea de performanțe în activitatea școlară.

Cadrul didactic are un rol important în ceea ce privește găsirea unui echilibru motivațional dacă îl obișnuiește pe elev să aprecieze corect dificultatea sarcinii didactice cu care se confruntă și dacă va ține cont de particularitățile psihologice atunci când concepe strategiile didactice în articularea demersului metodic al lecției.

Stimularea motivației elevului reprezintă o artă care ține de măiestria și tactul pedagogic al profesorului. Acesta trebuie să-și îndrepte atenția către activitățile de predare-învățare. Multă vreme activitatea esențială a elevilor în clasă a constat în a asculta în mod pasiv expunerea cadrului didactic. Însă, o activitate didactică motivantă trebuie să-i implice în mod direct pe elevi și să le capteze interesul. Cadrul didactic trebuie să stârnească interesul elevilor prin elemente de noutate, prin antrenarea elevilor în realizarea unor proiecte în echipă.

Omenia, empatia, înțelegerea și motivația pentru colaborare sunt bazele în căutarea celor mai eficiente soluții de rezolvare a blocajelor ce apar în atingerea obiectivelor acțiunii educative: formarea personalității copilului, formarea omului responsabil a se conduce singur pe calea vieții. Dinspre profesor, încrederea și sentimentul „că îi pasă”, disponibilitatea și capacitatea „de a fi om” rămân elementele definitorii pentru succesul acestui parteneriat familie-școală.

Acestea fiind spuse, ținând cont de toți factorii enumerați mai sus care pot influența atât pozitiv cât și negativ relația cadru didactic-elevi dacă nu se face cu moderație, cu atenție sporită și mai ales să se facă cu multă dragoste, pasiune față de nobila meserie, riscăm să rămânem neînțeleși de cei care au așteptari, care cred în noi și care ne vad cum nimeni nu te poate vedea atât de frumos precum copilul.

### ***Bibliografie***

1. Kulcsar, Tiberiu, Factorii psihologici ai reușitei școlare – E.D.P., București, 1978;
2. Stoica, Marin, Pedagogie și psihologie – Editura Gheorghe Alexandru, 2001;
3. Vintilescu, Doina, Motivația învățării școlare – Editura Facla, 1977.
4. Ioana Gabriela Domilescu, Profesorul facilitator sau cum să fii cu adevărat un profesor mai bun pentru elevii tăi, Editura Eikon, Timișoara, 2012
5. Kim, M., & Schallert, D. L. (2011). Building caring relationships between a teacher and students in a teacher preparation program word-by-word, moment-by-moment. *Teaching and Teacher Education*,

## EGALITATEA DE ȘANSE

*Gherghinoiu Adina –Raluca,  
Colegiul Național „Spiru Haret,, TG-JIU, GORJ*

„Incluziunea” se referă la faptul că oricine, indiferent de deficiența sa sau de dificultățile pe care le întâmpină în învățare, trebuie tratat ca un membru al societății, iar diversele servicii speciale de care are nevoie, trebuie furnizate în cadrul serviciilor sociale, educaționale, medicale și celelalte servicii puse la dispoziția tuturor membrilor societății” (ap. Popovici D., 1999).

Educația incluzivă a apărut ca răspuns la neajunsurile educației integrate, care nu a reușit să împiedice marginalizarea copiilor care prezentau diferențe față de “norma” generală a populației școlare. La Conferința Mondială “Educația pentru toți; satisfacerea nevoilor de bază ale învățării”, de la Jomtiem – Thailanda, 1990, s-a elaborat o nouă strategie a educației, fundamentată pe paradigmă “educația pentru toți”, iar „educația incluzivă” a devenit parte integrantă a educației pentru toți. „Educația incluzivă”, ca sintagmă, apare prin 1990, bazându-se pe principiul incluziunii care este mai cuprinzător decât cel al integrării.

Astfel, incluziunea și “educația incluzivă” pun accentul pe necesitatea ca sistemul educațional și școlile/grădinițele să se schimbe și să se adapteze continuu pentru a răspunde diversității copiilor și nevoilor ce decurg din acestea.

În Declarația de la Salamanca (1994) se stipulează:”Principiul fundamental al școlii incluzive este că toți copiii trebuie să învețe împreună , oricând acest lucru este posibil, indiferent de dificultățile pe care aceștia le pot avea sau de diferențele care pot exista între ei”.

Educația incluzivă se definește prin următoarele particularități:

- susține și confirmă că toți copiii pot învăța și au nevoie de o formă de sprijin pentru învățare;
- urmărește să identifice și să minimizeze barierele învățării;
- este mai cuprinzătoare decât educația formală obișnuită cuprinzând: educația pentru familie, pentru comunitate, alte oportunități de educație în afara școlii
- presupune schimbare de atitudini, comportamente, curriculum, care să satisfacă diversitatea copiilor, inclusiv a celor cu c.e.s;
- este un proces dinamic, care se dezvoltă continuu în funcție de cultură și context
- este parte a strategiei de dezvoltare a unei societăți incluzive

Deci, în contextul actual național, educația incluzivă devine tipul de educație responsabil de asigurarea dreptului la educație al tuturor copiilor, fără nici o discriminare și, mai ales, de asigurarea unei educații de calitate.

Realizarea educației incluzive presupune:

- existența și aplicarea principiilor incluziunii: principiul drepturilor egale, principiul nondiscriminării, principiul egalizării șanselor în educație, principiul centrării pe copil, principiul intervenției timpurii, principiul educației de bază pentru toți copiii, principiul asigurării serviciilor de sprijin, principiul cooperării și parteneriatului.
- punerea în aplicare a unei pedagogii incluzive, o pedagogie a diversității, care conține în esența ei atributele de a fi: pedocentristă, progresistă, personalizată, optimistă, socială, o pedagogie a iubirii.

- elaborarea unui curriculum “incluziv “, care să se definească prin flexibilitate și diversitate: curriculum-ul adaptat la nevoile copilului; diversitatea situațiilor de învățare și a materialelor suport; metodologie didactică diversificată, interactivă, adecvată stilurilor și tipurilor de învățare diferite ale elevilor; diversitate în evaluare: forme, metode, instrumente.
- crearea și funcționarea unui sistem de servicii de sprijin la toate nivelurile învățământului: asistență psiho-pedagogică (psiholog, logoped), asistență socială, medicală, sprijin în învățare (învățător/profesor de sprijin).

În concluzie:

Școala Incluzivă exprimă extinderea scopului școlii obișnuite, în mare măsură, transformarea acesteia pentru a putea răspunde unei diversități mai mari de copii, în speță copiilor marginalizați, defavorizați și/sau excluși de la educație.

Educația Incluzivă presupune un proces permanent de îmbunătățire a instituției școlare având ca scop exploatarea resurselor existente, mai ales a resurselor umane, pentru a menține participarea la procesul de învățare a tuturor elevilor din cadrul unei comunități

Educația / Școala Incluzivă accentuează necesitatea dezvoltării școlii, pentru a oferi acces necondiționat și a răspunde adecvat nevoilor educaționale diferite ale tuturor copiilor, astfel încât să armonizeze diferențele de învățare, diferențele între grade de reușită școlară, să asigure o educație eficientă pentru toți. (Vrășmaș, T., 2001).

Bibliografie:

1. Alois Gherghuț, *Educația incluzivă și pedagogia diversității*, editura Polirom, 2007
2. <https://totalascoala.wordpress.com/2009/09/22/stiti-ce-este-educatia-incluziva/>
3. <http://www.asociatia-profesorilor.ro/despre-educatia-incluziva.html>
4. Vrășmaș Traian, *Educația incluzivă*, editura Vanemonde București, 2007

## **PARTENERIATUL ȘCOALĂ – FAMILIE - UN SUCCES AL PROCESULUI EDUCAȚIONAL**

*Prof. Gherghinoiu Adina – Raluca,  
Colegiul Național „Spiru Haret”, TG-JIU, GORJ*

Îmbunătățirea relației școală-familie-comunitate este un obiectiv prioritar la nivelul învățământului românesc. În condițiile în care școala reprezintă factorul principal al educației tinerei generații, dar nu suficient, educația de tip familial devine necesară cu atât mai mult cu cât bazele formării personalității se pun în mediul familial. Familia se poate constitui într-un factor de risc sau în unul de protecție în funcție de abilitățile pe care le dezvoltă, climatul educațional și afectiv existent la nivel familial.

Acordul familiei cu școala înseamnă găsirea în comun a unei soluții care să corespundă atât intereselor copilului și familiei cât și școlii și societății. Modul în care sunt prezentate, comentate, argumentate informațiile de către părinți, influențează opiniile și atitudinile copiilor. În societatea modernă familiile se confruntă cu solicitări ridicate, cu o competiție crescută pentru obținerea atenției din partea copiilor, precum și cu poveri economice, care forțează tot mai mulți părinți să lucreze multe ore peste program și limitează serios timpul pe care aceștia îl petrec cu copiii lor. Familiile trimit copiii la școală, acolo unde speră ca ei să-și dobândească instrumentele necesare pentru a reuși în viață. Școlile preiau copiii și-i trimit înapoi în familiile lor, acolo unde presupun că le va fi furnizat sprijinul de care aceștia au nevoie pentru a crește și a învăța.

Termenul de „parteneriat școală-familie” este folosit pentru a sublinia faptul că școlile, familiile și comunitățile împart responsabilitățile care vizează copiii, prin suprapunerea sferelor de influență. Școlile trebuie să răspundă nevoilor părinților și să le ofere acestora sprijinul necesar pentru ca ei să se poată implica în procesul de învățare al copilului. În același timp, părinții trebuie să încetinească ritmul vieții cotidiene, acordând mai multă importanță educației copiilor.

Modelele de conduită oferite de părinți – pe care tinerii le preiau prin imitație și învățare – precum și climatul socio-afectiv în care se exercită influențele educaționale constituie primul model social cu o influență hotărâtoare asupra copiilor privind formarea concepției lor despre viață, a modului de comportare și relaționare în raport cu diferite norme și valori sociale. Este recunoscut faptul că strategiile educative la care se face apel în familie, mai mult sau mai puțin conștientizate, determină în mare măsură dezvoltarea personalității, precum și rezultatele școlare ale tinerilor, comportamentul lor sociomoral. Factorul decisiv în succesul școlar îl reprezintă raportarea corectă a realității în existența activității comune familie – școală.

Cercetările arată că, indiferent de mediul economic sau cultural al familiei, când părinții sunt parteneri în educația copiilor lor, rezultatele determină performanța elevilor, o mai bună frecvență a școlii, reducerea ratei de abandon școlar și scăderea fenomenului delincvenței.

Părinții au așteptările lor privind activitatea cadrelor didactice. Iată câteva dintre ele: să fie sensibilizate nevoile, interesele și talentele speciale ale copiilor; să stabilească cerințe școlare identice pentru toți copiii; să manifeste entuziasm în educarea copiilor; să-i ajute pe copii să-și sporească stima de sine; să întărească disciplina copiilor; să comunice des și deschis cu părinții; să ofere recomandări privitoare la modul în care părinții îi pot ajuta pe copii să învețe.

Oricare ar fi așteptările, esențială este încrederea. Părinții trebuie să aibă încredere în cadrele didactice, dar și să aibă grijă să nu proiecteze asupra copiilor propriile amintiri neplăcute pe care le-ar putea avea din perioada școlii. Ei trebuie să le recunoască cadrelor didactice un profesionalism pe care ei nu îl au, pedagogia fiind o adevărată meserie, nu doar o simplă ocupație.

În relația școală-familie pot apărea dificultăți de ordin comportamental sau de ordin material (se cere un surplus de efort din punct de vedere material sau de timp). Aceste dificultăți pot apărea din păreri diferite privind responsabilitatea statului și a familiei cu referire la educația copiilor, impactul familial asupra rezultatelor școlare ale copilului, participarea la gestionarea și procesul decizional din școală, dar și randamentul pedagogic al cadrelor didactice sau lipsa de timp a părinților. Pentru a nu se ajunge la asemenea dificultăți, este de preferat ca părinții să ia legătura cu școala nu doar atunci când sunt chemați la ședințele cu părinții sau atunci când copiii se confruntă cu anumite dificultăți. Ei trebuie să participe la toate evenimentele importante ale școlii (serbări, festivități, concursuri, spectacole), să ușureze misiunea educativă a școlii prin continuare a educației în cadrul familiei, dar și să manifeste disponibilitate pentru participarea la cursuri cu caracter educativ realizate pentru părinți. Pentru a facilita comunicarea între școală și familie, cadrul didactic poate să comunice cu părinții prin e-mail, în cazul în care aceștia dispune de un calculator conectat la internet, să efectueze vizite la domiciliul elevilor, să realizeze întâlniri după cursuri ori de câte ori se impune acest lucru, la o oră agreată de părinți.

În concluzie, pentru a putea asigura educarea copiilor în cele mai bune condiții și, implicit, succesul în viață, e nevoie ca toți factorii implicați în procesul educațional să formeze o echipă în care fiecare știe ce are de făcut și îi acordă partenerului respectul și încrederea cuvenită.

#### **Bibliografie:**

1. Baran– Pescaru, Adina, *Parteneriat în educație: familie – școală – comunitate*, București, Ed. Aramis Print, 2004;
2. Bălan, D.Petrovai, S.Tinca, E. Raduly, *Ghid pentru părinți*, Cluj-Napoca, Editura CCD, 2000;
3. Chiru, M., *Cu părinții la școală*, București, Ed. Humanitas, 2003;
4. Ghica, V., *Ghid de consiliere și orientare școlară (pentru orele de dirigenție)*, București. Ed. Polirom, 1998

## Norman Geras despre natura umană

Prof. GHEȚU COSTEL, COLEGIUL ECONOMIC "ION GHICA", BRĂILA

Se știe că unii pragmatişti, precum R. Rorty, neagă existența unei naturi umane intrinseci, a unei naturi neatinsse de schimbările istorice sau a unei naturi universale. Negația sa este o parte a unui angajament mai larg, a ceea ce el numește un „antiesențialism generalizat”.

Dar aceasta este una dintre fețele sale. O analiză mai apropiată relevă o imagine mult mai complicată. În cele ce urmează, N. Geras (*Solidarity in the Conversation of Humankind*, Verso, London, 1995) va explora folosirea sensurilor expresiei “natură umană” și a tensiunilor care apar între acestea atât în concepția sa despre politică, cât și în postmodernismul său.

După unele remarci preliminare, Geras examinează mai multe tipuri de întrebări ale “naturii umane” în opera lui Rorty. În privința argumentelor despre natura umană, Geras se oprește la trei:

- 1) pretenția despre caracteristicile care sunt împărtășite de ființele umane transistorice;
- 2) încercările de a ne concentra asupra unor diferențe specifice, asupra unui set de caracteristici ce disting oamenii de celelalte specii;
- 3) identificarea caracteristicilor are o importanță normativă, ne ghidează către o cale mai bună de a trăi sau ne constrâng în privința modului în care ar trebui să-i tratăm pe ceilalți.

Propoziția trei este, deseori, legată de propoziția doi sau/și unu – judecăți normative ce au pretenția de a fi universale.

Geras se va concentra asupra fiecăruia dintre cele trei înțelesuri indicate de aceste trei tipuri de preocupări rortyene despre natura umană. Cum se explică aceste lucruri în opera lui Rorty? În două moduri, argumentează Geras: mai întâi, natura umană, într-un sens, este negată de



Rorty, chiar dacă, într-un alt sens, ea nu este negată, ci este implicit afirmată<sup>1</sup>. A doua cale apare din tendința lui Rorty conform căreia pentru a subscrie la o noțiune a naturii umane trebuie să te angajezi la o imagine culturală.

Aceste idei gerasiene vor fi exemplificate prin concepția rortyană a ideii de natură umană. În continuare, Geras distinge cinci subteme rortyene:

a) Nu există nimic în oameni decât acel rezultat al socializării lor (precum capacitatea de a comunica unul cu celălalt prin limbaj).

Rorty scrie, uneori, că oamenii sunt ceea ce societatea și cultura lor i-a făcut. Ei nu au o natură. Ceea ce avem nevoie, potrivit lui Rorty, este o repudiare a ideii că orice lucru – minte, sine sau bine – are o natură intrinsecă pentru a fi exprimată sau reprezentată. O asemenea idee „că lumea sau sinele au o natură intrinsecă(...)este o reminiscență a ideii că lumea este o creație divină”<sup>2</sup>. Absența oricărei naturi umane intrinseci aparține unei situații existențiale mult mai generale. Noi nu trebuie să gândim că „științele umane” redau o natură, că omul are o natură, sau că „există ceva ce stă față de comunitatea mea ca standard(...), o comunitate mai mare numită „umanitate” ce are o natură intrinsecă; sau că „umanitatea” are o natură ce se află peste variatele forme ale vieții pe care istoria le-a arătat până acum”<sup>3</sup>.

Dacă nu există nimic intrinsec în ființele umane, există cumva caracteristici universale? Rorty pare să respingă un asemenea tip de universalitate. Sarcina povestitorului (sau a nuvelistului), spune el, este aceea „de a evita pretenția universalistă a termenului „ființă umană””<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Natura umană este negată de Richard Rorty când el susține că singurele lucruri pe care le împărtășim cu alte ființe umane sunt împărtășite și cu animalele: capacitatea de a suporta durerea, iar natura umană este afirmată implicit când Richard Rorty afirmă că umilirea aparține numai oamenilor; prin urmare, el admite existența unor caracteristici comune.

<sup>2</sup> Richard Rorty, *Contingență, ironie și solidaritate*, traducere și note de Corina Ștefanov, studiu introductiv de Mircea Flonta, All, București, 1998(1989), p.36.

<sup>3</sup> *Idem*, *Consequences of Pragmatism*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1982, p. 203;

<sup>4</sup> *Idem*, „Feminism and Pragmatism” în *Radical Philosophy*, 1991, p. 5.

Din acest motiv, se pare că Rorty respinge ideea unei naturi umane, în primul înțeles arătat mai sus. Natura noastră umană ar trebui să fie redată doar de acele caracteristici care sunt o parte intrinsecă a unei universalități împărtășite. Dar, în acest înțeles, Rorty nu respinge, de fapt, ideea unei naturi umane. O asemenea respingere se dovedește a fi incompletă, pentru că există texte din care reiese că există ceva ce este inerent și comun tuturor ființelor umane.

b) Singurele lucruri pe care noi le împărtășim cu alte ființe umane sunt împărtășite, de asemenea, și cu alte animale: susceptibilitate la durere.

Rorty susține că nu există caracteristici intrinseci și universale și că nu există nici caracteristici specifice numai ființelor umane.

Rorty este „gânditorul historicist(...), cel (care) neagă că există asemenea lucruri precum „natură umană”(…), că nu există nimic anterior istoriei, care să fi hotărâtor pentru oameni”<sup>5</sup>. El este alături de cei care au renunțat la asumțiile iluminismului, potrivit cărora religia, mitul și tradiția pot fi opuse unui lucru istoric, comun tuturor ființelor umane. Ceea ce au în comun ființele umane, au în comun și cu celelalte specii: „singurele trăsături intrinseci ale ființelor umane sunt acelea pe care ele le împart cu brutele – de exemplu, abilitatea de a suferi și de a provoca durere”<sup>6</sup>.

În legătură cu acest punct de vedere, se ridică două întrebări:

1. există vreo rațiune pentru folosirea obișnuită a formelor discursive, care încearcă să obscurizeze existența caracteristicilor umane?

2. dacă ceea ce e comun ființelor umane nu este, de fapt, specific naturii umane, pentru că durerea (în particular, umilirea căci ea reprezintă o formă specifică de durere) aparține nonlimbajului?

Potrivit celui de-al doilea înțeles, natura umană va fi formată din acele caracteristici comune pe care le împart oamenii. În întrebuintarea ilustrată la punctul b), Rorty sugerează că nu există asemenea caracteristici. Dar, acest mod de a respinge natura umană este problematică pentru că el afirmă categoric că există unele caracteristici.

---

<sup>5</sup> *Idem, Contingență, ironie și solidaritate*, traducere și note de Corina Ștefanov, studiu introductiv de Mircea Flonta, All, București, 1998(1989), p.26.

<sup>6</sup> Richard Rorty, „*Feminism and Pragmatism*” în *Radical Philosophy*, 1991, p.4.

c) Ființele umane socializează. Ele pot fi umilite prin întreruperea violentă a credințelor și a valorilor lor.

Rorty știe, așa cum știe oricine altcineva, că noi avem calități specifice. Printre acestea se află „acel tip special de durere pe care brutele nu-l împart cu oamenii - umilirea”. Noi avem „o susceptibilitate comună la umilire”<sup>7</sup>. Noi suntem vulnerabili la ea prin virtutea credințelor care pot fi făcute să arate ridicol. Așa cum spune Rorty, „cea mai bună cale de a cauza oamenilor durerea este de a-i umili, prin a face lucrurile care par cele mai importante pentru ei, să pară futile, lipsite de sens și de putere”<sup>8</sup>. Alături de această capacitate pe care o avem, întâlnim și capacitatea pentru limbaj sau cea pentru inventarea simbolurilor, spune Geras. Rorty se referă la specificitatea umană a acestor capacități. El ne vorbește, de exemplu, de existența unui tip de durere pe care o persoană speră să-l creeze în victima sa prin privirea de limbaj.

O nouă întrebare rămâne acum: cum poate fi explicată istoria, fără referire la asemenea abilități umane ca acestea? De ce uneori Rorty trebuie, așa cum am văzut la punctul b), să nege că oamenii împart o natură comună, compusă din caracteristici specifice lor, când el afirmă asemenea caracteristici comune oamenilor? O sugestie ar putea fi aceasta: noi câștigăm aceste caracteristici specifice omului numai prin socializare, și ele nu reprezintă ceva natural, intrinsec. Dar, într-un sens, ele nu sunt intrinseci, însă în altul ele sunt, spune Geras. Limbajul nu se petrece „natural” ființelor umane izolate. Dar faptul că el se petrece numai ființelor umane, când ele nu sunt izolate, ci când sunt socializate este o consecință a faptului că este intrinsec acestor ființe.

d) Nu există o natură umană sau unitate a intereselor pentru a o folosi ca un punct de referință moral.

Rorty este unul dintre acei „oameni care spun că „umanitatea” este o noțiune biologică, și nu una morală”<sup>9</sup>. Rorty propune să ne gândim la noi ca la niște mașini, artefacte: „dacă umanitatea este un gen natural, atunci probabil ne putem găsi centrul și să învățăm cum să trăim bine. Dar, dacă noi suntem mașini, atunci depinde de noi să inventăm o folosire pentru noi înșine”.

---

<sup>7</sup> *Idem, Contingență, ironie și solidaritate*, traducere și note de Corina Ștefanov, studiu introductiv de Mircea Flonta, All, București, 1998(1989), pp. 162.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p, 158.

<sup>9</sup> Richard Rorty, *Obiectivitate, relativism și adevăr*, traducere de Mihaela Căbulea și prefață de Andrei Marga, Univers, București, 2000, p.197.

Și, dacă noi suntem mașini, ne putem vedea astfel: cerând „mai multă spoială, decât o substanță cu o esență precisă, pentru a fi descoperită”<sup>10</sup>. Pentru a spune altfel, noi putem șterge imaginea sinelui, comună metafizicii grecești, teologiei creștine și raționalismului iluminist: imaginea unui centru natural istoric .

Sugestia lui Geras este că ceea ce repudiază Rorty este ideea unei naturi umane conform celui de-al treilea înțeles, amintit mai sus. Potrivit acestui ultim sens – o natură umană ar trebui să fie un set de caracteristici comune ființelor umane care să asigure, de asemenea, un punct de referință moral: a constrânge gândirea noastră despre demnitatea umană, cum să trăim bine, obligațiile noastre morale etc.

Am greși, spune Rorty, dacă ne gândim la o „umanitate comună” ca la o fundație filosofică pentru politicile democratice. „Utopia pragmatistă nu este una în care natura umană a fost eliberată și pragmatistii nu vor o emancipare a poveștilor”<sup>11</sup>. Ceea ce favorizează ei este pluralismul cultural, ca fiind apt pentru spiritul toleranței în politicile democratice – un spirit „neutru la întrebarea ce este central în viața umană, întrebarea despre scopul și rostul existenței umane”<sup>12</sup>. Deci, există multe texte rortylene care susțin sugestia că renunțarea la o natură umană este o renunțare la folosirea normativă a ei.

e) Cel mai rău lucru pe care-l putem face, dincolo de a cauza durere, este să folosim acea durere astfel încât oamenii redescrși vor fi incapabili să se reconstruiască, după ce durerea s-a sfârșit.

Potrivit lui Rorty, „cruzimea este cel mai rău lucru pe care-l facem”. Acesta este punctul central în liberalismul său<sup>13</sup>. Dar cruzimea provoacă suferință. Rorty cunoaște această conexiune evidentă. O cale de a fi „foarte crud” este să cauzezi acel tip special de durere care e

---

<sup>10</sup> *Idem, Pragmatism și filosofie post-nietzscheană*, traducere de Mihaela Căbulea, Univers, București, 2000(1991), pp. 144, 152.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 213.

<sup>12</sup> *Ibidem*, pp. 132-133.

<sup>13</sup> Richard Rorty, *Contingență, ironie și solidaritate*, traducere și note de Corina Ștefanov, studiu introductiv de Mircea Flonta, All, București, 1998(1989), p. 28.

umilirea oamenilor<sup>14</sup>. El își descurajează cititorii în a aluneca într-o politică care te va conduce să crezi că există un scop social mai important decât evitarea cruzimii. Totodată, el ne avertizează împotriva figurii „pietistului ascetic” care se află, puțin, în orice filosof și al cărui scop este „inefabilul”. Pietistul ascetic este nerăbdător cu „fericirea și suferința, plăcerea și evitarea durerii”<sup>15</sup>. Rorty profesează, împotriva lui, nuvelistul. „Este comic să crezi că oricine poate transcende întrebarea pentru fericire, să crezi că orice teorie poate fi mai mult decât înseamnă fericirea, că există ceva numit adevărat care transcende plăcerea și durerea”. Dacă am văzut ce înseamnă să fii liberal, atunci o utopie democratică ar fi aceea în care „nimeni nu ar miza să creadă că există ceva mai real decât plăcerea sau durerea”<sup>16</sup>.

Abilitatea de a suferi durerea este una dintre trăsăturile intrinseci ale ființelor umane pe care acestea le împart cu brutele, iar umilirea, ca durere specială, o împărțim cu celelalte ființe umane.

Dar Rorty susține ceea ce el a discreditat: „o societate care-și ia vocabularul moral(...)nu ar trebui să se întrebe despre natura umană, despre rostul existenței umane sau despre înțelesul vieții umane. Mai degrabă, ar trebui să se întrebe ce poate să facă, astfel încât să fie lângă celălalt, cum putem aranja lucrurile, astfel încât să fie confortabile cu celălalt, cum pot fi schimbate instituțiile, astfel încât drepturile fiecăruia să fie înțelese ca o șansă, mai bună, la mulțumire”<sup>17</sup>.

Un al doilea exemplu cu privire la tensiunea amintită: „imaginea pe care o ofer spune că există asemenea lucruri ca progresul moral și că acest progres este orientat în direcția unei solidarități umane mai mari. Dar solidaritatea nu este gândită ca o recunoaștere a unui sine central, a unei esențe umane prezente în toate ființele umane. Mai degrabă, este gândită ca abilitatea de a

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p.162.

<sup>15</sup> *Idem*, *Pragmatism și filosofie post-nietzscheană*, traducere de Mihaela Căbulea, Univers, București, 2000(1991), pp. 71-72.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 74-75.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 78.

vedea multiplele diferențe tradiționale (de trib, religie, rasă, obiceiuri, etc.) ca neimportante (...)”<sup>18</sup>. Rorty pare că reintroduce, încă o dată, ceea ce tocmai a respins.

Un al treilea exemplu ne conduce către emancipare atunci când Rorty susține că nu există o natură umană. „Noi, pragmatistii, aruncăm retorica revoluționară a emancipării în favoarea unei retorici reformiste despre creșterea toleranței și descreșterea suferinței”<sup>19</sup>.

Acesta este discursul familiar al negării istoriste a unei naturi umane: nu există asemenea lucruri ca natura umană pentru că ne formăm și ne transformăm singuri, sau suntem formați de relațiile noastre sociale, ne inventăm propria natură.

Dar „creșterea toleranței” presupune o constituire a unui punct de referință moral iar „descreșterea suferinței” recurge, implicit, la acest punct.

f) A fi o persoană înseamnă a vorbi un limbaj particular, unul ce ne permite să discutăm credințele și dorințele particulare sau tipuri de oameni particulari.

O sugestie recurentă în opera lui Rorty este că a crede într-o natură umană înseamnă a gândi „o structură internă ce-i conduce pe toți membrii speciei să converge către același punct, să recunoască aceleași teorii, virtuți și opere de artă”. Trebuie să visezi la o „comunitate ultimă ce va transcende distincția dintre natural și social”<sup>20</sup> și trebuie să refuzi diversitatea individuală. Astfel, o concepție convingătoare despre natura umană trebuie să fie capabilă să armonizeze diferite particularități existente între o persoană morală și poet, divergențele dintre credințe și valori, dintre diferitele limbaje etc.

Rorty spune că singurele caracteristici intrinseci sunt cele pe care le împărtășim cu animale precum „abilitatea de a suferi și provoca durere”. El califică termenul „intrinsec” ca însemnând „neatinse de schimbări istorice”<sup>21</sup>. Dar și cele mai elementare nevoi trupești – a mânca, a te odihni – sunt atinse de schimbări sociale. Asemenea nevoi nu sunt influențate numai de

---

<sup>18</sup> Neimportante din punct de vedere moral, Richard Rorty, *Contingență, ironie și solidaritate*, traducere și note de Corina Ștefanov, studiu introductiv de Mircea Flonta, All, București, 1998(1989), p. 300.

<sup>19</sup> Richard Rorty, *Obiectivitate, relativism și adevăr*, traducere de Mihaela Căbulea și prefață de Andrei Marga, Univers, București, 2000, p. 213.

<sup>20</sup> *Ibidem*, pp. 92, 93.

<sup>21</sup> Richard Rorty, „*Feminism and Pragmatism*” în *Radical Philosophy*, 1991, p.4.

schimbările istorice. A nega că ele constituie o natură inerentă înseamnă să dizolvi un anumit tip de realitate în favoarea alteia. Nu există nici o natură pentru că există o istorie. Cineva ar putea să spună, cu aceeași validitate, că nu există nici o istorie aici pentru că totul a fost făcut de o natură umană.

Strategia retorică rortyană, ce constă în afirmarea particularităților și a schimbărilor istorice drept chestiuni ce stau împotriva unei naturi umane comune, reprezintă o trăsătură a argumentului istorist.

# LEADERSHIPUL pentru EDUCAȚIE

*Ghimpu Rodica, Doctorand,*

*Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”*

*Chișinău, Republica Moldova*

*Prof.Școala Gimnazială Specială „Constantin Pufan” Galați*

Leadershipul în educație reprezintă un domeniu complex, solicitant și, în același timp, foarte important dacă dorim să aducem un impact pozitiv semnificativ în viețile copiilor de astăzi și din viitor, în comunitatea de învățare și în societate.

În prezent, liderii educaționali trebuie să navigheze în acest domeniu al conducerii, jonglând cu cererile tuturor factorilor implicați: elevi, părinți, personal etc. Liderii trebuie să ia în considerare sănătatea și starea generală de bine a personalului lor și să promoveze o cultură a încrederii, stabilind în același timp scena pentru viziunea școlii. În urma pandemiei globale, peisajul educațional a cunoscut o serie de modificări, iar în prezent încă explorăm implicațiile acestei etape. În ciuda nesiguranțelor și incertitudinilor, un lucru rămâne adevărat, și anume influența și impactul puternic pe care un bun lider educațional îl poate avea asupra elevilor, profesorilor și comunității școlare.

Primul pas în formarea unui bun lider în educație este identificarea culturii organizației. Cultura organizației este unică și acoperă un întreg: de la regulile de desfășurare a activității, relațiile stabilite între cadrele didactice și metodologia prin care se realizează procesul de predare-învățare. Este preferabil să se stabilească normele culturale la începutul anului școlar și să se revizuiască pe tot parcursul acestuia.

După cum spune Martell L. Teasley, studiul asupra culturii organizaționale a câștigat multă atenție în rândul cercetătorilor. Cultura unei instituții are un efect temeinic asupra performanței, determină aranjamentele, deciziile, resursele umane și răspunsul indivizilor la provocările circumstanțiale. În general, o cultură organizațională se referă la un set de valori,



atitudini, credințe și norme comune, dintre care unele sunt explicite, iar altele, nu. (Teasley, 2017).

În multe privințe, cultura organizațională este invizibilă, dar, în același timp, servește drept liant care leagă și creează un sentiment de coeziune în cadrul școlilor. Cultura organizațională se poate regăsi în relațiile stabilite între colegi, în normele din mediul școlar, în raporturile dintre elevi și profesori și în schimbul de experiențe (Teasley, 2017). Cultura organizațională a unei școli oferă un sentiment de identitate, promovează orientarea spre realizări, ajută la modelarea standardelor și a modelelor de comportament, creează moduri distincte de a face lucrurile și determină direcția pentru creștere

Leadershipul educațional în secolul al XXI-lea a adus mai multă autonomie, dar și mai multă responsabilitate pentru școli. A fost și continuă să fie nevoie de mult curaj și rezistență pentru a face față tuturor provocărilor pe care le aduce orice situație nouă. Un lider bun știe cum să gestioneze astfel de provocări în mod eficient și eficace. Pandemia COVID-19 a generat un context nou și, în același timp, a forțat mutarea accentului de la curriculum, pedagogie, învățare și evaluare la sănătate, siguranță, comunitate și sentimentul de apartenență. Studiile arată că organizațiile care reacționează cu îndrăzneală în timpul unei crize au mai multe șanse să treacă cu bine peste ea; prin urmare, liderii trebuie să cântărească bine deciziile și să acționeze. Dincolo de capacitatea de a acționa rapid și cu îndrăzneală, un lider bun va fi în primul rând un lider care dă dovadă de empatie și înțelegere pentru oamenii cu care lucrează. Pandemia COVID-19 este spre sfârșit, însă liderii din domeniul educației vor trebui să lucreze cu toate repercusiunile pe care această criză le-a generat. Aceștia vor trebui să analizeze ce trebuie amplificat, păstrat sau modificat și, de asemenea, să se gândească la oportunitățile de învățare pentru elevii lor, astfel încât lacunele în învățare să poată fi acoperite.

### **Stiluri de conducere în educație. Stilurile de conducere ale lui Daniel Goleman**

Putem vorbi de existența a șase stiluri de leadership pe baza categoriilor definite de Daniel Goleman: vizionar, directiv, democratic, îndrumător, colegial, promotor. De unele avem nevoie pe termen scurt, de altele pe termen lung, unele ne pot servi punctual, altele le putem aprofunda. Fiecare dintre noi are un stil cu care se simte confortabil, care ne reprezintă ca lideri, dar, în același timp, putem practica și alte stiluri care ne pot fi utile la un moment dat.

- **Stilul vizionar presupune ca liderul să aibă o viziune clară, pe care o dezvoltă și o împărtășește cu ceilalți, și o direcție pe termen lung.**

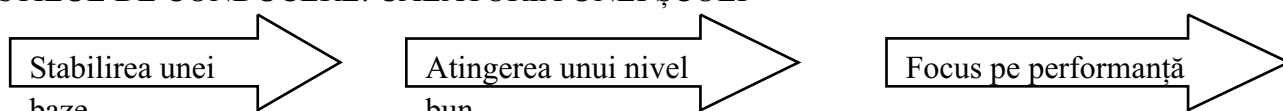
- El își convinge angajații explicând raționamentul din spatele acțiunilor sale pentru binele colectiv al echipei. Liderul vizionar stabilește standarde, monitorizează performanța și îi motivează pe membrii echipei prin feedback pozitiv, dar și negativ, pe baza unor criterii clare. Liderii de succes sunt oameni cu viziune. Ei nu construiesc neapărat fundația, ci dau direcția. Cu toții ne dorim să avem încredere în viitor, iar leadershipul vizionar îndeplinește cel mai bine această nevoie. Ea comunică scopul și așteptările, se bazează pe discuții unu la unu și poate fi aplicată în aproape orice situație.
- **Stilul colegial se bazează pe construirea și susținerea relațiilor**
  - Liderul care practică un stil bazat pe colegialitate caută armonia între angajați și se concentrează mai mult pe nevoile acestora decât pe obiective sau standarde. Acesta acordă atenție individului în complexitatea sa și evită confruntările care sunt legate de standardele de performanță. Un astfel de stil este necesar în perioade dificile, de criză, cum ar fi contextul pandemic, când oamenii au nevoie să fie tratați ca indivizi și să primească validare, încredere și atenție. Acestui stil îi lipsește rigoarea, așa că trebuie să fie utilizat în mod interschimbabil cu alte stiluri.
- **Stilul de conducere directiv se bazează pe directive, nu pe indicații**
  - Liderul exercită mult control, se așteaptă o performanță imediată, se aplică sancțiuni, iar explicațiile sau feedback-ul pozitiv sunt aproape complet absente. Poate fi util atunci când există presiune de timp sau nu există suficiente competențe în rândul angajaților
- **În contrast cu stilul directiv se află stilul democratic, în care liderul dorește să obțină angajament, să dezvolte și să implementeze idei noi**
  - Liderul directiv are încredere că angajații pot evolua în direcția corectă, atât pentru ei înșiși, cât și pentru școală, îi invită pe angajați să participe la procesul de luare a deciziilor. Organizează multe întâlniri și ascultă opiniile tuturor. În acest stil de conducere, există riscul de a ajunge foarte greu la consens și ca angajații să devină prea divizați.
- **Stilul îndrumător urmărește progresul rapid și îndeplinirea sarcinilor la standarde înalte de excelență**
  - Conducerea bazată pe îndrumare este una caracterizată prin colaborare și sprijin. Liderii cu trăsături de coach se caracterizează prin scoaterea la iveală a ceea ce este mai bun din echipele lor, îndrumându-i să depășească obiectivele și obstacolele.

Acest stil de conducere este opus conducerii autocratice, care se concentrează pe luarea deciziilor de sus în jos.

➤ **Stilul promotor (liderul care stabilește ritmul de lucru). Liderul încadrat aici este preocupat de dezvoltarea profesională pe termen lung a angajaților**

- Stilul promotor reprezintă o abordare de conducere în care un lider conduce din prima linie, stabilește în mod constant standarde înalte pentru echipa sa și se așteaptă ca aceasta să le depășească cu un management eficient.

STILUL DE CONDUCERE: CĂLĂTORIA UNEI ȘCOLI



Este important ca persoana aflată în poziția de lider să cunoască aceste stiluri, să identifice care sunt nevoile organizației în care lucrează și să aplice abordarea pe care o consideră ca fiind cea mai potrivită pentru toate aspectele anterior menționate. Pe măsură ce o grădiniță sau o școală evoluează, sunt necesare diferite stiluri de conducere, alternând între ele astfel încât să răspundă cel mai bine nevoilor de moment. Pe drumul spre performanță, avem nevoie de resurse și, prin urmare, de stiluri de conducere mai bune. În acest proces, stilurile vizionar și colegial sunt cele mai recomandate.

Liderii din domeniul educației influențează și au impact asupra învățării și vieții copiilor, iar o școală văzută drept organizație care învață „necesită ca toți cei implicați în sistem să își exprime aspirațiile, să își extindă sfera de cunoștințe și să își dezvolte împreună competențele” (Senge, 2012). Conceptul de organizație care învață pune accentul pe dimensiunea umanistă, interacțională și valorizatoare a experiențelor școlare.

„Într-o școală care este văzută ca o organizație care facilitează învățarea este necesar ca toți cei implicați în sistem să își exprime aspirațiile, să își extindă sfera cunoștințelor și să-și dezvolte competențele împreună.” Senge, 2012

John Hattie a evidențiat, de asemenea, existența mai multor stiluri de leadership. În cartea sa „Visible Learning”, Hattie (2009) a separat leadershipul în două forme - leadership instructiv și leadership transformațional - și a constatat că ambele au un impact pozitiv asupra învățării. Hattie sugerează că liderii școlari aduc o eficiență sporită în cadrul comunității școlare atunci când se concentrează pe leadershipul instructiv și „sunt atenți în primul rând la crearea unui climat de învățare benefic, fără perturbări, a unui sistem de obiective clare pentru profesori și elevi” (2012, p. 83). Autorul punctează despre conducerea transformațională ca fiind o

abordare ce aduce în prim plan implicarea directorilor în construirea unei relații cu personalul didactic. Din perspectiva conducerii transformaționale, liderii inspiră și aduc noi niveluri de energie, angajament și moralitate. Aceștia urmăresc să „stimuleze pe toată lumea să lucreze în colaborare pentru a depăși provocările și a atinge obiective ambițioase” (2012, p. 83).

Cei mai mulți atribuie conceptul de leadership transformațional lui James MacGregor Burns, un cercetător în științe politice și leadership, care, în anii 1970, a definit acțiunile de MICHIGAN STATE UNIVERSITY - Cei patru I ai leadershipului transformațional (Bass, 1985, 1990, 1995, 2008) leadership transformațional ca fiind atunci când una sau mai multe persoane se angajează cu alții în așa fel încât liderii și adepții se ridică reciproc la niveluri mai înalte de motivație

În 1985, Bernard M. Bass, cercetător în domeniul leadershipului și profesor la Universitatea Binghamton, a dezvoltat pe baza ideilor lui Burns teoria Bass Transformational Leadership, care constă în patru componente principale ale leadershipului transformațional:

- Stimularea intelectuală
- Considerarea individual
- Motivație inspirațională
- Influența idealizată

În cartea sa, „Leadership și management educational”, Tony Bush (2008) leagă leadershipul mai mult de valori și de scop, în timp ce managementul ar putea fi privit drept „procesul implementării”, concentrându-se mai mult pe elementele tehnice. În carte, conceptul de management este dublat sau înlocuit de limbajul de leadership (Tony Bush) și este discutată existența „leadershipului instrucțional”, un concept care a luat naștere în America de Nord. Ideea principală este că liderii pot influența învățarea comunității lor prin trei strategii de bază: modelarea, monitorizarea și dialogul constant, toate acestea fiind însoțite de puterea exemplului. T. Bush explică faptul că există șase modele de management educațional: formal, colegial, politic, ambiguu, subiectiv și cultural, iar fiecare organizație își poate dezvolta și adapta propriul model, care să se dovedească a fi cel mai eficient pentru activitățile sale.

Ca un prim pas, atunci când abordează subiecte dificile, liderii ar trebui să își evalueze barierele de comunicare, să vadă dacă modelele de relaționare sunt proprii sau sunt influențate de ceea ce gândesc sau spun ceilalți, să își verifice capacitatea de ascultare activă și de empatie. După ce se face această autoanaliză, este necesar un plan de conversație. Să

identifice problema sau subiectul real care trebuie discutat, să își clarifice punctul de vedere asupra subiectului, să verifice dacă există informații care îi lipsesc pentru a avea o imagine completă, să stabilească locul și cadrul în care va avea loc discuția și să creeze liniile directoare ale conversației, pornind de la modul în care o va deschide, frazele cheie și întrebările pe care le va pune. În deschiderea conversației, este bine să se refere la propria persoană, nu la partenerul de conversație. De exemplu, „tu ai făcut”, poate fi înlocuit cu „eu am observat”. Frazele adresate la persoana a doua pot părea agresive și pot determina cealaltă persoană să devină defensivă. Odată deschisă conversația, liderul are nevoie de un scenariu care să anticipeze răspunsurile celeilalte persoane și să ia în considerare mai multe opțiuni. Răspunsurile pot fi de tipul confirmări, negări, fraze de apărare, răspunsuri încărcate emoțional sau evitări. Scopul în această etapă este de a răspunde celeilalte persoane fără a compromite conversația. Pentru a asigura o comunicare responsabilă, Helen O'Donoghue sugerează un model cunoscut sub numele de NEFI ART, preluat din lucrările lui Andy Buck și Leadership Matters.

## **Concluzie**

Marii lideri știu instinctiv că, pentru a conduce cu succes o echipă, trebuie să atingă inimile oamenilor, iar pentru a-i determina pe oameni să acționeze, trebuie să țină cont și de componenta emoțională.

Liderii care au puterea de a se conecta pot ajunge atât la indivizi, cât și la persoane din afara organizației, iar succesul este inevitabil atunci când un lider face ceea ce trebuie la momentul potrivit.

## **Bibliografie**

Buck, A. (2018). Leadership Matter. John Catt Educational Ltd.

Bush, T. (2008). Dezvoltarea leadershipului și a managementului în educație. Sage.

Fullan, M. (2007). Leadership într-o cultură a schimbării. John Wiley & Sons

Goleman, D. (2017). Leadership care obține rezultate. Harvard Business Press.

Grace, G. (2005). Leadership școlar: Dincolo de managementul educației. Routledge

Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). Școli care învață (actualizat și revizuit): Monedă.

Teasley, M. L. (2017). Cultura organizațională și școlile: Un apel la leadership și colaborare. *Children & Schools*, 39(1), 3-6

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL – ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

**AUTORI: GHINEȚ LAVINIA-ELVINA ȘI PAPARĂ OANA-CRISTINA**

**INSTITUȚIA DE PROVENIENȚĂ: COLEGIUL NAȚIONAL „A.T.LAURIAN”  
BOTOȘANI**

## **Abstract:**

Articolul abordează importanța leadershipului educațional în crearea unui mediu de învățare eficient, printr-un echilibru între autoritate și empatie. În contextul educațional, acest echilibru joacă un rol esențial în gestionarea relațiilor dintre profesori și elevi, favorizând atât disciplina, cât și dezvoltarea unui climat afectiv pozitiv. Articolul explorează teoriile de leadership educațional, impactul autorității și empatiei asupra comportamentului elevilor, precum și modalitățile prin care educatorii pot integra aceste două componente pentru a îmbunătăți performanțele academice și sociale ale elevilor.

## **Cuvinte cheie:**

Leadership educațional, autoritate, empatie, managementul clasei, relații profesor-elev

În contextul educațional contemporan, învățarea nu mai este privită doar ca o transmitere de cunoștințe de la profesor la elev. Astăzi, profesorii trebuie să îmbine multiple roluri: cel de educator, mentor, mediator și lider. Astfel, conceptul de leadership educațional devine central în crearea unui mediu de învățare eficient și favorabil dezvoltării elevilor. Un aspect cheie al leadershipului educațional constă în gestionarea relațiilor dintre profesori și elevi, iar echilibrul între autoritate și empatie joacă un rol crucial în managementul clasei. Leadershipul educațional poate fi înțeles ca abilitatea profesorului de a influența elevii pentru a îmbunătăți atât rezultatele lor academice, cât și dezvoltarea personală. Teoriile de leadership aplicate în educație sunt diverse, dar majoritatea subliniază importanța stabilirii unei relații de încredere și respect între educator și elevi.

Teoria leadershipului transformativ, dezvoltată de Bass și Avolio, este relevantă în contextul educațional, deoarece se concentrează pe capacitatea liderilor (în acest caz, profesorii) de a inspira elevii, nu doar prin autoritatea lor, dar și prin stimularea unui angajament emoțional profund față de procesul educațional. Acești lideri transformativi sunt capabili să construiască o viziune comună și să promoveze un climat de învățare caracterizat

de încredere și susținere emoțională. În contrast cu acest stil, leadershipul autoritar pune accent pe disciplină și respectarea regulilor, în timp ce leadershipul democratic promovează o mai mare implicare a elevilor în procesul decizional. În educație, aceste stiluri nu sunt excluyente, ci pot fi combinate în mod eficient, având în vedere nevoile elevilor și contextul specific al fiecărei clase. În educație, autoritatea nu înseamnă doar control și impunere de reguli, ci și stabilirea unui cadru clar, care să permită elevilor să înțeleagă așteptările și să se simtă siguri în ceea ce privește limitele comportamentale. Profesorii care folosesc autoritatea într-un mod pozitiv sunt cei care sunt capabili să îmbine fermitatea cu flexibilitatea, creând un mediu structurat dar și deschis pentru dialog. Autoritatea educațională se bazează pe respectul reciproc și nu pe frica elevilor de a nu respecta regulile. Stilul autoritar, deși adesea văzut negativ, poate fi eficient atunci când este aplicat cu consecvență și corectitudine. Cu toate acestea, riscul de a deveni prea rigid poate duce la crearea unei atmosfere opresive, în care elevii nu se simt liberi să își exprime opiniile sau să dezvăluie provocările cu care se confruntă.

În contrast, un leadership democratic favorizează colaborarea, încurajând elevii să participe activ la procesul decizional. Această abordare poate reduce conflictele și poate contribui la dezvoltarea unui sentiment de apartenență la comunitatea școlară. Totuși, fără o bază de autoritate clară, abordarea democratică poate duce la confuzie în privința regulilor și așteptărilor. Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a răspunde adecvat la sentimentele și nevoile elevilor. Este un instrument esențial în crearea unui climat educațional pozitiv, în care elevii se simt sprijiniți nu doar în ceea ce privește învățătura, dar și pe plan emoțional. De fapt, studiile arată că relațiile empaticе dintre profesori și elevi pot influența pozitiv performanțele academice, iar un mediu educațional plin de înțelegere și susținere este propice învățării. Inteligența emoțională, conceptul introdus de Daniel Goleman, subliniază importanța abilității de a gestiona propriile emoții și de a recunoaște și răspunde la emoțiile celor din jur. Profesorii cu o inteligență emoțională ridicată pot construi relații puternice cu elevii lor, pot rezolva conflictele mai eficient și pot crea o atmosferă de învățare în care elevii se simt în siguranță și respectați. De exemplu, un profesor empatic va observa nu doar comportamentele vizibile ale unui elev, dar va încerca să înțeleagă cauzele din spatele acestora. Oferind sprijin și validare emoțională, educatorul poate contribui la reducerea anxietății elevilor și poate îmbunătăți motivația acestora de a învăța.

Un lider educațional de succes este acela care poate integra atât autoritatea, cât și empatia, într-un mod echilibrat. Autoritatea oferă structura necesară, stabilind limite și reguli



clare, în timp ce empatia susține o comunicare deschisă și o înțelegere profundă a nevoilor emoționale ale elevilor. Împreună, aceste două trăsături pot ajuta profesorii să creeze un mediu în care elevii se simt respectați, în siguranță și motivați să își atingă potențialul maxim. În practică, acest echilibru poate fi realizat printr-o abordare flexibilă, în care profesorul aplică reguli clare, dar este și deschis la nevoile și preocupările elevilor. De exemplu, în cazul unui comportament problematic, profesorul poate aplica sancțiuni, dar în același timp poate discuta cu elevul despre cauzele comportamentului său și poate oferi soluții care să-l ajute să își îmbunătățească comportamentul pe termen lung.

Leadershipul educațional care echilibrează autoritatea și empatia reprezintă un element esențial în crearea unui mediu de învățare productiv și armonios. Autoritatea fără empatie poate crea un climat rigid și distant, în timp ce empatia fără autoritate poate duce la o lipsă de disciplină. Prin urmare, profesorii trebuie să adopte o abordare echilibrată, în care să aplice regulile cu fermitate, dar să își arate și înțelegerea față de nevoile emoționale ale elevilor. Un leadership educațional integrat, bazat pe empatie și autoritate, poate transforma clasă într-un loc sigur, în care elevii pot învăța nu doar cunoștințe, ci și abilități sociale și emoționale esențiale pentru viață.

### ***Bibliografie***

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Kohn, A. (2006). *Beyond Discipline: From Compliance to Community*. Association for Supervision and Curriculum Development.
4. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

## Echilibrul între autoritate și empatie

*Grădinița cu P.P. Dumbrăvița, Prof. Inv. Primar și Preșc. Giura Suzana*

În cadrul relațiilor interumane, fie că vorbim despre familie, educație sau locul de muncă, echilibrul între autoritate și empatie reprezintă un factor esențial pentru a construi relații sănătoase și eficiente. Deși autoritatea și empatia par a fi concepte diferite, ele nu se exclud reciproc, ci, dimpotrivă, se pot completa în mod armonios. Un lider sau un părinte care reușește să combine aceste două trăsături într-o manieră echilibrată poate influența pozitiv comportamentul celor din jur, fără a apela la severitate excesivă sau, dimpotrivă, la slăbirea controlului.

Autoritatea se referă la capacitatea de a impune reguli, de a lua decizii și de a solicita respect din partea celorlalți. Ea se bazează pe un set de norme, standarde sau principii, care sunt adesea legate de o funcție socială sau de o poziție de putere. În educație, autoritatea este adesea asociată cu cadrul formal al învățământului, în care profesorul are rolul de a ghida și controla comportamentul elevilor, asigurându-se că aceștia respectă anumite reguli pentru a învăța și a se dezvolta. Autoritatea nu presupune neapărat abuz sau control dictatorial, ci mai degrabă respectarea unui set de norme care facilitează un climat ordonat și eficient.

Empatia presupune capacitatea de a înțelege și de a resimți sentimentele și nevoile altora. Aceasta este esențială în stabilirea unor relații interumane profunde și în crearea unui mediu în care persoanele se simt ascultate și sprijinite. În contextul educațional, de exemplu, un profesor empatic nu doar că își înțelege elevii, dar este și capabil să răspundă adecvat la nevoile lor emoționale și intelectuale. Empatia permite construirea unei relații bazate pe încredere, în care elevii se simt în siguranță și sunt mai deschiși să învețe.

Echilibrul între autoritate și empatie poate părea un concept dificil de atins, deoarece autoritatea este adesea asociată cu controlul rigid, în timp ce empatia poate fi interpretată ca o abordare prea permisivă. Cu toate acestea, atunci când

sunt utilizate corect, aceste două trăsături pot funcționa în tandem pentru a crea un mediu în care respectul și înțelegerea sunt la fel de importante.

De exemplu, un profesor care se bazează doar pe autoritate poate deveni autoritar, impunând reguli stricte și fiind mai puțin dispus să înțeleagă nevoile elevilor. Acest tip de comportament poate duce la un climat rigid și, în final, la o scădere a performanței și a motivației elevilor. Pe de altă parte, un profesor care mizează doar pe empatie poate deveni prea permisiv, oferind prea multă libertate și având dificultăți în a impune reguli sau în a corecta comportamentele nepotrivite. Aceasta poate duce la o lipsă de structură și disciplină, iar rezultatul final poate fi o atmosferă confuză și dezorganizată.

Îmbinarea autorității și empatiei presupune stabilirea unor limite clare, dar și manifestarea unei înțelegeri autentice față de nevoile și sentimentele celor din jur. În loc să impună reguli strict și fără explicații, un lider autoritar ar trebui să explice de ce aceste reguli sunt necesare și cum pot contribui la bunul mers al activităților. În același timp, un lider empatic va fi conștient de limitările și provocările cu care se confruntă ceilalți, oferindu-le sprijin și încurajare atunci când este necesar.

Atunci când autoritatea și empatia sunt combinate într-o manieră echilibrată, beneficiile sunt evidente. În primul rând, autoritatea clară și respectuoasă ajută la stabilirea unui cadru sigur și predictibil, în care toți membrii unui grup știu ce se așteaptă de la ei și care sunt consecințele nerespectării regulilor. Empatia, pe de altă parte, permite crearea unei atmosfere în care oamenii se simt sprijiniți, înțeleși și motivați să își îndeplinească sarcinile.

În educație, acest echilibru poate duce la îmbunătățirea relației profesor-elev, stimulând nu doar învățătura, dar și dezvoltarea personală a elevilor. În mediul de muncă, un manager care combină autoritatea cu empatia poate construi o echipă unită, în care membrii se simt respectați și încurajați să își exprime opiniile și ideile, dar și să respecte obiectivele comune.

Echilibrul între autoritate și empatie este esențial pentru construirea unor relații sănătoase și pentru obținerea unor rezultate pozitive într-o gamă largă de

contexte sociale. Prin combinarea fermității în aplicarea regulilor cu o înțelegere profundă a nevoilor și emoțiilor celor din jur, putem crea un mediu armonios în care respectul și sprijinul reciproc sunt fundamentale. În cele din urmă, autoritatea fără empatie riscă să devină opresivă, iar empatia fără autoritate poate duce la lipsa de direcție. Doar un echilibru între cele două poate asigura un climat de învățare, dezvoltare și colaborare optim.

## **Leadershipul educațional – o resursă importantă pentru activitatea cadrului didactic**

Leadershipul educațional este domeniu de studiu și de activitate care vizează conducerea organizațiilor educaționale. Domeniul nu are o definiție universal acceptată deoarece derivă dintr-o serie de discipline consacrate, precum sociologie, științe politice, psihologice, economice, management general și management educațional. Interpretările extrase din diferite surse accentuează în mod necesar multiple aspecte ale leadershipului educațional. Aceste abordări sunt reflectate în continuare.

Unele definiții pun accentul pe conducere ca proces. De exemplu Elliot și Stephen (2004) definesc leadershipul ca fiind: procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor. Alte definiții ale leadershipului pun accentul pe capacitatea liderului de a-i determina pe oameni să facă ceva (ce nu ar fi făcut în mod normal) pentru îndeplinirea unor obiective sau a unui scop comun. O a treia abordare în definirea leadershipului pune accent pe relațiile interumane care se stabilesc în cadrul acestuia. Astfel, Robert Tannenbaum, Irving Wesheler și Fred Massarik (1981) definesc leadershipul ca fiind o influență interpersonală, exercitată într-o anumită situație și direcționată, printr-un proces de comunicare, către atingerea unui țel sau a unor țeluri specifice.

Dinamismul epocii contemporane, explozia informațională și interacțională necesită identificarea aplicării metodologiei științifice în toate sferele vieții. De aceea în domeniul leadershipului educațional și formarea liderilor se acordă o atenție deosebită cunoașterii și aplicării metodologiei științifice.

Factorul important de abordare a problemelor metodologiei este necesitatea reevaluării sale, care este dictată de o serie de circumstanțe:

- 1) sunt proeminente obiectivele strategice ale direcționării decisive a științei către nevoile practicii;
- 2) metodologia ar trebui să determine strategia generală a schimbării în viața publică, să reflecte tranziția în noua structură social-economică și statal-politică, a conștiinței, valorilor și orientărilor sociale;
- 3) necesitatea creării unui sistem și a unei strategii diferite pentru schimbările în viață și educație, pregătirea noii/tinerei generații pentru schimbarea calitativă a societății, reînnoirea tuturor componentelor vieții sociale.

Studierea leadershipului educațional necesită o conștientizare profundă a fundamentelor lui metodologice. Să începem cu proveniența termenului metodologie. Termenul metodologie provine de la cuvintele grecești *metodo* și *logos*. Prin *metodo* se subînțelege calea, linia, direcția sau itinerarul, procedeul și modul de obținere a cunoștințelor și valorificarea lor în știința contemporană. Prin *logos* se exprimă noțiunea de știință în genere. În cazul dat, metodologia poate fi

definită ca o totalitate de principii, metode, procedee, forme de studiere a leadershipului educațional.

Metodologia ca parte componentă a științei generale contribuie la cunoașterea mai profundă a fenomenelor și metodelor de studiere a tuturor științelor particulare, inclusiv a leadershipului educațional. E foarte important ca fiecare student, masterand, doctorand, formabil, competitor, lider să înțeleagă în genere esența metodologiei și a principiilor ei.

Astfel, cunoscutul filozof F. Bacon scria că metodologia este un felinar care luminează calea drumețului; P. Laolas sublinia că metodologia joacă un rol însemnat și tot atât de valoros ca și rezultatele cercetărilor și creației. Noțiunea metodologie are mai multe sensuri (accepții, interpretări).

În dicționarele explicative, metodologia este definită ca:

- totalitatea principiilor, normelor, metodelor de cunoaștere și de activitate practică; este învățătura, doctrina despre căile obținerii cunoștințelor adecvate și efectul practic opțional;
- ansamblul metodelor folosite într-o știință bazată pe legile și principiile științei respective; parte a filozofiei care studiază metodele folosite în știință;
- poziția filozofică de bază a cunoașterii științifice, comună pentru toate ramurile științifice (definite în sens larg); teoria cunoașterii științifice a ramurilor științifice concrete; parte componentă a gnoseologiei (definiție în sens îngust);
- sistemul de cunoștințe teoretice, care îndeplinesc rolul de principii călăuzitoare, instrumente de cercetare științifică și mijloace concrete de efectuare a cerințelor analizei științifice.

Metodologia nu este direct legată de o activitate specifică, fie sub forma experienței senzoriale umane, fie sub forma rezultatului activității sale. Factorii care separă metodologia de această realitate sunt, pe de o parte, teoria ca o generalizare a cunoașterii empirice și, pe de altă parte, tehnica/metodica ca generalizare a procedeele practice. Așadar metodologia se împarte în generală și particulară. Metodologia generală se bazează pe legile obiective ale vieții reale a societății concrete. Fiecare ramură a metodologiei are specificul ei. Astfel se evidențiază caracterul ierarhic al cunoașterii metodologice atât pe verticală, adică de la ideile filozofice și generale științifice la cele particulare metodologice (subordonarea); cât și pe orizontală – de la faptele metodologice spre analiza și sinteza lor, spre principii metodologice (coordonarea). Rolul de metodologie generală în leadershipul educațional, ca și în alte științe, îl joacă dialectica generală a societății, filozofia științelor contemporane în general, care ne orientează în studierea proceselor de leadership. Metodologia leadershipului educațional de asemenea poate fi formulată în sens larg și în sens îngust. În sens îngust, este știința despre metodele cercetării leadershipului educațional. Această definiție reduce obiectul și sarcinile metodologiei la analiza posibilităților metodelor de cercetare. Considerăm mai indicată abordarea largă a obiectului metodologia leadershipului educațional. Metodologia leadershipului educațional

este un sistem de cunoștințe despre ideile de bază, fundamentele și structura teoriilor leadershipului, despre principiile de abordare și modalitățile de dobândire a cunoștințelor, care reflectă continuu schimbările realității educaționale în condițiile societății ce se dezvoltă permanent.

Metodologia diferă de teorie prin faptul că, conține ca și metodică o orientare practică, iar în raport cu metodică diferă asemănător teoriei și are un conținut abstract. Teoria atitudinală față de metodologie apare atunci când cunoașterea teoretică, atingând cel mai înalt grad de generalizare, este recunoscută ca adevăr și devine un punct de referință pentru cunoașterea ulterioară. Specificitatea funcției metodologiei determină specificul categoriilor metodologice actuale.

Nici legile științifice și nici categoriile științifice nu pot fi atribuite metodologiei - toate acestea sunt realizările/proprietatea teoriei. Categoriile metodologice nu includ metode de acțiuni practice, deoarece acestea reprezintă o realizare a unei metodici/tehnici. Formele categoriale ale metodologiei includ noțiunile abordarea, principiul, aspectul, la care ne vom îndrepta atenția și le vom examina în continuare. Abordările metodologice sunt poziția cea mai comună, îndepărtate temeinic nu numai din practică, ci și din metodică; ele oferă direcții de gândire, determinând punctul de plecare și punctul final în procesul de explorare/cercetare. Ca indici inițiali și finali, distingem abstracțiunile, categoriile filosofice, care au propriile forțe polare. Relația dintre astfel de categorii reprezintă conținutul abordării metodologice. Adesea, conceptul de abordare metodologică este confundat cu conceptul de metodă, un principiu, prin urmare, aceleași tipuri specifice de abordări (structurale, analitice, inductive etc.) sunt numite fie o metodă, fie principii. Se pare că ar trebui clarificat faptul că nu este complet corect să definim metodele cu multiplicitatea abordărilor cercetării, deoarece prin metoda înțelegem de obicei abordarea fundamentală, poziția ideologică a unei persoane (care poate fi una singură).

Metodologia și metoda în acest sens sunt concepte identice, ele dezvăluie însăși natura direcției de cercetare, dar metodologia este întregul set de 160 manifestări specifice ale metodei, iar metoda este dirijorul acestei orchestre, prin urmare diferite abordări sunt implementate într-o singură metodă. În filosofia modernă a fost dezvoltată metoda dialectică de cunoaștere. Această metodă ne permite să considerăm lumea ca o combinație a existenței materiale cu conștiința umană, care se dezvoltă pe baza unor legi obiective. În același timp, legile dezvoltării lumii materiale, obiective, legile cunoașterii, reflecțiile ei în mintea oamenilor și legile logicii gândirii umane sunt izomorfe. Metodologia ca studiu al procedurii de cercetare poate fi numită științifică dacă ea reflectă doar legile obiective ale lumii materiale și ea însăși conține aceste legi.

Vorbind despre natura activă a cercetării și studierii leadershipului educațional, trebuie remarcat faptul că principiile nu sunt punctul de plecare al studiului, ci rezultatul său final, care exprimă modelele leadershipului educațional. Se pune întrebarea: cum se reflectă modelul de dezvoltare a

fenomenului leadershipului educațional în metodologie? Cheia înțelegerii relației dintre realitate ca sistem și sistem de cunoaștere metodologică se găsește într-o idee filosofică, în care procesul de înțelegere, precum dezvoltarea naturii și a societății, reprezintă o linie curbata, care abordează infinit o serie de cercuri, o spirală, ca și cum ar repeta aceste cercuri altfel, pe o bază mai înaltă. Astfel, sistemul metodologic este o spirală/heliu care oferă abordări pentru fiecare ciclu de cunoaștere, aprofundând această traducere/proces cu etapele ulterioare ale cercetării metodologice. Abordările metodologice par să urmeze una de cealaltă, dar în același timp, în fiecare cerc al heliului nu trebuie să folosim nici una, ci două abordări opuse, deoarece mișcările gândirii merg mai întâi în direcția acestei categorii filosofice, și apoi înapoi. Interconexiunile dintre abordări se bazează pe interconectarea legilor obiective ale lumii materiale. În calitate de abordări metodologice generale ale leadershipului educațional identificăm abordările empirice și explicative, sintetice și analitice, inductive și deductive, cantitative și calitative, istorice și logice, genetice și funcționale, morfologice și structurale, retrospective și perspective. În continuare examinăm caracteristicile implementării abordărilor empirice și explicative. Pornind un studiu al leadershipului educațional din perspectiva abordării dialectice, este necesar, în primul rând, să conștientizăm/realizăm rezultatele dezvoltării anterioare și să detectăm în subiectul cercetării prezența germenului și dezvoltătorii, a elementarului și integrității, simplității și complexității, inferiorului și superiorului. Astfel, primul ciclu de cercetare ne cere să facem o alegere – Cu ce să începem această cercetare: cu trecerea de la simplu la complex sau, dimpotrivă, de la complex/difícil la simplu. În cazul în care nu există suficiente cunoștințe acumulate despre natura generalizatoare privind leadershipul educațional, trecem de la concret la abstract.

Definim această abordare empirică. Opusul abordării empirice al cercetării este abordarea explicativă (de la abstract la concret). Având un sistem de abordări metodologice, în continuare evidențiem sistemul principiilor metodologice ale leadershipului educațional.

Principiul este un concept mai specific în ceea ce privește abordarea metodologică, deoarece, el este regula/ideea fundamentală a activității de cercetare, se află departe de teoria pură și mai aproape de metodică/tehnică. Cu ajutorul principiului, abordăm deja subiectul cercetării, care nu operează cu el, ci doar determină parametrii cunoașterii. Principiul depinde de abordarea metodologică și de subiectul căruia i se adresează.

În metodologie un rol important îi revine și cerințelor, în care legile și legițile descoperite, abordările generale de cercetare capătă formă de categorii ale activității de cercetare.

Diferența dintre principiu și cerință constă în faptul că principiul trebuie să fie fundamentat amplu și descris științific, să exprime modul de atingere a scopurilor sociale principale în baza legiților obiective, să aibă un caracter de generalizare, să fie aplicabil în cercetarea tuturor situațiilor și variantelor



acționare. Cerința se referă la cercetarea unei părți a situației educaționale și de leadership; fondarea ei poate fi redusă la demonstrarea consecinței logice a cerinței. Cerințele concrete, ca și regulile, reies din principii; aplicarea lor depinde în mare măsură de particularitățile situației pedagogice și de leadership în instituția educațională. Principiile metodologice generale ale cercetării leadershipului educațional sunt evidențiate în baza științei contemporane, fiind formate conform cerințelor științei, tangente cu principiile metodologice ale științelor umanistice. Principiile ce decurg din filozofie sunt: evidența continuității schimbărilor, dezvoltarea fenomenelor cercetate; depistarea factorilor de bază ale procesului; unitatea logicului și istorismului; unitatea conceptuală; abordarea sistemică etc. Pentru toate științele umaniste, cât și pentru leadershipul educațional, sunt necesare următoarele principii metodologice generale: principiul științific, principiul logicii dialectice și contrariilor, principiul raționalismului, principiul istorismului, principiul obiectivității, principiul umanismului ș.a.

Principiul fundamental al cercetării leadershipului educațional este principiul obiectivității (lucrul este considerat ca fiind). Acest principiu este extrem de dificil de implementat, deoarece cercetarea este rezultatul activității umane, unde există întotdeauna un element de subiectivitate. Prin urmare, cerința obiectivității în practica leadershipului educațional este cerința de a depăși subiectivitatea cercetării.

Leadershipul este un tip de activitate umană, prin urmare, în el, ca și în orice activitate, identificăm aspecte teoretice și practice. Activitățile practice de leadership se desfășoară în conformitate cu modelele ideale gata dezvoltate de alte discipline și aceste modele sunt necesare doar pentru a fi implementate. Activitatea teoretică de leadership este asociată cu dezvoltarea de noi modele ideale.

În cazul în care există o înlăturare din cunoașterea reală, senzorială, abstractizarea acestei cunoașteri în sine ca un proces obiectiv reflectă aspectul ontologic al cercetării leadershipului.

Cunoașterea senzuală include atitudinea subiectivă a omului față de activitatea mentală, percepția sa emoțională și evaluarea. Acest aspect al studiului este definit ca axiologic.

În consecință, subiectul ce ne interesează – leadershipul educațional - trebuie să-l examinăm prin prisma următoarelor resurse:

- a) ontologico-teoretic, atunci când subiectul este examinat așa cum el este într-un adevăr;
- b) axiologico-teoretic, atunci când subiectul este obiectul evaluării;
- c) ontologo-practice, atunci când subiectul este cunoscut ca un rezultat abstract al activității abstracte;
- d) axiologico-practic, atunci când subiectul manifestă/acționează ca urmare a practicii umane senzuale și interesate.

Pe baza acestor patru aspecte se construiește sistemul principiilor metodologice ale leadershipului educațional. Astfel, atunci când studiem subiectul cercetării în aspectul ontologico-teoretic, determinăm principiile de cercetare care corespund abordărilor empirice și explicative (abstractizare și concretizare).

Principiul abstractizării vine dintr-o abordare empirică și conține, ca și abordarea însăși, mișcarea de la concret la abstract. În acest caz leadershipului educațional apare în toată bogăția caracteristicilor lui specifice și pentru a realiza un fel de generalizare, este necesar să se compare cu obiecte/subiecte asemănătoare cu acesta, să se identifice mulțimea/setul din care fac parte.

Considerăm că leadershipul educațional este o reprezentare particulară a conducerii instituțiilor educaționale. Atunci când se identifică acest set, caracteristicile individuale ale unui anumit sistem de management educațional par să se retragă în fundal, rămân particularitățile care caracterizează întregul sistem de leadership educațional. Principiul concretizării opus acțiunilor de abstractizare acționează în cadrul unei abordări explicative atunci când se trece de la abstract la concret. În acest caz, leadershipul educațional acționează ca un purtător de astfel de caracteristici generice ca abstractizarea, iar apoi continuă procesul de îmbogățire a acestora cu conținut specific.

În cadrul metodologiei leadershipului educațional se delimitează următoarele cinci nivele:

- nivelul superior: filozofia (teoria cunoașterii), dialectica nasturii, istorismul, teoria științifică a dezvoltării societății;
- nivelul disciplinelor științifice generale: teoria sistemelor, cibernetica, informatica;
- nivelul-comportament al leadershipului general;
- nivelul-particular al disciplinelor leadershipului;
- nivelul cercetării concrete.

Pentru a ridica nivelul teoretic al cercetărilor din leadershipul educațional trebuie de învins unele deficiențe cu caracter metodologic. Cele mai frecvente din ele prezintă:

1. Formularea insuficientă a pozițiilor metodologice inițiale, a modurilor de cercetare.
2. Interpretarea defensivă a principiilor metodologice, ca reguli de acțiune.
3. Tranziția de la bazele filozofice sau metodologice la teorie leadershipului.
4. Ruptura dintre pozițiile metodologice elaborate minuțios și aplicarea lor neconsecutivă în cercetarea leadershipului educațional.

O importanță deosebită în cercetarea leadershipului educațional o are programul de cercetare, care asigură cercetarea cu o bază teoretică, metodologică și organizațională.

Programul include următoarele compartimente:

- compartimentul teoretic și metodologic (se determină problema și planul de realizare a cercetării);

- compartimentul metodic (se descriu metodele de selectare și prelucrarea datelor).

Cercetările ce țin de leadershipul educațional sunt sintetice. Ele sunt deschise pentru aplicarea metodelor din disciplinele înrudite: sociologie, politologie, istorie, antropologie, psihologie, pedagogie, management ș.a.

Prima etapă a cercetării o constituie determinarea problemei, adică a contradicției dintre cunoștințele și necesitățile oamenilor în acțiunile teoretice și practice concrete și mijloacele lor de realizare.

Etapă a doua este selectarea celor mai importante date pentru cercetarea componentelor problemei respective. Pentru clasificarea problemelor se recurge la gruparea în dependență de: scopul cercetării, purtătorul fenomenului, modul și nivelul de răspândire, durata acțiunii, profunzimea contradicției.

Etapă a treia are drept scop stabilirea existenței unei baze informative suficiente (indicatori numerici, date statistice, documente istorice ș.a.). În cercetările leadershipului educațional, ca și în alte cercetări, se evidențiază două nivele de bază ale cunoașterii: nivelul teoretic și nivelul empiric.

Leadershipul educațional este dominat de anumite forme de organizare. În funcție de nivelul de conducere e rațional a evidenția următoarele forme:

- la nivelul instituției educaționale: consiliul școlii, consiliul profesoral, consiliul metodic, catedra, ședințele conducătorilor școlii, grupurile de creație, comitetele părintești, conferințele, citirile pedagogice, seminarii, comitetul de elevi/studentesc, adunările etc.;

- la nivelul raional de conducere - colegiu, consiliul metodic, consiliul de administrație, conferințe, predare, seminarii etc.

- la nivel național (republican) - consiliul de administrație al ministerului, reuniuni, comitete de experți, consilii ale conducătorilor Direcțiilor raionale de învățământ și ale inspectorilor, conferințe, lecturi pedagogice, seminarii etc.

Astfel, folosirea unei abordări sistematice ne permite să prezentăm sistemul pedagogic ca o integritate condiționată din punct de vedere social a participanților la procesul pedagogic care interacționează pe baza cooperării dintre ei, a mediului și a valorilor sale spirituale și materiale și care vizează formarea, educarea, modelarea și dezvoltarea personalității.

Integritatea sistemului înseamnă unitatea obiectului și subiectul conducerii, unitatea elementelor principale și auxiliare - funcționarea în interacțiune.

Procese de funcționare și dezvoltare a sistemului pot fi luate în considerare prin interacțiunea dintre subsistemele conduse (elevi/studenti/instituție, grupe, clase, echipe) și cele care conduc (administrație, profesori).

Atunci când se evidențiază obiectele ca sistem pentru cercetare, sunt permise mai multe motive, principii, criterii de împărțire a componentelor. Principalul în evitarea prejudecăților față de sisteme, trebuie să fie alegerea criteriilor de formare a sistemelor fără ambiguități.

Comunitățile dinamice de învățare reprezintă structuri în cadrul cărora toți membrii dețin controlul și fiecare învață, axate pe principii importante ale leadershipului educațional care reflectă relația dintre comunitatea de învățare și manifestarea profesorului lider. Eficacitatea CP poate fi apreciată în funcție de rezultatele obținute. Comunitatea este viabilă prin soluționarea diferitelor probleme cotidiene: mari și mici, strategice și tactice etc. Aceste probleme pot fi rezolvate participativ, prin implicarea cadrelor didactice în procese de cercetare-acțiune, care, pe de o parte, ar contribui la construirea de noi cunoștințe, iar pe de altă parte, ar influența în bine funcționarea instituției.

Cultura organizațională reprezintă un alt concept-cheie și o condiție psihopedagogică importantă în abordarea profesorului în calitate de lider și în promovarea leadershipului educațional. Cultura organizațională are un rol major în dezvoltarea școlii, în transformarea acesteia într-o comunitate de învățare.

Astfel, doar într-o instituție de învățământ cu o cultură educațională adecvată reușesc să activeze și să crească lideri educaționali. Pe de altă parte, o cultură organizațională ce asigură dezvoltarea eficientă a școlii poate fi menținută doar prin profesori activi, cu valori autentice și viziuni comune. Personalitatea și imaginea fiecărei școli este edificată, în primul rând, de oamenii care fac parte din aceasta. Școala în care toți actanții educaționali formează o comunitate de învățare constituie mediul perfect pentru dezvoltarea personală și profesională atât a cadrelor didactice, cât și a beneficiarilor direcți – a elevilor. Este important ca toți factorii implicați, așa-zisii oameni ai școlii, să cunoască în profunzime instituția în care activează, întru a putea valorifica plenar potențialul intelectual aflat aici pentru o perioadă mai îndelungată, timp în care mai multe generații de elevi sunt supuși unor transformări esențiale.

În acest context, recomandăm instituțiilor educaționale:

- includerea în Proiectul de dezvoltare strategică a instituției de învățământ a leadershipului educațional ca element al culturii organizaționale;
- facilitarea activității de cercetare-acțiune a profesorilor prin crearea contextelor adecvate de manifestare și promovare a valorilor profesionale personale și instituționale;
- implementarea la nivel conceptual-pragmatic a metodologiei leadershipului educațional și crearea consecventă a unui mediu instituțional de dezvoltare a profesorilor lideri.

În concluzie: Contribuind la transformarea școlii într-un epicentru al schimbării, oferind resurse și posibilități, asistență consultativă; stimulând și încurajând colaborarea; instituind un climat psihologic favorabil, asigurăm eficiența și continuitatea dezvoltării profesionale, care, în fază de instituționalizare, creează o cultură a personalului didactic, dar și a școlii, sporind calitatea procesului educațional.

Prof. înv. primar GODEANU IULIAN – ȘCOALA GIMNAZIALĂ GROZEȘTI - MEHEDINȚI

# Profesorul lider- echilibru între exigență și susținere emoțională

Prof. dr. Georgeta Gogeanu  
Școala Gimnazială "Coresi", Târgoviște, jud. Dâmbovița

## 1. Introducere

Educația se află într-un proces continuu de transformare, influențată de progresul tehnologic și de schimbările sociale. Accesul la informație a devenit mai facil ca niciodată datorită internetului și platformelor educaționale online. Acest lucru permite învățarea flexibilă și adaptată nevoilor fiecărui individ, eliminând în mare parte barierele geografice și economice. În plus, metodele tradiționale de predare sunt puse sub semnul întrebării, iar accentul se mută treptat de la memorare la dezvoltarea gândirii critice și a competențelor practice. Școlile încearcă să pregătească elevii pentru o piață a muncii aflată în continuă schimbare, punând accent pe competențele digitale, creativitate și adaptabilitate.

În contextul actual, educația nu mai este un proces unilateral, centrat exclusiv pe transferul de cunoștințe, ci o interacțiune complexă între profesor și elevi, bazată pe motivație, sprijin și colaborare. Leadershipul educațional presupune așadar, nu doar impunerea unor standarde academice ridicate, ci și crearea unui mediu sigur, incluziv și motivațional pentru elevi. Liderul educațional nu este doar un furnizor de informații, ci un facilitator al învățării, un mentor și un model de urmat. El trebuie să inspire și să motiveze elevii, promovând un climat de respect reciproc și de colaborare.

Un profesor eficient nu este doar un educator, ci și un lider care trebuie să mențină un echilibru fin între exigență și susținere emoțională, leadership-ul fiind o artă cu mai multe fațete care necesită nu numai gândire strategică, ci și capacitatea de a inspira, angaja și ghida. Profesorii care își asumă rolul de lideri educaționali nu doar că facilitează procesul de învățare, ci și modelează valori, atitudini și comportamente esențiale pentru succesul pe termen lung al elevilor.

Studiile arată că profesorii care adoptă un stil de conducere democratic și echilibrat reușesc să obțină performanțe mai bune din partea elevilor, deoarece aceștia se simt valorizați și sprijiniți. Acest articol explorează modul în care profesorii pot deveni lideri eficienți prin integrarea acestor două dimensiuni esențiale, empatie și responsabilitate.

Una dintre provocările semnificative cu care se confruntă liderii este găsirea echilibrului potrivit între empatie și responsabilitate. Acest echilibru între autoritate și empatie, între impunere și responsabilitate personală este esențial pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor, influențând nu doar rezultatele academice, ci și starea lor emoțională și motivația pentru învățare.

Empatia, care implică înțelegerea și împărtășirea sentimentelor celorlalți, este o calitate crucială. Ea conectează profesorul cu colectivele de elevi, promovând încrederea, incluziunea și soluționarea eficientă a conflictelor. La fel de importantă este responsabilitatea, care include stabilirea de așteptări clare, asumare din partea elevilor pentru acțiunile lor și asigurarea atingerii obiectivelor. În acest sens, profesorul lider trebuie să navigheze constant între rigoarea impusă de cerințele educaționale și empatia necesară pentru a asigura bunăstarea emoțională a elevilor, iar eficacitatea leadershipului constă în armonizarea acestora, mai degrabă, decât în favorizarea uneia față de cealaltă.

## 2. Exigența- elementul motivator al performanței

Responsabilitatea elevilor și exigența profesorilor sunt două aspecte esențiale ale procesului educațional, care trebuie să se echilibreze reciproc. Elevii au datoria de a fi implicați activ în propriul proces de învățare, asumându-și sarcinile școlare, respectând termenele și dezvoltând o atitudine serioasă față de educație. Fără responsabilitate din partea elevilor, chiar și cel mai bine structurat sistem educațional își pierde eficiența, deoarece învățarea nu poate avea loc fără efort și disciplină. În acest context, motivația intrinsecă joacă un rol esențial, iar profesorii au responsabilitatea de a inspira elevii să-și asume propriul parcurs educațional.

Pe de altă parte, exigența profesorilor este necesară pentru a asigura un nivel ridicat de performanță și pentru a încuraja elevii să-și atingă potențialul maxim. Un profesor exigent nu înseamnă unul rigid sau lipsit de empatie, ci unul care stabilește standarde clare, oferă feedback constructiv și îi sprijină pe elevi în procesul de dezvoltare. Exigența trebuie să fie echilibrată cu înțelegerea și susținerea, astfel încât elevii să perceapă cerințele ridicate ca pe o motivație de a progresa, nu ca pe o povară. Atunci

când responsabilitatea elevilor se îmbină armonios cu exigența profesorilor, procesul educațional devine mai eficient și mai valoros.

Câteva strategii eficiente pentru menținerea exigenței includ:

- **Stabilirea unor standarde clare și realiste:** elevii trebuie să știe exact ce se așteaptă de la ei, pentru a-și putea direcționa eforturile în mod eficient.
- **Oferirea unui feedback consistent și detaliat:** feedback-ul trebuie să fie constructiv, specific și orientat spre soluții, nu doar spre critici.
- **Stimularea gândirii critice și a autonomiei învățării:** elevii trebuie provocați să-și argumenteze ideile și să caute răspunsuri independente.
- **Crearea unui mediu de învățare provocator, dar accesibil:** sarcinile trebuie să fie suficient de dificile pentru a stimula efortul, dar nu imposibil de realizat.

### 3. Susținerea emoțională - factorul cheie al implicării elevilor

Susținerea emoțională joacă un rol esențial în implicarea elevilor, influențând atât motivația acestora, cât și performanțele academice. Conform teoriilor psihologice ale învățării, un mediu educațional sigur și empatic stimulează dezvoltarea cognitivă și socială a elevilor, oferindu-le încrederea necesară pentru a se angaja activ în procesul educațional. Atunci când profesorii și părinții manifestă sprijin emoțional prin încurajare, ascultare activă și recunoașterea eforturilor, elevii devin mai motivați să învețe și să-și asume responsabilități școlare. Lipsa acestui sprijin poate duce la scăderea interesului față de educație, anxietate sau chiar abandon școlar.

Din perspectiva pedagogică, susținerea emoțională favorizează dezvoltarea unei mentalități de creștere (growth mindset), conform căreia eșecurile sunt văzute ca oportunități de învățare, nu ca obstacole definitive. Atunci când elevii se simt înțeleși și sprijiniți, ei sunt mai predispuși să își depășească temerile legate de greșeli și să își îmbunătățească performanțele academice prin efort susținut. Profesorii care integrează empatia și sprijinul emoțional în stilul lor didactic contribuie la crearea unui climat școlar pozitiv, unde elevii se simt valorizați și implicați. Astfel, susținerea emoțională nu este doar un element complementar educației, ci un factor esențial care influențează în mod direct succesul școlar și dezvoltarea personală a elevilor.

Un profesor care oferă susținere emoțională creează un mediu de învățare sigur, în care elevii se simt acceptați și motivați să participe activ la procesul educațional. Factorii care contribuie la un climat emoțional favorabil includ:

- **Ascultarea activă și empatia:** profesorii trebuie să acorde atenție preocupărilor elevilor și să le ofere sprijin personalizat.
- **Crearea unui mediu incluziv și lipsit de judecăți critice:** un climat sigur emoțional încurajează exprimarea liberă și dezvoltarea încrederii în sine.
- **Promovarea relațiilor pozitive profesor-elev:** construcția unei relații bazate pe respect și sprijin reciproc este esențială pentru succesul învățării.

### 4. Găsirea echilibrului - arta profesoratului

Adevărata provocare este atingerea unui echilibru între aplicarea regulilor și manifestarea înțelegerii, a empatiei. A fi prea îngăduitor poate duce la o lipsă de respect și haos în sala de clasă, în timp ce a fi prea strict poate submina încrederea elevilor și îi poate face să se simtă nesprrijiniți. Profesorii ar trebui să stabilească linii directoare și așteptări clare încă de la început, dar și să rămână adaptabili atunci când situațiile o cer.

Echilibrul între exigență și susținere emoțională nu este un proces standardizat, ci unul dinamic, care necesită adaptabilitate și inteligență emoțională. Profesorii pot utiliza următoarele strategii pentru a menține acest echilibru:

- **Flexibilitate pedagogică:** adaptarea metodelor de predare în funcție de nevoile elevilor și de ritmul lor de învățare.

Flexibilitatea în clasă nu înseamnă renunțarea la autoritate. Mai degrabă, implică să știi când să modifice metodele de predare sau acțiunile de management al clasei pentru a se potrivi circumstanțelor și particularităților specifice ale unui elev. De exemplu, oferirea de sarcini alternative sau permiterea extensiilor poate demonstra înțelegere, menținând în același timp integritatea procesului de învățare. Este vorba despre recunoașterea faptului că elevii sunt persoane unice.

- **Utilizarea evaluării formative:** oferirea unui feedback continuu și constructiv, axat pe progres și dezvoltare personală.

### **Concluzie**

Profesorul lider nu este doar un furnizor de cunoștințe, ci și un ghid care influențează dezvoltarea elevilor pe multiple planuri. Prin adoptarea unor strategii echilibrate și prin menținerea unei relații bazate pe respect și empatie, profesorii pot deveni adevărați lideri educaționali, contribuind la crearea unor generații mai bine pregătite pentru provocările viitorului. Echilibrul dintre exigență și susținere emoțională este cheia succesului educațional, iar profesorii care îl ating reușesc să aibă un impact pozitiv și de durată în viața elevilor lor.

### **Bibliografie**

1. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
2. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
3. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
4. Marzano, R. J. (2007). *The Art and Science of Teaching: A Comprehensive Framework for Effective Instruction*. ASCD.
5. Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Atria Books.
6. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
7. Whitaker, T. (2012). *What Great Teachers Do Differently: 17 Things That Matter Most*. Routledge.

# ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII – IMPERATIV AL SOCIETĂȚII CONTEMPORANE

**Prof. Elena Gogoncea**

**Liceul Teoretic *Dunărea*, Școala Ginazială Nr. 7 Galăț**

Problematica educației în contextul diversității culturale a Uniunii Europene pare să se oglindească din ce în ce mai pregnant nu doar în spațiul media, ci mai ales în numeroasele modificări ale curriculare școlare românești. Fără îndoială, nevoia de adaptare la mult fațetata societate contemporană (continua schimbare a profilului pieței muncii, digitalizarea, spațiile virtuale, schimbările climatice și epuizarea resurselor, granițele Europei și integrarea refugiaților, discrepanțele dintre statele membre UE) se lovește de nevoia de stabilitate și de coerență a procesului de învățare. Iată că fără să poată pierde din vedere principiile învățării și fără să se dezică de achizițiile pedagogiei clasice, cercetările contemporane aduc în prim plan capacitatea umană de a se adapta continuu și prin aceasta învățarea deplină.

Competențele și abilitățile cerute de secolul al XX-lea sunt în continuă și rapidă schimbare, acesta este și principalul premisă în virtutea căreia sistemele educaționale se văd obligate să identifice și să dezvolte un nucleu de aptitudinal transferabil. Nu doar informația, ci mai ales deprinderea trebuie să deservească mai multor domenii de lucru. Învățarea pe tot parcursul vieții este fără îndoială punctul radial al acestui sistem, căci elevul dincolo de conexiunea inversă (ce se realizează pe orizontală) este investit cu forța de a se proiecta pe sine conexiunea înainte (ce se realizează pe verticală).

Desigur vom accepta faptul că nu toți elevii vor atinge același nivel de performanță, însă abordarea învățării pe tot parcursul vieții oferă atât elevului, cât mai ales cadrului didactic marea șansă a acumulării de noi deprinderi indiferent rezultatele mai puțin îmbucurătoare obținute în anumite momente ale formării.

Focusarea asupra competențelor, iar nu asupra obiectivului achiziției de noi cunoștințe deschide calea spre meta-idealul învățării pe tot parcursul vieții. Astfel în prima decadă a secolului al XXI-lea Uniunea Europeană stabilește un cadru comun de referință la care se vor raporta țările membre în consolidarea și dezvoltarea sistemelor educaționale<sup>1</sup> în virtutea unor valori comun-umaniste:

---

<sup>1</sup> Idealul educațional contemporan vine să întărească principiile dezvoltării personale, a gândirii critice în contextul toleranței și a non-discriminării. Desigur acest ideal este un răspuns dat exagerărilor sistemelor dictatoriale care au marcat a doua jumătate a secolului al XX-lea. Cu toate acestea, tot mai mulți experți atrag atenția asupra radicalizării acestor noi practici care diminuează rezistența la frustrare a copiilor transformându-i în fulgi ce își pierd conturul în fața obstacolelor. Adus în situația de a alege constant ceea ce dorește, copilul va învăța o falsă lecție a stimei de sine și mai mult de atât libertatea acordată se va transforma în dezordine emoțională. În afara disciplinei și a rezilienței, a voinței caracteriale, copilul și mai ales adolescentul trăiește sub semnul politicii corectitudinii și al derizoriului interior.



1.COMUNICAREA ÎN LIMBA MATERNĂ – acceptând că stilul este însăși expresia nemijlocită a omului, înțelegem că limba maternă are darul de a forma procesele psihicului superior și a le dezvolta odată cu definirea coerenței, a corectitudinii, a conciziei, dar și a proprietății. Mai mult de atât, limba maternă oferă dezvoltarea de sine prin consolidarea sentimentului de apartenență la un grup cultural. Orice nouă achiziție nu poate fi valorificată decât prin prisma limbii materne care formează ontologic ființa, în planul realității imediate observăm că ne diferențiem prin abilitatea de a transforma mediul înconjurător în concordanță cu propriile idealuri- proiectarea acestora este însă o consecință a verbalizării. Omenirea acumulează un incontestabil tezaur atât material, cât și cultural, aspect ce devine posibil mulțumită capacității noastre de a transmite informații, de a le lăsa moștenire. Omul- aprioric bunurilor materiale, moștenește un întreg sistem informațional precum și capacitatea de a transmite informații din lumea reală sau imaginară. Comunicarea în limba, capacitatea de a verbaliza, este principalul resort cognitiv în procesul evolutiv. Suntem obișnuiți să așezăm semnul egal între om și gândire, însă gândirea cuvinte, iar nu prin imagini.

Deci fără a minimaliza importanța celorlalte competente, observăm că limba maternă este condiția necesară dezvoltării plene a ființei. Exemplul copiilor pierduți în spații sălbatice care nu au putut recupera decât funcția emotivă a vorbirii este grăitor în acest sens. Funcțiile referențiale, poetică și donativă prind contur odată cu dezvoltarea competenței de comunicare în limba maternă, deci capacitatea omului de a investi cu sens existența este dependentă de vorbire. Tudor Vianu arată că prin vorbire, omul se construiește pe sine însuși și propriul univers: „*Cine vorbește <comunică> și <se comunică>[...]* 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, *Studii de stilistică*, București: Editura Didactică și Pedagogică, 1968, p. 32) Limba maternă nu se poate reduce la un model funcțional de interacțiune psihosocială, la diversitatea modalităților de expresie sau la vocabular, ci –mult mai mult de atât – ea este expresia plină a resorturilor culturale, emoționale și cognitive care conturează omul.

2.COMUNICAREA ÎN LIMBI STRĂINE – dacă pe de o parte limba maternă formează coloana vertebrală a ființei, pe de altă parte limbile străine sunt sistemul circulator, sunt lianele culturale care ne conectează ireversibil cu celelalte civilizații. O nouă schimbare de viziune impune cunoașterea a mai multor limbi străine –chiar dacă la nivel mediu. Media și ponderea crescândă a spațiilor virtuale planul cotidian accentuează importanța comunicării în limbi străine.

Din punct de vedere psihologic, acesta competentă favorizează creativitatea și spiritul extrovertit. Accesul nemijlocit la cultura altor popoare, idealul unității în diversitate –atât de important de atins în lumea contemporană – nu se poate realiza în afara cunoștințelor lingvistice. Funcția expresivă a limbajului va aduce oamenii împreună indiferent de naționalitatea acestora, pe de altă parte, prin referențial țate se creează bazele unui viitor comun care să depășească problema segregării. Dacă pentru secole la rând studiul limbilor străine a fost rezervat reprezentanților claselor aristocrate, actualmente prin aportul media, al globalizării, al migrației forței de muncă, al

specializărilor care necesită schimbarea mai multor orașe sau chiar țări, comunicarea în limbi străine devine o competență necesară fiecărui tânăr. Cadrul comun de referință urmărește dezvoltarea acestei aptitudini prin următoarele coordonate: **componenta lingvistică, componenta sociolingvistică și componenta pragmatică.**

Învățarea limbilor străine în mod clasic este bazată pe cuantumul de cunoștințe și deprinderi lingvistice (aparținând tuturor domeniilor sistemului), astfel se avea în vedere în primul rând corectitudinea, claritatea și puritatea ca principale calități. Învățarea -în acest sens- se va limita la compartimentele memoriei și exercițiu gramatical. În sens modern, competența de comunicare în limbi străine se dorește a fi un melanj între coordonata lingvistică, cea sociolingvistică și cea pragmatică, căci actul de comunicare nu vizează strict un vorbitor ideal –cult, ci dimpotrivă acte concrete sensibile, dependente de specificul fiecărui vorbitor.

Prinde contur tot mai evident componenta sociolingvistică care presupune la rândul ei acceptarea și asumarea unor arhetipuri culturale. Chiar dacă actanții stăpânesc componenta lingvistică, în plan concret comunicarea devine inefficientă, de multe ori eșuează fără decodificarea și adaptarea la normele care țin de specificul social și cultural al unui grup. Deci componente socială reprezintă contextualizarea celei lingvistice, actul de limbă este autentic doar contextualizat, iar nu raportat la un cadru anume construit pentru a evidenția norma. Este de amintit totuși faptul că orice încercare de traducere (literară și nu numai) înseamnă și o continuă adaptare, interpretare și actualizare a factorilor sociali și culturali. Deci competențele de comunicare sunt în primul rând competente de socializare, iar aceste se patentează - uneori – abilități lingvistice minimale.

Componenta pragmatică –pe de altă parte – reprezintă idealul funcțional al resurselor lingvistice și presupune capacitatea vorbitorului de a diferenția între diferitele tipuri de texte și intențiile conlocutorului. Deci componenta pragmatică ilustrează atât măiestria discursului ce transformă vorbirea în act de persuasiune, cât și finalitatea comunicării indiferent de registru sau stilul abordat.

Idealul învățării pe tot parcursul vieții are în vedere transformarea multilingvismului în plurilingvism. Deci dincolo de oferta curriculară, se are în vedere translația competențelor de comunicare în limbi străine din mediu familial sau școlar în plan cotidian. Astfel limba și cultura unui popor nu vor mai fi închise în limitele rigide ale unui obiect de studiu sau altul, ci se vor transforma în unelte ale cunoașterii, ale formării de sine și mai ales ale unei comunicări eficiente. Abordarea plurilingvă este singura în măsură de a depăși barierele culturale dintre popoare, grupuri minoritare sau defavorizate. Plurilingv-ismul prezintă marele avantaj de a forța vorbitorii spre toleranță, umanism, deci spre aptitudinile civice și sociale.

3. APTITUDINI MATEMATICE, ȘTIINȚIFICE ȘI TEHNOLOGICE – chiar dacă spațiul abstract nu este lesne accesibil oricărui tânăr, este evidentă maniera în care competențele matematice devin indispensabile lumii contemporane. Progresul și chiar supraviețuirea depind de aptitudinile științifice și tehnologice. În acest, observăm că Umanismul cunoaște noi valențe sub influența

științei<sup>2</sup>. Dezvoltate integrată a competențelor tehnologice și matematice oferă tânărului o mai bună percepție a mediului înconjurător, dar și o bază solidă a dezvoltării personale. Punctele de uniune cu arta se doresc la rândul lor exploatare pentru a răspunde coerent nevoii estetice.

Atragem aici atenția asupra imposibilității de a dezvolta competențele matematice în afara celor de comunicare, căci la rândul ei matematica este un limbaj, o funcție poetică deci o investiție cu sens la realității. Deci modelul învățării pe tot parcursul vieții presupune o creștere integrată a abilităților de viață care să formeze armonios individul și care nu disociază între domeniile cunoașterii și ale existenței.

Nu în ultimul rând se dorește a fi evidențiat nivelul indicat de Consiliul European, astfel sintagma competente **matematice de bază** sugerează pe de o parte legătura indisolubilă dintre abilitățile practice și cele științifice, tehnologice, iar pe de altă parte nevoia copilului de a percepe aplicabilitatea informațiilor și a deprinderilor pe care școala încearcă să le formeze. Doar prin contextualizare informația se transformă în competență, iar în acest conexiunea între cele opt competente de învățare pe tot parcursul vieții, răspund imperativului de a integra în mod gradual și în conformitate cu particularitățile de vârstă noile informații. Prinsă în chingile abstractului, matematica nu poate veni în ajutorul copilului care nu reușește să întrevadă în plan real<sup>3</sup> tiparele științifice. Deci nu va fi apt a utiliza informația care, astfel, nu va avea nicio finalitate.

Tocmai în depășirea declinului abstract –concret, a învățării dispartate a disciplinelor școlare rezidă cel mai important obiectiv educativ, în afara acestuia –informația este nefuncțională.

**4.TEHOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI COMPETENȚELE DIGITALE-** fără a minimaliza pericolele implicate de noile tehnologii, se observă progresul mondial realizat prin aceste mijloace. Aceste competente devin imperios a fi dezvoltate tocmai pentru a identifica și a aduce cuantumul corect de informație. Aptitudinile digitale se actualizează în uneltele care să faciliteze învățarea.

Desigur unele studii aduc în prim plan aspecte ca: dependența de spațiile virtuale, încetinirea proceselor cognitive dată de preluarea funcțiilor de către calculator, disfuncții fizice, înclinația spre violență, distorsionarea relațiilor sociale, credem că tocmai în aceste pericole rezidă și necesitatea dezvoltării acestor competente. Dacă la începutul secolului, noile media erau

---

<sup>2</sup> Conexiunea dintre științe și arte este evidentă nu doar în cazul poetului matematician în poezia căruia motivul speculare face ca purificarea și efortul de a releva inefabilul existențial se vor reflecta în măsură egală în *mântuit azur*, în *cercul de-a dura*, *strângerea de ape* și *curcubeul tăiat în două* elevii recunosc iubirea care poate reda omului infinitul, deci absolutul. Mai mult de atât poezia eminesciană –mai ales prin motivul zborului cosmic- capătă valențe neașteptate prin grila astru-fizicii, și însuși conceptul demiurgiei captează atenția elevilor prin raportare la creație și voință.

<sup>3</sup> Analfabetismul funcțional – taxonomia lui Bloom ne arată că „a cunoaște” este funcție în principal mnezică-chiar dacă indispensabilă învățării, ea nu este suficientă mai ales în contextul actual în care informația este la îndemână elevilor. Copilul deși posedă informația, nu este apt să o utilizeze, deci să o transforme în competență. Credem că aceasta este principala carență a sistemului educațional românesc care odată cu pierderea învățământului tehnologic pierde și interesul adolescentului pentru învățare și propria dezvoltare. A crede că prin dobândirea unor competente profesionale se anulează analfabetismul funcțional (ce vizează omul în întregul său caracterial) este derizoriu, tocmai de aceea societatea contemporană trebuie să formeze copilului gândirea critică, deci posibilitatea de a-l transforma pe **a cunoaște în a aplica și a evalua**.

percepute ca un real pericol pentru procesul educativ<sup>4</sup>, actualmente demersurile curriculare au în vedere integrarea armonioasă, critica-valorică a noilor tehnologii în plan școlar. În condițiile în care tehnologia și internetul sunt parte a cotidianului, tinerii au nevoie de aceste competente pentru a face informația o unealtă, un aliat, iar nu un pericol. Încă o dată noile tehnologii și-au dovedit eficiența în perioada pandemică, deși contactul social, educația în format fizic sunt de neînlocuit, prin platformele on-line profesorii, părinții și elevii au reușit să evite regresul irecuperabil. Este de menționat faptul că în acest context, abilitățile digitale au fost puntea de legătură dintre elevi și profesori, iar nu pe puține ori reluările au fost inversate –cunoscut fiind faptul că adolescenții sunt mai receptivi la inovația tehnologică. Platformele și aplicațiile educative au facilitat lucrul în echipe chiar dacă membrii se aflau în locuri diferite, desigur metodele expositive nu au mai avut același randament ca în cazul orelor fizice.

Că în trecut curriculum școlar se afla la intersecția dintre măiestria didactică și cunoștințele de specialitate, astăzi reușita procesul educativ poate fi reprezentată prin diagrama Venn. Așa cum se poate observa, învățarea activă și de profunzime este dependentă de noile tehnologii care sunt parte integrantă contextului, care nu mai poate fi ignorată.

Integrarea calculatorului în procesul educațional este în măsură de a diminua distanța profesor –elev și mai mult – aduce beneficiile noilor media în mediul școlar, transformându-le din amenințări în oportunități. O coordonată importantă a competențelor digitale este –fără îndoială – grija pentru acuratețea gramaticală și formală, înțelegem prin aceasta că noile tehnologii nu sunt menite a submina procesele reflexive și cognitive, ci prin ghidajul profesorilor și chiar al întregii societăți se transformă în instrumente care să micșoreze timpul de lucru, să semnalizeze anumite erori, să sporească gradul de siguranță al indivizilor. Doar prin dezvoltarea acestei competente ne putem asigura că tehnologia este egală progresului, iar nu adicțiilor.

5.APTITUDINILE SOCIALE ȘI CIVICE – iată poate cel mai controversat domeniu de competență! Dar în egală măsură este relaționat de competența de comunicare în limba maternă, de expresia culturală și inițiativa antreprenorială. Dacă încă din antichitate s-a recunoscut natura socială a ființei umane, aptitudinile civice și empatică sunt încă greu de dobândit. Înainte de a construi civilizații, înainte de cultură omul trebuie să demonstreze empatie, întocmai mamiferelor suntem ființe instinctual –teritoriale: de aici nevoia, uneori obsesia de a deține, de a avea în posesie, însă aceasta distruge atât individul, cât și grupul social.

Nu întâmplător prima probă de care va trece Harap –Alb este cea a milosteniei. Tânărul trebuie să demonstreze că poate fi om înainte de a deveni împărat și stăpânul deci creatorul

---

<sup>4</sup> Noii media și implicit digitalizării li s-a imputat –nu fără premise – crearea unei lumi iluzorii, dar pe care tânărul o percepe ca reală, anularea învățării conștiente, a gândirii logice și analitice, a preocupării pentru exprimare corectă, citit, raționamentul matematic și științific. Aceste procese determinante pentru formarea psihicului par să cunoască o reală criză sub influența ecranelor media. Mai mult de atât, profesorul Virgiliu Gheorghe în studiul *Efectele micului ecran asupra minții copilului* arată că mesajul întipărit vizual trece de filtrele conștiinței și de cele ale rațiunii tocmai datorită performanțelor nervului optic. Astfel violența, răzvrătirea, teribilismul, magicul, sexualitatea pătrund în universul copilului fără ca acesta să le poată trece prin propria reflexivitate. Întoarcerea în plan real va sta sub semnul dezamăgirii și al frustrărilor, motivând-asemeni unei adicții –tânărul să se întoarcă în spațiile virtuale.

propriului destin. În egală măsură întreaga lirică modernistă îndeamnă la aceeași empatie din care se naște destinul creator al omului. Criza societății contemporane se caracterizează prin discrepanța dintre predica toleranței, a voluntariatului pe de o parte și amenințarea sărăciei, a limitării resurselor, a schimbărilor climatice și a războaielor pe de altă parte. Dreptatea socială, egalitatea de șanse, educația, integritatea, libertatea sunt drepturi ale căror responsabilitate trebuie asumată.

Spiritul civic – asemeni celorlalte competențe cheie – poate fi inhibat sau dezvoltat prin intermediul curriculei școlare. Atitudinile xenofobe, discriminarea – indiferent de forma ei, încălcarea drepturilor și a libertăților nu sunt amenințări îndepărtate, ci realități contemporane tot mai stridente. Imposibilitatea de a controla noile media, efectele ireversibile ale acestora asupra conduitei tinerilor, obligă politicile școlare la o implicare activă, crescândă în complexul social. Desigur, problematica este mult fațetată deoarece – nu de puține ori – curricula este trans disciplinară și mai mult decât atât doar aportul școlar este insuficient, în acest demers fiind implicate mai multe instituții ale statului.

Un indicator al acestor nevoi educative este chiar structura subiectului de limba și literatura română la examenul de bacalaureat, care prin textul la prima vedere și eseul argumentativ, măsoară nu doar capacitatea de comunicare, ci și conținutul comunicării deci aptitudinile și mai ales atitudinile copilului față de societate. Limba română – spre deosebire de alte obiecte de studiu – depășește granițele exprimării corecte și ale creației literare, împletindu-se tot mai adesea cu domeniile imediate ale existenței. Este marele merit al profesorului și al literaturii de a forma prin artă competențe sociale.

**6. INIȚIATIVA ANTREPRENORIALĂ:** în manieră tradițională tinerii erau învățați că prin muncă trebuie să creeze un sens vieții, iar de părinții aveau o pondere determinantă în stabilirea traseului profesional. În perioada predecembristă și până spre sfârșitul secolului al XX-lea, copilul era lipsit de inițiativă în cu privință la traseul profesional. Oferta relativ redusă a universităților, dar și ponderea mare învățământului profesional au format o ierarhizare – uneori derizorie – a muncii. În egală măsură, monopolul statului asupra economiei a așezat stigmatul de bișniță asupra oricărui tip de inițiativă antreprenorială. Această etichetă încă mai are repercusiuni asupra societății creând la poli opuși desprețuirea muncii – pe de o parte, iar pe de altă parte încercarea de a obține beneficii necuvenite. Este lesne de observat că lipsa inițiativei antreprenoriale este o carență majoră a societății actuale, iar statutul artistului sau a intelectualului nu vor fi anulate de acest spirit lucrativ.

Credem că tocmai aprecierea corectă a muncii, implicarea activă a tânărului sunt instrumente ale cunoașterii de sine, ale formării de aptitudini, dar și ale întăririi stimei de sine pozitive. Prin inițiativă antreprenorială se vizează dezvoltarea voinței de caracter, dar și a rezilienței, iar nu așa cum se înțelege în mod eronat patima îmbogățirii, dorința copleșitoare de a beneficia de meritele altcuiva. Micul antreprenor se investește cu responsabilitatea de sine și în egală măsură se va crește pe sine prin propria inițiativă. Un copil ce dezvoltă deprinderi antreprenoriale, își dezvoltă și capacitatea de a învăța căci sunt vizate aceleași calități transferabile: spirit inovativ, stabilirea obiectivelor, adaptarea metodei la obiectiv, eficientizarea timpului, perseverență, evaluare și autoevaluare.

7.SENSIBILITATE ȘI EXPRESIE CULTURALĂ- cea mai apropiată de comunicare și de spiritul civic, expresia culturală și mai ales sensibilitatea formează în primul rând rădăcinile spirituale ale tânărului. Sensibilitatea departe de a fi înțeleasă ca slăbiciune, este filtrul complex, afectiv și arhetipal prin care omul se raportează la existența. Expresia culturală transformă omul –așa cum arată filozoful Lucian Blaga- într-un creator care investeste cu sens viața. În sens contemporan cultura nu înseamnă doar a ști, sau doar estetic, ci a crea, ea reprezintă un modus vivendi care dă unicitate individului și în egală măsură îi aduce împreună.

Așa cum arată Gabriel Liiceanu este un sens al puterii creatori, pe care o avem asupra existenței. Dacă iubirea este dorința de viață și este egală coborârii în real și acceptării lui, seducția este actul cultural asumat al detașării de real pentru a-l putea supune fie prin faptă, fie prin cuvânt: *seducția este, desigur, o formă de putere...Cel care are putere o are în măsura în care este liber și el nu poate supune decât în măsura în care este mai liber decât cel pe care îl supune* (Gabriel Liiceanu, 2008, p.11). În lumea postmodernă<sup>5</sup> conceptul este mult fațetat, vorbindu-se tot mai des de specific cultural, coordonate culturale, iar nu despre un bun. Cultura este un fenomen, un proces care nu poate fi separat de popor sau de ființă, ea se clădește pentru ca mai apoi să clădească.

Că sensibilitatea artistică și culturală este o competență transferabilă este lesne de înțeles tocmai prin relația indisolubilă cu purtătorul sarcinii culturale: omul – acesta oferă pe de o parte un răspuns în sincronie, o conexiune cu semenii, cu timpul său, iar pe de altă parte un răspuns în diacronie – transformându-se astfel într-o punte între trecut și viitor.

Se merită amintit faptul că nu poate exista o cultură europeană în afara culturii naționale specifice fiecărui popor. Chiar dacă sensibilitatea este o competență globală, ea trebuie să se nască din nucleul specificului național. Fără să aparțină unui grup cultural, omul nu poate deprinde această aptitudine. Respectul, valorificarea tradiției asigură coerența ontologică tânărului care devine astfel deschis la nou. Într-o altă ordine de idei, nu se pot forma altruismul în afara patriotismului, nu putem deprinde reziliența în afara responsabilității, nu putem înțelege toleranța în afara normelor civice, nu putem construi doar prin simpla negare a modelelor preexistente. Doar prin simpla înlăturare din programele școlare a textelor care promovează patriotismul, nu se va putea forma atitudinea antișovină. Dimpotrivă, această atitudine se va înrădăcina, tocmai deoarece se naște din ignoranță.

Cultura se opune ignoranței, asigurând tânărului coloana spirituală atât de necesară rezistenței la manipulare și frustrare. Ea naște sensul democrației, sensibilitatea și rațiunea, fără de care mass media aservită fie politicului, fie cultului economic capătă singură sensul puterii de a crea noua societate. De această competență –ce se formează eminentemente în mediul școlar – depinde posibilitatea adolescentului de a-și revendica lupta pentru împlinirea de sine. În orice alte

---

<sup>5</sup> Post – modernitatea înseamnă nu fragmentare, cât a pluralitate; deci implicit slăbirea tiparului unitar. În fond gândirea slabă și-a propus să considere acest fenomen de ajungere la sfârșitul modernității nu ca un fapt după care se tine doliu, ci ca eliberare de absolutul unității și al transcederii. Gândirea slabă acceptă elementele postmodernității: sfârșitul metafizicii, sfârșitul viziunii unitare...multiplicarea interpretărilor nu înseamnă că nu mai există religie, ci e o eliberare a unei pluralități de forme de viață între care putem să alegem sau pe care le putem face să conviețuiască, cum de fapt se întâmplă (Gianni Vattimo,1993, p. 186).

condiții, traseul său va însemna o continuă încercare de adaptare la politicile și cerințele celorlalți. Iată maniera prin care deși se predică toleranța, omul cunoaște alteritatea – acestei joc meschin al dominației, individul îi poate răspunde doar prin sensul culturii.

8. METACOMPETENȚA – A ÎNVĂȚA SĂ ÎNVEȚI – sau curiozitatea epistemică, dorința intrinsecă de a cunoaște se ființează din celelalte șapte și la rândul ei, le asigură continuitatea. Ea corespunde dezvoltării personale și vizează fiecare sector al existenței, ea face ca discursul să devină asertiv și extrovertit, excelența sinelui – așa cum s-a crezut că este comunicare – derivă din sensul învățării continue. În planul imediat al învățării școlare, această meta-competență mută accentul și atenția elevului de la a sudai pentru a obține o notă, un rezultat, pe a crea o deprindere integrată<sup>6</sup> în procesul evolutiv.

Învățarea continuă înseamnă creație și inovație și credem că trebuie să străpungă din sfera științelor, a cercetării științifice în plan cotidian, să ancoreze elevul în acest drum al împlinirii, al creșterii de sine. Ea se opune sentimentului auto suficienței pe care mulți elevi îl resimțeau odată cu absolvirea ciclurilor școlare superioare. A învăța să înveți cunoaște atât coordonata motivațională: curiozitatea epistemică, cât și coordonata atitudinală: smerenia epistemică, aceasta vine să poziționeze sinele în oglindă cu idealurile epistemice, ea anulează auto suficiența și obligă omul la un demers al perfectibilității, iar nu al perfecțiunii.

În plan cotidian, social și mai ales economic, această meta competență se traduce prin exploatarea eficientă a resurselor interioare, prin dezvoltarea de noi aptitudini și deprinderi care să asigure adaptarea la schimbările tot mai rapide și uneori virulente din lumea contemporană. În acest sens sistemele educaționale încearcă să întrevadă nevoile societății viitoare pentru a putea forma elevilor calitățile necesare integrării active în societate. Cu toate acestea, evoluția tehnologică obligă pe fiecare dintre noi să rămână deschis la a învăța, la continua perfecționare, la a trece prin propria reflexivitate informația, fără îndeplinirea acestor condiții vom fi condamnați la continuă neadaptare și implicit la frustrări relaționate de propriul statut.

Un punct nevralgic al sistemelor educaționale îl reprezintă nevoia de a corobora cultura democrației cu cea a economiei, care acaparează din ce în ce mai mult domeniile existenței. Cultul democrației coincide cu valorile etern umane, cu gândirea critică și trebuie dezvoltat elevilor în spiritul asumării, al reflexivității, al căutării adevărului. Această meta competență- a învăța să înveți – depășește sfera corectitudinii politice, investind copilul cu sensul puterii de sine

Marele aport al acestei abordări educaționale – a competențelor de învățare pe tot parcursul vieții- constă în primul rând în transferabilitatea deprinderilor și a abilităților dintr-un domeniu în altul și mai mult de atât, din plan școlar în plan cotidian, social. Pentru a răspunde nevoilor complexe ale lumii contemporane, profesorul și politicile educaționale trebuie să își recentreze

---

<sup>6</sup> Dincolo de încălcarea principiilor didactice clasice și de falsificarea actului de evaluare, învățarea centrată pe notă, deci pe obținerea de rezultate imediate anulează motivația învățării căci elevul va întreba constant „la ce îmi trebuie, la ce este bună această informație, această deprindere?”. Profesorul nu îi poate răspunde coerent decât prin încercarea continua de a forma și dezvolta curiozitatea epistemică. Aceasta nu se produce printr-un discurs didactic simplificat, ci prin abordarea competențelor transferabile, prin continua ancorare în plan real a conținuturilor curriculei.

discursul în virtutea conectării domeniilor școlare. Astfel argumentarea propriilor idei, afectivitatea, logica și coerența, analiza, sinteza, reflexivitatea, rezistența la frustrare, reziliență, adaptabilitatea, empatia, toleranța, voluntariatul, creativitatea, inovația sunt componente definitorii ale gândirii critice.

Este falsă concepția conform căreia în mod tradițional elevii învățau mai mult, doar cantumul de informație era mai mare, însă –de cele mai multe ori- învățarea se rezuma la reproducerea expozitivă a unor aspecte teoretice, care nu asigurau dezvoltarea aptitudinilor practice.

Astăzi mai mult decât învățarea prin experiment, mai mult decât învățare intuitivă și continuă școala și mai ales profesorul, este chemat să se depășească pe sine nu doar în privința cunoștințelor de specialitate sau didactice, ci mai ales în ceea ce privește disponibilitatea de a se transforma într-un ghid, iar nu stăpân<sup>7</sup> al actului educativ. Competențele enumerate mai sus sunt de o complexitate mărite, tocmai pentru că depășesc granițele obiectului de studiu și prin aceasta nu sunt doar cronofage, ci mai mult de atât consumă resursele curriculare clasice, noul demers înseamnă în primul rând acceptarea statutului de cooperator al elevului, nu doar de receptor al învățării.

El - elevul este actantul principal, deci curriculum școlar nu trebuie să fie plăcut sau accesibil, ci să implice, să activeze curiozitatea epistemică a acestuia. Un răspuns ce contravine așteptărilor profesorului, dar autentic este de dorit reproducerii politicoase a unui inventar de idei aprioric expuse. Prin fiecare sarcină îndeplinită, copilul își va evalua propria performanță și va forma premisele pentru următoarele sarcini mai complexe, acest lucru este în schimb imposibil dacă profesorul nu îl investește pe copil cu încredere și îl ghidează spre rezultate imediate, deci spre motivația notei. Dubla acceptare (individuală și socială) a rolul determinant pe care îl are în această cultură a pozitivismului, profesorul și școala vor depăși modelul fragmentar a didacticii înțelese ca simplă atingere a unor obiective școlare.

Profesorul este în măsură a forma spiritul democratic, dar pentru aceasta va renunța la statutul intelectualului critic, superior colectivului de elevi. Asumându-și acest rol, profesorul va oferi și chiar va forța elevul în direcția acelor mijloace culturale curriculare care să le dezvolte capacitate de a relaționa rațiunea de libertate, etica de cunoaștere, toleranța de stima de sine. Aceste valori vor fi create prin colaborare, elevul nu și le va însuși ca pe o teoremă, ci le va clădi prin fiecare sarcină parcursă.

Dacă pe de o parte avantajele acestui tip de abordare sunt evidente, pe de altă parte - în proiectarea și evaluarea didactică, aceste competente sunt greu cuantificabile de aici și dificultățile de operaționalizare, de aceea credem că discursul integrat al disciplinelor școlare este singura manieră de atingere a acestor idealuri educaționale.

---

<sup>7</sup> Încă de la începutul secolului trecut, omul politic și filosoful Antonio Grași atrăgea atenția că disciplina, abilitățile și rigoare nu sunt nu au valoare intrinsecă, înțelese de unele singure, ci devin importante, își împlinesc sensul axiologic abia când sunt integrate într-un proiect cultural, dintr-o politică educațională prin care autoritatea are dublă deschidere: pe de o parte spre autocritică, iar pe de altă parte spre fenomenul culturii și al civilizației la care trebuie continuu să se adapteze. (Henry A. Giroux, **On Critical Pedagogy**, Bloomsbury Academic, 2020, p.56)



## **BIBLIOGRAFIE MEDTODICĂ**

1. Bertnard, Claude-Jean, **Deontologia mijloacelor de comunicare**, Iași, Institutul European, 2000
2. Bocoș, M., Gavra, R., Marcu, S.D., **Comunicarea și managementul conflictului**, Paralela 45, Pitești, 2008
3. Bocoș, M., Jucan, D., **Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului. Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor**, Paralela 45, Pitești, 2008,
4. Cross, R., Gearon, M., **Research and Evaluation of the Content and Language Integrated Learning (CLIL) Approach to Teaching and Learning Languages in Victorian Schools**, Melbourne Graduate School of Education, Londra, 2013
5. Cucu, George, **Mass-media și influențele asupra educației**, București, Editura Tempus, 2000
6. Gheorghe, Virgiliu, **Efectele micului ecran asupra minții copilului**, București, Editura Prodomos, 2007
7. Giroux, Henry A, **On Critical pedagogy**, editura Bloomsbury Academic, London, 2019
8. Murriss, Karim, **Literacies, Literature and Learning**, editura Routledge, Oxon, 2018
9. Peris-Ortiz, Marta, Merigo, Lindalh Jose, **Sustainable Learning in Higher Education**, editura Springer, London 2015

## EMPATIE ȘI AUTORITATE

GONTARU CRISTINA – IOANA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ „ION CREANGĂ” SUCEAVA

În educație, nu există o abordare universală care să funcționeze în toate cazurile, însă combinația dintre *empatie* și *autoritate* este de obicei cea mai eficientă. Alegerea între a fi mai mult empatic sau mai autoritar depinde de context și de nevoile individuale ale elevilor, dar, în general, un echilibru între cele două trăsături va crea un mediu de învățare sănătos, stimulat și respectuos. Un profesor care îmbină aceste trăsături va reuși să creeze un mediu în care elevii nu doar că învață, dar se simt și sprijiniți să își depășească limitele.

Pentru un profesor de limba română, echilibrul între empatie și autoritate poate fi esențial în crearea unui mediu de învățare motivant și respectuos. Iată câteva exemple concrete în care profesorul de limba română poate combina aceste două trăsături pentru a avea un impact pozitiv asupra elevilor:

### **Corectarea unui eseu**

Un elev a scris un eseu care nu respectă toate cerințele temei (de exemplu, nu se încadrează în tema dată sau are multe greșeli gramaticale). În loc să aplice o sancțiune severă sau să critice excesiv lucrarea, profesorul adoptă o abordare empatică:

- În primul rând, el recunoaște efortul depus de elev, felicitându-l pentru ideile originale sau pentru anumite părți ale lucrării care au fost realizate corect.
- Apoi, în mod calm și clar, profesorul explică unde au fost greșelile și oferă exemple pentru corectarea acestora, ajutând elevul să înțeleagă cum să îmbunătățească lucrarea.
- Profesorul poate discuta cu elevul despre importanța respectării cerințelor unui text și despre cum aceste greșeli pot fi corectate, stabilind împreună un plan pentru îmbunătățirea abilităților de scriere.

**Beneficiu:** elevul se simte înțeles și sprijinit, dar în același timp învață importanța respectării cerințelor și a corectitudinii gramaticale.

### **Gestionarea unui conflict între elevi**

Doi elevi se ceartă pe tema unei discuții despre un text literar. Unul dintre elevi se simte jignit de comentariile celuilalt și devine defensiv. Profesorul intervine cu autoritate, dar și cu empatie:

- În primul rând, profesorul ascultă ambele părți fără a interveni imediat, oferindu-le fiecărui elev șansa de a-și exprima punctul de vedere.

- Apoi, profesorul explică importanța respectului în discuțiile academice și le reamintește elevilor că diversitatea de opinii este un aspect important în învățarea literaturii.

- Profesorul stabilește reguli clare pentru cum trebuie să se comporte elevii în timpul dezbaterilor, subliniind că orice comentariu ofensator nu va fi tolerat, dar încurajează, în același timp, exprimarea opiniilor într-un mod respectuos.

**Beneficiu:** elevii învață atât cum să rezolve conflictele într-un mod civilizată, cât și cum să își exprime opiniile fără a jigni pe cineva, în cadrul unei discuții academice.

### **Planificarea unui proiect de grup**

În cadrul unui proiect de grup pentru analiza unui roman, profesorul de limba română stabilește așteptările și regulile clare. Totuși, înainte de a impune aceste reguli, profesorul adoptă o abordare empatică:

- În primul rând, profesorul discută cu elevii despre importanța muncii în echipă și despre modul în care fiecare membru al grupului poate contribui. El încurajează ideile și sugestiile elevilor privind modul în care ar dori să abordeze proiectul.

- Profesorul impune termene clare pentru finalizarea sarcinilor, subliniind faptul că întârzierea unui membru al echipei poate afecta întregul grup. Dacă un elev întârzie cu partea sa de muncă, profesorul va discuta cu el în privat, încercând să înțeleagă cauzele întârzierii, oferindu-i sprijin, dar reamintindu-i importanța respectării termenelor.

**Beneficiu:** elevii învață să își asume responsabilitățile într-un cadru de încredere și sprijin, iar profesorul reîntărește necesitatea autorității pentru ca proiectul să decurgă eficient.

### **Evaluarea unui examen**

Un profesor de limba română care organizează un examen oral pentru analiza unui text literar poate adopta o abordare echilibrată, care combină empatia cu autoritatea.

- În timpul examenului, profesorul încurajează elevul să își exprime opinia despre text, ascultând cu atenție și arătându-i că punctele sale de vedere sunt importante, chiar dacă sunt diferite de cele ale altor colegi.

- Dacă elevul nu reușește să își exprime clar gândurile sau face greșeli semnificative, profesorul nu-l corectează dur, dar îl ghidază, oferindu-i sugestii pentru îmbunătățirea discursului. De asemenea, profesorul explică ce ar fi trebuit făcut mai bine, stabilind așteptările pentru viitor.

- Evaluarea se face conform unui set de criterii clare, dar profesorul acordă și un punctaj de „susținere” atunci când elevul se află într-o situație dificilă și încearcă să răspundă corect, chiar dacă nu este perfect.

**Beneficiu:** elevul învață că este important să își exprime opiniile, dar că există și standarde academice care trebuie respectate. De asemenea, se simte susținut în procesul de învățare, nu judecat.

### **Feedback pentru o lucrare de compunere**

După ce elevii predau o compunere, profesorul oferă un feedback echilibrat:

- În primul rând, profesorul apreciază aspectele pozitive ale lucrării, cum ar fi originalitatea ideilor sau structura clară.

- Apoi, profesorul subliniază greșelile sau zonele care pot fi îmbunătățite (de exemplu, greșeli de gramatică, incoerențe în argumentare), oferind exemple clare de corectare.

- Profesorul încurajează elevul să își revină asupra lucrării și să încerce să o îmbunătățească, subliniind că progresul se face pas cu pas și că greșelile sunt o parte normală a procesului de învățare.

**Beneficiu:** elevul simte că efortul său este apreciat, dar în același timp înțelege că există așteptări clare pentru calitatea lucrărilor sale. Acesta va fi mai motivat să îmbunătățească aspectele punctate.

Aceste exemple demonstrează cum profesorul de limba română poate crea un mediu de învățare echilibrat prin combinarea empatiei și autorității. Elevii se simt încurajați și susținuți emoțional, dar și ghidați de reguli clare și justificate, ceea ce contribuie la o experiență educativă mai eficientă și mai plăcută. Autoritatea în educație este importantă pentru a menține disciplina și pentru a asigura că elevii înțeleg importanța respectării regulilor. Un profesor care impune autoritate într-un mod ferm și respectuos va reuși să stabilească limite clare, să păstreze ordinea și să mențină un climat propice învățării. Autoritatea nu înseamnă a fi sever sau inflexibil, ci a stabili un cadru în care elevii pot învăța și se simt siguri.

În realitate, strategia potrivită este una echilibrată. Este important să fii empatic în momentele în care elevii au nevoie de sprijin emoțional sau de înțelegere, dar este la fel de important să menții autoritatea atunci când este nevoie de structură, responsabilitate și respect.

### **Bibliografie:**

1. David Geldard, Kathryn Geldard, *Consilierea copiilor. O introducere practica*, Editura Polirom, București, 2019
2. Emanuela Ilie, *Didactica limbii și literaturii române*, Editura Polirom, Iași, 2020
3. Violeta Enea, *Interventii psihologice in scoala. Manualul consilierului scolar*, Editura Polirom, București, 2019

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: O ABORDARE EMPATICĂ

GONTARU CRISTINA – IOANA  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ „ION CREANGĂ” SUCEAVA

Într-o lume în continuă schimbare, rolul educației devine din ce în ce mai complex și mai diversificat. Un lider educațional nu mai este doar un manager al resurselor și al proceselor de învățare, ci un mentor și un ghid pentru dezvoltarea emoțională și intelectuală a elevilor. În acest context, „empatia” joacă un rol esențial. Un leadership educațional empatic nu doar că încurajează performanța academică, ci și sprijină dezvoltarea personală și socială a elevilor.

## Ce este leadershipul educațional?

Leadershipul educațional se referă la capacitatea liderilor din domeniul educațional (profesori, directori, coordonatori) de a influența și ghida elevii, echipele de profesori și întreaga comunitate școlară într-o direcție pozitivă. Acesta presupune luarea unor decizii care să sprijine dezvoltarea unui mediu educațional incluziv, susținător și eficient. Liderii educaționali trebuie să creeze un climat de încredere, să inspire prin exemplu și să adopte metode inovatoare de învățare. Ei trebuie să fie capabili să identifice nevoile fiecărui elev și să răspundă acestora prin resurse și strategii adecvate.

## Rolul empatiei în leadershipul educațional

Empatia reprezintă abilitatea de a înțelege și de a resimți ceea ce simt alții, precum și de a răspunde la acele emoții într-un mod adecvat și susținător. În contextul educațional, empatia nu înseamnă doar a asculta, ci și a înțelege provocările cu care se confruntă elevii, profesori și întreaga echipă didactică.

Un lider educațional empatic este capabil să:

- **Înțelege** dificultățile emoționale sau sociale cu care se confruntă elevii.
- **Sprijine** profesori să gestioneze relațiile din clasă și să construiască un mediu sănătos și echilibrat.

- *Fie sensibil* la nevoile educaționale și personale ale fiecărei persoane din comunitatea școlară.

### **Cum influențează empatia performanța educațională?**

Un lider educațional care își exprimă empatia față de elevi și profesori ajută la crearea unui mediu de încredere și respect reciproc. Când elevii simt că sunt înțeleși și susținuți, acest lucru poate duce la:

1. Creșterea motivației - elevii care se simt susținuți sunt mai predispuși să își depășească limitele și să își îmbunătățească performanțele academice.
2. Îmbunătățirea relațiilor - empatia întărește legăturile dintre elevi și profesori, contribuind la un climat pozitiv în clasă.
3. Reducerea stresului - un lider empatic poate identifica semnele de stres sau anxietate ale elevilor și poate interveni pentru a le oferi suportul necesar.
4. Incluziune și diversitate - empatia ajută liderii educaționali să gestioneze diversitatea în școli, asigurându-se că toți elevii se simt valoroși și incluși.

### **Exemple de leadership educațional empatic**

Un exemplu clar al aplicării leadershipului educațional empatic poate fi observat în școlile care implementează programe de consiliere școlară. Acestea permit elevilor să aibă un loc sigur unde pot discuta despre problemele lor, iar liderii educaționali (directorii sau coordonatorii) joacă un rol crucial în integrarea acestora în viața școlii. De asemenea, liderii educaționali empatici sunt adesea cei care susțin programele de dezvoltare profesională continuă pentru profesori, în care se pune accent pe înțelegerea diversității elevilor și pe tehnici de gestionare a comportamentului din clasă.

### **De ce este important să cultivăm empatia în școli?**

Empatia contribuie la formarea unor tineri responsabili, capabili să se înțeleagă unii pe alții și să formeze relații sănătoase, atât în cadrul școlii, cât și în afaceri, viața personală sau comunitatea lor. Astfel, un leadership educațional empatic nu se rezumă doar la succesul

academic, ci contribuie la formarea unor indivizi capabili să fie parte dintr-o societate mai bună și mai înțelegătoare. Un leadership educațional de succes nu poate fi dissociat de empatie. Liderii educaționali care pun accent pe înțelegerea și sprijinirea nevoilor emoționale ale elevilor și ale echipei didactice vor contribui la crearea unui mediu în care învățarea devine o experiență completă, care îmbină atât dezvoltarea intelectuală, cât și pe cea emoțională.

Empatia nu doar că îmbunătățește performanțele academice, dar creează o atmosferă de respect, încredere și siguranță, elemente fundamentale pentru dezvoltarea sănătoasă a elevilor. Așadar, viitorul educației depinde de cei care înțeleg puterea empatiei și care o aplică în fiecare decizie și acțiune educațională.

### **Leadershipul educațional și empatia: Experiența unui cadru didactic de limba română**

În activitatea mea de profesor de limba română, am învățat că un lider educațional nu poate să își limiteze rolul la simpla transmitere a cunoștințelor. Un bun lider în educație trebuie să fie, în primul rând, un exemplu de integritate, înțelegere și respect. Însă, poate cel mai important, trebuie să știe cum să găsească un echilibru între autoritate și empatie. Această balanță este esențială pentru a crea un mediu în care elevii se simt în siguranță să învețe, să se exprime și să greșească, dar în același timp să înțeleagă și să respecte limitele și așteptările educaționale.

Empatia este un fundament al relației cu elevii. În fiecare zi, încerc să abordez fiecare elev cu empatie, înțelegând că fiecare dintre ei vine cu propriile provocări și experiențe. De exemplu, în cazul unui elev care nu reușește să își exprime gândurile în mod coerent în cadrul unei teme de limba română, nu mă rezum doar la a corecta greșelile gramaticale sau de vocabular. În schimb, încerc să înțeleg cauza dificultății lui: poate că nu are suficientă încredere în sine, poate că nu înțelege corect cerințele, sau poate că are un blocaj emoțional care îl împiedică să se exprime liber.

Prin urmare, am învățat să adopt o *atitudine empatică*, acordându-i timp pentru a-l asculta, oferindu-i suport suplimentar și încurajându-l constant. Însă, acest tip de susținere nu înseamnă că las toate comportamentele sau greșelile fără consecințe. Empatia nu exclude autoritatea, dar o modelează într-un mod care se concentrează pe dezvoltarea elevului, nu doar pe corectarea sa.



### **Autoritatea în contextul unui cadru didactic empatic**

Pe de altă parte, autoritatea este esențială pentru menținerea unui climat de învățare sănătos și eficient. În timpul orei de limba română, de multe ori întâlnesc situații în care trebuie să iau decizii rapide, ferme și clare. De exemplu, în cazul în care un elev întrerupe în mod constant pe colegii săi sau nu respectă regulile de comportament, trebuie să intervin cu fermitate, explicându-i că acest comportament nu este acceptabil. Totuși, chiar și în aceste momente de autoritate, îmi amintesc să nu pierd niciodată din vedere nevoia de empatie. După ce am clarificat așteptările și consecințele comportamentului său, încerc să înțeleg și perspectiva elevului. Poate că se află într-o perioadă dificilă acasă, sau poate că nu știe cum să gestioneze anumite emoții sau conflicte interne. Discuțiile de la sfârșitul orei sau sesiuni de consiliere individuală sunt ocazii prin care pot arăta elevului că îl susțin în mod activ, nu doar că aplic o sancțiune.

Acest echilibru între autoritate și empatie devine cheia unei relații profesor-elev de succes, deoarece elevii pot înțelege că, deși sunt așteptări clare și limite, îngrijirea și respectul față de ei sunt fundamentale.

### **Crearea unui mediu de învățare inclusive**

De asemenea, aplicând empatia, am învățat să fiu atentă la diversitatea de stiluri de învățare din clasă. În fiecare an, sunt elevi cu nevoi educaționale speciale sau elevi care provin din medii socio-culturale diferite. În loc să aplic o abordare uniformă pentru toți, încerc să personalizez procesul de învățare, să ascult cu atenție ce le este mai greu și să le ofer resurse suplimentare atunci când este necesar. De exemplu, în cadrul unei lecții de literatură, atunci când discutăm despre diverse interpretări ale unui text literar, am observat că unii elevi au dificultăți în a exprima opinii complexe. Aici intervine empatia: în loc să le impun un standard de performanță prea rigid, îi încurajez să-și exprime opiniile liber și le ofer un mediu în care greșelile sunt privite ca parte a procesului de învățare, nu ca un eșec.

În paralel, am învățat să îmi stabilesc așteptările clare și să aplic reguli stricte atunci când este nevoie. Autoritatea în cadrul educațional nu înseamnă doar a impune reguli, ci a crea un spațiu în care elevii știu că există limite care trebuie respectate, dar că aceste limite sunt menite să le sprijine dezvoltarea, nu să le inhibe creativitatea.

## **Empatia și autoritatea – două laturi ale unui leadership educațional eficient**

În activitatea de profesor de limba română, **echilibrul între empatie și autoritate** nu este doar o metodă pedagogică, ci o filozofie educațională pe care o aplicăm zi de zi. Prin acest echilibru, pot să îmbin autoritatea necesară pentru a crea un mediu de învățare respectuos și ordonat cu empatia care ajută elevii să se simtă înțeleși și susținuți în procesul lor de învățare. Este esențial ca un lider educațional să înțeleagă că succesul nu se măsoară doar prin performanțele academice, ci și prin impactul pe care îl are asupra dezvoltării emoționale și sociale a elevilor.

### **Bibliografie:**

1. Constantin Cucuș, *Pedagogie*, Editura Polirom, Polirom, Iași, 2016
2. Constantin Cucuș, *Educația. Preocupări, viziuni, previziuni*, Editura Polirom, Iași, 2024
3. David Geldard, Kathryn Geldard, *Consilierea copiilor. O introducere practică*, Editura Polirom, București, 2019
4. Emanuela Ilie, *Didactica limbii și literaturii române*, Editura Polirom, Iași, 2020
5. Violeta Enea, *Intervenții psihologice în școală. Manualul consilierului școlar*, Editura Polirom, București, 2019

## **Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

### **Profesor pentru educație timpurie Gonteanu Ancuța**

Leadershipul educațional este un factor esențial în crearea unui mediu de învățare propice dezvoltării elevilor și profesorilor. Un lider educațional eficient trebuie să combine autoritatea cu empatia pentru a asigura un echilibru între disciplină și susținere emoțională. Această abordare permite dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive și a unei atmosfere care favorizează învățarea.

#### **Autoritatea în leadershipul educațional**

Autoritatea este necesară pentru a menține ordinea, a asigura respectarea regulilor și a implementa obiectivele educaționale. Un lider educațional cu autoritate clară stabilește direcția instituției și oferă ghidare fermă. Printre strategiile prin care autoritatea poate fi exercitată eficient se numără:

- **Stabilirea unor așteptări clare:** Comunicare transparentă a regulilor, valorilor și obiectivelor educaționale.
- **Decizii ferme și echitabile:** Adoptarea unui stil de conducere bazat pe reguli clare, aplicate consecvent.
- **Responsabilizare:** Delegarea responsabilităților și monitorizarea progresului pentru a menține un standard ridicat al activității didactice.
- **Exemplu personal:** Un lider care respectă regulile și valorile instituției va inspira respect și implicare din partea colegilor și elevilor.

#### **Empatia în leadershipul educațional**

Empatia este esențială pentru a construi relații bazate pe încredere și sprijin reciproc. Un lider empatic poate înțelege nevoile și emoțiile elevilor și profesorilor, creând un mediu de învățare incluziv și motivant. Strategiile care favorizează empatia includ:

- **Ascultarea activă:** Acordarea de timp și atenție preocupărilor și dificultăților cu care se confruntă elevii și profesorii.

- **Comunicarea deschisă și non-violentă:** Utilizarea unui limbaj pozitiv și constructiv pentru a evita conflictele.
- **Susținerea dezvoltării emoționale:** Crearea unor programe de mentorat și activități care sprijină dezvoltarea inteligenței emoționale.
- **Flexibilitate și adaptabilitate:** Ajustarea strategiilor de leadership în funcție de nevoile comunității educaționale.

### **Integrarea autorității și empatiei**

Pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient, liderii educaționali trebuie să îmbine autoritatea cu empatia. Câteva metode pentru realizarea acestui echilibru includ:

- **Leadership transformațional:** Inspirarea și motivarea profesorilor și elevilor printr-o viziune clară și un exemplu personal puternic.
- **Cultură organizațională pozitivă:** Promovarea respectului reciproc și a colaborării.
- **Abordare echilibrată a disciplinării:** Aplicarea regulilor cu fermitate, dar cu sensibilitate față de circumstanțele individuale.
- **Feedback constructiv:** Oferirea unor sugestii care să încurajeze învățarea și dezvoltarea, fără a demotiva.

### **Concluzie:**

Un leadership educațional eficient presupune o combinație armonioasă între autoritate și empatie. Prin adoptarea unui stil de conducere echilibrat, liderii educaționali pot crea un mediu propice dezvoltării academice și personale a tuturor membrilor comunității educaționale. Această abordare contribuie nu doar la succesul individual al elevilor și profesorilor, ci și la creșterea performanței instituției în ansamblu.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof. Grădinaru Elena-Corina, Liceul „Ștefan cel Mare” Codăești

Leadershipul reprezintă arta de a motiva pe ceilalți pentru a atinge un obiectiv comun. Mai mult decât un stil de conducere, acesta este un comportament și un model de urmat.

În primul pas, trebuie făcută diferențierea între un lider și un manager: managerul deține controlul, liderul inspiră, este, în sine, un model inspirațional. Dacă un manager urmărește realizarea obiectivelor pe termen scurt, un lider propune o viziune clară pe termen lung, managerul se concentrează pe eficiență, pe obținerea de rezultate, liderul se focusează pe oameni, susținând nevoile de creștere personale și pe cele ale organizației pe care o conduce. Dacă managerul se bazează pe relații formale, liderul este el însuși un model de urmat prin valorile, credințele și comportamentele pe care le are. Conceptul de management nu respinge pe cel de leadership și nici invers. Cele două trebuie să rămână, pentru că, în funcție de context și situație, sunt interconectate și pot oferi soluții eficiente.

Cum recunoștem un lider? Liderul are calități înnăscute sau dobândite? Consider că un lider se formează, în timp, pe baza experiențelor pe care le are, a dorinței permanente de dezvoltare personală, își dezvoltă abilitățile de conducere, prin practică și antrenament. Calitățile înnăscute precum inteligența cognitivă care îi permit să găsească soluții, să rezolve probleme, să interpreteze informații, carisma sau abilitatea de a atrage susținători și a stârni admirație și creativitatea favorizează formarea unui lider dar, parcursul său ulterior este influențat de implicare, adaptabilitate, responsabilitate și de dorința de a învăța și de a se forma continuu.

Conform matricii încrederii lui Richard Barrett, un lider trebuie să dea dovadă la bază de integritate, autenticitate, corectitudine, onestitate. La care se adaugă grija pentru celălalt, transparența, deschiderea. Abilitățile, cunoștințele sau experiența îl diferențiază. Un lider este cunoscut prin reputație, este credibil, obține performanță. A fi un lider bun nu înseamnă a fi perfect ci a da dovadă de o dezvoltare continuă și o influență pozitivă pentru ceilalți.

Conform teoriei Autoperfecționării/ Teoriei Schimbării Autoimpuse a lui Richard Boyatzis care propune o schimbare sustenabilă/durabilă trebuie delimitat sinele real- cum aș vrea să fiu ca lider (format din identitatea proprie, valori personale, filozofie de viață, optimism, speranță, viziunea personală și viitorul imaginat/dorit) de Sinele real -cum te percep alții.

Este importantă schematizarea ideii de lider și a stilului de leadership potrivit. Consider că un lider trebuie să fie rezonant prin crearea unui mediu pozitiv, să fie rezilient în situații de criză și să găsească soluții eficiente. Liderul are capacitatea de a lua decizii bune chiar și în situații de criză. Problemele complexe pot fi rezolvate invitând la dialog toate părțile implicate, de aici și ideea de leadership colectiv. Liderul trebuie să se folosească de situațiile de criză pentru a se reinventa prin educarea atenției, a speranței sau a compasiunii. Mediul pozitiv se bazează pe relaționare iar un lider trebuie să știe să pună în valoare talentul, creativitatea, inteligența și potențialul membrilor organizației. Liderul rezonant are viziune. Viziunea este o schemă de gândire care reușește să devină realitate dacă membrii organizației o îmbrățișează. Liderul crede cu tărie în valorile personale, este empatic și arată compasiune pentru ceilalți, este inteligent emoțional trăind în armonie cu sine și cu ceilalți. Liderul inteligent emoțional percepe corect emoțiile și clădește relații bazate pe emoții. El dă dovadă de pasiune și entuziasm în ceea ce face. Un lider trebuie să fie creativ și, în același timp să inspire pe ceilalți în a fi creativi. Nivelul de încredere al liderului se poate influența prin acțiuni, fapte care devin experiență pentru acesta și reputație în comunitate. Un lider obține performanță și implicit o bună reputație atunci când prin modul personal de a gândi și de a acționa devine un model pentru ceilalți. Liderul este un conducător autentic, adică onest și corect și cu sine însuși, dar și în relație cu ceilalți. Să te cunoști ține și de recunoșterea emoțiilor personale dar și ale celorlalți. Dacă adăugăm ideea de motivație, un lider trebuie să motiveze mai mult intrinsec decât extrinsec, trebuie să convingă prin persuasiune. Acesta știe să discute calm pentru a câștiga loialitatea, își asumă riscurile și își recunoaște greșelile. Un lider mizează pe emoții: știe să inspire, să provoace, să valorizeze, să empatizeze. Devine rezonant prin energia pozitivă pe care o transmite. „Liderii rezonanți inspiră încredere și au credința profundă că oamenii au capacitatea de a transforma visurile în realitate” (Richard Boyatzis)

În ceea ce privește stilul unui lider, acesta trebuie să se schimbe în funcție de componența echipei sau de lucruri specifice care se petrec în organizație la un moment dat. Nu trebuie adoptat un singur stil, un lider trebuie să folosească stiluri diferite în situații diferite. Dacă un leadership dominator este indicat în situații doar de criză deoarece folosit în exces duce la demotivarea echipei, stilul democratic este folosit pentru a încuraja membrii echipei, pentru a le stimula creativitatea și implicarea. Dezavantajul ar fi în momentul luării deciziilor deoarece nu ar face decât să stagneze și să creeze confuzie. Un lider autentic trebuie să dea dovadă de adaptabilitate și să folosească un stil care să se plieze pe nevoile echipei și ale organizației. În acest sens, indicat ar fi și folosirea unui feedback permanent care să înregistreze pulsul

organizației și care să ajute liderul să își ajusteze stilul în momentul respectiv pentru că liderul nu are toate răspunsurile. El poate cere părerea, asculta și învăța continuu. Stilul colegial și cel consilier trebuie folosit pentru a crea relații sau a întări relațiile iar stilul vizionar este un stil care motivează și propune schimbarea.

Ideea de leadership are legătură cu ideea de mentorat, viziune și inspirație unde liderul este un agent al schimbării, este acea persoană „care reușește să scoată simplitate din dezordine, armonie din dezbinare și oportunitate din dificultate”—Albert Einstein.

#### Bibliografie:

1. Boyatzis, Richard, *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*, 1982, [https://www.researchgate.net/publication/247813294\\_The\\_Competent\\_Manager\\_A\\_Model\\_For\\_Effective\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance)
2. Patrașcu, Dumitru, *Leadership educațional autentic*, Tipografia UPS „Ion Creangă”, Chișinău, 2019

## LEADERSHIP CREATIV

**Prof. dr. Marcela Grațianu, Colegiul Național „Octav Onicescu“, București**

Dincolo de diversele abordări ale educației, de cei doi presupuși poli – educație tradițională versus educație progresistă –, educația eficientă este întotdeauna un echilibru între teorie și practică, tradiție și inovație, rigoare și libertate, caracterul individual și cel de grup, lumea interioară și lumea exterioară. Contextul în care trăim se schimbă rapid, dar avem tehnologii care fac posibilă personalizarea educației în feluri cu totul noi. Și, mai presus de toate acestea, există un puternic sentiment în lumea întreagă că este esențială o schimbare semnificativă a direcției în care ne gândim la educație și o practicăm.

Construirea programei în jurul a ceea ce îi interesează pe elevi duce la rezultate mai bune în toate domeniile, pentru că școala este legată de expunerea înzestrării și a punctelor forte ale elevilor. Rolul primordial al unui director constă în aprecierea individualității fiecărui elev, căutarea potențialului pretutindeni și strădania constantă de a duce școala mai departe în fața schimbărilor continue.

Există o diferență între leadership și management: leadershipul se referă la viziune, iar managementul, la implementare. Rolul managementului este să se asigure că există sisteme și resurse disponibile pentru ca viziunea să fie pusă în practică. Ceea ce separă echipele cu succes constant de celelalte este instruirea, motivația imprimată de liderii lor, care scot la suprafață ce e mai bun din fiecare. Nu există un singur tip de leadership, pentru că nu există un singur tip de personalitate care să-i caracterizeze pe lideri. Unii lideri pot lucra în colaborare, alții sunt autoritari; unii își propun să se ajungă la un consens înainte de a acționa, alții acționează pe baza propriilor convingeri. Ceea ce îi unește este abilitatea de a le inspira celor pe care îi conduc sentimentul că fac ceea ce trebuie și că sunt și capabili să ducă până la capăt ceea ce și-au propus. Situații diferite cer stiluri de conducere diferite. Însă liderii cei mai respectați în orice domeniu sunt cei cărora le pasă în mod real de cei pe care îi conduc și a căror compasiune este evidentă nu numai în ceea ce spun, ci și în ceea ce fac.

Directorii de școală ar trebui să știe că treaba lor principală este să contruiască o comunitate între profesori, personalul administrativ și nedidactic, elevi și părinți, toți aceștia având nevoie să împărtășească un set comun de valori și de scopuri. Ambientul culturii școlii și atitudinile și așteptările pe care le creează în rândul profesorilor și al elevilor sunt factorul critic



în generarea gândirii originale, a obiceiurilor și a cadrului de referință al inovatorilor. Un model pe care liderii din școli îl pot urma pentru a remodela școala astfel încât aceasta să se plieze pe nevoile în schimbare ale elevilor și ale societății are trei aspecte centrale:

- leadership în colaborare – construirea unei viziuni împărtășite, dezvoltarea unui plan de îmbunătățire clar și care să poată fi susținut, identificarea rolurilor semnificative printre membrii personalului;
- personalizarea mediului școlii – renunțarea la cultura anonimatului care le permite multor elevi să treacă prin școală neobservați, dezvoltarea unor planuri personalizate pentru elevi;
- predarea și evaluarea pentru a îmbunătăți rezultatele elevilor – prioritizarea aprofundării cunoștințelor în defavoarea cantității lor, oferirea de alternative pentru monitorizarea și gruparea elevilor, pentru conectarea lor la situații reale din viață prin materiile care li se predau.

Școlile care prosperă au propria dinamică, dar toate promovează comunitatea (există un puternic sentiment al unei identități și al unui scop comun), individualitatea (membrii se simt respectați ca indivizi, cu propriile talente, interese și nevoi) și posibilitatea (oferă speranță și oportunități tuturor celor care fac parte din ele) ca aspecte esențiale ale unei culturi a învățării care să confere încredere. Astfel, rolul unui lider creativ este să nu aibă el toate ideile, ci să încurajeze o cultură în care toată lumea să le aibă, iar, din această perspectivă, principalul rol al unui director de școală nu este de comandă, ci de control asupra climatului educațional.

## EDUCAȚIA INCLUZIVĂ ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL ROMÂNESC

Profesor: Grigoraș Ana

Colegiul Economic „Virgil Madgearu”, Iași

*"Într-o școală incluzivă, diversitatea nu este doar privită ca o provocare de depășit, ci ca o oportunitate de a ne învăța unii pe alții și de a crește împreună în armonie."* (John Hattie)

Educația reprezintă unul dintre factorii principali ce influențează modul de formare și dezvoltare a unei societăți, indiferent de stadiul său actual. Dreptul la educație al fiecărui copil, recunoscut atât la nivel national, cât și internațional, constituie un drept fundamental, iar respectarea acestuia reprezintă temelia dezvoltării umane.

Introducerea Educației incluzive în învățământul românesc este un subiect de mare importanță și actualitate. Educația incluzivă nu se referă doar la integrarea copiilor cu dizabilități în școlile obișnuite, ci și la crearea unui mediu prielnic pentru toți elevii, indiferent de abilități, origine etnică sau statut socio-economic. Scopul principal este de a asigura egalitatea șanselor și de a crea un mediu educațional care să răspundă diversității elevilor.

În România, educația incluzivă a devenit o realitate a sistemului educațional în ultimii 20 de ani, fiind recunoscută ca un drept fundamental al omului și inclusă în Convenția Națiunilor Unite asupra Drepturilor Persoanelor cu Dizabilități. Școala incluzivă reprezintă modalitatea cea mai eficientă de a combate atitudinile discriminatorii, iar școala obișnuită ar trebui să ofere condițiile adecvate pentru asigurarea școlarizării și copiilor cu cerințe speciale (CES). Fiecare copil ar trebui să aibă acces la toate drepturile și serviciile educaționale, sociale și medicale, raportate la principiile echității și egalității de șanse.

Cerințele educative speciale (CES) reprezintă un concept relativ nou care descrie necesitățile diferite ale educației copilului, indiferent dacă acestea derivă sau nu dintr-o deficiență. Aceste cerințe sunt rezultatul diferențelor individuale în dezvoltare, procesul de învățare, interacțiunea cu mediul înconjurător, precum și din experiențele anterioare ale copiilor și din provocările sociale și existențiale cu care aceștia se confruntă. Ele pot fi de natură temporară sau pot persista pe termen îndelungat, manifestându-se în fazele timpurii ale dezvoltării și la toate nivelurile sistemului educațional. Educația incluzivă presupune acceptarea și valorizarea diversității umane, asigurând condiții de viață

corespunzătoare pentru persoanele cu cerințe speciale și oferindu-le aceleași drepturi și responsabilități ca și celorlalți membri ai societății. În acest context, școlile incluzive trebuie să recunoască și să răspundă nevoilor diferite ale elevilor, asigurând o educație de calitate pentru toți prin intermediul unui curriculum adecvat, strategii de predare și parteneriate cu comunitățile din care fac parte.

Colaborarea dintre părinți, societate și factorii educaționali este esențială pentru succesul educației incluzive și pentru asigurarea unui mediu de învățare favorabil pentru toți elevii. Această colaborare poate fi realizată printr-o comunicare deschisă și continuă între părinți și profesori despre progresul și nevoile elevilor prin organizarea de întâlniri regulate și utilizarea unor platforme de comunicare online. Părinții și societatea trebuie să ofere sprijin emoțional și social elevilor, în special celor cu nevoi educaționale speciale. Crearea unui mediu în care copiii se simt acceptați și valorizați este esențială pentru dezvoltarea lor armonioasă

Prin dezvoltarea de Parteneriate Educaționale școlile pot colabora cu organizații non-guvernamentale, autorități locale și alte instituții pentru a crea programe și activități care să sprijine educația incluzivă. Aceste parteneriate pot oferi resurse suplimentare și oportunități pentru elevi. Societatea joacă un rol crucial în susținerea educației incluzive. Comunitățile pot organiza evenimente și campanii de conștientizare pentru a promova valorile diversității și incluziunii. De asemenea, membrii comunității pot participa ca voluntari în diverse activități școlare și extrașcolare.

Pentru a dezvolta o educație incluzivă de calitate este necesară acordarea unei atenții sporite asupra competențelor profesorilor. Accesul și plasarea în mediul educațional incluziv nu trebuie să fie singurele preocupări, ci trebuie să se acorde o atenție deosebită și dezvoltării competențelor pedagogice. Implementarea cu succes a educației incluzive în sistemul de învățământ românesc, este dependentă de dezvoltarea sistematică a competențelor profesorilor în această formă particulară de educație, cu o documentare empirică a provocărilor și identificarea modalităților de a le depăși. Profesorii trebuie să beneficieze de formare continuă pentru a fi pregătiți să răspundă nevoilor diverse ale elevilor. Cursurile de specializare și atelierelor tematice pot îmbunătăți competențele cadrelor didactice în domeniul educației incluzive.

Educația incluzivă nu reprezintă doar un obiectiv educațional ci și un angajament care vizează respectarea drepturilor omului și dezvoltarea unei societăți mai echitabile. Prin investiții în infrastructură, formare continuă și conștientizare, se poate crea un sistem educațional incluziv care să ofere șanse egale pentru toți elevii, indiferent de diferențele lor.

Este imperativă schimbarea sistemului național în aceste direcții pentru a se asigura tuturor elevilor și tinerilor un viitor cât mai bun, printr-o educație incluzivă aplicată la un nivel cât mai înalt calitativ.

Prin aceste măsuri, colaborarea dintre părinți, societate și factorii educaționali poate contribui semnificativ la crearea unui sistem de învățământ incluziv, de calitate, pentru toți elevii.

#### Bibliografie

1. Gherguț, A (2005) -*Sinteze de psihopedagogie specială. Ghid pentru concursuri și examene de obținere a gradelor didactice*, Editura Polirom
2. Ministerul Educației Naționale (2016) -*ORDIN Nr.1985/Nr.1305/ Nr.5805 privind aprobarea Metodologiei pentru evaluarea și intervenția integrată în vederea încadrării copiilor cu dizabilități în grad de handicap, a orientării școlare și profesionale a copiilor cu cerințe educaționale speciale, precum și în vederea abilitării și reabilitării copiilor cu dizabilități și/sau cerințe educaționale speciale;*

## **Leadership educațional: Echilibrul între autoritate și empatie în dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv**

---

### **Introducere**

În cadrul educațional, leadershipul joacă un rol esențial în crearea unui mediu de învățare în care elevii se simt siguri și susținuți, dar și în care regulile și așteptările sunt clare și respectate. Un lider educațional eficient trebuie să navigheze între două dimensiuni esențiale: autoritatea (care stabilește structura și ordinea) și empatia (care încurajează înțelegerea și sprijinul emoțional). Acest articol explorează cum un echilibru între autoritate și empatie poate îmbunătăți performanța academică și bunăstarea elevilor.

### **Definirea conceptelor**

#### **1. Leadership educațional**

Leadershipul educațional se referă la procesul de influențare a grupurilor educaționale pentru a atinge obiectivele educaționale stabilite. Aceasta presupune stabilirea unei viziuni clare, crearea unui mediu motivant și de susținere, și gestionarea eficientă a resurselor educaționale.

#### **2. Autoritatea în leadership**

Autoritatea în educație se referă la puterea de a stabili reguli, a impune discipline și a asigura respectarea acestora. Un lider educațional autoritar are capacitatea de a crea un cadru în care elevii înțeleg așteptările și limitele, promovând comportamente adecvate și o atmosferă de învățare concentrată.

#### **3. Empatia în leadership**

Empatia presupune înțelegerea și recunoașterea sentimentelor și nevoilor celorlalți. Un lider educațional empatic este capabil să își adapteze abordările pentru a sprijini elevii în momentele lor dificile, să le ofere un spațiu sigur pentru exprimarea sentimentelor și să încurajeze o atmosferă de respect reciproc.

### **Importanța echilibrului între autoritate și empatie**

Un lider educațional care înțelege cum să echilibreze autoritatea și empatia poate crea un mediu de învățare optim, în care elevii se simt atât susținuți, cât și provocați să își depășească limitele. Astfel, **autoritatea** oferă structura necesară pentru a preveni haosul și pentru a stabili așteptări clare, în timp ce **empatia** asigură un cadru în care elevii se simt în siguranță și înțeleși, contribuind la dezvoltarea lor emoțională și socială.

#### **Impactul autorității în educație:**

- Crearea unui mediu ordonat și sigur
- Clarificarea așteptărilor și responsabilităților
- Promovarea comportamentului adecvat și al respectului față de reguli

#### **Impactul empatiei în educație:**

- Sprijinirea dezvoltării socio-emoționale a elevilor
- Îmbunătățirea relațiilor între lideri și elevi
- Crearea unui mediu de învățare în care elevii simt că sunt ascultați și sprijiniți

### **Strategii pentru echilibrarea autorității și empatiei în leadership educațional**

#### **1. Comunicare deschisă și autentică:**

Liderii educaționali trebuie să practice o comunicare deschisă și sinceră, explicând clar regulile și așteptările, dar și arătând înțelegere față de dificultățile cu care se confruntă elevii. Acest lucru poate implica ascultarea activă și oferirea unui feedback constructiv.

#### **2. Flexibilitate și adaptabilitate:**

Liderii trebuie să fie flexibili în aplicarea autorității. De exemplu, în timp ce este important să mențină standardele și regulile, un lider empatic va ajusta abordările în funcție de nevoile individuale ale elevilor, oferind sprijin suplimentar atunci când este necesar.

#### **3. Promovarea unei culturi a respectului reciproc:**

Atât autoritatea, cât și empatia contribuie la dezvoltarea unei culturi bazate pe respect. Liderii educaționali trebuie să modeleze comportamente de respect și înțelegere, creând un mediu în care elevii sunt încurajați să își exprime opiniile și să își sprijine colegii.

### **Studii de caz și exemple din practică**

Un lider educațional care reușește să îmbine autoritatea cu empatia poate duce la îmbunătățirea rezultatelor educaționale și la creșterea satisfacției elevilor. De exemplu, un studiu realizat într-o școală primară din Finlanda a demonstrat că elevii care au beneficiat de un leadership echilibrat între autoritate și empatie au arătat o motivație mai mare pentru învățare și un comportament mai cooperant în cadrul grupului.

## Concluzii

Un leadership educațional eficient nu presupune doar impunerea autorității, ci și cultivarea unei relații empatică cu elevii. În acest fel, liderii educaționali pot crea un mediu în care regulile sunt respectate, dar în același timp, elevii se simt sprijiniți și înțeleși. Echilibrul între autoritate și empatie este cheia pentru promovarea unei educații de calitate, care nu doar formează abilități cognitive, dar și emoționale și sociale.

## Bibliografie

- Brown, L. (2019). *The Role of Empathy in Educational Leadership*. Journal of Educational Leadership, 34(2), 45-58.
- Davis, M. (2021). *Authoritative Leadership in Schools: A Framework for Balancing Authority and Support*. Educational Management Review, 19(3), 220-232.
- Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

## ÎMBINAREA AUTORITĂȚII ȘI EMPATIEI PENTRU O EDUCAȚIE DE SUCCES

Prof. înv. primar Grigore Maria-Alexandra  
Școala Gimnazială, Comuna Cărbunești

Leadershipul educațional este un factor determinant în crearea unui mediu de învățământ armonios și performant. Acest articol analizează strategiile prin care liderii educaționali pot combina eficient autoritatea și empatia pentru a construi un cadru optim de învățare. Prin abordarea unor modele hibride de leadership și prin identificarea celor mai bune practici utilizate în învățământul românesc, articolul evidențiază importanța unei conduite echilibrate în conducerea educațională. De asemenea, este analizat impactul acestor abordări asupra performanței academice și asupra climatului organizațional din școli.

Leadershipul educațional necesar în secolul XXI trebuie să integreze autoritatea necesară pentru organizarea eficientă a instituțiilor de învățământ cu empatia esențială pentru sprijinirea dezvoltării individuale a elevilor și profesorilor. Acest echilibru asigură un mediu incluziv, motivant și adaptat nevoilor societății moderne. Liderii educaționali trebuie să fie nu doar administratori, ci și mentori care inspiră și ghidează procesul de învățare.

Diferite stiluri de leadership sunt aplicate în educație, de la cel autoritar, la cel democratic și transformativ. O abordare echilibrată combină trăsături ale fiecărui stil pentru a crea un mediu de învățământ adaptabil și eficient. Modelul de leadership transformativ, de exemplu, promovează schimbarea prin motivație și inovare, în timp ce leadershipul participativ încurajează colaborarea și implicarea tuturor părților interesate.

Autoritatea este fundamentală pentru asigurarea disciplinei și a unei structuri clare în sistemul educațional. Liderii care aplică o autoritate echilibrată reușesc să mențină ordinea fără a inhiba creativitatea și inițiativa elevilor. Prin utilizarea unei abordări coerente și transparente, liderii educaționali pot preveni conflictele și pot crea un climat educațional stabil.

Empatia este esențială în stabilirea unor relații armonioase între profesori, elevi și conducerea instituției. Aceasta contribuie la creșterea satisfacției școlare și la dezvoltarea unui climat de învățare pozitiv. Un lider empatic recunoaște nevoile individuale ale elevilor și profesorilor, oferind sprijin personalizat și creând un mediu bazat pe încredere și respect reciproc.



## **Strategii pentru un leadership echilibrat**

Un leadership educațional echilibrat necesită o combinație armonioasă între autoritate și empatie, iar strategiile aplicate trebuie să asigure un mediu de învățare eficient, incluziv și motivant. Un lider educațional de succes adoptă un stil adaptiv, ajustându-și abordarea în funcție de nevoile profesorilor și elevilor, astfel încât să răspundă dinamicii schimbărilor din sistemul educațional. Dezvoltarea inteligenței emoționale joacă un rol esențial, permițând liderilor să înțeleagă și să gestioneze emoțiile proprii și ale celor din jur, creând astfel relații bazate pe respect și încredere.

Comunicarea deschisă și un feedback constructiv sunt fundamentale pentru menținerea unui climat educațional pozitiv, în care profesorii și elevii se simt valorizați și sprijiniți. Un leadership echilibrat presupune și promovarea colaborării în cadrul instituției, încurajând schimbul de idei și bune practici între cadrele didactice, precum și crearea unor relații armonioase între profesori, elevi și părinți. Tehnologia poate facilita acest proces, oferind mijloace moderne pentru organizarea activităților didactice și pentru îmbunătățirea comunicării.

Un aspect esențial al unui leadership eficient este dezvoltarea unei viziuni strategice, prin stabilirea unor obiective clare, care să alinieze politicile educaționale cu cerințele comunității și ale societății. În acest fel, instituțiile de învățământ nu doar că își îndeplinesc misiunea de a oferi educație de calitate, dar și contribuie la formarea unor generații capabile să se adapteze provocărilor viitorului.

### **Modele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos:**

1. **Modelul învățării cooperative** – Elevii lucrează împreună în grupuri mici pentru a rezolva probleme sau pentru a finaliza proiecte, dezvoltând abilități de comunicare și colaborare. Profesorul joacă rolul de facilitator, ghidând procesul și încurajând sprijinul reciproc.

2. **Modelul leadershipului distribuit** – Conducerea instituției de învățământ este partajată între directori, profesori și elevi, fiecare având un rol activ în luarea deciziilor. Acest model promovează responsabilitatea și implicarea întregii comunități școlare.

3. **Modelul educației socio-emoționale** – Integrează dezvoltarea competențelor sociale și emoționale în curriculum, ajutând elevii să gestioneze emoțiile, să își îmbunătățească relațiile interpersonale și să ia decizii responsabile.

4. **Modelul clasei deschise** – Creează un mediu de învățare flexibil, unde elevii au libertatea de a alege metodele și ritmul de studiu, dezvoltând autonomia și învățarea autodirijată. Profesorul acționează ca mentor și coordonator al procesului educațional.

5. **Modelul pedagogiei relaționale** – Se bazează pe construirea unor relații de încredere între profesori și elevi, printr-o comunicare deschisă și sprijin personalizat. Această abordare crește motivația elevilor și creează un mediu educațional bazat pe respect reciproc.

### **Impactul leadershipului echilibrat asupra performanței academice**

Un leadership educațional care combină autoritatea cu empatia are un impact semnificativ asupra performanței academice a elevilor și studenților. Studiile arată că un climat școlar pozitiv, bazat pe respect și sprijin reciproc, contribuie la o mai bună retenție a informațiilor și la rezultate mai bune la examene. De asemenea, profesorii care beneficiază de un leadership empatic sunt mai motivați și mai implicați în procesul educațional.

### **Concluzii**

Echilibrul dintre autoritate și empatie în leadershipul educațional este cheia succesului în instituțiile de învățământ moderne. Aplicarea unor strategii de conducere bazate pe flexibilitate și incluziune contribuie la dezvoltarea unui mediu educațional performant, care sprijină atât dezvoltarea profesională, cât și pe cea emoțională a elevilor și profesorilor. Un leadership eficient nu doar că îmbunătățește rezultatele academice, dar contribuie și la formarea unor cetățeni responsabili și implicați în societate.

## **Bibliografie**

1. Cucuș, C. *Pedagogie: Provocări actuale*. Editura Polirom. Iași. (2016).
2. Stanciu, M. *Leadership educațional: Teorii și practici moderne*. Editura Didactică și Pedagogică. (2020).
3. Joița, A. *Strategii educaționale inovatoare*. Editura Universității din București. (2018).
4. Negreț, I. *Psihologia educației și leadershipul în școală*. Editura Trei. (2019).
5. Vlăsceanu, L. *Managementul educațional: Perspective contemporane*. Editura Humanitas. (2017).

# **CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE EFICIENT PENTRU DESFĂȘURAREA DE ACTIVITĂȚI PRACTICE NECESARE DEZVOLTĂRII UNEI CARIERE ÎN AGRICULTURĂ**

Prof. ing. Gabi Antoanela Grosu

Colegiul Tehnic „H. Vasiliu” Podu Iloaiei

În contextul schimbărilor din jurul nostru, educația are un rol esențial în formarea tinerelor generații, iar învățarea activă prin deprinderea unor abilități, se află în centrul acestui proces. În cele ce urmează voi exemplifica învățarea prin activități practice, a elevilor de clasa a X-a, care le sporesc interesul și motivația, dar le oferă și oportunitatea de a înțelege mai profund conceptele teoretice prin aplicarea acestora în situații concrete. Acest material explorează importanța unui ghid de lucrări practice care să sprijine elevii în dezvoltarea unor abilități esențiale, de la gândirea critică la rezolvarea de probleme. Desfășurarea acestor activități practice pot transforma lecțiile în experiențe de învățare semnificative și demonstrează contribuția la formarea unei relații mai eficiente între teorie și practică.

## **Ghid de activități practice pentru elevii de clasa a X-a**

Acest ghid este conceput pentru a orienta elevii în desfășurarea activităților practice, oferindu-le oportunitatea de a învăța direct la locul practică, în cadrul unei ferme, dobândind competențe esențiale în domeniul agricol și zootehnic.

Activitățile propuse vor ajuta elevii să înțeleagă procesul de cultivare a plantelor, creșterea și întreținerea animalelor, gestionarea furajelor, utilizarea echipamentelor și tehnologiilor agricole moderne, dar și lucrările necesare menținerii unei ferme sănătoase și productive.

Elevii, prin participarea la activitățile descrise în acest ghid, vor dobândi cunoștințe teoretice și abilități practice esențiale pentru a deveni un fermier competent, capabil să facă față provocărilor din domeniul agriculturii și zootehniei.

Activitățile practice se vor desfășura în perioada stagiului de practică efectuat la fermieri, iar elevii sunt încurajați să participe activ și să pună întrebări pentru a beneficia la maximum de această experiență. Aceste activități practice, sunt esențiale pentru dezvoltarea unei cariere de succes în agricultură.

### ***Competențe tehnice vizate pentru clasa a X-a***

1. Identificarea caracteristicilor morfologice și productive ale speciilor de animale din

exploatație

Activități practice

*1.1. Identifică caracteristicile morfologice ale taurinelor din exploatație*

Caracteristici morfologice	Taurine cu producție de lapte	Taurine cu producție de carne	Taurine cu producție mixtă
Formatul corporal	Aspect uscățiv-unghiulos, cu format corporal încadrat într-o formă de trapez	Corp masiv, cu dezvoltare corporală mare, unghiuri osoase rotunjite musculatură dezvoltată, care permite obținerea unei producții mari de carne	Aspect plin, musculatură dezvoltată, se apropie de formatul de lapte sau de cel de carne
Culoarea	Culoarea poate varia semnificativ în funcție de rasă. Culoarele taurinelor sunt simple (neagră, roșie, brună) sau compuse (alb cu roșu, alb cu galben și alb cu negru)		
Aspectul capului	Mic, fin, dar bine proporționat, cu un profil ușor concav (exemplu: Holstein, Jersey).	Mai mare și mai robust (exemplu: Charolaise, Limousine).	Relativ mare, cu o frunte largă și ușor bombată, iar fața este destul de plată.
Forma și dimensiunea gâtului	Scurt și subțire	Gros și puternic	Grosime medie, echilibrând caracteristicile dintre rasele de lapte și carne
Aspectul trunchiului	Formă de cilindru ușor turtit lateral iar privit din profil se încadrează într-un trapez cu baza mare în partea din spate a	Se încadrează într-un dreptunghi, este lung, larg și adânc	Trunchi adânc cu piele groasă, musculatură dezvoltată, se apropie de tipul de lapte sau de cel de carne

	animalului datorită dezvoltării mari a ugerului și a abdomenului		
Aspectul membrilor	Lungi și subțiri pentru a susține mobilitatea	Scurte cu osatură dezvoltată și rezistentă	Scurte, se apropie de tipul de carne, în schimb altele au membre lungi și fine, apropiindu-se de tipul productiv de lapte.

### 1.2. Identifică caracteristicile productive ale taurinelor din exploatație

Rasele de taurine fac parte din trei tipuri morfo-productive:

- a. Tipul morfo-productiv de lapte este reprezentat de taurine cu un format corporal dreptunghiular, cap fin expresiv, gât subțire, trunchi lung, larg, adânc, membre cu aplomburi corecte, uger bine dezvoltat și simetric. Producția de lapte este mare, cu procent de grăsime peste 3,5%.
- b. Tipul morfo-productiv de carne este reprezentat de taurine care au dezvoltare corporală mare, format corporal pronunțat dreptunghiular, musculatură foarte dezvoltată, mai ales pe trenul posterior.
- c. Tipul morfo-productiv mixt este reprezentat de două categorii de taurine: de carne-lapte (Bălțata românească) și de lapte-carne (Brună). Aspectele morfologice se aseamănă cu tipul de lapte sau cu cel de carne, în funcție de producția preponderentă.

Însușirile productive care trebuie urmărite la vacile de lapte sunt:

- Cantitatea de lapte – taurinele de lapte produc cantități mari de lapte într-o lactație, cum ar fi rasa Holstein, care are o producție de lapte mare ( 10.000–12.000 kg de lapte pe an, iar în unele cazuri chiar mai mult)
- Calitatea laptelui este definită prin cantitatea de proteine și grăsimi, esențiale pentru prelucrarea laptelui în produse lactate, cum ar fi brânza și untul.
- Conținutul de grăsime al laptelui- proporția de grăsime din lapte este un indicator important al calității acestuia. Vacile de lapte produc lapte cu un conținut de grăsime între 3,5% și 4,5%, în funcție de rasă și alimentație. De exemplu, rasa Jersey este cea mai cunoscută pentru producția de lapte cu un conținut ridicat de grăsimi (până la 5% sau chiar mai mult).

- Durata lactației- vacile de lapte au o lactație de aproximativ 305 zile pe an. Unele rase, precum Jersey sau Holstein, pot avea lactații ce durează între 10 și 11 luni.
- Intervalul între lactații este de aproximativ 12 luni, iar vacile trebuie să fete în fiecare an pentru a menține producția de lapte constantă. Intervalul mai mare de 12 luni poate reduce cantitatea de lapte obținută

Calitatea laptelui este influențată de sănătatea vacii. Infecțiile, cum ar fi mastita, pot reduce semnificativ calitatea și cantitatea laptelui, astfel încât menținerea sănătății vacilor este esențială.

Însușirile productive care trebuie urmărite la vacile de carne sunt:

- Sporul mediu zilnic se referă la creșterea medie în greutate a unui animal pe zi, într-o perioadă dată, de obicei exprimată în kilograme pe zi
- Coeficientul de utilizare a hranei se apreciază prin numărul de unități nutritive consumate pentru un kg spor greutate vie.
- Compoziția și configurația carcasei adică procentul părților de carcasă de calitate superioară, procentul de oase și grăsime, dimensiunile carcasei.

Sarcină de lucru:

- ☺ Identifică rasele de taurine din fermă
- ☺ Descrie pe scurt caracteristicile morfologice ale taurinelor din fermă, pe baza informațiilor din tabelul de mai sus
- ☺ Identifică tipul productiv al taurinelor după caracterele lor morfologice

2. Abordarea și conținerea animalelor în vederea evaluării stării de sănătate a acestora

### Activități practice

#### *2.1. Efectuează abordarea taurinelor*

Abordarea este o operațiune zootehnică foarte importantă, dacă vrei să te apropii de animale și să iei contactul cu ele.

Abordarea taurinelor constă în primul rând în culegerea de informații de la fermier, despre caracterul animalelor, dacă au nume și modul cum reacționează la apropierea persoanelor străine.

Iată câteva reguli de care ar trebui să ții cont pentru a te apropia de taurine în siguranță:

- Dacă taurinele sunt la grajd, te apropii de ele pe partea stângă a animalului, în dreptul ultimei coaste.

- Dacă taurinele sunt la pășune, atenționează-le că te apropii, urmărește-le reacția, după care te apropii liniștit dar hotărât pe partea laterală stângă în dreptul spetei, atingându-le ușor cu mâna.

2.2. Efectuezi contenția la taurine pentru:

- Examinarea cavității bucale
- Examinarea ugerului
- Examinarea membrelor

Etapele contenției	Materiale necesare	Operații executate
Examinarea gurii	-inel nazal -baston de condus -frânghie -căpăstru -mucarniță -clește	-se abordează animalul -se apucă cu mâna stângă cornul stâng -cu mâna dreaptă se trece printre coarne, iar cu degetul mare și arătător se prinde septumul nazal -se ridică în sus capul animalului -se deschide cavitatea bucală cu mâna stângă
Examinarea ugerului	-frânghie -mucarniță	-se abordează animalul -se leagă coada -dacă animalul lovește i se imobilizează ambele membre posterioare
Examinarea membrelor anterioare	-frânghie -iavașa	-se abordează animalul -se apucă cu amândouă mâinile regiunea fluierului -se flexează pentru a ridica membrul -examinatorul se sprijină cu umărul de animal



		-se împinge greutatea corpului pe celălalt membru rămas în sprijin
Examinarea membrului posterior	-frânghie -iavașa	-se abordează animalul -se aplică iavașaua pe gambă -se strânge puternic coarda jaretului -se ridică piciorul cu mâna sau se leagă chișița cu o frânghie -se trece frânghia peste grebăn în partea opusă și se trage până se ridică piciorul

Sarcină de lucru:

☺ De ce se folosește mucarnița pentru conținția taurinelor și nu se folosește iavașaua?

3. Identificarea principalelor grupe furajere și aprecierea organoleptică a calității furajelor

Activități practice

3.1. Identifică principalele grupe de nutrețuri

Grupe de nutrețuri utilizate în furajarea animalelor de fermă	Tipurile de nutrețuri care fac parte din grupă
Fibroase și grosiere	Fân Paie de cereale Vreji de leguminoase Coceni de porumb
Suculente	Masa verde de pe pășune Sfecla furajeră Morcovi și cartofi Pepeni și dovleci furajeri Nutreț murat Borhoturi
Concentrate	Grăunțe de cereale (porumb, orz, ovăz, grâu, etc.)

	Boabe de leguminoase (mazăre, soia, etc.) Tărâțe de cereale
Minerale	Cretă furajeră Coji de ouă Sarea de bucătărie
Preparate furajere	Nutrețuri combinate Premixuri

### 3.2. *Aprecierea organoleptică a calității furajelor*

Apreciezi organoleptic furajele (cu ajutorul organelor de simț), pentru a observa dacă corespund din punct de vedere calitativ și se pot administra în hrana animalelor.

După ce ai efectuat aprecierea organoleptică, ai să obții indicații asupra modului în care să fie consumat furajul, la ce specie și în ce cantități.

Aprecierea principalelor grupe de furaje	Etapele necesare aprecierii organoleptice
Aprecierea furajelor verzi	-Identifică tipul furajului -Apreciază umiditatea după gradul de rupere și rezistența opusă de plante la rupere -Apreciază faza de vegetație după dezvoltarea anumitor părți ale plantelor (frunze, tulpini, inflorescențe)
Aprecierea fânului	-Identifică tipul de fân -Identifică culoarea, mirosul și umiditatea -Apreciază gradul de alterare al fânului
Aprecierea grosierelor	-Apreciază culoarea, mirosul, prezența corpurilor străine și gradul de umiditate
Aprecierea furajului murat (siloz)	-Apreciază culoarea, mirosul, gustul, structura, aciditatea
Aprecierea rădăcinoaselor	-Apreciază mărimea, prezența impurităților, integritatea tegumentelor, prezența mușchiiului, a putrezirii și a gradului de încolțire

Sarcină de lucru



☺Motivează suplimentarea furajării cu NaCl

#### 4. Identificarea utilajelor și echipamentelor tehnologice din exploatație

##### Activități practice

##### 4.1. Recunoaște utilajele și echipamentele folosite în exploatație

1		<b>Plug purtat</b> – destinat pentru executarea lucrării fundamentale a solului, arătura, la diferite adâncimi în funcție de destinația acesteia.
2		<b>Grapă cu discuri</b> – utilizată la discuirea arăturilor, pregătirea terenului în vederea semănatului, la grăparea miriștii, a terenurilor cu masă vegetală bogată, pentru distrugerea resturilor vegetale și ușurarea lucrărilor de arat, la lucrările de întreținere a solului în vii și livezi, la grăparea terenurilor proaspăt defrișate, mlăștinoase sau înțelenite.
3		<b>Mașină de semănat în rânduri</b> – folosită pentru semănatul cerealelor păioase, legumelor, inului, cânepei, ierburilor etc., de obicei la distanța între rânduri de 12 – 15 cm.
4		<b>Mașină de semănat în cuiburi</b> – folosită pentru semănatul culturilor prășitoare: porumb, soia, fasole, sfeclă de zahăr, floarea-soarelui etc.
5		<b>Cositoare rotativă</b> – folosită pentru cosirea plantelor furajare și lăsarea acestora în brazde continue.
6		<b>Presă de adunat și balotat</b> – folosită pentru adunarea și presarea în baloturi a paielor lăsate în brazde de combinele de recoltat cereale, a fânului din brazde formate de greble, precum și a altor plante (vrejuri de leguminoase, tulpini de porumb etc.).

7		<b>Aparat de muls la bidon</b> – destinat pentru recoltarea mecanică a laptelui de la vaci.
8		<b>Tanc izoterm pentru răcirea și păstrarea laptelui</b> – folosit pentru a răci laptele proaspăt colectat la o temperatură sigură și optimă pentru stocare și procesare ulterioară.

## 5. Recunoașterea instrumentarului și să efectuarea lucrărilor de pansaj

### Activități practice

#### 5.1. Efectuează pansajul la taurine

Pansajul se execută manual și cuprinde mai multe operații:





- Țesălatul
- Bușumat
- Perierea
- Ștergerea cu buretele, șomoioagul de paie sau cu cârpa
- Pieptănat

*Atenție!* Pansajul se execută dimineața după ce animalele au fost furajate.

Tipul lucrării	Operații executate
Pansajul la taurine	-se șterge corpul cu șomoioagul de paie (bușumat) -se dă cu țesala pe părțile moi ale corpului de la cap spre coadă, evitând zonele cu unghiuri osoase, neacoperite de mușchi -se perie în sensul așezării părului, apoi în răs păr, începând de la cap până la coadă insistând pe unghiurile osoase unde nu s-a folosit țesala -se șterge corpul animalului de la cap spre coadă -se periază coada

### 5.2. Identifică ustensilele specifice pansajului la taurine

Pansajul se folosește la speciile de animale cu păr scurt, iar instrumentarul utilizat este: țesala, peria, ciocanul de lemn, șomoioagul și buretele.

Ustensile folosite la pansajul taurinelor	Rol	Aspect
Țesala	Îndepărtarea murdăriei prinsă de perii animalului	
Peria	Îndepărtarea prafului și a impurităților de pe pielea animalului	
Șomoioagul de paie	Se folosește pentru ștergere sau bușumat, adică pentru ștergerea energetică a corpului animalului pentru îndepărtarea transpirației și activarea circulației sangvine	
Pieptene pentru taurine	Se folosește pentru îndepărtarea corpurilor străine din coadă	

### Sarcină de lucru

☺Notează în spațiile punctate ordinea operațiilor folosite pentru igiena corporală a taurinelor

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Efectuarea lucrărilor de întreținere a adăposturilor pentru menținerea microclimatului favorabil

### **Activități practice**

#### *6.1. Asigură microclimatul optim într-un adăpost de taurine*

- Temperatura, umiditatea, viteza curenților de aer, coeficientul de luminozitate, gazele nocive, și microorganismele din aerul adăpostului influențează microclimatul.
- Pentru a obține un microclimat optim în adăposturi, temperatura optimă trebuie să fie cuprinsă între 10-24 ° în funcție de specie, iar umiditatea între 60-70%.
- În foarte mare măsură poți influența microclimatul din adăposturi, efectuând lucrările de igienizare curente și periodice.

#### *6.2. Efectuează lucrările de igienizare a adăposturilor*

Etapă necesară pentru asigurarea igienei adăposturilor	Materiale necesare	Operații executate
Curățarea mecanică	Raz, lopată, furcă, roabă, mături, furtunuri, cârpe	-scoate așternutul murdar cu lopata sau cu furca -curăță cu razul pardoseala de dejecții -încarcă în roabă dejecțiile -mătură boxele și aleile de acces -spală cu apă sub presiune aleile de acces -se duc dejecțiile în platforma de gunoi
Curățarea chimică	Soluții de substanțe chimice – sodă caustică 2%, soluție de formol 3-5%	Curățarea chimică se face după ce s-a executat curățarea mecanică
		După încheierea curățării mecanice și chimice se recomandă : -văruirea pereților -văruirea tavanului,

		-ștergerea ușilor și a ferestrelor
--	--	------------------------------------

Sarcină de lucru

☺ Descrieți în spațiile punctate o platformă de gunoi

Rol .....

Dimensiuni .....

Materialul din care este construită .....

.....

.....

Distanța față de adăpost .....

.....

7. Recoltarea și valorificare a produselor animaliere din exploatație

Activități practice

Produse obținute într-o fermă de vaci:

**Lapte** - principalul produs obținut. Poate fi procesat în diverse produse lactate:

- brânză;
- iaurt;
- unt;
- smântână.

**Carnea** – se obține prin reformarea vacilor bătrâne, cu producții mici, sau de la vițeii pentru îngrășare.

**Dejecțiile** rezultate într-o exploatație de taurine poate fi utilizat ca îngrășământ organic sau transformat în biogaz.

**Vițeii** sunt crescuți pentru reproducție sau îngrășiți pentru carne.

**Pielea** obținută după sacrificare este valorificată în industria pielăriei.

Recoltarea produselor:

Recoltarea laptelui se face prin muls care se poate face manual sau mecanizat (cu instalații de muls). Mulsul mecanizat este mai eficient și mai igienic.

Depozitarea laptelui după recoltare trebuie făcută în tanc izoterm care asigură răcirea rapidă la 2-4°C pentru a preveni alterarea.

Analize de calitate care se fac la lapte sunt:

- determinarea procentului grăsimi,
- determinarea proteinelor

### *Sacrificarea taurinelor și procesarea cărnii*

Sacrificarea se poate face în unități autorizate. Sacrificarea trebuie realizată în abatoare autorizate de autoritățile sanitar-veterinare.

Fiecare bovină sacrificată trebuie să aibă documente care să ateste originea, starea de sănătate și tratamentele veterinare efectuate.

Respectarea legislației în ceea ce privește sacrificarea - regulamentele europene și naționale (cum ar fi Regulamentul UE 1099/2009 privind protecția animalelor în timpul sacrificării) .

Sacrificarea trebuie efectuată de personal instruit. Animalele sunt transportate la abatoare autorizate, unde carnea este procesată și ambalată conform normelor sanitare.

### *Gestionarea dejectiilor din fermă*

Colectarea dejectiilor se face obligatoriu în platformele de gunoi, urmează compostarea acestora pentru utilizare ca îngrășământ organic. Alternativ, pot fi utilizate pentru producerea de biogaz.

### *Creșterea vițelilor*

Vițelii sunt hrăniți cu lapte matern sau cu formule speciale, apoi îngrășați pentru sacrificare sau trecuți în loturile de reproducție.

### *Valorificarea produselor*

**Laptele** poate fi vândut direct către procesatori (fabrici de lactate) sau clienți locali sau transformarea laptelui în produse finite (brânză, iaurt etc.) pentru a crește valoarea adăugată.

Laptele obținut în fermă poate fi comercializat în magazine proprii sau piețe locale.

**Carnea** obținută în fermă poate fi vândută către procesatori, supermarketuri, direct în piețe sau magazine proprii.

**Pielea** este livrată către fabrici de pielărie.

**Dejectiile** se pot valorifica prin vânzarea ca îngrășământ organic agricultorilor locali, sau prin obținerea energiei prin producerea de biogaz.

**Vițelii** obținuți în fermă pot fi vânduți către alte ferme pentru reproducție sau creșterea și îngrășarea pentru carne.

### *Sarcină de lucru:*

☺Promovează printr-o imagine produsele fermei în care efectuezi practica.

### ***Bibliografie***

Creța, V., Zooigiena, Editura Agrosilvică, București, 1957.

Culea, C., Zootehnie specială, Editura Veterinaria, București, 1993.

Drăghici, C., Microclimatul adăposturilor pentru animale, Editura Ceres, București, 1979.



Scrioșteanu, C. și colaboratori, Manual pentru cultura de specialitate – agricultură, Editura Oscar Print, București, 2006.

## MODELE EDUCATIONALE CE SPRIJINA CREAREA UNUI CLIMAT DE INVATARE COLABORATIV SI RESPECTUOS

Autorul: prof. inv. primar. GROSU VALENTINA  
Scoala Gimnaziala Vizantea Razaseasca

Modelele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos sunt esențiale pentru dezvoltarea unui mediu în care elevii pot învăța nu doar din punct de vedere intelectual, dar și emoțional și social. Un astfel de climat poate contribui la creșterea motivației, a încrederii și a respectului reciproc, factori esențiali pentru învățare eficientă. Iată câteva dintre modelele educaționale care susțin aceste obiective:

### 1. Învățarea prin cooperare (Cooperative Learning)

Învățarea prin cooperare este un model educațional în care elevii lucrează împreună în grupuri mici pentru a atinge un obiectiv comun. Acest model se bazează pe ideea că elevii pot învăța mai bine când colaborează și se sprijină reciproc. Principalele elemente ale acestui model sunt: Responsabilitatea individuală: Fiecare membru al grupului este responsabil pentru propria învățare, dar și pentru succesul grupului.

Interdependența pozitivă: Elevii trebuie să colaboreze pentru a atinge obiectivul comun.

Abilități de comunicare și rezolvare a conflictelor: În acest mediu, elevii sunt încurajați să comunice deschis și să rezolve conflictele într-un mod respectuos.

Sprijin și feedback: Elevii își oferă feedback constructiv unii altora, ceea ce contribuie la învățarea continuă.

Prin acest model, se creează un climat în care colaborarea este apreciată, iar elevii învață nu doar materie, dar și abilități sociale fundamentale, cum ar fi respectul și empatia.

### 2. Învățarea bazată pe proiecte (Project-Based Learning - PBL)

Învățarea bazată pe proiecte este un model educațional care încurajează elevii să lucreze împreună pentru a rezolva o problemă reală sau pentru a crea un produs final. Această abordare promite un climat de învățare în care colaborarea este esențială, iar respectul pentru ideile și opiniile fiecărei persoane este cultivat. Caracteristicile acestui model includ:

Rezolvarea de probleme reale: Elevii lucrează la teme care sunt relevante și semnificative pentru viața lor.

Abordarea inter- și transdisciplinară: Proiectele sunt adesea complexe și necesită colaborare între mai multe domenii de învățare, ceea ce ajută la crearea unui climat de respect și înțelegere a diversității.

Autonomie și responsabilitate: Elevii își planifică și implementează proiectele, învățând să își asume responsabilitatea individuală, dar și să își sprijine colegii.

Învățarea bazată pe proiecte este eficientă pentru promovarea unui climat de învățare în care respectul pentru diversitate și colaborarea sunt esențiale.

### 3. Învățarea socială și emoțională (Social and Emotional Learning - SEL)

Învățarea socială și emoțională se concentrează pe dezvoltarea abilităților necesare pentru a înțelege și a gestiona emoțiile proprii, a cultiva relații pozitive cu ceilalți și a lua decizii responsabile. Modelele de învățare SEL promovează un climat de respect și cooperare, deoarece:

Autoreglare: Elevii învață să-și controleze impulsurile și emoțiile, ceea ce ajută la prevenirea conflictelor și la construirea unui climat pozitiv.

Empatie: Elevii sunt încurajați să înțeleagă și să recunoască sentimentele celorlalți, ceea ce sprijină formarea unor relații respectuoase și armonioase.

Comunicare eficientă: Se pune accent pe abilități de comunicare nonviolentă și pe ascultarea activă, care sunt fundamentale într-un climat colaborativ.

### 4. Învățarea inversată (Flipped Classroom)

Învățarea inversată este un model educațional care schimbă rolurile tradiționale ale profesorului și elevului. Elevii studiază materialul acasă, iar în clasă își concentrează timpul pe activități de colaborare, discuții și aplicarea cunoștințelor. Acest model promovează un climat de învățare activ, în care elevii sunt stimulați să coopereze, să își împărtășească ideile și să învețe unii de la alții:

Colaborare și interacțiune: Timpul petrecut în clasă este dedicat activităților de grup, facilitând colaborarea între elevi.

Încredere și respect reciproc: Elevii își pot exprima ideile și opiniile într-un mediu deschis și respectuos, în care diferențele de opinie sunt valorificate.

Autonomie: Elevii au libertatea de a-și gestiona propriul proces de învățare, iar acest lucru poate încuraja un sentiment de responsabilitate și respect față de învățătura proprie și a colegilor.

### 5. Învățarea prin descoperire (Inquiry-Based Learning)

Acest model pune accent pe curiozitatea elevilor și le permite să își dezvolte abilități de investigare prin întrebări și explorare. Elevii colaborează pentru a descoperi răspunsuri la întrebările lor, iar profesorii acționează ca ghizi. Caracteristicile acestui model includ:

Întrebări deschise și explorare: Elevii sunt încurajați să pună întrebări și să colaboreze în găsirea soluțiilor.

Respect pentru procesul de învățare: Fiecare elev are oportunitatea de a explora idei și soluții proprii, ceea ce cultivă respectul pentru diversitatea de gândire.

Sprijin reciproc: Elevii se ajută unii pe alții în procesul de descoperire, creând astfel un climat de învățare colaborativ.

Modelele educaționale care sprijină un climat de învățare colaborativ și respectuos sunt fundamentale pentru formarea elevilor nu doar ca studenți, dar și ca cetățeni responsabili și empatici. Prin implementarea unor abordări precum învățarea prin cooperare, învățarea bazată pe proiecte sau învățarea socială și emoțională, se creează un mediu în care elevii pot învăța unii de la alții, pot respecta opiniile și diferențele celorlalți și pot dezvolta abilități esențiale pentru succesul pe termen lung.

## Bibliografie:

1. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. "Cooperation and competition: Theory and research." Interaction Book Company. . (2009).
2. Barrett, M., & Wood, C. "Project-based learning in education: A critical review of the literature." International Journal of Educational Research . (2016).
3. Zins, J. E., & Elias, M. J. "Social and Emotional Learning: Promoting the Development of All Students." Journal of Educational and Psychological Consultation. (2007).
4. Hattie, J. "Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement." Routledge. (2009).
5. Frey, N., & Fisher, D. "The Teacher Clarity Playbook." ASCD. (2013).

# CERCETARI SI ANALIZE PRIVIND ECHILIBRUL INTRE AUTORITATE SI EMPATIE IN MANAGEMENTUL CLASEI

Autorul: prof. inv. primar. GROSU VALENTINA  
Scoala Gimnaziala Vizantea Razaseasca

## Introducere

Managementul clasei este un aspect esențial al educației, care influențează semnificativ succesul învățării și relațiile dintre profesori și elevi. Unul dintre cele mai importante dileme cu care se confruntă educatorii este stabilirea unui echilibru între autoritate și empatie. Autoritatea asigură disciplina și respectul pentru reguli, iar empatia ajută la crearea unui mediu de învățare susținător și înțelegător. În acest context, cercetările și analizele privind interacțiunea dintre aceste două aspecte pot oferi o înțelegere mai profundă a modului în care se poate realiza un management al clasei eficient.

## Definirea autorității și empatiei

Autoritatea în educație se referă la capacitatea profesorului de a impune reguli, de a menține disciplina și de a ghida elevii către comportamente adecvate. Este esențială pentru asigurarea unui mediu de învățare structurat și controlat, unde elevii știu ce se așteaptă de la ei și care sunt consecințele nerespectării normelor. Totuși, autoritatea nu trebuie să fie exercitată în mod autoritar sau sever, ci trebuie să fie bazată pe respect reciproc și înțelegere.

Empatia, pe de altă parte, presupune abilitatea profesorului de a înțelege și a se pune în locul elevilor săi. Este vorba despre recunoașterea și validarea emoțiilor, nevoilor și experiențelor lor, ceea ce poate contribui la construirea unei relații pozitive. Empatia ajută profesorul să răspundă adecvat în fața dificultăților și provocărilor elevilor, creând un climat de încredere și deschidere.

## Cercetări și analize privind autoritatea și empatia

### 1. Autoritatea în cadrul unei relații educaționale

Studiile arată că autoritatea nu este incompatibilă cu relațiile pozitive dintre profesori și elevi. De fapt, atunci când este exercitată în mod corect, autoritatea poate consolida respectul și încrederea în cadrul clasei. Profesorii care aplică reguli clare și sunt consecvenți în aplicarea acestora contribuie la crearea unui mediu stabil, în care elevii se simt în siguranță. În același timp, autoritatea trebuie să fie flexibilă și adaptată la nevoile elevilor, fără a deveni o formă de control rigid.

### 2. Empatia ca factor de succes în gestionarea clasei

Cercetările din domeniul educațional sugerează că profesorii empatici au mai mult succes în crearea unui climat pozitiv în clasă. Elevii care simt că sunt înțeleși și susținuți sunt mai motivați să participe activ la procesul de învățare și sunt mai dispuși să respecte regulile clasei. Empatia contribuie la prevenirea comportamentelor problematice, deoarece elevii simt că au un loc sigur în care pot exprima dificultăți și pot căuta sprijin.

### 3. Combinația optimă între autoritate și empatie

Analizele efectuate de psihologi educaționali arată că autoritatea și empatia nu trebuie să fie văzute ca două forțe opuse, ci ca două dimensiuni complementare ale managementului clasei. Profesorii care sunt capabili să combine fermitatea autorității cu înțelegerea și sprijinul empatic reușesc să creeze un mediu de învățare în care elevii se simt respectați și încurajați să își exprime opiniile și emoțiile. În plus, aceste cadre educaționale sunt mai eficiente în gestionarea comportamentelor disruptive, deoarece elevii sunt mai receptivi la feedback-ul constructiv.

### 4. Stiluri de management al clasei și impactul acestora asupra echilibrului

Studiile despre stilurile de management al clasei indică faptul că există patru tipuri principale: autoritar, democratic, permisiv și laissez-faire. Profesorii cu un stil autoritar sunt stricți și impun reguli fără a lua în considerare nevoile elevilor, în timp ce cei cu un stil permisiv permit libertatea de exprimare fără a impune limite clare. Un stil democratic, care combină autoritatea cu empatia, se dovedește a fi cel mai eficient, deoarece sprijină dezvoltarea unui mediu educațional echilibrat și pozitiv.

Un management al clasei eficient necesită un echilibru atent între autoritate și empatie.

Autoritatea asigură structura și disciplina necesare, în timp ce empatia construiește încrederea și înțelegerea necesare pentru a sprijini dezvoltarea elevilor. Cercetările arată că profesorii care sunt

capabili să integreze aceste două dimensiuni în abordarea lor didactică au un impact semnificativ asupra performanțelor școlare și a relațiilor interpersonale din cadrul clasei. În această lumină, formarea continuă a educatorilor în privința managementului echilibrat al clasei devine esențială pentru succesul educațional pe termen lung.

#### Bibliografie:

1. Emmer, E. T., & Sabornie, E. J. Handbook of Classroom Management (2nd ed.). Routledge. (2015).
2. Brophy, J. Teaching Problem Students. Guilford Press. (2006).
3. Pianta, R. C., & Stuhlman, M. W. Teacher-Child Relationships and Children's Success in the Early School Years. *Developmental Psychology*, 40(5), 730-745. (2004).
4. Marzano, R. J. The Art and Science of Teaching: A Comprehensive Framework for Effective Instruction. ASCD. . (2007).



# Strategii de Leadership Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie pentru un Mediu de Învățare Eficient

Prof. Grozavu Floriana-Ștefania

Școala Gimnazială Nicolae Titulescu, Călărași, județul Călărași

În contextul educațional contemporan, liderii școlari și profesorii joacă un rol fundamental în modelarea unui mediu de învățare care să fie atât productiv, cât și stimulat. Îmbinarea autorității cu empatia reprezintă o abordare echilibrată care poate contribui semnificativ la crearea unui climat educațional eficient. Această combinație nu doar că ajută la menținerea disciplinei și respectării regulilor, dar și încurajează dezvoltarea emoțională și socială a elevilor.

## 1. Definirea conceptelor de autoritate și empatie

**Autoritatea** în educație se referă la abilitatea unui lider sau a unui profesor de a impune reguli, de a lua decizii clare și de a ghida elevii spre atingerea obiectivelor academice. Autoritatea nu trebuie confundată cu autoritarismul; aceasta se bazează pe respect reciproc și pe stabilirea unor limite sănătoase.

Pe de altă parte, **empatia** presupune înțelegerea și recunoașterea emoțiilor și nevoilor elevilor. Un lider educațional empatic își înțelege elevii, ascultă cu atenție și răspunde nevoilor acestora, nu doar din punct de vedere academic, dar și personal.

## 2. Importanța unui leadership echilibrat

Combinația între autoritate și empatie este esențială pentru a crea un mediu de învățare echilibrat. Fără autoritate, disciplina și respectul pot fi greu de menținut, iar fără empatie, elevii nu se vor simți sprijiniți emoțional, ceea ce poate duce la o scădere a motivației și a performanțelor. Un lider educațional care înțelege aceste două dimensiuni poate să navigheze provocările unui mediu educațional complex, în care diverse personalități și stiluri de învățare trebuie integrate armonios.

## 3. Strategii de leadership care combină autoritatea și empatia

### a. Stabilirea unor așteptări clare, dar flexibile

Un lider educațional eficient își începe activitatea prin clarificarea așteptărilor. Elevii trebuie să știe ce se așteaptă de la ei, atât în ceea ce privește performanțele academice, cât și comportamentul. Aceste așteptări trebuie însă prezentate într-un mod flexibil, care ține cont de circumstanțele individuale ale fiecărui elev. De exemplu, în cazul unor dificultăți personale sau emoționale, un lider empatic va înțelege că un anumit elev poate avea nevoie de mai mult timp sau de sprijin suplimentar.

## **b. Construirea unei relații de încredere**

Relațiile bazate pe încredere sunt esențiale într-un mediu educațional. Liderii care combină autoritatea cu empatia sunt cei care construiesc încredere prin consecvență, corectitudine și disponibilitate emoțională. Ei dau elevilor un sentiment de siguranță, știind că respectarea regulilor nu vine dintr-o dorință de control, ci dintr-o preocupare reală pentru bunăstarea lor.

## **c. Promovarea unui dialog deschis**

Un lider educațional empatic este un bun ascultător. Astfel, el încurajează un dialog deschis, unde elevii pot exprima opinii, îngrijorări sau nevoi. În același timp, un lider cu autoritate va ști când să intervină pentru a direcționa conversația către soluții constructiv-educative. În acest fel, elevii învață că vor fi ascultați și respectați, iar opinia lor contează într-un context reglementat de norme clare.

## **d. Dezvoltarea unei culturi a respectului reciproc**

Autoritatea nu înseamnă doar impunerea regulilor, ci și modelarea unui comportament respectuos. Un lider educațional trebuie să arate prin propriul comportament ce înseamnă respectul și cum se poate construi o comunitate bazată pe respect reciproc. Empatia joacă un rol important în acest proces, deoarece elevii învață prin exemplu că diferențele sunt normale și trebuie apreciate.

## **e. Sprijinirea dezvoltării emoționale a elevilor**

Un lider educațional care combină autoritatea cu empatia va înțelege că succesul academic nu se rezumă doar la cunoștințele teoretice, ci și la sănătatea emoțională a elevilor. Crearea unui mediu în care elevii se simt în siguranță pentru a-și exprima emoțiile și pentru a-și explora propriile limite este esențială. Empatia devine un instrument prin care liderul educațional poate interveni în sprijinul elevilor care se confruntă cu provocări emoționale, ceea ce favorizează un climat educațional pozitiv și motivant.

## **4. Provocări și soluții**

Combinarea autorității cu empatia nu este un proces simplu, iar liderii educaționali se confruntă cu diverse provocări. Una dintre acestea este gestionarea diferențelor de personalitate și stiluri de învățare între elevi. În acest sens, o strategie utilă este adaptarea stilului de conducere la nevoile specifice ale fiecărui grup sau individ.

De asemenea, există riscul ca autoritatea să fie percepută ca severitate, iar empatia ca slăbiciune. Este important ca liderii să fie conștienți de aceste riscuri și să își ajusteze abordările pentru a menține un echilibru între fermitatea necesară și înțelegerea umană.

Un leadership educațional care combină autoritatea cu empatia este cheia unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Într-o eră în care cerințele academice sunt tot mai mari, iar elevii se confruntă cu o gamă largă de provocări emoționale, liderii educaționali care reușesc să

echilibreze aceste două dimensiuni vor avea un impact semnificativ asupra dezvoltării elevilor. Cu o autoritate clară și o empatie constantă, acești lideri pot crea un climat educațional care nu doar că încurajează performanța, dar și sprijină creșterea personală și socială a tinerelor generații.

# Echilibrul între Autoritate și Empatie în Artele Plastice: O Perspectivă Interdisciplinară

de Corina Georgeta Hadarag

## Abstract

Arta și educația sunt două domenii care, deși par distincte, se interconectează profund în formarea identității și a valorilor umane. Acest articol explorează modul în care artele plastice pot contribui la crearea unui echilibru între autoritate și empatie, având în vedere tema simpozionului „Echilibru între Autoritate și Empatie”. Prin analiza rolului educației artistice în dezvoltarea abilităților sociale și emoționale, se evidențiază importanța cultivării empatiei în cadrul structurilor autoritare, cum ar fi școlile și instituțiile culturale.

## Introducere

Conceptul de echilibru între autoritate și empatie este esențial în educația contemporană, mai ales în contextul artelor plastice. Autoritatea se referă la structurile și regulile care ghidează procesul educațional, în timp ce empatia se referă la capacitatea de a înțelege și de a răspunde la emoțiile altora. Într-o lume din ce în ce mai diversificată și complexă, integrarea acestor două aspecte devine crucială pentru formarea unor indivizi capabili să navigheze provocările sociale și culturale.

## Artele Plastice ca instrument de educație emoțională

Artele plastice oferă un mediu unic pentru explorarea și exprimarea emoțiilor. Activitățile artistice permit elevilor să își dezvolte abilități de auto-exprimare și să își exploreze identitatea. Prin intermediul picturii, sculpturii sau colajului, elevii pot aborda teme precum identitatea, apartenența și empatia. Aceste activități nu doar că stimulează creativitatea, dar și facilitează dezvoltarea unei înțelegeri profunde a emoțiilor proprii și ale celor din jur.

## Autoritate în educația artistică

În educația artistică, autoritatea se manifestă prin structuri curriculare, reguli de comportament și evaluări. Aceste elemente sunt necesare pentru a asigura un mediu de învățare organizat și eficient. Totuși, o abordare strict autoritară poate inhiba creativitatea și exprimarea liberă a elevilor. De aceea, este esențial ca educatorii să adopte un stil de conducere care să îmbine autoritatea cu empatia, permițând elevilor să se simtă în siguranță și susținuți în explorarea artistică.

## Empatia ca fundament al colaborării

Empatia joacă un rol crucial în colaborarea artistică. Proiectele de grup în artele plastice, cum ar fi crearea de opere de artă colective, necesită ca elevii să comunice și să colaboreze. Aceste experiențe îi ajută să dezvolte abilități interumane esențiale, cum ar fi ascultarea activă, respectul pentru perspectivele diferite și capacitatea de a negocia. În acest context, empatia devine un catalizator pentru inovație și creativitate, contribuind la crearea unui mediu de învățare pozitiv.

## Studiu de Caz: proiecte artistice în școli

Un exemplu relevant este un proiect artistic desfășurat într-o școală din România, orașul Jimbolia, care a implicat elevi de diferite vârste în crearea unei opere de artă colective. Proiectul a fost coordonat de mine, profesor de Arte plastic, și am încurajat atât autoritatea prin stabilirea unor reguli clare, cât și empatia prin activități de team-building și discuții despre emoțiile exprimate în artă. Rezultatul a fost o lucrare care a reflectat nu doar abilitățile artistice ale elevilor, ci și coeziunea grupului și înțelegerea reciprocă.

Proiectul artistic colectiv a fost desfășurat într-o școală din România, Școala Gimnazială Jimbolia, având ca scop principal promovarea colaborării și empatiei între elevi prin intermediul artelor plastice. Proiectul a implicat elevi din clasele de-a V-a și de-a VI-a, având o durată de aproximativ două luni. Tema aleasă pentru lucrarea colectivă a fost „Diversitate și Unitate”, care a încurajat elevii să reflecteze asupra identității lor individuale și asupra modului în care acestea se integrează într-un grup mai mare.

#### Etapele Proiectului

1. Introducerea Tematicii: proiectul a început cu o discuție despre diversitate, identitate și empatie. Elevii au fost încurajați să își împărtășească experiențele personale și să discute despre ce înseamnă pentru ei diversitatea.
2. Activități de Team-Building: pentru a construi o atmosferă de încredere și colaborare, educatorul a organizat activități de team-building. Aceste activități au inclus jocuri de grup și exerciții de comunicare, care au ajutat elevii să se cunoască mai bine și să își dezvolte abilitățile de ascultare activă.
3. Crearea Operei de Artă: elevii au fost împărțiți în grupuri mici, fiecare grup având sarcina de a crea o parte a lucrării colective. Fiecare grup a ales o tehnică artistică diferită (pictură, colaj, sculptură) pentru a reprezenta diversitatea. Lucrările au fost apoi unite într-o singură compoziție mare, care a fost expusă în școală.
4. Reflecție și Evaluare: La finalul proiectului, elevii au participat la o sesiune de reflecție, unde au discutat despre experiențele lor, despre ce au învățat și despre cum s-au simțit în timpul colaborării.

#### Schimbările din comportamentul elevilor

Proiectul a avut un impact semnificativ asupra comportamentului elevilor, manifestându-se în mai multe moduri:

1. Îmbunătățirea comunicării: elevii au început să comunice mai deschis și mai eficient. Activitățile de team-building au ajutat la dezvoltarea abilităților de comunicare, iar elevii au devenit mai confortabili în a-și exprima opiniile și emoțiile.
2. Creșterea empatiei: prin discuțiile despre diversitate și prin colaborarea la realizarea operei de artă, elevii au dezvoltat o mai bună înțelegere a perspectivelor și experiențelor colegilor lor. Aceasta a dus la o creștere a empatiei și a respectului reciproc.
3. Colaborare și lucru în echipe: elevii au învățat să colaboreze eficient, să își asculte colegii și să negocieze soluții. Această abilitate de a lucra în echipă a fost observată nu doar în cadrul proiectului artistic, ci și în alte activități școlare.
4. Creșterea încrederii în sine: participarea la un proiect artistic colectiv a ajutat elevii să își dezvolte încrederea în abilitățile lor creative. Mulți dintre ei au descoperit talente artistice pe care nu le conștientizau anterior, ceea ce a contribuit la o imagine de sine mai pozitivă.
5. Reducerea Conflictelor: după finalizarea proiectului, au fost observate o scădere a conflictelor între elevi. Atmosfera de colaborare și empatie a contribuit la crearea unui mediu mai armonios în clasă.

#### Concluzie

Proiectul artistic colectiv a demonstrat că artele plastice pot fi un instrument puternic pentru dezvoltarea abilităților sociale și emoționale ale elevilor. Prin abordarea temei „Diversitatea și Unității”, elevii nu doar că au creat o lucrare de artă, dar au și învățat lecții valoroase despre colaborare, empatie și respect reciproc. Schimbările observate în comportamentul lor sugerează că integrarea activităților artistice în educație poate contribui semnificativ la formarea unor indivizi mai empatici și mai responsabili în comunitate.

#### Bibliografie

1. Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. Basic Books.
2. Eisner, E. W. (2002). *The Arts and the Creation of Mind*. Yale University Press.
3. Hetland, L., & Winner, E. (2004). *Studio Thinking: The Real Benefits of Visual Arts Education*. Harvard Education Press.

## A kooperatív tanulás

„Nem veréssel, hanem szelídséggel teheted őket barátaiddá.  
Kezdd el tehát azonnal a munkát!”

(Don Bosco )

Az ilyen alap gondolatok szerint működő oktatás, nevelés mindenkinek az álma, a pedagógus célkitűzései között szerepel; de a megvalósításához a hittani ismeretek mellett, a didaktikai, módszertani eszköztár bővítése elengedhetlenné válik. A hitoktató, a katekéta figyelmének nem csak a keresztény nevelésre, a hittani ismeretekre kell kiterjednie, hanem széleskörű pedagógiai, pszichológiai ismereteket is kell birtokolnia.

A hitoktatók képesítésük birtokában tartanak bibliai foglalkozásokat gyerekeknek, fiataloknak, amelyek során a hagyományok szerint a történetek közvetítése elsősorban elbeszélésen, valamint az azt követő megbeszélésen alapul. Amennyiben kizárólagosan ezt a két módszert alkalmazzák, akkor nem biztos, hogy a gyermekek érdeklődését sikerül felkelteniük, gondolkodásukat fejleszteniük és mozgásigényüket kielégíteniük.

A hitoktatónak kreatívnak, ötletekben gazdagnak, és rugalmasnak kell lenni ahhoz, hogy a modernizáció világában olyan módszertani eszköztárral rendelkezzen, amely a gyermekek figyelmét fel tudja kelteni, a kívánt irányba terelni. A módszereket és az eszközöket nem elég csupán ismerni, a gyakorlatban sikeresen kell alkalmazni őket.

A foglalkozások eredményessége a gyermekek motiválásával, sikerélményükkel fokozható. A hittanórán a cél az, hogy a gyermekek ne érezzék kényszernek a tanulást. Ennek elérése érdekében a hitoktatónak is meg kell tanulnia alkalmazni az alternatív módszereket; ez úgy történhet a legeredményesebben, ha saját maguk is begyakorolják ezeket a technikákat. A bibliai történetek feldolgozására a kooperatív módszerek színes skálájának felhasználásával kerül sor. Saját tapasztaláson keresztül megismerkednek a játék szerepével a felnőtt és a gyermek személyiségének fejlődésében, valamint gyakorolják a kooperatív technikák alkalmazását. A játék szó hallatán a gyermek jut eszünkbe, és a kicsik életéhez kapcsolódó sok színes tárgyi csoda, amely az anyagi világunk részévé vált az idők folyamán. A játék azonban nem csak a tárgy és nem kizárólagosan a gyermekekhez kötődik. A felnőtt lélek mélyén is ott rejlik a játék

iránti titkos vágy, mivel a mindennapi taposómalom monotonitásából egy egészen másik világba képes áthelyezni a résztvevőit.

Benjamin Franklin szerint „A játék megolajozza a testet és a lelket.” A játéknak fontos szerepe van a gyakorlati életben, a pedagógiában és a pszichológiában egyaránt. Örömet okoz, észrevétlenül tanít, fejleszt, egy másik világba varázsol el, megszabadít a kötöttségektől, függetlenné tesz.

Péter Beáta tanulmányában (2010) arra utal, hogy a játék és a vallás között rejtett egység van, amelynek az alapját a szabadság adja. A játék során alkalma nyílik minden korosztálynak az élettapasztalatok megszerzésére. A játék segíti a személyiség fejlődését, alakítja a lelket és a testet, megakadályozza az erőszakot, valamint a túlzásokra való hajlamot. Új dimenziókat, lehetőségeket tár fel a résztvevők számára, észrevétlenül biztosítja az utat és a módot az emberré váláshoz, amelyre a hétköznapi céltudatos tevékenység során nincs lehetőség. A hittan foglalkozások során a játék lehetőséget nyújt, hogy a hitismeretek interiorizálódjanak. A játék által nyújtott lehetőségek segítségével élmény lesz a tanulás, miközben a gyermeket észrevétlenül nevelhetjük is.<sup>1</sup>

### **3.1. A kooperatív tanulás fogalma, lényege és szükségessége**

A kooperatív módszer a hagyományos tanárközpontú tanulási módszerrel ellentétben a tanuló aktív tevékenységére helyezi át a hangsúlyt az oktatási folyamatban. A módszer sikerének titka, hogy nem csupán egy oktatási célhoz, nevelési helyzethez, témához, tantárgyhoz alkalmazható, hanem a pedagógiai folyamatban bármikor, sokféle módon használható (Kagan: 2009). A kooperatív tanulás a résztvevők együttműködésén alapuló, kiscsoportos, feladatmegoldó tevékenység, amely különböző célok elérésére alakulhat, segítheti a tanulók tanulmányi fejlődését, valamint hozzájárulhat az együttműködéshez szükséges képességek és készségek kialakulásához, a reális önértékelés és a problémamegoldó gondolkodás fejlesztéséhez.

A tanulók a csoportmunka keretében közösen dolgoznak, amely együttes felelősséget jelent a csoport eredményéért, a saját és a csoporttársak munkájáért. A kooperatív tanulási forma nemcsak megengedi a konstruktivitást, hanem kifejezetten stimulálja az emberi agy ezen alkotómunkáját.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vö: <http://journal.ke.hu/asc/index.php/asc/article/view/94/135>

<sup>2</sup> Vö: Dr. Orbán Józsefné: A kooperatív tanulás: szervezés és alkalmazás. Pécs 2009, 33—35.



A kooperatív tanulásban a csoport „didaktikai lépcsőt jelent”<sup>3</sup>, amelyben integráltan jelennek meg a tanulás lélektani és szociálpszichológiai szempontok, kibővítve a kooperatív technikák és módszerek alkalmazásával. A tanulás didaktikai mozzanatai csoportban folynak, az ismeretszerzés, rendszerezés, alkalmazás, ellenőrzés. A kooperatív tanulás hatékonysága a csoport, mint motivációs bázis (tanulásra ösztönző légkör) meglétével, valamint többszörös visszacsatolással, ismétléssel, ellenőrzéssel a „többlépcsős szűrővel” magyarázható.<sup>4</sup>

A kooperatív csoportmunkában rejlő „szociális erő”<sup>5</sup> fokozza a szellemi tevékenységet és a nevelési eredményeket, vagyis didaktikai, szociálpszichológiai és nevelési vonatkozásai egyaránt jelentősek.

Kooperatív csoportmunkáról akkor beszélünk, amikor a csoport tagjai a feladatokat egymással kapcsolatot teremtve, közös erőfeszítéssel valósítják meg. Lényege a kapcsolatok rendezettsége, célszerűsége, tartalmassága, amely nélkülözhetetlen az együttműködés során. A kooperatív csoportmunkák feltételezik a csoporton belüli munkamegosztást. A tanulók csoporton belül nem azonos minőségű munkát végeznek, hanem a jobb teljesítmény érdekében a munkát részeire bontva dolgoznak, önállóan, képességeik alapján. Ez a munkaforma nagy jelentőséget ad a kommunikációra, kooperációra, egymás segítésére, mivel lehetőség van a feladatok közös megbeszélésére és közösen felkészülhetnek a bemutatásra.

Kagan a kooperatív technikák összegyűjtése során több mint 200 féle struktúrát épített fel, amelyek mind egy-egy részképesség fejlesztését tűzik ki célul. A hitoktatásban a hitéleti ismeretek közvetítése által fontos feladatunk az interperszonális kapcsolatok fejlesztése. A módszerek kiválasztásánál elsősorban a csoportépítés, a szociális, a gondolkodási, a kommunikációs készségek fejlesztése szerepel az első helyen. A felnőttek körében a legkedveltebb technikák a gyermekek hitoktatásában is sikeresen alkalmazhatók a korosztályi sajátosságok figyelembe vételével: a kerekasztal egyetért, a beszélő korongok, előbb dicsérj, akkor adom, járd túl az eszén. A hitoktatás során, mivel a pedagógus is aktív résztvevője lehet a feladatoknak, olyan technikákat érdemes alkalmazni, amelyeket a tanár is szeret. A saját öröme kisugárzik a gyerekekre, és így ők is szívesebben fogják elvégezni a feladatokat.

---

<sup>3</sup> Vö: U.o.

<sup>4</sup> Vö: U.o.

<sup>5</sup> Vö: U.o.

A kooperatív módszerek kiemelkedő jelentősége, hogy észrevétlenné teszik a tanítás-tanulás folyamatát mindkét fél számára. Az ismeretszerzés örömforrássá válik, és sikerélményt biztosít. A tanulók nem csak új ismeretek birtokába jutnak, hanem folyamatosan fejlődik személyiségük is, reális önértékelés alakul ki bennük. A tanulók motiválására nem kell külön gondot fordítani, nem kell olyan erőltetetten megkomponálni, mint a hagyományos oktatási formáknál, mivel ezek az új öntevékeny módszerek maguktól, öntevékeny ismeretszerzéssel, állandó megújulással, változatossággal tartják fenn a résztvevők érdeklődését.

A pozitívumok mellett azonban bizonyos nehézségeket is meg kell említeni. A pedagógustól sokkal több tanórán kívüli felkészülést igényel, mint egy hagyományos tanóra. Ahhoz, hogy a tanár eredményesen tudja alkalmazni a tevékenykedtetésre épülő eljárásokat, jó szervező-készséggel, komplex tárgyi tudással és széles látókörrel kell rendelkeznie.

A XXI. század rohamos fejlődésével a tanulókat nemcsak alapvető ismeretekkel és készségekkel kell ellátni, hanem magas szintű gondolkodást, fejlett kommunikációs készséget és társas viselkedést is ki kell alakítani bennük. A tanulók nap mint nap új kihívásokkal találják magukat szemben, amelyekre nincsenek felkészülve, ezért fontos az élethosszig tartó tanulás képességére megtanítanunk a fiatalokat. Ehhez olyan kulcskompetenciák szükségesek, amelyekkel képes új ismeretek megszerzésére, gyors probléma felismerésre és azonnali megoldásra.

Az együttműködési képességeket fejlesztő kooperatív módszerről általában a szociális kompetenciák kapcsán esik szó, ezért sokan úgy érzik, kooperatív tanulásra csak a „kevésbé fontos” tantárgyakban, játékos keretek között nyílik lehetőség. A tanórai kooperáció mellett valóban fontos érv az együttműködési képességek fejlesztése, a közösséggé formálódás segítése. Ezek mellett azonban fontosnak tartom hangsúlyozni a módszer azon előnyeit, melyek az oktatási folyamat sikerességéhez más elemekkel járulnak hozzá. Mindenekelőtt az aktivitás szintjét növelő hatását szeretném hangsúlyozni: a jól szervezett kooperatív munkában mindenkinek van feladata, van olyan elem a közös tanulásban, amelyet csak ő tud, ért - ez a helyzet kikényszeríti az aktivitást.

A kooperatív munka szükségszerűen együtt jár a témához kapcsolódó aktív kommunikációval, méghozzá- a párhuzamos interakciók, azaz a csoporton belüli információ-megosztás miatt – az egyes diáknak lényegesen több lehetősége van véleménye kifejtésére, mint például a frontális formában zajló megbeszélés keretében. A másik előny a differenciálás. A

kooperatív oktatási folyamatok csak akkor működnek megfelelően, ha a csoport minden tagja olyan feladatot kap, amely számára a szükséges mértékben megterhelő, de még elvégezhető. Az eltérő nehézségű feladatok ellenére mindenki hozzájárul a csoport egészének eredményéhez, senki nincs kizárva a folyamat egészéből.

A tanár feladatai közé tartozik, hogy ezeket a boldoguláshoz szükséges készségeket fejlesszük, szem előtt tartva társadalmunk szociális és gazdasági viszonyait. Társadalmunkban a munkahelyeken egyre inkább előtérbe kerül a csapatmunka, ezért létfontosságú az interakció és a kommunikációs készségek fejlesztése, mert a jövő munkahelyeinek a legfőbb jellemzői lesznek.

Természetesen a kooperatív módszer alkalmazása nem „varázsszer”: nem kizárólagos megoldása az oktatás minden problémájának, egy a lehetséges módszerek közül, azonban alkalmazásának számos olyan hatása van, amely egyéb módszerek alkalmazásával nem, vagy csak nehezen érhető el.<sup>6</sup>

### **3.2. A kooperatív tanulás alapelvei és jellemzői**

Az együttműködésén alapuló tanulásszervezés alapelvei Spenser Kagan szerint a következők:

- Az első az egyidejű és mindenre kiterjedő párhuzamos interakció. A tanulás során a tanulók között egyidejű interakciók zajlanak, ezáltal az egy diákra jutó aktív részvétel ideje sokszorosa a hagyományos módszereket alkalmazó tanóráénak.

- A második az építő és ösztönző egymásrautaltság. Az egyének és a csoportok fejlődése pozitívan összefügg egymással. Az egyik diák fejlődéséhez szükséges a másik diák fejlődése, az egyik csoport sikere egy másik csoport sikerét is jelenti.

- A harmadik az egyéni felelősségvállalás. A csoport feladatának megoldásához minden egyén hozzá kell járuljon a saját részfeladatának a megoldásával, vagyis az egyén felelősséggel tartozik a csoportnak. A csoport minden tagja tudja, hogy ki milyen mértékben járult hozzá a közös sikerhez, tehát minden csoporttag felelősségre vonható a rá vonatkozó részéért.

- A negyedik az egyenlő arányú részvétel. A diákok a feladatokban, képességeik szerint egyenlően vesznek részt, amely a szereposztással és a munkamegosztással érhető el.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 2

<sup>7</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 4.

A Dr. Spenser Kagan, olyan rendszert kínál, amelybe be van építve a legszükségesebb elem, a segítség, az együttműködés. „Építő egymásrautaltságnak” nevezi az egyik alapelvét, amelynek lényege, hogy a pedagógus által irányított rendszerben a gyerekek tevékenysége és megoldandó feladatai úgy vannak jelen a csoportban, hogy egymás nélkül nem boldogulnak, együttműködés nélkül a feladat megoldhatatlan. A kooperatív tanulás folyamatába be van építve a kooperáció.

A gyerek a kooperatív tanulás módszerével megtanulja, hogyan figyeljen oda másokra, törődjön társa tudásszintjével, megtanulja, hogy egy szöveget, elméletet hányféleképpen lehet értelmezni, hányféle módja van a megjegyzésnek, megtanulja, hogy nem vagyunk egyformák, hanem különbözünk egymástól. Megtanul türelmesnek lenni, vár amíg a társa elkészül, vagyis olyan szociális képességekre tesz szert, amelyek később hasznára válnak.

A Kagan féle kooperatív módszer jellemzői:

- A kooperatív tanulási forma a tanulók 4-6 fős kiscsoportokban végzett tevékenységén alapul.

- A kooperatív módszer alkalmazásával az értelmezés, tudatosítás mellett lehetőség van a kommunikációra, az átélésre, a megtapasztalásra, s ebből kifolyólag szociális ismereteket közvetlenül tanít.

- Közvetlen irányítás mellett érvényesül a tanári segítő együttműködés, mely a proszociális nevelés szempontjából pozitív mintát közvetít és elősegíti a motiváltabb tanulást.

- Érvényesül az egyidejű, párhuzamos interakció alapelv, amely mindenkire kiterjed, és több szalon futó kommunikáció folyik a tanulók között, összefüggésben az érzelmi tényezőkkel. Ez által tapasztalatot szerezve a kapcsolatteremtésben, a konfliktuskezelésben, az érdekérvényesítésben, a segítségben és együttműködésben.

- A kooperatív tanulás egyenlő arányú részvétel megteremtésére törekszik, ahol mindenki egyenrangú fél. Cél, hogy mindenki szerephez jusson, érvényesíthesse önmagát a munka, az ellenőrzés, a bemutatás és az értékelés során.

- Építő, pozitív egymásrautaltság érvényesül, mindenki érdekelt a fejlődésben, a csoport sikereinek az érdekében. A tanulók ezáltal aktívabbak és motiváltabbak lesznek.

- A kooperálás segíti az egyéni és közös felelősség kialakulását, a számonkérés lehetőségét.

- A kooperatív módszert jellemzi a a mások és a csoport érdekeit figyelembe vevő attitűd.

-Jellemzője az állandó együttműködés, a kölcsönös támogatás, amelyet rendszeresen átélnek és gyakorolnak.

- Túlsúlyban van a fejlesztő, segítő értékelés, amelyre a változatosság, pozitívitas, többszínűség jellemző. A tanár ehhez igazítja a tanulást, a tanulási folyamatot. Elkülönül a tudás és a szociális ismeretek értékelése, s nem csak a jegy a fontos, hanem az egyéni közös eredmény és feladatmegoldás. Mindenkinek igazódnia kell a közösen megfogalmazott szabályokhoz és értékekhez.

- A kooperatív tanulást oldott, vidám légkör jellemzi, érvényesül az érzelmi motiváció, ráhatás, amely pozitívan hat a tanulók aktivitására, a szociális értékek elsajátítására. Pszichikai megerősítést kapnak, amely hozzájárul az emocionális fejlődésükhöz.<sup>8</sup>

### **3.3. A kooperatív tanulás során fejlődő kompetenciák**

A mai pedagógia feladata, hogy a jövő embere a mai globalizáció felé haladó világban alkalmazkodni tudjon, megtalálja és megállja a helyét. Ehhez sokféle képességre, tulajdonságra, alkalmasságra, hozzáértésre lesz szüksége. Dr. Spenser Kagan könyve szerint az információszerzés mellett, a gondolkodási készségekre, a társas, kooperatív készségekre, valamint a kommunikációs készségekre lesz szüksége.

- A diákok a kooperatív tanulás közben tapasztalatokat szereznek az információ-megosztás módjairól, egyben a jövő sokszínű világára készülnek. Az információ megosztása történhet csoporton belül, amely kulcsfontosságú a csoportépítésben, a nevelésben, a fogalomalkotás fejlődésében, a jó osztálytársi kapcsolatok létrehozásában; valamint történhet csoportok között, amely fontos szerepet játszik a jó osztályközösség építésében, a magasabb szintű gondolkodás fejlesztésében. Ugyanis ha a csoportok különböző választ adnak ugyanarra a kérdésre, akkor a sokféle válasz révén tágul a látókör és a csoportok az együttgondolkodásra kapnak ösztönzést.<sup>9</sup>

- Egyre inkább eltávolodunk attól a felfogástól, hogy a sikeres tanulást, kizárólag az elsajátított információ mennyisége határozza meg. A sikeres tanulás mércéje, inkább az lesz, hogy a diákokban kifejlődött-e az a készség, amellyel alkotó módon tud gondolkodni, kérdéseket tud megfogalmazni, össze tud kapcsolni különböző dolgokat, kategóriákat tud alkotni, ezeket új

---

<sup>8</sup> Vö: Dr. Orbán Józsefné: A kooperatív tanulás: szervezés és alkalmazás. Pécs 2009, 33—35.

<sup>9</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 12.

szempont szerint fel tudja állítani, illetve értékelni és alkalmazni tudja a kapott információkat. Az információ tartalma háttérbe szorul, a gondolkodási készségek jelentősége kerül előtérbe, így az iskolában is az ezek fejlődését segítő módszereket kell szem előtt tartani, úgy, hogy a diákokat újszerű, egyedi, úttörő gondolatok létrehozására tegye képessé. A gondolkodási készséget fejlesztő módszerek, olyan módszerek, amelyek az alkotó gondolkodást fejlesztik; segítik a diákokat, hogy felismerje az egyes információk egymáshoz való viszonyát; amely segítségével komplex egészet bont elemeire és az egyes elemeket megvizsgálja, analizál; segít általános szabályt vagy elméletet alkotni konkrét példák alapján, vagy egy-egy speciális esetre; olyan kategóriákat tudjon alkotni, amelyekhez az egyedi példákat besorolhatja; képes legyen kérdéseket megfogalmazni és azokra válaszokat találni.<sup>10</sup>

- Az emberi élet sikere alapvetően egyetlen készségegyütttestől függ, amelyet összefoglalva kommunikációs készségeknek nevezünk. A kommunikációs képességek teszik lehetővé, hogy egyik generáció át tudja adni tudását a következő generációnak, az emberi kapcsolatok szintén a kommunikációs készségtől függenek. Ezért fontos, hogy tanításunk egyik elsődleges célja kell legyen a kommunikációs készségek fejlesztése. A kommunikációs-szabályozók, azok a módszerek, amelyek segítik a csoporttagok közti kommunikáció kiegyenlítődését, a pozitív minták kialakulását. Döntéshozó módszerek, segítenek abban, hogy döntéseiket az egyéni vélemények szem előtt tartásával tudják meghozni. A kommunikációt-fejlesztő módszerek egy-egy konkrét kommunikációs készség fejlesztését célozzák.<sup>11</sup>

- A kooperatív tanulás módszerrel kialakulnak az egyes társas készségek, a megköszönni tudás és a köszönet elfogadása, a segítségadás és a segítségkérés, a meghallgatni tudás és a mások meghallgatása, a biztatás és annak elfogadása, hiszen az együttműködésnek az alapja a kölcsönösség, az adás és az elfogadás. Meggyőződésem, hogyha az együttműködés alapjait kisiskoláskortól szisztematikusan fejlesztjük, serdülő, felnőttkorra nevelhetünk egy szeretetteljesebb generációt, aki szívből siet mások segítségére.<sup>12</sup>

A kooperatív módszerek alkalmasak az osztály légkörének a javítására is. Az osztályépítő tevékenységek segítik a diákokat, hogy magukénak érezzék az osztályt, beleszóljanak az osztályban történő ügyekbe. Az osztály társas kapcsolatainak a fejlesztésére hatékony eszköz a

---

<sup>10</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 11.

<sup>11</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 13.

<sup>12</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 14.

rendszeres megbeszélés, melynek eredménye, hogy a gyermekek tiszteletben tartják egymást, megjelenjen a gondoskodás, felelősségtudat, a szociális érzékenység, és kicsirázzanak a demokratikus elvek. A diákok aktívan próbálják javítani az osztályban uralkodó légkört, megoldást keresnek a konfliktusokra, javaslatokat tesznek a különféle magatartási problémák kezelésére. Sokszor meglepő, kreatív módon oldják meg a felmerülő gondokat, mert kevésbé kötődnek a tradíciókhoz, és sokkal közelebb állnak a problémákhoz.<sup>13</sup>

### **3.4. A tanár, mint facilitator**

„Ne tartsátok a katedrát se trónnak, se szószéknek! A tanító nem azért ül magasabban, hogy imádjátok, hanem, hogy jobban lássátok egymást. A tanító nem őrmester, és nem jóisten. Nem tud mindent, és nem is tudhat mindent. (...) A tanító nem varázsló, hanem kertész. Gondozni és ápolni tud, és fog is benneteket. Növekedni azonban magatoknak kell!”

(Erich Kästner)

A kooperatív tanulás feltétele a nyitott, elfogadó, toleráns pedagógiai attitűd. A tanár felszabadul a hagyományos ismeretközli szerep alól, segítőként, a tanulókkal együtt dolgozó munkatársként vesz részt a csoportok munkájában. Ugyanakkor irányítja, koordinálja a csoport tevékenységét, úgy, hogy a megoldásra a gyerek jöjjön rá. Nagyon sok felkészülést, előkészítést és kreativitást igényel.<sup>14</sup>

Norm Green a következő feladatok teljesítésében látja a tanári szerep lényegét.

- Döntéshozatal: szakmai és szociális célok kitűzése, csoportalkotás, a környezet kialakítása, a segédeszközök meghatározása, a csoporton belüli feladatok meghatározása.

- Tanulásszervezés: feladatadás, pozitív függés (interdependencia) kialakítása a csoport tagjai között, egyéni felelősség kialakítása, az elvárások transzparenssé tétele, a viselkedéssel kapcsolatos elvárások ismertetése, a kooperatív készségek fejlesztése.

- Megfigyelés és beavatkozás: a viselkedés figyelemmel követése, segítő beavatkozás a feladatok megoldásába.

- Értékelés: a tanulók önértékelésének a fejlesztése a saját, illetve a csoport munkájának elemző értékelésével.

---

<sup>13</sup> Vö: SPENSER Kagan: Kooperatív tanulás. Ökonet. Budapest, 2001. 9.

<sup>14</sup> Vö: <http://fejlesztok.hu/modszerek.html> Kooperatív tanulási technikák

### 3.5. A kooperatív tanulásszervezés során követendő szabályok

Ahhoz, hogy a csoportok hatékonyan, gördülékenyen működhessenek, és megfelelően tudjuk irányítani, néhány alapvető szabályt kell figyelembe vennünk. Jobb, ha maguk a diákok határozzák meg, mintha rájuk kényszerítenénk azokat. A szabályok gyakran úgy keletkeznek, hogy a diákok reagálnak a csoportjukban történetekre. Ha végiggondolják, hogy milyen érzés, ha dicséret helyett gorombaságot kapunk, akkor hajlanak rá, hogy beleegyezzenek egy olyan szabályba, hogy a többieket tisztelettel kezeljék.<sup>15</sup>

- A terem úgy kell berendezni, hogy a diákok a csoporton belül és a csoportok között jól tudjanak beszélni egymással, láthassák és hallhassák egymást, de ne zavarják egymás munkáját. Ugyanakkor az összes diáknak erőlködés nélkül látnia kell a tanárt és a táblát is. Ez sok esetben a terem átrendezését igényli, azonban abban az esetben, ha begyakoroltuk a csoporttal a teremrendezést, 2-3 perc alatt közösen megoldható.

- Néha szükség van a munka megállítására, vagy a zajszint emelkedése miatt, vagy mindenkit érintő közlendők miatt. Ehhez meg kell állapodnunk az osztállyal egy jelben, amelynek a hatására, mindenki azonnal abbahagyja azt, amit éppen csinál, és a tanárra figyel.

- Alakítsunk ki közösen hatékony technikát arra, hogyan kerüljenek a foglalkozáson szükséges eszközök a csoportokhoz, fogalmazzuk meg a csoportok működésének szabályait és az egyes diákok egyéni kötelezettségeit is.

- A csoportokon belüli hatékony, zökkenőmentes működés és egyben a szociális szerepek, kompetenciák tanulását elősegítő eszköz a szerepek elosztása. A működést segítő szabályok betartására, a működés irányítására hozzuk létre őket, s annyi, addig és akkor működnek, amikor és ameddig a feladat a tevékenység miatt szükséges. Szinte mindig szükséges a feladatfelelős és az időfigyelő szerep. Gyakori a szóvivő, írnok, eszközfelelős. Az elnevezéseket célszerű a diákokkal együtt kialakítani.

- Ügyelni kell arra, hogy mindenkinek alkalma legyen a csoport iránti felelősség vállalására, a szerepekhez tartozó feladatok megtanulásával, mindegyik szerep betöltésével. Fontos, hogy a csoporton belül mindenkinek legyen szerepe. Ezek a szerepek egyenrangúak, semmiképpen ne válasszunk csoportvezetőt!

---

<sup>15</sup> Vö. Bakó Balázs—Dr. Simon Katalin: Kooperatív tanulás, Nyugat – Magyarországi Egyetem, 2010. 17. o.



- A szerepek elosztását, és a tennivalók pontos betartását a szerepkártyák segítik, kis gyerekeknél lehet piktogramokkal, nagyobbaknál a pontos meghatározással.

Hajdó Piroska vallástanár

## COMPETENȚE CHEIE EUROPENE PRIN MATEMATICĂ ȘI FIZICĂ

PROF. HALJA MONICA

LICEUL TEORETIC „DUMITRU TĂUȚAN” FLOREȘTI

“Cartea naturii este scrisă cu simboluri matematice.” (Galileo Galilei)

“Legile naturii sunt doar gândurile matematice ale lui Dumnezeu.” ( Euclid)

“Cel mai important lucru este să nu ne oprim din a ne pune întrebări.” ( *Albert Einstein*)

Interesul general al școlilor din România precum și al școlilor europene este acela de făuri și crește cultura matematică și valorizarea acesteia de către școală pentru a răspunde eficient la problemele științei și a societății. Utilizarea corectă a noilor concepte reprezintă o condiție de calitate a învățământului românesc și de aliniere a sa la educația europeană.

În procesul de învățare- predare-evaluare urmărim atingerea unor serii de competențe generale și specifice care au rolul de a preda informația, de a analiza și interpreta activitățile prezentate de profesor, de a fixa și aprofunda cunoștințele predate. Se dorește, de altfel și o viziune mai departe, în sensul că elevii dobândesc deprinderi pe care noi profesorii le transformăm în competențe cu rol formator în ceea ce privește personalitatea elevilor.

Un curcubeu de cunoștințe, abilități și atitudini care sunt necesare pentru împlinirea și dezvoltarea personală, cetățenia activă, incluziunea socială și ocuparea forței de muncă definesc competențele cheie pe care le vizăm la finele procesului instructiv-educativ. Enumerăm astfel: comunicare în limba maternă, comunicare în limbi străine, competențe matematice și competențe de bază la științe și tehnologii, competențe digitale, a învăța să înveți, competențe sociale și civile, spiritul de inițiativă și antreprenariat, conștientizare și exprimare culturală.

Ce frumos "răsună " aceste cuvinte! Este ceea ce își dorește și își propune un profesor să realizeze în cariera sa didactică.

Se stabilesc strategii naționale pentru a se obține progrese în totalitatea procesului instructiv-educativ. Majoritatea țărilor au reușit să cuprindă în Curriculum Școlar din lista de competențele cheie menționate mai sus. Acest lucru s-a reușit prin integrarea în programul profesorului a unor programe sau proiecte menite să vină în ajutorul cadrelor didactice pentru a integra mai bine competențele transdisciplinare în alte discipline. Clarificarea învățării asociate cu fiecare domeniu curricular relevant este foarte importantă.

Vocația matematicii și a fizicii trebuie să fie și una practică. Activitățile alese în cadrul programelor de formare presupun o practică de sprijin a dezvoltării înțelegerii matematice, una care angajează elevii în exploarări și discuții despre idei matematice, implică elevii în a construi proceduri bazate pe înțelegerea lor și îi sprijină în a deveni mai buni în ceea ce privește gândirea matematică și analiza unui fenomen fizic.

Pentru un drum cu succes atât pentru profesori cât și pentru elevi, e nevoie

de activități de parteneriat, practicarea de activități în domenii de interes, profesorul alegând activități care sunt cuprinse în metode și strategii adecvate pentru a se potrivi la matematică și fizică.

Un alt aspect important sau chiar primordial este îmbunătățirea motivației elevilor de a învăța la diferite discipline și încurajarea adoptării de cariere în aceste domenii. Există o strânsă legătură între motivație/atitudine/încrederea în sine și alegerea carierei pentru competitivitatea economiei noastre. Obiectivele prevăzute în strategiile naționale sunt promovarea unei imagini pozitive a științei, îmbunătățirea în general a cunoștințelor în domeniul științei, îmbunătățirea predării și învățării în școală, de a crește interesul elevilor pentru disciplinele de știință. Elevii ar trebui să învețe să caute șabloane și să alcătuiască probleme, „să exploreze, să presupună și să raționeze logic”, și să se angajeze în argumentări matematice în cadrul unei comunități în care standardele dovezii matematice formează baza pronunțării corectitudinii.

În sprijinul realizării eficienței în predarea matematicii și în integrarea acesteia, sunt programele de parteneriate cu alte școli, parteneriate cu facultățile, precum și participarea la conferințe și simpozioane.

Un accent deosebit se pune pe cultivarea trăsăturilor de caracter cum ar fi conștientizarea, disciplina, conștiința profesională. Educarea elevilor în spiritul disciplinei la nivel social, constă în acceptarea și respectarea strictă a unor norme de conduită care reglementează raporturile interpersonale și cele instituționale precum și condițiile activității eficiente.

Formarea conștiinței cooperante și participative presupune ca elevii să înțeleagă diverse aspecte și cerințe pe care le impune viața și munca în cadrul colectivului, dintre care reținem: dependența individului față de colectiv, forța și puterea colectivului unit în îndeplinirea cerințelor, obligațiile pe care fiecare membru le are față de obiectivul din care face parte și a colectivului față de membrii săi, importanța realizării scopurilor colective pentru realizarea unor scopuri și interese personale.

Fizica te ajută: să înțelegi fenomenele din jurul tău tunet, fulger, lumină, zgomot, căldură, mișcare, oscilție, curent electric, să înveți logic prin descoperirea mărimilor caracteristice unui fenomen fizic, să strângi informații cu ajutorul simțurilor tale sau a unor instrumente, să tragi anumite concluzii pe baza informațiilor culese; să extragi esențialul dintr-un anumit material informativ după calcule conform unor formule. Activitatea practică în învățarea fizicii, știința prin excelență experimentală, furnizează cele mai potrivite dovezi pentru fundamentarea teoriei.

“Experimentul este unica modalitate de înțelegere pe care o avem la dispoziție; restul este poezie, imaginație.” (Max Planck) Învățând fizica prin activitate experimentală va fi modul cel mai provocator și interactiv, producându-ți o incitare permanentă și o atitudine față de conținutul lecțiilor, nu doar o asimilare pasivă de cunoștințe.

O metodă activă în predarea fizicii este metoda Mozaicului care presupune învățarea prin cooperare la nivelul unui grup și predarea achizițiilor dobândite de către fiecare membru al grupului unui alt grup.

O altă metodă activ-participativă este metoda Cubul, metodă folosită în cazul în care se dorește explorarea Proprietăților unui triunghi, a unei situații despre electricitate din mai multe perspective, permite diferențierea sarcinilor de învățare, stimulează gândirea logică și sporește eficiența învățării.

Turul Galeriei are avantajul că elevii oferă și primesc feed-back referitor la munca lor, colegii lor le văd produsele realizate în cadrul experimentelor și înțelegerea a mai multor aspecte a unui mecanism fizic.

Metoda Brainstorming înseamnă formularea a cât mai multor idei – oricât de fanteziste ar putea părea acestea pentru a ajunge la idei viabile și inedite. Ce părere au despre căldură și de unde vine ea? Cum se electrizează bluzele și părul?

Metoda Știu/Vreau Să Știu/Am Învățat este o strategie de conștientizare de către elevi a ceea ce știu, sau cred că știu, referitor la Mecanismele simple din viața reală sau la Aparatul fotografic cum s-a contruit? Cum plutesc navele marine?

Fizică și matematica fac echipă bună în realizarea unui act didactic de succes!

#### Bibliografie:

- Bunescu V.- 1991, Educația morală și formarea personalității. Fundamente psihopedagogice, în Revista de pedagogie nr 6-7-8/1991. România
- Nicola I. -1992, Tratat de pedagogie școlară, București E.D.P. 1992
- MEC- 2000, Programa activităților instructiv-educative, București, România
- Comisia Europeană- noiembrie 2012 EACEA; Eurydice Dezvoltarea competențelor cheie în școlile din Europa: provocări și oportunități pentru politici , Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, editura Agenția Executivă pentru Învățământ, Audiovizual și Cultură
- Mariona Espinet, Michela Mayer, Francz Rauch, Johannes tschapka , septembrie 2005- Tools for ESD, Schools reflective methods for schools partnership on education for sustainable developement, editura Austrian Federal Ministry for Education, Art and Culture
- Dialog despre cele două sisteme principale ale lumii – Ptolemeric și Copernician Galileo Galilei

#### Web site:

- (<http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>)
- [www.slideshare.net/dorinabudurin7/46192899-educatia morală](http://www.slideshare.net/dorinabudurin7/46192899-educatia-morală)
- [https://www.didactic.ro/revista-electronica/revista-electronica-didactic-ro-issn-1844-4679-ianuarie-2010/268\\_tendinte-europene-in-formarea-competentelor-in-matematica-prof-oprisor-valerian-liceul-teoretic-iulia-zamfirescu-mioveni-arges](https://www.didactic.ro/revista-electronica/revista-electronica-didactic-ro-issn-1844-4679-ianuarie-2010/268_tendinte-europene-in-formarea-competentelor-in-matematica-prof-oprisor-valerian-liceul-teoretic-iulia-zamfirescu-mioveni-arges)

## Leadership-ul Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie

Leadership-ul educațional reprezintă un factor esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare eficient și armonios. Liderii educaționali, fie că sunt directori de școală, profesori sau alți actori implicați în procesul educațional, trebuie să îmbine armonios autoritatea și empatia pentru a asigura un climat propice învățării și dezvoltării personale a elevilor și cadrelor didactice.

Autoritatea în leadership-ul educațional este esențială pentru menținerea ordinii și disciplinei în unitățile de învățământ. Un lider trebuie să fie capabil să impună respect și să stabilească reguli clare care să fie respectate de toți membrii comunității școlare. Autoritatea contribuie la menținerea unui cadru organizat și previzibil, elemente esențiale pentru eficiența actului educațional. Un lider care exercită autoritatea într-un mod echilibrat și corect oferă un exemplu de responsabilitate și profesionalism.

Pe de altă parte, empatia este la fel de importantă, deoarece un mediu educațional sănătos trebuie să fie unul bazat pe înțelegere, susținere și comunicare. Elevii și profesorii au nevoie de sprijin emoțional pentru a-și atinge potențialul maxim. Un lider empatic ascultă nevoile și preocupările celor din jur și ia decizii care reflectă un echilibru între cerințele instituționale și bunăstarea individuală a celor implicați.

Echilibrul între autoritate și empatie este esențial pentru a crea un mediu educațional armonios. Prea multă autoritate poate genera rigiditate și frică, în timp ce prea multă empatie poate duce la o relaxare excesivă a normelor și, implicit, la scăderea performanței. Un lider educațional eficient trebuie să știe când să fie ferm și când să fie înțelegător, astfel încât să mențină un climat de respect reciproc și motivație pentru toți cei implicați în procesul educațional.

Leadership-ul educațional joacă un rol esențial în modelarea viitorului unei instituții de învățământ. Pentru a fi eficient, un lider trebuie să echilibreze cu atenție două trăsături fundamentale: *autoritatea*, necesară pentru menținerea ordinii și eficienței, și *empatia*, indispensabilă pentru crearea unei atmosfere pozitive și incluzive.

Autoritatea unui lider educațional se manifestă prin capacitatea acestuia de a stabili reguli clare, de a lua decizii ferme și de a ghida întreaga comunitate educațională spre atingerea obiectivelor comune. Fără o autoritate bine definită, riscul apariției haosului și lipsei de organizare crește, afectând calitatea procesului educațional. Un lider autoritar, dar

echilibrat, este perceput ca un factor de stabilitate și siguranță, esențial pentru dezvoltarea unui mediu educațional eficient.

Empatia, pe de altă parte, este esențială pentru a construi relații pozitive cu elevii, profesorii și părinții. Un lider educațional empatic nu doar că ascultă problemele celor din jur, dar acționează și pentru a le oferi sprijin și soluții. Empatia contribuie la reducerea stresului, creșterea motivației și îmbunătățirea comunicării, elemente-cheie într-un mediu educațional sănătos. Printr-o abordare empatică, liderul creează un climat în care fiecare membru al comunității educaționale se simte valorizat și respectat.

Provocarea principală pentru un lider educațional este găsirea echilibrului perfect între aceste două trăsături. O abordare excesiv de autoritară poate descuraja inițiativa și creativitatea, în timp ce o atitudine prea permisivă poate duce la scăderea nivelului de disciplină și a performanței academice. Liderii de succes reușesc să alterneze fermitatea cu înțelegerea, aplicând reguli clare, dar și demonstrând flexibilitate atunci când este necesar.

În concluzie, leadership-ul educațional eficient este rezultatul unei combinații armonioase între autoritate și empatie. Un lider care reușește să îmbine aceste două calități va putea să creeze un mediu educațional stabil, motivant și incluziv, în care fiecare individ își poate atinge potențialul maxim.

**Prof.dr. Hîrcă Luminița**

**Colegiul” COSTACHE NEGRUZZI” Iași**

**Rolul empatiei în procesul educației**

Empatia reprezintă una dintre competențele fundamentale în procesul educației, având un impact major asupra relației profesor-elev și asupra climatului școlar în general. Într-o societate marcată de diversitate și provocări emoționale, capacitatea cadrului didactic de a înțelege și de a răspunde adecvat nevoilor elevilor devine esențială pentru succesul educațional. Studiile din domeniul psihologiei educaționale arată că empatia contribuie la dezvoltarea unei relații de închidere între profesori și elevi, reducerea stresului școlar și crearea unui climat de învățare armonios.

#### **Fundamente teoretice ale empatiei în educație**

Empatia poate fi definită drept capacitatea de a percepe, înțelege și răspunde emoțiilor altora (Goleman, 1995). Aceasta poate fi clasificată în trei tipuri principale:

- **Empatia cognitivă**, care se referă la abilitatea de a înselege punctul de vedere al altora;
- **Empatia emoțională**, care implică capacitatea de a resimți emoțiile altor persoane;
- **Empatia compasională**, care determină o reacție activă în sprijinul persoanei aflate în dificultate.

Cercetătorii precum Carl Rogers (1980) și Daniel Goleman (1995) au evidențiat rolul empatiei în procesul educației, subliniind faptul că profesorii empatici contribuie la dezvoltarea echilibrului emoțional al elevilor, reducerea stresului și sporirea motivației pentru învățare. De asemenea, Vygotsky (1978) a arătat că interacțiunea socială este esențială pentru dezvoltarea cognitivă, iar empatia joacă un rol crucial în acest proces.

## **Rolul empatiei în relația profesor-elev**

Un profesor empatic poate influența semnificativ performanțele academice ale elevilor, creând un mediu educațional favorabil în care aceștia se simt în siguranță și respectați. Studiile arată că empatia profesorului determină creșterea angajamentului școlar, reducerea absenteismului și consolidarea relațiilor pozitive între colegi.

Empatia ajută profesorii să adapteze strategiile didactice la nevoile emoționale ale elevilor, să răspundă eficient la dificultățile acestora și să stimuleze gândirea critică și colaborarea. Conform lui Maria Robu (2022), empatia nu este doar o trăsătură dezirabilă, ci o necesitate pedagogică modernă, care permite prevenirea problemelor comportamentale și crearea unui mediu educațional incluziv.

## **Empatia și prevenirea bullyingului**

Unul dintre cele mai importante beneficii ale empatiei în educație este rolul său în prevenirea bullyingului. Elevii care sunt tratați cu empatie sunt mai puțin predispuși să devină agresori sau victime ale fenomenului de bullying. Profesorii care promovează comportamente empaticе pot contribui la crearea unei culturi a respectului și incluziunii în mediul școlar.

Cercetările arată că programele educaționale bazate pe dezvoltarea empatiei au succes în reducerea conflictelor și îmbunătățirea relațiilor dintre elevi. Prin activități precum jocurile de rol, discuțiile ghidate și proiectele de colaborare, profesorii pot încuraja dezvoltarea competențelor empaticе în rândul elevilor.

Empatia este un element esențial în procesul educației, având un impact pozitiv asupra motivației, performanțelor școlare și relațiilor interpersonale. Pentru a valorifica potențialul empatiei în educație, este necesar ca formarea continuă a profesorilor să includă module dedicate dezvoltării acestei competențe. De asemenea, promovarea unor practici educaționale bazate pe empatie poate contribui la crearea unui mediu școlar mai sigur, mai incluziv și mai eficient.

## **Bibliografie**

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.



- Robu, M. (2022). *Empatia în educație. Necesități pedagogice moderne. Ghid pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar*. Editura Didactică și Pedagogică.
- Rogers, C. (1980). *A Way of Being*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.

## PAȘI SIMPLI DE A MODELA EMPATIA COPILOR

Prof. înv. primar Horchidan Ionela-Cristina

Școala Gimnazială Pârjol-Bacău

Unul din elementele care se află chiar în nucleul educației și asigură un proces de învățare coerent și cu rezultate bune este ideea de empatie.

Empatia este abilitatea de a arăta cu adevărat compasiune, de a înțelege experiența altei persoane și de a te putea pune în pielea altcuiva. Capacitatea de a arăta empatie este o abilitate de viață care poate fi predată la orice vârstă, cu rezultate benefice. Copiii empatici au mai puține șanse să-i intimideze pe alții, iar cercetările arată că liderii care ascultă și încearcă să înțeleagă emoțiile angajaților lor au mai mult succes.

Copiii cărora le lipsește empatia se pot confrunta cu o serie de provocări sociale, cum ar fi dificultatea de a-și face prieteni, de a lucra cu ceilalți și capacitatea de a lua decizii. Cel mai important, copiii și adulții tineri cărora le lipsește empatia nu realizează că un comportament al lor poate avea un impact negativ asupra celorlalți. Empatia este un ingredient cheie în prietenii și relații pozitive. Reduce conflictele și neînțelegerile și, pe termen lung, facilitează succesul în viață. Copiii empatici tind să fie mai încrezători și mai puțin agresivi, sunt mai populari și, în general, par mai fericiți.

### **Ca orice abilitate, empatia poate fi învățată și dezvoltată**

Pentru a face acest lucru, este esențial pentru părinți și dascăli să recunoască faptul că lipsa de empatie este un deficit de abilități și nu o problemă de comportament. În cuvintele lui Ross Greene, „*Copiii se descurcă bine dacă pot*”. Există multe modalități de a preda, evidenția și exersa abilitățile pentru empatie, astfel încât aceste abilități să fie învățate în timp. Este important să știm că unii copii vor asimila mai mult și mai rapid decât alții. Important este să lucrăm încet și să urmărim progresul. Există câteva strategii ce pot fi integrate în lucrul cu copiii, la grădiniță sau chiar la școală, pentru a dezvolta empatia și a crea o comunitate de învățare pozitivă pentru toți.

### **Cum dezvoltăm empatia în activitatea de zi cu zi de la clasă?**

#### **➤ Arătați empatie la rândul vostru**

Ori de câte ori doriți să învățați o abilitate unui copil, este important să o oglindiți întâi. În acest fel, copilul înțelege cum arată, cum sună și cum se simte empatia. În plus, este mai ușor să predați o abilitate pe care v-ați asimilat-o deja. Este important să arătăm empatie chiar și în momentele în care suntem supărați sau în care copilul a avut un comportament care nu ne place.

Acest lucru întărește ideea că empatia poate și ar trebui folosită chiar și atunci când ne simțim dezamăgiți, răniți sau furioși. Cu cât copiii primesc mai multă empatie, cu atât au mai multe șanse să o ofere altora. Una din metodele de a arăta empatie este prin joc, limbajul de învățare al copiilor. Păpușile, animalele de pluș și marionetele pot „vorbi” copiilor și pot oferi răspunsuri empaticе. Adesea, copiii noștri vor învăța chiar mai mult din acest gen de joc, decât din interacțiunile noastre „reale” cu ei! În ochii copiilor, jucăriile au mai multă credibilitate decât adulții.

### **Lucrați cu emoțiile**

#### **➤ Vorbiți despre emoții**

A vorbi despre sentimente ar trebui să fie un lucru normal și prezent în sala de clasă. Modelați comportamente folosind afirmațiile și învățați despre diferite emoții pe măsură ce apar. Nu pedepsiți niciodată un copil pentru că se simte trist sau supărat. Indicați clar că toate emoțiile sunt binevenite și învățați să le gestionați într-un mod sănătos prin discuții și reflecții.

#### **Creați un tablou de vocabular pentru emoții**

Îmbunătățiți vocabularul emoțional al fiecărui elev, așezând în clasă un tablou cu toate cuvintele care arată emoții diferite. Elevii ar trebui să recunoască faptul că există mai multe nuanțe pentru fiecare emoție, de la iritat la enervant, de la melancolic la supărat sau trist. Faceți din aceste cuvinte o rutină, astfel încât elevii să învețe să le folosească în mod eficient.

#### **➤ Identificați emoțiile în fotografii**

Faceți propriile fotografii în clasă sau căutați în reviste sau pe internet imagini reprezentative. Rugați-i pe copii să caute și ei imagini cu oameni cu diferite emoții. Încurajați-i să identifice modul în care s-ar putea simți sau gândi fiecare persoană. Aceasta este o activitate distractivă care poate fi repetată constant.

#### **➤ Ajutați în comunitate sau la nivel global**

Oferiți copiilor posibilitatea de a interacționa cu oameni din diferite medii, de diferite vârste și circumstanțe, facilitând manifestarea empatiei față de semenii. Puteți alege să vizitați un cămin de bătrâni, să realizați un târg caritabil cu obiecte create de copii, iar fondurile să le donați unei cauze, invitați un reprezentant al unui ONG la o lecție. De asemenea, încurajați acte aleatorii de bunătate. Bunătatea înseamnă să fii atent, fără să aștepți nimic în schimb. Predarea și încurajarea acestor acțiuni îi va ajuta pe copii să înceapă să se gândească la sentimentele altora. Puteți crea în clasă un borcan de bunătate. Când un copil este martor sau face un act de bunătate, puneți-l să-l

scrie pe un bilet și să îl pună în borcan. La sfârșitul lunii, citiți cu copiii toate faptele și chiar premiați una din ele, extrasă aleatoriu.

### **Învățați-i pe copii „să se pună în pielea altcuiva”**

Imaginați câteva situații și rugați-i pe elevi să se gândească la modul în care s-ar simți în acea situație. Întrebați-i apoi cum cred ei că s-ar simți altcineva în aceleași circumstanțe. Poate un coleg, poate un membru al familiei. Aceasta este o componentă critică a empatiei, deoarece modul în care ne simțim s-ar putea să nu fie similar cu felul cum s-ar putea simți altcineva. Este o abilitate care uneori poate necesita multă practică și discuții cu ceilalți.

#### **➤ Inițiați jocuri de rol în scenarii sociale**

Discutați despre o varietate de situații sociale și cereți elevilor să interpreteze ceea ce ar putea face. De exemplu, „Imaginați-vă că vedeți pe cineva căzând pe hol. Ce ați face?” Această situație socială îi încurajează pe elevi să se gândească la modul în care s-ar putea simți altcineva, precum și la modul în care ar trebui să răspundă.

#### **➤ Delegați responsabilități elevilor**

Folosiți punctele forte și abilitățile fiecăruia pentru a oferi elevilor câte o responsabilitate în clasă. Dacă un copil se descurcă bine cu tehnologia, rugați-l să vă ajute cu materialele de printat sau cu lecțiile video. Dacă un alt copil iubește natura, cereți-i să udă plantele în mod regulat. Responsabilitățile sunt o modalitate excelentă de a face ca fiecare elev să aibă grijă și să gândească dincolo de propria persoană.

#### **➤ Construiți încredere**

Uneori, copiii și adulții tineri cărora le lipsește empatia par a fi prea încrezători, deoarece nu par să le pese de ce simt ceilalți. De cele mai multe ori, însă, acest lucru este doar la nivel superficial. Astfel de elevi se pot lupta de fapt cu sentimentele de respingere din partea colegilor lor, ceea ce duce la scăderea încrederii în sine. Asigurați-vă că petreceți timp ajutând fiecare copil să-și împărtășească punctele forte, pasiunile și visele. Când copiii se simt mai bine, de obicei se și descurcă mai bine. Folosiți aceste activități de consolidare a încrederii pentru a crea un start.

#### **➤ Învățați elevii să nu fie de acord, dar într-un mod respectuos**

O parte a construirii empatiei înseamnă a recunoaște că ceilalți pot gândi diferit de tine. Ajutați elevii să învețe abilitățile de a accepta și respecta opiniile celorlalți atunci când nu sunt de acord. Încurajați elevii să folosească fraze de genul „Îți înțeleg opinia” și „Am un punct de vedere diferit, dar îl înțeleg și pe al tău”.

➤ **Folosiți poveștile și lecțiile de zi cu zi**

Cititul de povești poate fi un moment perfect pentru a iniția discuții despre emoții și empatie. Vă puteți folosi chiar de textele din curricula și, la finalul lecției, să îi întrebați pe copii cum cred că s-a simțit un anumit personaj, cum s-ar simți ei dacă li s-ar întâmpla ceva similar sau ce ar face într-o asemenea situație.

**Cel mai important însă, dincolo de toate acestea, este ca și noi, ca dascăli și părinți să practicăm și să ne dezvoltăm empatia.**

**Bibliografie:**

- Maria Robu, *Empatie în educație, necesități pedagogice moderne*, Editura: Didactica Publishing House, 2008.
- <https://www.kinderpedia.co/ro/empatia-copiilor>

## O INVĂȚARE ARMONIOASĂ ȘI ECHILIBRATĂ

HORODINCĂ LOREDANA, ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR.3 , SUCEAVA

În societatea contemporană, starea de bine a beneficiarilor educației este un deziderat, o iluzie pe care încercăm să o realizăm pe cât posibil. Pentru un proces instructiv-educativ eficient, cadrele didactice și elevii ar trebui să aibă un confort mental. Dacă ne raportăm la acesta, trebuie să ținem cont de: bunăstarea materială, sănătatea și siguranța, educația, comportamentele cu risc, condițiile de locuit și de mediu.

În ultima perioada de timp din nefericire, am uitat de starea mentală, de nevoia unui copil de a relaționa cu ceilalți, de a obține o încurajare prin punerea mâinii pe umăr, de un zâmbet ascuns, de o îmbrățișare.. Din punct de vedere psihologic, starea de bine poate fi descrisă drept calitatea vieții unei persoane. Cea subiectivă este constituită din două componente generale: (a) judecățile în legătură cu satisfacția în viață și (b) echilibrul afectiv sau măsura în care nivelul de afect pozitiv depășește nivelul de afect negativ în viața individului (Andrews & Withey, 1976; A. Campbell, Converse, & Rodgers, 1976; Diener, 1984). Literatura de specialitate stabilește o serie de contexte în care este experimentată starea de bine. Acestea recunosc faptul că are o natură multidimensională, incluzând aspecte cognitive, emoționale, sociale, fizice și spirituale. Starea de bine cognitivă este asociată cu realizarea și succesul. Acesta include modul în care sunt prelucrate informațiile și luate hotărârile. Bunăstarea cognitivă este importantă pentru dobândirea cunoștințelor și învățare. Este de preferat să încurajăm orice succes al copiilor pentru a prinde curaj în propriile forțe. Starea de bine emoțională se referă la conștiința de sine și adaptarea emoțională. Aceasta este adesea reflectată de nivelul de rezistență a unei persoane. Bunăstarea emoțională este în parte dependentă de capacitatea de auto-reflecție. În timpul pandemiei, această latură a avut mult de suferit, însă, din fericire, copiii dau dovadă de adaptabilitate.

Starea de bine socială se referă la experimentarea unor relații pozitive, conectarea cu ceilalți și este importantă pentru un comportament pro-social și empatia față de ceilalți. Starea de bine fizică reprezintă măsura în care o persoană se simte sănătoasă și în siguranță din punct de vedere fizic. Bunăstarea fizică creează premise pozitive pentru sănătate. Bunăstarea spirituală se referă la sentimentul unei persoane de sens și scop. Acesta poate include conexiunea la cultură, religie sau comunitate, include convingerile, valorile și normele etice. Starea de bine poate fi modelată printr-o serie de influențe generale, inclusiv gradul în care

există o posibilitatea de alegere, atingerea obiectivelor semnificative, relații pozitive, bucurie, creștere și dezvoltare personală, sănătate și siguranță. Să nu uităm că nu numai elevii au nevoie de un confort fizic și mental.

Consider că e timpul ca noi înșine să ne îngrijim de această stare de bine, să fim conștienți de valoarea pe care o avem în fața elevilor noștri, să găsim instrumente ce ne vor ajuta să gestionăm nivelul de stres în mod eficient, să ne extindem creativitatea, să ne îmbunătățim abilitățile de comunicare, să ne creștem conștiința de sine ce se referă la valori, nevoi, corp, emoții, gânduri și modele de comportament. Pentru a reduce riscul de stres trăit de cadrele didactice, altfel spus, de a crește starea de bine la locul de muncă specialiștii din domeniu recomandă: de a crea programe de formare profesională, de gestionare a stresului , de a face un lucru în fiecare săptămână care să amintească de ce a devenit profesor în primul rând, de a încerca lucruri noi, de a reflecta asupra unor idei noi ,de a se concentra pe bunătate și recunoștință, pe emoțiile pozitive, de a crea limite clare între casă și școală (ex: de încercat de dezvoltat un “ritual” de sfârșit de zi , schimbarea hainelor când se ajunge acasă, de mers la o plimbare după-amiază sau petrecut timpul cu familia și prietenii, de limitat cantitatea de muncă școlară adusă acasă etc.), de stabilit obiceiuri de dormit bine pentru menținerea sănătății fizice și psihologice, de dezvoltat o rutină obișnuită pentru dormit, care poate include o baie caldă, o lectură liniștită pentru o vreme sau o băutură caldă de lapte, de găsit modalități proactive de a gestiona stresul pentru a forma o rezistență emoțională (hobby-urile, citirea unei cărți, yoga, meditația sau exercițiile care implică respirația profundă etc.), de concentrat asupra obiectivelor, „mângâierea psihologică” sau recompensa de fiecare dată pentru atingerea unui obiectiv (plimbare în natură, o baie caldă, o cina preferată sau un masaj etc.), de construit noi legături și relații. Să încercăm să avem, pe cât posibil, o stare de bine care se va reflecta în tot ceea ce facem și, mai ales, în relațiile cu cei din jurul nostru!

În cadrul școlii, profesorul este manager educațional în orice secvență a lecției, și devine lider educațional în momentul transmiterii informațiilor către elevi. De aceea este important să creăm un climat pozitiv în timpul lecțiilor, să căutăm cuvinte cheie care să ducă spre discuții amiabile între elevi, pe teme actuale: toleranță, diversitate, interculturalitate. Trebuie să utilizăm acele tehnici de învățare prin cooperare prin intermediul cărora elevii sunt încurajați să lucreze în grupuri sau echipe. Copiii învață sub protecția educatorului și învățătorului să se respecte și să se accepte, să fie generoși, cooperanți, toleranți și să fie capabili de a crea relații interumane pozitive. Indiferent de etnia sau minoritatea din care face parte,

copilul simte nevoia de iubire, respect, valorizare, motiv pentru care se impune o atitudine pozitivă, tolerantă, deschisă, de acceptare și flexibilitate culturală din partea cadrului didactic.

Pentru a genera oportunități de calitate în educație avem nevoie de resurse pentru coordonarea și organizarea activităților. Ca inițiatori de activități educative trebuie să stimulăm, să dezvoltăm și să încurajăm elevii. Avem nevoie să creăm un raport bilateral de stare de bine, atât pentru profesor, cât și pentru elevi. Devenind personaje active în scenariile didactice elevii vor participa la propria creștere a stimei de sine. Învățând lecția empatiei vom transmite corect informațiile celor cu care interacționăm, motivându-i intrinsec în demersurile lor, deoarece este foarte important ca elevii să creadă în ceea ce fac.

#### Bibliografie:

Bocoș, M., Jucan, D. (2008), Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului. Repere și instrumente didactice pentru formarea profesorilor, Editura Paralela 45, Pitești;

Catrinel, A. Șt., & Kallay, E., (2010) „Dezvoltarea competențelor emoționale și sociale la preșcolari- ghid pentru educatori”, ed a II-a, Editura ASCR, Cluj – Napoca;

Tătaru, L., Glava, A., Chiș, O., ( 2015 ), Piramida cunoașterii – repere metodice în aplicarea curriculumului preșcolar, Editura Diamant, Cluj – Napoca;

Curriculum pentru învățământul preșcolar. Prezentare și explicitări, ( 2009 ), Editura Didactica Publishing House, București;

Curriculum pentru educația timpurie ( 2019 ), Anexa la ordinul ministrului Educației Naționale nr. 4.694/2.08.2019. 96



## ROLUL ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE ÎN PROCESUL EDUCAȚIONAL

Prof. înv. preșc. Horvát Katalin  
Grădinița cu P.P. "Prichindeii Veseli" Huedin

"Să nu-i educăm pe copiii noștri pentru lumea de azi, această lume nu va mai exista când ei vor fi mari și nimic nu ne permite să știm cum va fi lumea lor. Atunci să îi învățăm să se adapteze."

Maria Montessori - "Descoperirea copilului"

**TITLUL PROIECTULUI:** " *MAGIE ȘI CULOARE NU NUMAI ÎN LUMEA MINUNATĂ A GRĂDINIȚEI*"

**TIPUL DE EDUCAȚIE ÎN CARE SE ÎNCADREAZĂ:** *ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE*

### **PARTENERI:**

- EDUCATOARE
- PĂRINȚI
- COPII

### **ARGUMENT**

Fără a nega importanța educației de tip curricular, devine tot mai evident faptul că educația extracurriculară, adică cea realizată dincolo de procesul de învățământ, își are rolul și locul bine stabilit în formarea personalității copiilor.

În grădinița contemporană eficiența educației depinde de gradul în care se pregătește copilul pentru participarea la dezvoltarea de sine și de măsura în care reușește să pună bazele formării personalității preșcolarelor. În acest cadru, învățământul are misiunea de a-i forma pe copii sub aspect psiho-intelectual, fizic și socio-afectiv, pentru o cât mai ușoară integrare socială.

Complexitatea finalităților educaționale impune îmbinarea activităților curriculare cu cele extracurriculare, iar parteneriatul educațional, ca set de intervenție complementară, apare ca o necesitate.

Activitățile extracurriculare contribuie la gândirea și completarea procesului de învățare, la dezvoltarea înclinațiilor și aptitudinilor preșcolariilor, la organizarea rațională și plăcută a timpului lor liber.

Activitățile extracurriculare organizate de grădiniță au conținut cultural, artistic, spiritual, științific, tehnico-aplicativ, sportiv sau simple activități de joc sau de participare la viața și activitatea comunității locale.

Având un caracter atractiv, copiii participă într-o atmosferă de voie bună și optimism, cu însuflețire și dăruire, la stfel de activități.

Potențialul larg al activităților extracurriculare este generator de căutări și soluții variate. Succesul este garantat dacă ai încredere în imaginația, bucuria și în dragostea din sufletul copiilor, dar să îi lași pe ei să te conducă spre acțiuni frumoase și valoroase.

## **ANALIZA S.W.O.T A ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE**

Dezvoltarea copilului este dependentă de ocaziile pe care i le oferă rutina zilnică, de interacțiunile cu cei din jur, de organizarea mediului, precum și de activitățile, acțiunile sau situațiile de învățare special create, acestea fiind activitățile extrașcolare și extracurriculare.

Activitățile extracurriculare contribuie la gândirea și completarea procesului de învățare, la dezvoltarea înclinațiilor și aptitudinilor preșcolariilor, la organizarea rațională și plăcută a timpului lor liber. Având un caracter atractiv, preșcolarii participă într-o atmosferă de voie bună și optimism, cu însuflețire și dăruire la astfel de activități. Potențialul larg al activităților extracurriculare este generator de căutări și soluții variate. Succesul este garantat dacă ai încredere în imaginația, bucuria și în dragostea din sufletul copiilor, dar să îi lași pe ei să te conducă spre acțiuni frumoase și valoroase.

În consecință, activitatea extracurriculară reprezintă spațiul aplicativ care permite transferul și aplicabilitatea cunoștințelor, abilităților, competențelor dobândite în sistemul de învățământ. Prin formele sale specifice, activitatea extracurriculară dezvoltă gândirea critică și stimulează implicarea tinerei generații în acte decizionale diverse.

### **PRINCIPII ȘI VALORI ( puncte tari)**

- Principiul accesului egal la educație;

- Principiul continuității activităților care au caracter permanent și se bazează pe experiența anterioară;
- Principiul complementarității formal- non.informal;
- Principiul flexibilității organizaționale și informaționale;
- Principiul abordării globale, unitare, multidisciplinare și integrate;
- Principiul cooperării-implementarea strategiilor care au la bază cooperarea instituțională, atât la nivel local, cât și la nivel național și internațional;
- Principiul educației centrate pe valori: respect, non-discriminare, egalitate, solidaritate, toleranță, adevăr, libertate, integritate, demnitate, onoare, onestitate, originalitate, dragoste, încredere.

### **REZULTATE AȘTEPTATE ( puncte tari)**

- Creșterea calității actului educațional și a rezultatelor învățării;
- Proiectarea activităților educative extracurriculare, ca aplicații concrete a cunoștințelor acumulate și a abilităților și competențelor formate în cadrul domeniilor experiențiale;
- Stimularea interesului copiilor de a se implica în proiecte și programe educative extracurriculare la nivel de unitate;
- Asigurarea șanselor egale de dezvoltare personală;
- Ridicarea calității resursei umane la nivelul grădiniței;
- Transformarea educației în sursă de dezvoltare comunitară;
- Atelierele de lucru organizate cu diverse ocazii s-au bucurat de implicarea copiilor, cadrelor didactice și părinților.

### **PUNCTE SLABE**

- Asigurarea resurselor financiare pentru implementarea și recunoașterea valorică a programelor extracurriculare din perspectiva rezultatelor învățării;
- Necesitatea recunoașterii activității educative extracurriculare ca parte esențială a educației obligatorii;

- Promovarea cooperării în vederea utilizării diverselor abordări didactice necesare ridicării standardelor calității procesului educațional, în vederea găsirii unui numitor comun al valorilor reprezentative care să producă schimbări pozitive la nivelul sistemului;
- Responsabilizarea tuturor factorilor sociali implicați în susținerea procesului instructiv-educativ.;
- Oferirea preșcolarilor dotați o îmbogățire pe linie orizontală și verticală a domeniului la care excelează;
- Asigurarea sustenabilității proiectelor educative prin conștientizarea comunității cu privire la potențialul pe care programele educaționale le au asupra formării copiilor preșcolari;
- Asigurarea unei săli de capacitate mare, necesară desfășurării activităților la nivelul grădiniței.

### **OPORTUNITĂȚI**

- Stimularea apariției „hobby-urilor” , descoperirea și cultivarea talentelor;
- Discutarea și analizarea posibilității preșcolarilor de a-și gestiona creativ timpul liber , încurajarea lucrului și acasă.
- Împreună, copiii, educatoarele și părinții pot face din grădiniță un loc plăcut pentru toți cei implicați în procesul educativ, un mediu bazat pe încredere, comunicare, respect și flexibilitate.

### **AMENINȚĂRI**

- scăderea numărului de preșcolari;
- lipsa de timp și de motivație financiară;
- multitudinea ofertelor de activități duce la suprasolicitare .

### **DESCRIEREA PROIECTULUI**

Proiectul în derulare se referă la serbările organizate în cursul anului școlar, respectiv Așteptarea lui Moș Nicolae, Serbarea de Crăciun, Balul mascat, Excursia organizată cu ocazia observării florilor de primăvară în pădurea din apropierea orașului, Serbarea de sfârșit de an. La fiecare dintre aceste activități ne pregătim cu copiii cu emoții, fie în învățarea poeziilor sau scenetelor, fie în pregătirea măștilor și costumelor, fie în călătoria cu autobuzul școlii. Unele dintre

aceste activități sunt realizate online din cauza pandemiei, dar sperăm că vor fi dintre ele și care vor fi relizate față-n față, la bucuria copiilor și părinților.

### **COMPORTAMENTE VIZATE**

#### a). Privind preșcolarii

- participă activ în jocuri, dansuri, jocuri în aer liber
- consolidează deprinderile de comunicare și activități în echipă
- participă și se implică în activități noi
- își dezvoltă simțul estetic și creativ prin implicarea în activități noi
- își dezvoltă vocabularul, memoria și capacitatea de exprimare prin învățarea poeziilor, scenetelor și cântecelor

#### b). Privind părinții

- contribuie la lărgirea și îmbogățirea culturii generale a participanților
- contribuie la crearea condițiilor pentru implicare într-o nouă activitate
- contribuie la recrearea și destinderea participanților precum și la petrecerea organizată a timpului liber
- ajută în achiziționarea materialelor necesare pentru desfășurarea activităților

#### c). Privind cadrele didactice implicate

- exersează tehnicile de documentare privind activitățile copiilor (fotografii, rapoarte, scenarii, etc.)
- încurajează abordarea interdisciplinară a unor teme
- crează cadrul de exersare a creativității preșcolarilor
- asigură cadrul de exersare și de cultivare a diferitelor înclinații, aptitudini și capacități de manifestare a talentelor
- crează condiții pentru implicarea într-o nouă activitate

**GRUP ȚINTĂ:** preșcolarii grupelor, cadrele didactice, părinții preșcolarilor implicați în proiect

**DURATA PROIECTULUI:** 1 an

**CONȚINUTUL PROIECTULUI:** Serbări, excursii, teatru de păpuși

**METODE ȘI TEHNICI DE LUCRU, FORME DE ORGANIZARE:** activități în grup, excursii

**REZULTATE:** darurile, măștile confecționate de către copii, fotografii, înregistrări video

**RESURSE UMANE:** preșcolarii grupelor, părinți și cadre didactice, șoferii autobuzelor, sponsori,

**RESURSE MATERIALE:** costume, materiale confecționate pentru serbări, pachete cu dulciuri, autobuz, pom de crăciun, Moș Nicole, cadouri pentru mame, flori

**EVALUARE:**

Proiectul a fost proiectat astfel încât finalizarea activităților sale să se realizeze potrivit temelor planificării anuale și nevoilor, copiilor. Participanții s-au bucurat de reușita activităților ceea ce reiese și din fotografiile, înregistrările video alăturate.

**SUSTENABILITATEA PROIECTULUI:**

Proiectul extracurricular a suscitat un viu interes din partea preșcolarilor, părinților și cadrelor didactice implicate. Datorită acestui fapt vom realiza și în în viitor.

**BUGET:** sponsori, grădinița, părinți

## Managementul calității în învățământul preuniversitar

Inspector școlar Activități extrașcolare și Educație permanentă, ISJ Vrancea  
prof. Carmen Antuaneta Hulea

### *Rezumat:*

Noțiunea de management al calității este o verigă importantă a învățământului care capătă o mare relevanță odată cu trecerea timpului. În acest articol se valorifică semnificația managementului calității în învățământul preuniversitar; conceptul de management al calității totale (TQM); principiile sistemului de management conform standardului ISO 9001 conceput pentru sistemul educațional; tehnicile și instrumentele utilizate în managementul calității în educație.

*Cuvinte cheie:* managementul calității, învățământ preuniversitar, managementul calității totale, principiile sistemului de management al calității

### *Introducere*

Calitatea trebuie să fie concepută ca fiind măsura standardizată a perfecțiunii pe care beneficiarii stabilesc pentru anumite servicii educaționale. Elevii, părinții, angajatorii sunt cei care decid cum trebuie să fie un program educațional de calitate, iar unitatea școlară trebuie să ofere acel program așa cum a fost definit de către beneficiari. Așadar, calitatea este asigurată de școală, dar este definită de beneficiari. În scopul de a asigura calitatea, respectiv încrederea beneficiarilor, principiile calității trebuie să fie formulate explicit, deoarece acestea ghidează managementul concret al calității, atât în ceea ce privește respectarea standardelor, cât și în ceea ce privește respectarea și depășirea limitelor beneficiarilor. așteptărilor beneficiarilor. Aceste principii se formulează pornind de la valorile fundamentale, asumate la nivelul sistemului școlar și care, implicit, trebuie să facă parte din cultura organizațională a fiecărei instituție școlare. O condiție pentru asigurarea competențelor necesare dezvoltării sociale și personale pentru toți beneficiarii direcți ai educației este calitatea.

### *Contextul teoretic*

Managementul se referă la ansamblul activităților de organizare, conducere și gestionare a instituțiilor. Pentru a oferi studii de calitate și pentru a asigura o pregătire eficientă

a elevilor, instituțiile de învățământ trebuie să implementeze un sistem de management al calității care să asigure evaluarea și monitorizarea calității pentru a elimina deficiențele și a promova îmbunătățirea continuă a studiilor. În această ordine de idei, instituțiile din sectorul educațional au apelat la sistemele de management al calității validate în domeniul afacerilor, care au fost ulterior adaptate pentru contextul educațional.

Managementul calității totale (TQM) este o procedură de management foarte cunoscută în sectorul educațional, bazat pe ideea că performanța care vizează un nivel înalt de calitate poate fi realizată la măsura în care întreaga organizație este implicată în acest efort de îmbunătățire continuă. Principalul obiectiv al managementului calității este de a crește atât eficiența, cât și eficacitatea pentru satisfacției clienților/ beneficiarilor.

Conceptul de management al calității totale (TQM) a fost propus de Edwards Deming în 1940, fiind aplicat în anul 1985, când americanii au reușit să preia anumite principii de lucru de la japonezi, printre care amintim:

- concentrarea pe procesele de îmbunătățire continuă (Kaizen);
- analiza și excluderea elementelor inadecvate din sistemele de producție (Atarimae H.);
- cercetarea amănunțită a posibilității de utilizare a produselor de către consumatori (Kansei);
- dezvoltarea interesului managerial dincolo de produs (Miryokuteki H.)

Susținerea managementului calității se bazează, de asemenea, pe îmbunătățirea periodică în cadrul organizației, elemente care conduc la noțiunea de feedback.

### *Metodologia cercetării*

În cadrul acestei cercetări, se subliniază potențialul de a aduce contribuții teoretice și practice privind managementul calității totale în sistemul de învățământ preuniversitar românesc, utilizând analiza literaturii ca metodă de cercetare. Cercetarea valorifică semnificația pe care o are calitatea managementului calității în învățământul preuniversitar și este valorificat conceptul de management al calității totale (TQM), principiile sistemului de management în conformitate cu standardul ISO 9001, conceput pentru sistemul educațional, tehnicile și instrumentele utilizate în managementul calității în educație.

#### 4. Constatări

Calitatea unei instituții de învățământ preuniversitar implică un set de attribute și caracteristici ale acesteia, în a căror constituire sunt incluse toate resursele disponibile și factorii



de mediu care îi conferă posibilitatea de a satisface anumite cerințe ale mediului direct și indirecte ale beneficiarilor educației, în conformitate cu standardele de calitate.

Managerul unei instituții este cel care trebuie să-și aducă o contribuție importantă și creativă la adoptarea celor mai bune tehnici și mijloace utile pentru eficientizarea activității instructiv-educative.

Prin urmare, managementul calității educației expune viziunea strategică a instituției de învățământ, cultura organizațională, resursele materiale și umane, procesele de evaluare a predării-învățării, serviciile de consiliere, procesele de îmbunătățire a activității curente. (Toca & Spuză, 2010, p.34)

Actul educațional este, evident, centrat pe decizii și nu pe indivizi, calitatea fiind în mâinile furnizorului de servicii educaționale și ale beneficiarului. De asemenea, acestea trebuie să fie delimitate:

- repere, reguli și furnizori de calitate, pentru diferitele componente ale învățării și demers de învățare și consiliere;
- metode de control al calității, care pun accentul pe calitatea educației;
- metode utilizate pentru rezolvarea situațiilor problematice, care afectează calitatea educației.

Imaginea pe care o urmărește calitatea școlii este apreciată prin măsura în care personalul și resursele financiare corespund cerințelor, prin aplicarea curriculumului și metodelor de predare-învățare-evaluare.

Calitatea presupune stabilirea unor norme și criterii pe care instituția, în dezvoltarea procesului de dezvoltare, trebuie să le atingă și să le depășească. Principiile managementului calității în învățământul preșcolar, primar și învățământul secundar general sunt reprezentate de:

- concentrarea pe satisfacerea cerințelor și așteptărilor elevilor, părinților și altor persoane interesate părți interesate;
- atitudinea directorului instituției față de îmbunătățirea frecventă a procesului educațional proceselor și rezultatelor educaționale;
- implicarea și conștientizarea personalului;
- stabilirea unor indicatori de calitate relevanți și inițierea unor mecanisme de evaluare internă a acestora;
- documentarea sistemului cu scopul de a furniza dovezi obiective care să producă încredere.

Calitatea procesului educațional în cadrul unei instituții de învățământ este asigurată de calitatea proceselor și produselor, respectiv de calitatea sistemului organizațional al instituției și de calitatea serviciilor oferite elevilor. Activitățile de asigurare a calității educației includ: planificarea calității, evaluarea calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității.

Standardul ISO 9001 prezintă cerințele generale pentru dezvoltarea, implementarea și îmbunătățirea sistemelor de management al calității în vederea satisfacerii cerințelor clienților. Site-ul standard ISO 9001 poate fi pus în practică de orice organizație care dorește să-și îmbunătățească funcționarea, indiferent de mărime sau de domeniul de implementare, fiind cel mai răspândit standard de management la nivel mondial.

Implementarea unui astfel de mecanism de management al calității urmărește:

- decizia luată și organizarea managementului de vârf;
- instruirea neîntreruptă și asumată a întregului personal, în luarea deciziilor;
- contribuția unor persoane calificate în acest domeniu al calității;
- echilibrul la nivelul organizațional și managerial al organizației.

Respectarea punctuală a acestor principii în managementul calității în învățământul preuniversitar conduce la satisfacerea tuturor nevoilor consumatorilor (Prunău, 2021, p 88-89):

- Orientarea către consumator. Cercetarea cerințelor și nevoilor consumatorilor, reprezentate de toate beneficiarii, urmează condiția realizării și asigurării calității.
- Poziția de lider. Scopul și obiectivele instituției de învățământ nu pot fi decât atinse cu ajutorul personalului, care trebuie să își îndeplinească angajamentele asumate.
- Implicarea. Atribuțiile trebuie să fie repartizate, în principal, în funcție de competența și capacitatea, cât mai corect posibil, între toți colaboratorii din cadrul organizației, în vederea obținerii rezultatelor așteptate: recrutarea beneficiarilor de serviciilor educaționale, satisfacerea cerințelor acestora, obținerea beneficiilor acreditării, recunoaștere și așa mai departe.
- Abordarea procedurală. Majoritatea activităților din domeniul educației sunt asociate cu alte activități, alcătuind un proces unitar, cu interconexiuni, axat pe realizarea obiectivelor propuse.
- Abordarea sistemică a managementului. Managerul unei instituții supraveghează toată activitatea instituțională, care se concentrează pe resursele

umane: personalul trebuie să se concentreze pe calificarea și pe activitatea de performanță, iar elevii pe motivația de a învăța și de a obține performanțe.

- Îmbunătățirea continuă. Orice persoană care face parte din procesul educațional (manager, personal didactic, personal didactic auxiliar etc.) trebuie să fie preocupat de îmbunătățirea calității activității desfășurate, prin optimizarea, eficientizarea activității, implementarea TIC, vizând calitatea instruirii sau formării elevilor și la percepția părinților, a societății în general, urmărind calitatea demersului și a permanentei dezvoltări/ modernizări instituționale permanente.
- Luarea de decizii bazate pe fapte. Actul decizional reprezintă un punct forte în politicile instituționale de asigurare sau control al calității. Deciziile vor fi definitive, bazate pe fapte în timp util informațiilor și analizelor privind situația și perspectivele unității de învățământ, în deplină acord cu evoluția mediului extern al instituției.
- Colaborare. Aceasta presupune crearea unor legături de colaborare între cei care furnizează materialul de bază (părinții, instituțiile și mediul) și cei care primesc producția finală (instituțiile de învățământ, societatea și angajatorii). În categoria materialului de bază intră cursul de formare, manualele, echipamentele, resursele, care constituie intrarea în sistem și care sunt adaptate pe parcurs, în funcție de obiectivele prestabilite pentru a asigura un nivel, la cote maxime, al calității produsului final - absolventul.
- Minimizarea pierderilor legate de noncalitate. Procesul educațional care cuprinde toate activitățile de predare-învățare, dar și activitățile din afara sistemului, trebuie să fie conceput astfel încât să reducă eventualele pierderi de resurse umane și chiar materiale. Toate aceste lucruri necesită o anticipare managerială a activității unității de învățământ, centrată pe asigurarea calității în educație.

Strategiile și procesele care prioritizează implementarea efectivă a principiilor menționate mai sus asigură densitatea și calitatea tuturor aspectelor ofertei educaționale. S-a subliniat, pe această cale, utilitatea existenței unor proceduri care reies din procesul de funcționare a managementului: de revizuire a actului de predare, de formare și învățare, respectiv de îmbunătățire a rezultatelor elevilor.

Managerul este persoana care se asigură că aceste proceduri eficiente au fost aplicate, pentru a răspunde la reclamații și contestații, fiind necesară elaborarea unor recomandări de îmbunătățire care să asigure tratarea acestora.

### *Concluzii*

Se constată că în domeniul educațional, pentru a putea pune în funcțiune un sistem instituțional de calitate de management al calității instituționale, a utilizat și combinat anumite strategii verificate, cum ar fi sistemul de management al calității totale, principiile managementului calității, în conformitate cu standardul ISO 9001.

Prin urmare, se poate afirma că în fiecare unitate de învățământ directorul, comisia de evaluare și asigurarea a calității în învățământ, personalul didactic, personalul didactic auxiliar și personalul administrativ sunt cei responsabili de implementarea și asigurarea calității serviciilor oferite pe care le garantează beneficiarilor educației. Managementul calității înglobează atât evaluarea, asigurarea calității, cât și mijloacele prin care se menține, se dezvoltă și se îmbunătățește performanța educațională. Managementul strategic trebuie să fie operativ, să fie un management al schimbării fără întreruperea activităților, să asigure coerență și stabilitate procesului educațional.

### ***Bibliografie***

1. Ciurea, S., Drăgulănescu, N. G., 1995. *Managementul calității totale: standardele ISO 9004 comentate*. București: Editura Economică.
2. Nicolescu, O., Verboncu, I., 1992. *Management*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
3. Prunau, N. F., 2021. TQM Involvement in Pre-University Education. *Didactica Danubiensis*, 1(1).
4. Stanciu, I., 2003. *Managementul calității totale*. București: Editura Cartea Universitară.
5. Sîntion, F., Iliescu, D., 2007. *Teoriile leadershipului*. Cluj-Napoca: Odisea.
6. Țoca, I., Spuză, L. E., 2010. *Managementul calității pentru învățământul preuniversitar*. București: Editura Didactică și Pedagogică.

# **Îmbunătățirea competențelor profesionale ale cadrelor didactice, prin formarea unor strategii eficiente de management al clasei**

**Prof. Iambor Ivan**

În contextul actual al educației, competențele profesionale ale cadrelor didactice joacă un rol esențial în succesul procesului de învățământ. Managementul clasei este unul dintre aspectele fundamentale care contribuie la crearea unui mediu propice pentru învățare și dezvoltare. Prin urmare, formarea unor strategii eficiente de management al clasei este esențială pentru îmbunătățirea calității educației și a performanței cadrelor didactice.

## **1. Importanța competențelor profesionale ale cadrelor didactice**

Competențele profesionale ale profesorilor includ cunoștințe teoretice, abilități pedagogice, capacitatea de a comunica eficient și de a gestiona conflictele, precum și empatia și răbdarea necesare pentru a sprijini dezvoltarea elevilor. Aceste competențe se perfecționează continuu prin formare profesională și aplicarea unor strategii didactice moderne.

## **2. Managementul clasei**

Managementul clasei este un element esențial în procesul educațional, având un impact direct asupra performanței elevilor și a eficienței predării. Un profesor care stăpânește tehnicile de management al clasei reușește să creeze un mediu de învățare pozitiv, disciplinat și productiv.

Managementul clasei se referă la ansamblul de strategii, tehnici și metode utilizate de profesori pentru a menține un mediu educațional organizat, motivant și eficient. Acesta include stabilirea regulilor, gestionarea comportamentului elevilor, organizarea activităților didactice și menținerea unui climat armonios în clasă.

### **Importanța Managementului Clasei**

#### **Crearea unui Mediu de Învățare Productiv**

- Un mediu bine organizat favorizează concentrarea și participarea activă a elevilor.

- Diminuează factorii perturbatori, permițând desfășurarea eficientă a lecțiilor.

### **Îmbunătățirea Performanțelor Elevilor**

- Elevii sunt mai motivați și implicați atunci când există reguli clare și consecvență în aplicarea acestora.
- Crește responsabilitatea și autonomia elevilor în procesul de învățare.

### **Dezvoltarea Relației Profesor-Elev**

- Un profesor care gestionează clasa eficient câștigă respectul și încrederea elevilor.
- Creează un climat pozitiv bazat pe comunicare deschisă și colaborare.

### **Prevenirea Conflictelor și a Indiscipliniei**

- Regulile clare și aplicarea consecventă a acestora reduc riscul de conflicte și comportamente inadecvate.
- Un management eficient permite rezolvarea rapidă și echilibrată a problemelor disciplinare.

### **Optimizarea Timpului de Predare**

- O clasă bine gestionată permite desfășurarea lecțiilor fără întreruperi inutile.
- Profesorii își pot concentra eforturile pe transmiterea cunoștințelor, nu pe menținerea ordinii.

### **Strategii pentru un Management Eficient al Clasei**

- **Stabilirea Regulilor Clare** – Elevii trebuie să știe ce se așteaptă de la ei și care sunt consecințele comportamentului lor.
- **Utilizarea Tehnicilor de Motivare** – Recompensele și încurajările pot spori implicarea elevilor.
- **Crearea unei Atmosfere Pozitive** – Respectul reciproc și colaborarea sunt esențiale pentru un climat sănătos în clasă.

- **Flexibilitate și Adaptabilitate** – Profesorii trebuie să fie capabili să își adapteze metodele în funcție de nevoile elevilor.
- **Gestionarea Conflictelor** – Problemele trebuie soluționate cu calm, obiectivitate și empatie.

Managementul clasei joacă un rol crucial în succesul procesului educațional. Un profesor care reușește să creeze și să mențină un mediu organizat, disciplinat și motivant asigură nu doar o învățare eficientă, ci și dezvoltarea personală armonioasă a elevilor. Prin urmare, dezvoltarea competențelor de management al clasei ar trebui să fie o prioritate pentru fiecare cadru didactic.

**3. Formarea continuă a cadrelor didactice** Pentru a implementa eficient strategiile de management al clasei, este necesară formarea continuă a profesorilor. Aceasta poate include:

- Participarea la cursuri de specializare și workshop-uri.
- Schimbul de experiențe între cadrele didactice.
- Aplicarea noilor tehnologii în procesul educațional.
- Autoevaluarea și reflecția asupra practicilor didactice utilizate.

Îmbunătățirea competențelor profesionale ale cadrelor didactice prin formarea unor strategii eficiente de management al clasei este esențială pentru creșterea calității educației. Prin aplicarea unor metode moderne și prin dezvoltarea continuă a abilităților pedagogice, profesorii pot crea un mediu de învățare optim, care să sprijine dezvoltarea intelectuală și emoțională a elevilor.

## Leadership educațional: Echilibrul între autoritate și empatie

Prof. Elena-Iulia Ilișoi

Colegiul Economic „Virgil Madgearu” Iași

Leadershipul educațional este un rol complex, care include o varietate de responsabilități ce necesită o abordare dinamică în ceea ce privește luarea deciziilor și relațiile interpersonale. În centrul leadershipului educațional eficient se află echilibrul între două calități fundamentale: **autoritate** și **empatie**. Ambele sunt necesare pentru a crea un mediu în care elevii și educatorii pot să prospere. Totuși, găsirea echilibrului corect între menținerea ordinii și cultivarea conexiunii este o sarcină delicată. Acest articol va explora mai detaliat semnificația autorității și empatiei în leadershipul educațional, modul în care aceste elemente interacționează, provocările pe care le prezintă și strategiile pe care liderii le pot folosi pentru a găsi un echilibru în vederea unor rezultate optime.

Autoritatea în leadershipul educațional este adesea văzută ca coloana vertebrală a structurii instituției. Un lider în educație are responsabilitatea de a stabili direcția, de a crea ghiduri clare și de a asigura menținerea disciplinei și ordinii. Autoritatea presupune puterea de a lua decizii și responsabilitatea de a ghida educatorii și elevii către atingerea obiectivelor instituției. Fără autoritate, ar putea apărea haos, iar focusul școlii sau instituției educaționale ar putea devia.

Una dintre funcțiile primare ale autorității în leadershipul educațional este de a crea un mediu structurat. Școlile și instituțiile educaționale sunt adesea organizații mari, cu o populație diversă de elevi, profesori, personal administrativ și alți colaboratori. Rolul unui lider este de a oferi cadrul care ține toate aceste persoane împreună într-un mod coerent și productiv. Autoritatea permite liderilor să stabilească politici, reguli și sisteme care garantează coerența și claritatea.

De exemplu, în momentele de conflicte disciplinare, este esențial ca liderul să aibă autoritatea de a aborda rapid și corect aceste situații. Disciplina este un aspect important al menținerii ordinii în cadrul instituției, asigurându-se că elevii sunt răspunzători pentru acțiunile lor și că profesorii sunt susținuți în aplicarea standardelor în clasele lor. Utilizarea eficientă a autorității ajută la menținerea unui sentiment de corectitudine și echitate, esențial pentru succesul general al instituției.

### **Diracționarea obiectivelor instituționale și a schimbării**

Liderii educaționali sunt adesea responsabili cu implementarea schimbărilor în cadrul instituției, fie că este vorba despre revizuirea curriculare, integrarea tehnologiei sau noi inițiative destinate îmbunătățirii performanței elevilor. Implementarea acestor schimbări necesită un sens puternic al autorității. Fără aceasta, politicile și reformele ar putea să nu se pună în aplicare eficient sau chiar să fie subminate de rezistență. Liderii cu



autoritate sunt mai bine pregătiți pentru a naviga provocările și a lua decizii dificile care pot influența semnificativ traiectoria instituției.

Autoritatea însă nu înseamnă un stil de conducere autoritar. Liderii puternici știu când să își afirme puterea și când să implice și pe alții în procesul de luare a deciziilor. O strategie de schimbare transparentă și bine comunicată poate asigura faptul că autoritatea nu umbrește necesitatea participării și colaborării colective.

Deși autoritatea este esențială pentru a asigura buna funcționare a unei instituții, o dependență excesivă de conducerea autoritară poate fi dăunătoare. Dacă liderii educaționali se concentrează prea mult pe autoritate, ar putea crea involuntar un mediu al fricii sau al conformismului, în loc de unul al implicării și inovației. Un stil de leadership pur autoritar ar putea suprima creativitatea, limita colaborarea și reduce moralul. Profesorii, elevii și personalul ar putea să se simtă oprimați, detașați sau neapreciați.

Prin urmare, liderii educaționali trebuie să fie atenți să nu adopte o atitudine prea autoritară. Ei trebuie să recunoască importanța echilibrării autorității cu abilitatea de a se conecta cu ceilalți, de a înțelege nevoile acestora și de a le sprijini în călătoria lor către succes.

Empatia în leadership presupune capacitatea de a recunoaște, înțelege și răspunde la emoțiile și perspectivele celor din jur. Este o calitate care permite liderilor să construiască relații puternice, bazate pe încredere, cu personalul, elevii și comunitatea educațională mai largă. Liderii empatici sunt atenți la sentimentele, preocupările și motivațiile celor din jur, făcându-i mai eficienți în gestionarea dinamicii interpersonale și în promovarea unui mediu incluziv.

Unul dintre cele mai puternice efecte ale leadershipului empatic este abilitatea de a construi relații puternice și bazate pe încredere cu elevii și personalul. Atunci când liderii manifestă empatie, le arată celor din jur că le pasă de bunăstarea lor, înțeleg dificultățile cu care se confruntă și le apreciază contribuțiile. Pentru elevi, empatia poate face o diferență semnificativă în succesul lor academic și dezvoltarea personală. Liderii care își fac timp să înțeleagă provocările cu care se confruntă elevii—fie că este vorba de dificultăți academice, probleme personale sau provocări sociale—sunt mai bine pregătiți pentru a le oferi sprijinul și resursele necesare pentru a reuși.

Similar, profesorii și membrii personalului beneficiază de leadership empatic. Un lider care le ascultă preocupările, înțelege dificultățile de a gestiona o clasă sau le oferă oportunități de dezvoltare profesională personalizate va crea un mediu în care educatorii se vor simți susținuți și apreciați. Empatia, în acest sens, servește drept fundament pentru o cultură școlară pozitivă.

Empatia le permite liderilor să recunoască nevoile diverse ale elevilor și ale personalului. În peisajul educațional de astăzi, instituțiile sunt pline de populații elevi diverse, fiecare cu nevoi, stiluri de învățare și istorii diferite. Liderii empatici sunt mai bine pregătiți să răspundă acestor diferențe și să se asigure că niciun elev nu este lăsat în urmă. Acest lucru poate însemna oferirea de sprijin suplimentar pentru elevii cu dizabilități de învățare, abordarea nevoilor emoționale ale elevilor provenind din medii defavorizate sau furnizarea de resurse pentru elevii care se confruntă cu probleme de sănătate mintală.

La fel, leadershipul empatic permite o abordare personalizată în sprijinirea profesorilor. În loc de o abordare uniformă de dezvoltare profesională, liderii empatici înțeleg că fiecare cadru didactic aduce propriile sale puncte forte și provocări. Prin furnizarea de sprijin personalizat, feedback și recunoaștere, liderii empatici cultivă un mediu în care profesorii se simt atât sprijiniți, cât și împuterniciți.

Instituțiile educaționale sunt sisteme complexe, iar conflictele—fie între elevi, profesori sau administrație—sunt inevitabile. În astfel de situații, liderii empatici joacă un rol crucial în rezolvarea conflictelor într-un mod corect și plin de compasiune. Ei ascultă toate părțile implicate, recunosc sentimentele acestora și lucrează pentru o soluție care să ia în considerare nevoile fiecăruia. Această abordare favorizează un climat colaborativ și respectuos, reducând tensiunile și promovând relații pozitive.

### **Găsirea echilibrului corect: Autoritate și empatie în tandem**

Intersecția dintre autoritate și empatie în leadershipul educațional este locul în care se produce magia. Cei mai eficienți lideri educaționali sunt aceia care pot apela la ambele calități, știind când să fie fermi și decisivi și când să dea dovadă de compasiune sau să fie înțelegători. Iată câteva strategii pentru atingerea acestui echilibru:

#### **1. Comunicare clară și transparentă**

Liderii trebuie să comunice clar așteptările și deciziile lor, dar trebuie să rămână și deschiși la feedback. Transparența ajută la prevenirea neînțelegerilor și asigură faptul că toate părțile sunt pe aceeași lungime de undă. Când autoritatea este exercitată prin comunicare clară, aceasta favorizează încrederea. Când empatia este manifestată prin ascultare activă și înțelegere, aceasta întărește relațiile. Împreună, aceste forme de comunicare creează un mediu colaborativ.

#### **2. Consistență cu compasiune**

Echilibrul dintre autoritate și empatie presupune consistență în luarea deciziilor. Un lider trebuie să se asigure că politicile sunt aplicate corect și consistent. Cu toate acestea, atunci când aplică politicile, un lider empatic va lua în considerare circumstanțele individuale. Această abordare duală garantează faptul că elevii și personalul se simt atât sprijiniți, cât și răspunzători.

#### **3. Modelarea inteligenței emoționale**

Inteligența emoțională—autocunoaștere, autoreglare, conștientizare socială și managementul relațiilor—este esențială pentru echilibrarea autorității cu empatia. Liderii educaționali cu o inteligență emoțională ridicată pot evalua situațiile, își pot regla emoțiile și pot acționa într-un mod care este atât ferm, cât și empatic. Prin modelarea inteligenței emoționale, liderii nu doar că stabilesc tonul pentru instituție, dar și încurajează dezvoltarea acestor abilități importante în rândul celorlalți.

#### **4. Flexibilitate și adaptabilitate**

Educația este un domeniu în continuă schimbare, iar liderii trebuie să fie capabili să se adapteze la dinamica acesteia. Unele situații pot necesita o abordare fermă, în timp ce altele pot cere un răspuns mai empatic. Liderii eficienți evaluează contextul și răspund flexibil, asigurându-se că stilul lor de leadership rămâne relevant pentru situația de față.

## 5. Promovarea colaborării și a leadershipului partajat

Încurajarea colaborării este o altă strategie pentru a echilibra autoritatea cu empatia. Liderii care împuternicesc alții să își asume roluri de conducere favorizează un sentiment de responsabilitate colectivă. Leadershipul partajat promovează respectul reciproc și cooperarea, menținând în același timp un sentiment de ordine și direcție. Prin implicarea profesorilor, elevilor și altor factori interesați în luarea deciziilor, liderii creează o comunitate în care autoritatea este exercitată într-un mod incluziv, iar empatia este integrată în practicile de zi cu zi.

### Concluzie

Leadershipul educațional este un proces complex și nuanțat, care necesită integrarea atât a **autorității**, cât și a **empatiei**. Cei mai buni lideri educaționali înțeleg importanța echilibrării acestor două calități într-un mod care susține atât succesul academic, cât și bunăstarea emoțională a elevilor și profesorilor lor. Autoritatea oferă cadrul și structura necesare succesului, în timp ce empatia cultivă un mediu de încredere, sprijin și incluziune.

Prin îmbrățișarea atât a autorității, cât și a empatiei, liderii educaționali pot crea medii care nu sunt doar productive și eficiente, ci și pline de compasiune și susținere. Aceste medii încurajează colaborarea, inovația și implicarea, ducând la rezultate mai bune pentru toți cei implicați. Cheia este de a recunoaște când să îți afirmi autoritatea și când să conduci cu empatie, asigurându-te că ambele calități lucrează în armonie în beneficiul comunității educaționale.

### Bibliografie:

1. **Leithwood, K., & Jantzi, D.** (2006). *Transformational leadership: A case study in the development of a leadership model*. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 135-168.
2. **Fullan, M.** (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3rd ed.). Teachers College Press.
3. **Goleman, D.** (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
4. **Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
5. **Hargreaves, A., & Fink, D.** (2006). *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass.
6. **Sergiovanni, T. J.** (2005). *The principalship: A reflective practice perspective*. Pearson/Allyn and Bacon.
7. **Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. Harper & Row.
8. **Robinson, V. M. J.** (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 3-52.

9. **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
10. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.** (2007). *The Leadership Challenge* (4th ed.). Wiley.

## Promovarea imaginii școlii în era online-ului

Era digitală a transformat semnificativ modul în care școlile se prezintă și interacționează cu comunitatea. Astăzi, o prezență puternică în mediul online este esențială pentru a atrage noi elevi, pentru a comunica eficient cu părinții și pentru a demonstra impactul educațional asupra societății.

**Importanța unei imagini online solide consta într-o serie de aspecte foarte importante care vin direct din indentitatea comunității școlare.** Școala modernă trebuie să fie percepută nu doar ca un spațiu educațional, ci și ca o instituție inovatoare, conectată la noile tendințe tehnologice și sociale. Website-urile școlare, paginile de social media și canalele de comunicare digitală sunt acum instrumente indispensabile. O imagine online bine construită oferă:

**Vizibilitate crescută** – Într-o lume conectată, elevii și părinții apelează la internet pentru informații. Prezența activă pe platformele online permite școlii să fie ușor de găsit și accesat.

**Promovarea valorilor școlii** – Mediul online permite împărtășirea poveștilor de succes ale elevilor și profesorilor, evidențiind astfel excelența academică, activitățile extrașcolare și proiectele comunitare.

**Creșterea atractivității** – Un design modern al website-ului, postările creative pe social media sau videoclipurile inspiraționale despre viața școlii contribuie la crearea unei imagini dinamice și atractive.

În era digitalizării rapide, strategiile esențiale joacă un rol determinant în promovarea eficientă a imaginii unei școli. Fiecare strategie bine concepută și aplicată în mediul online contribuie la crearea unei conexiuni solide între școală, elevi, părinți și comunitatea largă. Acestea sunt importante pentru **consolidarea identității școlii** **caci prin** definirea unor valori clare și a unei identități vizuale unitare, școlile pot transmite un mesaj puternic și coerent. Astfel, instituția devine recunoscută și memorabilă în mediul online.

**De asemenea, maximizarea vizibilității este o alta tema de abordare.** Platformele online oferă oportunitatea de a ajunge la un public larg și divers. O strategie eficientă crește șansele ca școala să fie descoperită de viitorii elevi și parteneri.

**Promovarea realizărilor este și ea importantă.** Prin distribuirea de conținut valoros și relevant, cum ar fi povești de succes ale elevilor, evenimente școlare și inițiative de impact, se evidențiază calitatea și activitatea școlii.

**Principalele componente ale strategiilor esențiale sunt Website-ul, Prezența activă pe social media, Marketing-ul de conținut, Campaniile tematice etc.** Un website bine structurat și adaptat nevoilor publicului țintă este baza unei prezențe online eficiente. Acesta trebuie să ofere informații actualizate, un design atractiv și să fie optimizat pentru dispozitive mobile. Apoi rețelele sociale reprezintă un canal excelent pentru a crea o comunitate loială. Postările frecvente, interactive și adaptate platformelor specifice (Facebook, Instagram, YouTube) stimulează implicarea și fidelizarea publicului. Articolele de pe blog, videoclipurile educaționale și ghidurile pentru părinți și elevi adaugă valoare comunității și poziționează școala ca un lider în educație, iar organizarea periodică a campaniilor de promovare online, precum concursurile, activitățile extracurriculare sau „Zilele Porților Deschise,” ajută la construirea unei imagini dinamice și atractive.

**Strategii esențiale pentru promovarea în online descriu modalitatea în care promovarea acționează în mod real . Astfel putem avea în vedere următoarele aspecte:**

**Crearea unui website funcțional și estetic** Website-ul școlii trebuie să fie bine organizat, ușor de navigat și compatibil cu dispozitivele mobile. Acesta ar trebui să includă informații esențiale precum ofertele educaționale, calendarul activităților, anunțuri și secțiunea de contacte. De asemenea, este utilă integrarea unei secțiuni de blog sau articole despre inițiativele școlare.

**Utilizarea social media** Platformele precum Facebook, Instagram și YouTube pot fi folosite pentru a posta fotografii și videoclipuri de la evenimente școlare, pentru a promova concursuri, știri și povești inspiratoare. Postările regulate și interactive atrag o comunitate activă și fidelă.

**Colaborări cu elevii** Implicarea elevilor în promovarea imaginii școlii este o metodă creativă și eficientă. Echipele de elevi pot contribui cu idei de postări, videoclipuri și design grafic, construind o conexiune autentică cu comunitatea lor.

**Campanii tematice** Organizarea de campanii online – cum ar fi „Ziua Porților Deschise”, proiecte de mediu, sau activități creative – poate crește vizibilitatea școlii. Folosirea hashtag-urilor dedicate sporește impactul acestor campanii pe social media.

**Feedback și interacțiune cu publicul** Comunicarea deschisă cu elevii, părinții și partenerii comunitari este crucială. Mesajele și comentariile primite pe platformele online ar trebui răspunse rapid și respectuos, consolidând astfel relația cu audiența.

**Promovarea activităților extrașcolare** Olimpiadele, spectacolele artistice, expozițiile sau alte proiecte sunt oportunități excelente pentru a arăta diversitatea activităților școlare. Publicarea acestor realizări în mediul online demonstrează implicarea școlii în formarea elevilor pe multiple planuri.

**Formarea unui brand educațional** Identitatea vizuală a școlii, cum ar fi logo-ul, sloganul sau culorile specifice, contribuie la unicitatea imaginii sale în online. Menținerea consecvenței vizuale și de mesaj ajută la consolidarea reputației instituției.

**Totusi realitatea ne aduce frecvent provocări online pentru școli. Astfel, ne intalnim cu o serie de aspecte care ne blocheaza sau ne obstructioneaza demersurile.**

**Lipsa resurselor dedicate** – Administrarea unui website sau a paginilor de social media poate fi dificilă fără personal dedicat sau competențe specifice.

**Gestionarea feedback-ului negativ** – Comentariile critice sau reacțiile negative pot afecta imaginea școlii dacă nu sunt gestionate corect și rapid.

**Protecția datelor personale** – Respectarea legislației GDPR este crucială pentru protejarea informațiilor despre elevi și profesori.

**Lipsa implicării comunității** – Un conținut slab sau rar publicat poate duce la pierderea interesului publicului.

**Concurența altor instituții** – Școlile trebuie să găsească modalități creative de a se diferenția în fața altor instituții educaționale care folosesc intens mediul online.

**Dependența de tehnologie** – O pană tehnică poate învălui toată strategia de comunicare în tăcere și poate fi un risc semnificativ.

**Dinamica rapidă a platformelor** – Algoritmii și tendințele platformelor se schimbă frecvent, necesitând adaptări constante.

### **Impactul strategiilor esențiale asupra succesului**

Strategiile bine concepute nu doar atrag mai mulți elevi, dar și creează un spațiu virtual pozitiv, în care comunitatea școlară poate colabora și împărtăși idei. Promovarea online a școlii devine astfel un catalizator pentru recunoașterea și aprecierea muncii depuse de profesori și

elevi. Aplicarea strategiilor esențiale în promovarea online transformă modul în care școlile comunică și interacționează cu comunitatea lor. Acestea asigură nu doar vizibilitate crescută, ci și o reputație solidă, contribuind la dezvoltarea educațională și la consolidarea imaginii instituției.

Promovarea imaginii școlii în era online-ului nu este doar o opțiune, ci o necesitate. Prin valorificarea instrumentelor digitale și prin dezvoltarea unei prezențe autentice, școlile pot atrage noi elevi, îmbunătăți colaborarea cu părinții și pot inspira comunitatea locală. O astfel de strategie creează o punte solidă între educație și tehnologie, contribuind la succesul viitor al școlii și al elevilor săi.



# EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA SI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Profesor: **Iordache Camelia Elena**

**Colegiul Național” Nicolae Grigorescu”, Municipiul Câmpina**

Numeroase studii științifice au arătat că profesorul are influențe covârșitoare asupra dezvoltării personalității elevilor.

Este binecunoscut Efectul Pygmalion: se referă la ideea că prejudecățile pe care o persoană („autoritatea”) le are despre o alta (în special profesorul despre elevul său) influențează și determină formarea acestuia, comportamentele și potențialul său.

De aceea, empatia este considerată a avea un efect pozitiv în procesul de învățare. A reuși să te transpui în pielea interlocutorului , a încerca să simți ceea ce simte, a manifesta o atitudine de înțelegere, face parte din capacitatea de empatizare a unei persoane.

Numeroase studii au relevat importanța empatiei pentru procesul instructiv-educativ. Elevii noștri vor manifesta cel mai înalt nivel de învățare, vor excela în atingerea obiectivelor atunci când vor fi înconjurați/învăluți de relații pozitive cu profesorii lor, vor deveni mai creativi, vor căpăta mai mult respect față de sine, vor putea dovedi o mai mare spontaneitate în vorbirea liberă, deschisă, în fața unui auditoriu.

Datorită importanței rolului profesorului în procesul de învățare, este necesară o permanentă adaptare a acestuia la schimbările inerente care survin odată cu fiecare nouă generație. Adaptarea metodelor de predare-învățare, dar și la nevoile de empatie ale acestor generații este de importanță covârșitoare. Dar, așa cum este bine știut cel mai greu de atins obiectiv în viața oricărui om este schimbarea.

Concluziile majore ale unui studiu realizat de cercetători de la Universitatea Babeș Bolyai ”Educație pentru democrație în școlile din România”, relevă importanța atitudinii profesorilor față de schimbare: ” Analiza datelor arată și relația substanțială dintre valorile personale după care se ghidează profesorii și modul în care aceștia se raportează la procesele de predare și învățare. De exemplu, profesorii caracterizați de deschidere către schimbare (care valorizează autonomia personală, independența, implicarea în acțiuni interesante și dificile) au o mai mare înclinare către predarea centrată pe elevi, în care primează particularitățile de învățare ale acestora din urmă. Valorile personale ale profesorilor au un impact nu doar asupra modalității în care aceștia își calibrează strategiile didactice, ci și asupra modului în care se raportează la meseria și identitatea de profesor.”

Cum poate deveni empatic un profesor?

- **Cunoașterea elevilor.** Chiar dacă nu le reținem numele, îi putem ruga să se prezinte înainte de a răspunde. Fiecare elev trebuie tratat ca o individualitate, recunoscut ca atare.
- **Comunicarea empatică.** Încurajăm elevii să se apropie de noi, fără prejudecăți adaptându-ne la nivelul de comunicare al acestora și manifestând interes pentru opiniile lor.
- **Comunicarea nonverbală.** Încercăm să le urmărim gesturile, să le ascultăm vocile, să înțelegem de ce spun anumite lucruri, de ce acționează într-un anumit fel, de ce gesticulează sau tac retrași;
- **Învățați-i să zâmbescă!** „Zâmbetul este unul dintre cele mai puternice instrumente ale comportamentului uman.” Dacher Keltner, profesor de psihologie la Universitatea Berkeley, California. Un temperament fericit este mai aproape de succes!
- **Să privim lucrurile și din perspectiva elevului.** Nu trebuie să uităm niciodată să ne punem în locul elevului! Să încercăm să nu mai raportăm totul la anii în care am fost noi adolescenți privind la acele vremuri cu nostalgie, criticând noile generații! Adolescenții de azi nu au devenit astfel, altfel din proprie voință! Totul s-a schimbat!
- **Oferim tuturor elevilor un mediu sigur** în care să perceapă că a fi diferit nu este o vină! Îi învățăm să fie toleranți, o atitudine ce oferă un viitor bun omenirii.

Autoritatea cadrului didactic nu trebuie confundată cu autoritarismul și nu trebuie să fie utilizată ca sursă de putere. Autoritatea profesorului trebuie utilizată ca mijloc de pregătire a autonomiei, a obiectivității în interacțiunea socială, a libertății conștiente a tinerilor.

În managementul educației se manifestă o autoritate formală, de poziție, legitimă, statuată, și alta funcțională, de competență.

Autoritatea formală are efecte negative asupra dezvoltării elevilor, este generatoare de conflicte psihosociale și randament scăzut.

Autoritatea formală este acea autoritate care decurge din manifestarea unui statut socio-profesional, iar cea de competență este cea care se manifestă prin prisma abilităților, a priceperilor și a competențelor cadrului didactic dovedite în actul educațional. În managementul educațional eficient funcționează mai degrabă autoritatea decât puterea, mai degrabă autoritatea de competență decât cea formală. Competențele didactice, metodologice, de organizare, de evaluare sunt surse ale autorității de competență. Cuvinte-cheie: autoritatea profesorului, autonomia și responsabilitatea elevului, autoritate formală, autoritatea de competență.

### **1. Puterea și autoritatea profesorului**

Cadrul didactic îndeplinește mai multe roluri atât în timpul derulării activității didactice (profesor, consilier, evaluator, planificator), cât și în relațiile de la nivelul instituției școlare (coleg, subaltern/

director, metodist). Pe lângă activitatea didactică – presupunând diverse activități precum planificare, organizare, conducere, monitorizare, control, evaluare –, activitatea cadrului didactic presupune și îndrumare, consiliere, supraveghere, rezolvarea conflictelor, negociere, comunicare cu părinții. El este manager al clasei de elevi, fiind responsabil de grupul de elevi pe parcursul activității didactice desfășurate, iar competențele lui de a gestiona controlul și puterea conturează profilul autorității. Controlul în managementul educațional, atât al instituției, cât și al procesului educațional, se realizează prin responsabilitate, autoritate și uneori prin manifestarea puterii. Responsabilitatea este dată de datoria, obligația față de ceva exterior sau interior personalității umane, care determină autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor asumate sau primite. Conducerea este puternic corelată cu responsabilitatea. Răspunderea implică ceea ce datorezi cuiva, dar presupune și recunoașterea dreptului superiorului ierarhic de a controla. Autoritatea se corelează cu răspunderea. Autoritatea presupune un comportament de impunere/ supunere în realizarea scopurilor. În plan pedagogic, autoritatea și libertatea sunt interpretate prin prisma responsabilității fiecăruia dintre partenerii educaționali. Există o autoritate formală, de poziție, legitimă, statuată, și alta funcțională, de competență. În managementul educațional eficient funcționează mai degrabă autoritatea decât puterea, mai degrabă autoritatea de competență decât cea formală. Autoritatea profesorului trebuie utilizată ca mijloc de pregătire a autonomiei, a obiectivității în interacțiunea socială, a libertății conștiente a tinerilor. Autoritatea prin competență se caracterizează, la nivelul strategiilor și al comportamentelor prin:

- alegerea procedurilor de sprijinire a elevilor în funcție de particularitățile acestora;
- utilizarea autoanalizei, autocorectării prin raportare la obiective, expectanțe, capacități și competențe;
- antrenare, activizare, responsabilizarea elevilor etc.

Autoritatea nu se va confunda cu limitarea libertății, coerciția, amenințarea, constrângerea (fizică/ psihică, directă/ indirectă), nu se reduce la comandă, ordin, se bazează pe forța argumentelor raționale. Cu toate că pledăm pentru o autoritate prin competență, sunt numeroase cazurile când cadrele didactice apelează mai degrabă la autoritatea formală, de poziție, cu toate că se cunosc efectele nedorite ale acesteia. Puterea profesorului rezultă din echilibrul autoritate-libertate. Aceasta nu ar trebui să se manifeste prin constrângere, sancționare. Autoritatea didactică este manifestată direct la nivelul instituției școlare, dar nu se identifică cu coerciția, amenințarea, constrângerea, limitarea libertății autoritarismul, abuzul de autoritate, intimidare, teamă, comandă, ordin, forță, supunere. Aceste comportamente dau autoritarismul, atât de puțin dorit în mediul educațional, ca de altfel în orice domeniu. când este necesară o acțiune promptă. Ar trebui să ne așteptăm ca sursele puterii și eficacitatea lor să varieze în funcție de rolul funcțional al liderului și contextul situațional în care se află grupul.

Cele mai recomandate, cu efecte educative eficiente sunt cea a recompensei, fără a exista neapărat un standard de performanță, fără a i obișnui pe elevi cu acestea, pentru a încuraja mai degrabă

creativitatea decât comportamentele așteptate, cea carismatică, urmate de cea informațională, de cea expertă și, în ultimul rând, cea coercitivă. Mijloacele specifice de influențare a elevilor, utilizate în activitatea didactică, pot fi: explicația, convorbirea, dialogul, dezbaterea, problematizarea, demonstrația, studiul de caz, exemplul, exercițiul, jocul, aprobarea, dezaprobarea, îndemnul, sugestia, sfatul, apelul, dispoziția, entuziasmarea, cerința, rugămintea, aluzia, amenințarea, încrederea, ordinul, poava, lămurirea, încurajarea, stimularea, recompensa, perspectiva, modelul, recunoașterea, lauda, atribuirea de roluri, premiarea, muștrarea, reproșul, observația, indiferența, ironia, blamarea, avertismentul, amânarea, etichetarea, pedeapsa, supravegherea, interdicția, atenționarea asupra consecințelor, evaluarea criterială, evaluarea reciprocă, autoevaluarea, reflecția personală, punerea în diverse situații, simularea, organizarea de întreceri, elaborarea de proiecte, cunoașterea și îndepărtarea situațiilor de blocaj (interese înguste, critică rigidă, conformism, sentimente de inferioritate, limbaj descurajant, discontinuitate, nerespectarea particularităților de vârstă și individuale, inconsecvență, utilizarea inadecvată a exigenței) etc. Fiecare modalitate are și avantaje și dezavantaje, unele sunt indicate în situațiile de recompensare, altele în cele de acordare a pedepselor. În interacțiunile educaționale indicat este ca profesorul să manifeste comportament empatic. Acesta presupune: apropierea de partenerul de comunicare; presupune o latură afectiv emoțională; presupune înțelegerea stării și comportamentului celuilalt; are o componentă motivațional-acțională;

## **2. Libertatea elevului**

Libertatea nu se confundă cu neparticipare, ascultare, dependență, ea reprezintă o condiție de care se bucură orice individ, în sens pedagogic. Libertatea elevului se manifestă, în plan educațional, prin autonomie, creativitate, cooperare, comunicare, antrenare, participare, manifestare. Este importantă atitudinea cadrelor didactice în manifestarea libertății elevilor. În funcție de comportamentele acestora se va manifesta într-un grad mai mic sau mai mare libertatea elevilor. Stilul de comunicare, atitudinea, stilul de predare, de ascultare, de evaluare, de îndrumare, de interacțiune, de control, de consiliere adoptat de educator în relațiile cu elevii îi vor plasa pe aceștia într-un spațiu în care să-și poată manifesta libertatea.

Dacă profesorii manifestă autoritatea de competență în relațiile educaționale, atunci stima de sine, încrederea, motivația și creativitatea elevilor este înaltă.

## **Concluzie**

Lipsa încrederii în copii și elevi deteriorează de fapt relațiile cu ei. Ar trebui să fim mai atenți la ei, să le lășăm libertatea de manifestare a emoțiilor, a gândurilor, a comportamentelor ce sunt firești pentru ei, fără a le raporta la standarde create de adulți, la judecăți de valoare (în care doar valorile noastre sunt bune și contează) etc., pentru că noi, adulții, suntem atotștiutori, stăpâni pe un adevăr și o știință relative, pentru că noi avem dreptate, noi avem controlul și puterea, pentru că așa ne convine nouă, dar dacă raporturile s-ar schimba... nu ne vom mai simți confortabil. Cât de mult ne interesează să se simtă confortabil și copiii

noștri în această lume? Relațiile cu ei sunt sănătoase dacă au și ei un cuvânt de spus și noi îi ascultăm, dacă împărțim cu ei controlul și puterea, dacă în comunicarea cu ei măcar timpul îl împărțim la jumătate, dacă am da valoare ideilor, argumentelor, percepțiilor lor poate am progresa mult mai repede

## **Bibliografie**

Chivu R. Elemente generale de managementul educației. București: Editura Meronia, 2008.

Enache R., Brezoi A., Brezoi G. Libertatea și responsabilitatea elevului în școală și în afara acesteia – o provocare continuă pentru managerii școlari și profesori. Articol prezentat la Conferința Omul – o perpetuă provocare, Universitatea „Ovidius”, Constanța, mai 2010.

Enache R., Eftimie S., Mărgărițoiu A. Competencies and Change in School Organization Management, the 7th International Conference on Management of Technological Changes, September 1-3, 2011, Alexandroupolis, Greece, <http://www.cetex.tuiasi.ro/mtc2011/>. Enache R., Eftimie S., Mărgărițoiu A. Change Obstacles in School Organization Management, the 7th International Conference on Management of Technological Changes, September 1-3, 2011, Alexandroupolis, Greece, <http://www.cetex.tuiasi.ro/mtc2011/>. Enache R., Crișan A. Responsibility in a Environment with Values in Change, The First International Conference „Teachers For The Knowledge Society”, 17-19 March 2011, UPG Ploiești, Journal of Educational Sciences of Psychology, vol1/2011, 63LXIII, pp. 16-21. Tudorică R. Dimensiunea europeană a învățământului românesc. Strategii și constrângeri. Iași: Editura Institutul European, 2004. Tudorică R. Authority, Responsibility, Power and Liberty in Educational Management.

David J. Schwartz, Puterea magică a gândului, Editura Curtea Veche, București, 2016

Arthur Bohart, Leslie Greenberg, Empatia în psihoterapie, Editura Trei, 2011

Studiu: ”Educație pentru democrație în școlile din România”, Prof. Universitatea Babeș-Bolyai: Gabriel Bădescu, Claudiu Ivan, Daniela Angi, Oana Negru-Subțirică, 2018

## Schüchternheit

Studien gehen davon aus, dass beinahe 50 % der Bevölkerung regelmäßig mit Schüchternheit zu kämpfen haben.

Doch wieso gibt es diese soziale Angst überhaupt?

Ganz einfach – weil Schüchternheit zur Zeit der Höhlenmenschen eine wichtige Eigenschaft war! Denn zum einen hattest du schlechte Chancen zu überleben, wenn du die Gunst deines eigenen Stammes verloren hast... Und zum anderen, war es keine gute Idee, dich wie ein Macker zu verhalten, wenn du einem fremden Stamm begegnet bist... Denn dann hätte vielleicht jemand einen Stein genommen und ihn so auf deinen Kopf gehauen, dass du nur noch Sterne siehst.

Das bedeutet: Zurückhaltung und Vorsicht waren früher überlebensnotwendig.

Und deshalb sind heute so viele Menschen schüchtern. Besonders wenn sie mit fremden Menschen zu tun haben.

Allerdings ist die Angst nicht mehr verhältnismäßig...

Niemand muss heutzutage alleine hungern oder wird mit einem Stein geschlagen, weil er etwas Falsches sagt. Und trotzdem haben viele das Gefühl, es geht um ihr Leben, wenn sie mit anderen Menschen reden müssen.

Die Schüchternheit überwinden zu versuchen ist es ein guter Anfang, zu erkennen, wie nutzlos diese Angst in unserer heutigen Welt ist.

*„Viel Kälte ist unter den Menschen, weil wir nicht wagen, uns so herzlich zu geben, wie wir sind.“*

*Albert Schweitzer*

Schüchternheit beginnt im Kopf.

Die Momente, in denen du schüchtern bist, beginnen alle mit den gleichen Gedanken und haben alle den gleichen Ablauf. Deine Interpretationen und Erwartungen sind die Auslöser der Schüchternheit. Nicht die Situation entscheidet, wie du dich fühlst, sondern deine Interpretation. Wenn dich jemand anschaut und dabei lacht, denkst du entweder: *„Da mag mich jemand.“* Oder du denkst dir: *„Bestimmt habe ich etwas Dummes gemacht und werde ausgelacht.“* Je nachdem, wie du die Situation interpretierst, wirst du dich gut oder schlecht fühlen.

Genau so entsteht Schüchternheit!

1. Du hältst Situationen für gefährlich, weil du etwas falsch machen könntest.
2. Du stellst dir Horror-Szenarien vor, wie du dich bis auf die Knochen blamierst.
3. Durch diese Gedanken erscheint dir eine Blamage wahrscheinlicher als Anerkennung und Freude.

Deswegen bist du blockiert und traust dich nicht zu handeln! Diese Gedankenmuster können bis zu einer sozialen Phobie führen, der Extremform von Schüchternheit.

Aber: deine Gedankenmuster sind antrainiert, und was antrainiert ist, kann man ändern!

## 1. Finde die Auslöser deiner Schüchternheit

Du bist nicht immer schüchtern, es gibt Situationen, in denen du dich sicher und aufgehoben fühlst. Vielleicht wenn du Zeit mit engen Freunden verbringst, wenn du bei deiner Familie bist oder wenn du ein Computerspiel spielst. Jeder Mensch hat Situationen, in denen er selbstbewusster ist und Situationen, in denen er weniger selbstbewusst ist.

Dein erster Schritt sollte sein, herauszufinden wann du schüchtern bist.

Stell dir folgende Fragen:

- In welchen Situationen bin ich ein bisschen schüchtern?
- In welchen Situationen bekomme ich Panik?
- Wodurch wird die Schüchternheit besonders stark auslöst?
- In welchen Situationen kann ich mit der Schüchternheit gut umgehen?
- Bei was für Menschen bin ich besonders schüchtern?

Je detaillierter und präziser du deine Schüchternheit kennst, desto leichter wird es dir fallen, etwas daran zu ändern.

## 2. Enttarne deine Ängste

Hier liegt der Schlüssel zum Erfolg, erkenne deine Angstvorstellungen und schenke ihnen keinen Glauben mehr!

Du meinst zu wissen wie die Situationen ausgehen, vor denen du Angst hast. Denn du stellst dir den Ausgang immer wieder vor und siehst das negative Ergebnis vor deinen Augen.

Probiere diese Wahnvorstellungen zu erkennen und zu durchschauen.

- Vor welchem Ergebnis hast du Angst?
- Woran denkst du in den Situationen, in denen du schüchtern bist?
- Hast du Angst ausgelacht oder nicht beachtet zu werden?
- Was für Ereignisse stellst du dir vor?

Wenn du nicht von einem Debakel ausgehen würdest, wärest du nicht schüchtern. Deswegen glaube deinen Gedanken nicht mehr so viel und sieh sie als das an, was sie sind. Nämlich nur Gedanken und nicht die Wahrheit!

Leg deine Maske ab

*„Viele von uns tragen eine Maske um nicht verletzt zu werden, aber gerade dadurch machen wir uns verletzlich.“*

– Rose von der Au

Wer sich vor negativen Bewertungen anderer schützen will, setzt eine Maske auf.

Aber das ist gefährlich! Und hat zwei große Nachteile.

#### 1. Eine Maske zu tragen kostet Kraft

Es ist unfassbar anstrengend, etwas vorzuspielen! Und auch wenn dir die Maske Akzeptanz bringt, dann bist du gezwungen, das Spiel weiterzuspielen. Du bist in deiner Rolle gefangen und der Druck wird zunehmend größer. Denn zu der ursprünglichen Angst vor Ablehnung, kommt noch die Angst hinzu, enttarnt zu werden.

#### 2. Die Maske schadet deinem Selbstwertgefühl

Du setzt die Maske auf, weil du Angst vor negativer Bewertung hast. Das heißt: Du hast Angst, dass jemand deinem Selbstwertgefühl einen heftigen Tritt verpasst.

Leider ist das eine schlechte Taktik. Denn die Maske schadet deinem Selbstwert mehr als alles andere. Jedes mal wenn du dich verstellst, sagst du dir unterbewusst, dass du nicht gut genug bist. Du sagst dir unterbewusst, du müsstest eine Maske aufsetzen um akzeptiert zu werden.

Und wenn du tatsächlich akzeptiert wirst, dann beziehst du diese Bestätigung nicht auf dich selbst, sondern auf die Maske.

Akzeptiere deine Schüchternheit erstmal. Und verstelle dich nicht! Schüchtern sein ist ok. Erst wenn du deine Schüchternheit zu 100% akzeptierst, kannst du deine Maske absetzen und langfristig deine Schüchternheit überwinden.

#### 3. Nimm dich selbst nicht so wichtig

Es wird dich vielleicht wundern. Viele schüchterne Menschen weisen narzisstische Züge auf! Man könnte sie sogar als arrogant und eingebildet bezeichnen. Diese Menschen denken ununterbrochen über sich selbst nach. Und gehen davon aus, dass auch alle anderen über sie nachdenken. Sie denken ständig darüber nach, wie sie sich darstellen. Sie haben ein unrealistisches Idealbild von sich selbst. Und sie haben den Anspruch, dass jeder toll von ihnen denken muss. Aber jeder macht Fehler. Wäre es nicht ein wenig arrogant, von sich selbst zu erwarten, dass man keine macht? Deswegen nimm dich selbst nicht so wichtig – dann wird alles einfacher!

*„Menschen, die immer daran denken, was andere von ihnen halten, wären sehr überrascht, wenn sie wüßten, wie wenig die anderen über sie nachdenken.“  
Bertrand Russell (1872 – 1970)*

#### 4. Folge deinen Ängsten

Deine Angst muss nicht dein Feind sein. Du kannst sie auch als Wegweiser benutzen.

Denn dort wo du dich unsicher fühlst, wo du außerhalb deiner Komfort-Zone bist, dort befindet sich auch das Potential für Wachstum. Du entwickelst dich nie schneller, als wenn du dich deinen Ängsten stellst.

*„Der Weg durch dir Angst ist meistens auch der Weg aus der Angst.“*



*-Unbekannt*

Gleichzeitig ist es der schnellste Weg um deine Schüchternheit zu überwinden.

#### 6. Sammle Beweise für dein Ziel

Wenn du ein negatives Selbstbild hast, wird dein Verstand überall nach Beweisen suchen, um deine Überzeugung zu stützen. Diese wird er finden und deine Überzeugung wird sich immer weiter verstärken.

Du willst ein positives und liebenswertes Bild von dir selbst haben? Du willst aufhören ständig an dir zu zweifeln? Und du möchtest selbstbewusster sein? Dann beginne damit, für dieses Selbstbild Beweise zu sammeln:

Suche nach Situationen in denen du dich mutig und selbstbewusst verhalten hast. Suche nach Situationen in denen du dich richtig und liebenswert verhalten hast. Finde Beweise dafür, dass du ein toller Mensch bist!

#### 7. Verlasse dein Haus

Jeder braucht einen heiligen Rückzugsort, wo er sich erholen kann. Doch um dich wirklich zu entwickeln, musst du dein Haus verlassen. Du musst hinaus in die Welt und raus aus deiner gemütlichen Komfort-Zone. Viele Menschen scheitern schon allein daran!

Wenn du zu Hause sitzt, verlierst du dich in Gedankenwelten und lenkst dich mit Facebook oder Netflix von der Realität ab. Und letzten Endes passiert nichts!

Draußen kannst du dich nicht vor neuen Erfahrungen drücken. Früher oder später wirst du dazu gezwungen unbekannte Situationen zu meistern. Und mit jeder bestandenen Herausforderung steigt dein Selbstvertrauen. Je mehr du mit Menschen redest, desto besser wirst du darin.

#### 8. Schüchternheit überwinden durch Ablehnung

Wahrscheinlich hast du dich dein ganzes Leben lang vor Ablehnung versteckt.

Und deswegen habe ich auch nicht viel Ablehnung bekommen und habe nicht gelernt, damit umzugehen. Ich bin allen Situationen, in denen ich abgelehnt werden könnte, konsequent aus dem Weg gegangen. Und meine Angst davor ist immer größer geworden.

Für mich kam echte Veränderung erst... als ich aufgehört habe vor Ablehnung wegzurennen.

Seitdem habe ich mich bewusst meiner Ablehnung gestellt und nicht vorher das Weite gesucht. Ich lehne mich nicht mehr selbst ab, sondern warte, bis ich wirklich abgelehnt werde.

# ROLUL DIRECTORULUI ÎN ATINGEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Prof. ELENA SIMONA ISPAS

Termenul leadership este unul frecvent vehiculat în mass-media, discuțiile curente și în literatura de specialitate. Abordarea termenului de leadership este foarte complexă în funcție de specificul domeniului vizat. El și-a găsit loc în câmpul de existență și dezvoltare al domeniului educațional cu denumirea de leadership educațional.

Conducerea este considerată o problemă cheie pentru orice școală indiferent de mărimea, profilul sau poziționarea sa geografică. De aici, în limbajul cotidian se apelează la termenul care desemnează conducătorul(managerul) ca om hotărâtor pentru bunul mers al unității de învățământ. În literatura de specialitate se vorbește tot mai mult de alegerea directorilor, a managerilor sau a liderilor și de impactul pe care îl au aceștia asupra celor pe care-i conduc, dacă întrunesc cu adevărat calitățile cerute și aplică principiile și strategiile care vizează performanța raportată la cerințele momentului pe care-l parcurge școala în care lucrează. Desigur că actul conducerii responsabile și performante este unul de mare complexitate, problema succesului depinzând de foarte mulți factori de natură internă și externă, iar persoanele investite în funcții de conducere nu în toate cazurile întrunesc abilitățile managerial-organizatorice scontate la început de drum. Practica de zi cu zi a dovedit că, de cele mai multe ori, o singură persoană poate avea un rol covârșitor asupra unității pe care o conduce, cu influență teribilă asupra mersului evenimentelor, ce se repercutează în împliniri și rezultate nebănuite odinioară. De aici și convingerea cvasiunanimă că:"Un singur om, conducătorul, poate face diferența între succes și eșec", dacă acesta are chemare de manager sau director.

Este evident că managerii influențează performanțele unităților pe care le conduc. Aceștia, prin acțiunile lor individuale și chiar prin personalitatea lor sunt în măsură să aducă schimbarea în bine. De multe ori când lucrurile intră pe un făgaș negativ, urmat de contraperformanțe și eșecuri se apelează la schimbarea conducătorului, în speranța că o altă persoană va redresa lucrurile printr-o altă valorificare a resurselor, implementând un stil de conducere în măsură să mobilizeze energiile colectivului din subordine.

Pentru a se ajunge la succes este nevoie de o implicare responsabilă a tuturor angajaților, deoarece transformarea vizează schimbarea mentalității și a comportamentului întregului colectiv printr-o colaborare benefică cu managerul.

În ultimul timp, în România s-au scris zeci de cărți și sute de articole despre management și știința conducerii, definindu-se conceptele, formele de realizare și căile de eficientizare a acestuia. Încercând o structurare concentrată asupra managementului în general s-au conturat următoarele definiții conceptuale în funcție de abordarea conducerii, pornind de la principii sociologice, comunitare, psihologice, etc.

- Un act prin care ceilalți sunt puși să acționeze și să răspundă într-un anumit fel;

- Influență interpersonală dirijată prin comunicare pentru atingerea scopului stabilit;

- Artă de a influența oamenii prin persuasiune sau exemplu personal pentru a urmări o linie directoare într-o acțiune;

- Principala forță dinamică care coordonează și motivează organizația în realizarea obiectivelor stabilite.

În Harvard Business Review apare o definiție mai flexibilă, mai cuprinzătoare și mai apropiată de climatul instituțional ce vizează colaborarea și încrederea reciprocă, pornind de la abordarea managementului ca o problemă de mare complexitate. Această definiție subliniază că știința conducerii este o abilitate 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 activitatea.

În dicționare și în literatură, definirea și descrierea conducerii diferă de la un autor la altul în funcție de formația profesională și trăsăturile definitorii ale mediilor manageriale pe care le-au luat drept puncte de referință. Abordată în termeni istorici, studiarea conducerii a fost raportată la patru perspective, care se rezumă la: teoria "omului mare"; descrierea trăsăturilor și a caracteristicilor specifice; prezentarea stilurilor de conducere și teoria situațională sau a contextului. Multe lucrări au pedalat în exces pe: teoria personalității importante, caracteristicile distinctive sau "calitățile absolut necesare" ale conducătorilor, stilurile de conducere și conducerea situațională prin găsirea de soluții adecvate în condiții specifice generate de starea unității conduse la un moment dat.

Managementul, prin domeniile și funcțiile sale, asigură dezvoltarea instituțională, succesul și performanța, dar cea mai importantă activitate managerială o constituie conducerea operațională, care la rândul său se bazează pe proiectare, organizare, evaluare, etc. Vorbind în sens larg, conducerea se ocupă de aspectele interpersonale ale activității manageriale, în timp ce proiectarea, organizarea, evaluarea și controlul privesc mai mult aspectele administrative ale muncii.

Rolul de manager și conducător se întrepătrund și se completează reciproc pornind de la componenta pragmatică, întrucât conducătorul în rolul său de manager se confruntă cu complexitatea și diversitatea fenomenelor din cadrul unității de învățământ pe care o coordonează. Rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de manager este eficiența internă, adică funcționarea normală, pozitivă, fără convulsii a unității pe care o conduce. În schimb, în funcția de lider, managerul se concentrează asupra realizării schimbărilor necesare în mentalitatea, comportamentul și modul de acțiune al celor pe care-i conduce, rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de lider, fiind performanța.

Managerul își stabilește obiectivele în funcție de țintele strategice, resursele disponibile și cadrul instituțional de care dispune. Liderul pornește de la o viziune de ansamblu, schimbările pe care le preconizează și căile prin care poate transforma viziunea în realitate. Dar între planul managerial și viziune trebuie să existe o corelare, menită să asigure dezvoltarea instituțională, pentru că viziunea realistă subliniază ce este pozitiv și ce este de prisos în procesul de planificare-proiectare.

Managerul prin proiectarea activității manageriale și organizarea întregii activități trebuie să creeze condițiile necesare realizării obiectivelor stabilite. Liderul își apropie oamenii printr-o activitate comunicațională susținută pentru aprobarea și acceptul viziunii care preconizează schimbarea. Managerul creează sistemele formale ale organizației, el fiind acela care organizează structuri, stabilește atribuții, descrie cerințele posturilor, selecționează oamenii, construiește un sistem motivațional, etc., în timp ce liderul trebuie să argumenteze necesitatea schimbării și să-și susțină ideile cu ajutorul credibilității sale personale.

Prin întâlniri periodice, coordonare, discuții de grup, conducere operațională, controale, evaluări, soluționarea problemelor curente, în permanență managerul urmărește realizarea planului managerial, în timp ce liderul câștigă încrederea oamenilor fiind aproape de nevoile și valorile acestora, pentru a trece peste obstacole în vederea îndeplinirii sarcinilor stabilite, recunoscând și stimulând succesul obținut, dobândind prin feedback adecvat un climat orientat în primul rând spre oameni, spre satisfacerea nevoilor acestora.

Managerul și liderul dau adevărata dimensiune a celui investit să conducă o unitate școlară. În actul de conducere gestiunea resurselor și stabilirea strategiilor sunt strâns legate de o viziune pragmatică, care în permanență presupune modernizare și deschidere spre nou. Aceasta vizează o schimbare și o racordare a managementului la pulsul vremurilor. În calitate de manager trebuie să ai în vedere funcționalitatea structurilor dar în corelare cu strategia schimbării și prezentarea unei viziuni care să faciliteze înnoirea, formarea și perfecționarea continuă, attribute indispensabile unor sisteme educaționale bazate pe principii reformatoare, singurele în măsură să stabilească obiective și strategii ce vizează succesul și performanța didactică și educațională.

Contextul educațional actual impune mutarea accentului în problemele de management de pe aspectul conducerii în general pe cel al conducerii eficiente pragmatice și performante. Procesul conducerii eficiente reprezintă o problemă esențială a învățământului românesc, de aceea în ultimul timp s-a pus un accent deosebit pe modul de regândire a dimensiunii managementului și pe modalitățile de impunere a unui stil de conducere adecvat principiilor, strategiilor și obiectivelor ce vizează o reformă educațională asumată. În consecință, managementul instituțional trebuie abordat printr-o regândire critică a rolului pe care îl are cel ce conduce, pentru bunul mers al lucrurilor în unitatea pe care o coordonează. Directorii, liderii, managerii, conducătorii au obligația de a cunoaște în profunzime toate aspectele instituției pe care încearcă să le organizeze sau să le conducă. Se caută modele pornind de la știința, psihologia și eficiența conducerii, dar se uită mereu că cel pus să conducă trebuie format în spiritul avangardist al vremurilor în care discernământul între vechi și nou, performant și contraperformant, succes și eșec trebuie tratate cu spirit critic, cu responsabilitate și pricepere managerială.

Funcția de conducător, șef, director, manager presupune un mod de acțiune colectiv al celor din echipa managerială, bazat pe colaborare continuă. Or, acest lucru solicită un climat democratic, cunoștințe, deprinderi și abilități din partea șefilor, pentru a rezolva problemele specifice fenomenelor de grup și a fi în măsură să construiască echipe de lucru eficiente și performante.

"Conducătorul nu mai este cel care stabilește sarcinile și modalitățile adecvate de realizare a acestora. Acum el devine un partener, un participant care își consiliază, ajută și dirijează oamenii (grupul din care face parte), ca la rândul lor aceștia să perceapă fenomenul cu care se confruntă unitatea în care activează, mobilizându-se pentru a îndeplini obiectivele, chiar cu prețul unor eforturi deosebite, menite să reașeze modul de acțiune pornind de la noi cerințe comportamentale, care vizează transformarea, schimbarea și implementarea unui nou concept despre rolul conducătorului și al actului managerial în general".

## BIBLIOGRAFIE

1. Z. Bogaty, *Orientări actuale în psihologia conducerii*, Revista de psihologie aplicată, Anul II, Nr.4, 2000, p.5-15
2. I. Ceaușu, *Tratat de management*, Ediția a II-a, București, A.T.T.R., 1998
3. S. Chirică, *Psihologia Organizațională. Modul de diagnoză și intervenție*, Casa de Editură și Consultanță. Studiul Organizării, Cluj-Napoca, 1996
4. I. Dijmărescu, *Bazele Managementului*, Editura Didactică și Pedagogică, 1995
5. P. Nica, C. Prodan, A. Iftimescu, *Management*, Editura Sanvialy, Iași, 1993
6. O. Nicolescu, I. Verbencu, *Management*, Editura Economică, București, 1995
7. O. Nicolescu, *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993
8. H. Pitariu, *Managementul resurselor umane*, Editura ALL, București, 1994
9. M. Zlate, *Psihologia muncii- relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991
10. J. Katter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York, The Free Press, 1990
11. J. Katter, *What Leaders Really Do*, in Harvard Business Review, mai-iunie 1990
12. G. Morgan, *Creative Organization Theory*, Newbury Park, Sage, 1989



Grădinița cu Program Prelungit  
Str. Mihai Viteazu ,nr.10  
Loc.Gherla, jud.Cluj  
TEL/FAX: 0264242129, 0264242129

Profesor în educație timpurie: Iuhos Ildiko

E-mail: [gradinitaaricipogonici@yahoo.com](mailto:gradinitaaricipogonici@yahoo.com)

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL LA PREȘCOLARI: Echilibrul între Autoritate și Empatie

Educația timpurie este fundamentală în dezvoltarea copiilor, iar leadershipul educațional la preșcolari presupune un echilibru delicat între **autoritate** și **empatie**. Educatorii trebuie să stabilească reguli clare pentru a menține disciplina, dar și să manifeste înțelegere și căldură pentru a sprijini dezvoltarea emoțională și socială a copiilor.

Copiii preșcolari se află într-o etapă critică a dezvoltării lor, în care:

- Își formează primele modele de comportament și relaționare.
- Învăță să își exprime emoțiile și să respecte reguli.
- Au nevoie de un mediu sigur și predictibil, dar și de afecțiune și sprijin.

Un leadership bazat doar pe **autoritate strictă** poate inhiba creativitatea și încrederea copilului, în timp ce o abordare **excesiv de permisivă** poate duce la haos și nesiguranță.

Autoritatea pozitivă la preșcolari se manifestă prin:

- **Reguli clare și constante** -copiii au nevoie de rutine și reguli previzibile pentru a înțelege ce este acceptabil și ce nu.
- Limbaj simplu și pozitiv** – În loc de „Nu alerga!”, este mai eficient „Mergem încet în clasă pentru a fi în siguranță.”
- **Consecvență în aplicarea regulilor** – Educatorii trebuie să aplice aceleași reguli pentru toți copiii, fără favoritisme.
- Exemplul personal** – Copiii învață prin imitație, așa că un educator calm și respectuos va transmite aceleași valori.

Empatia în educația preșcolară se manifestă astfel:

- Ascultarea activă** – Când un copil este supărat, este important să îi validăm emoțiile: „Văd că ești trist. Vrei să îmi spui ce s-a întâmplat?”

- **Sprijin emoțional** – Oferirea de îmbrățișări, cuvinte de încurajare și un ton blând ajută copiii să se simtă în siguranță.
- **Încurajarea exprimării emoțiilor** – În loc să îi spunem „Nu plânge!”, putem spune „Este în regulă să fii trist. Hai să vedem cum te putem ajuta.”
- **Jocuri și povești despre empatie** – Activitățile care încurajează cooperarea și înțelegerea celorlalți contribuie la dezvoltarea inteligenței emoționale.

## **Strategii pentru un leadership educațional echilibrat la preșcolari**

### **a) Crearea unui mediu sigur și predictibil**

- Rutinele zilnice ajută copiii să se simtă în siguranță.
- Regulile trebuie explicate clar și repetate în mod pozitiv.
- Educatorii trebuie să fie consecvenți și calmi în gestionarea comportamentului.

### **b) Gestionarea comportamentului cu fermitate și blândețe**

- Consecințe logice – Dacă un copil varsă apă intenționat, îl implicăm în curățare, în loc să aplicăm o pedeapsă severă.
- Recompense pozitive – Lăudăm comportamentul dorit: „Ai împărțit jucăriile, sunt foarte mândru de tine!”
- Redirecționarea comportamentului – Dacă un copil lovește, îi explicăm cum poate exprima furia altfel: „Poți bate din palme când ești nervos.”

### **c) Dezvoltarea empatiei și colaborării între copii**

- Organizarea jocurilor de rol pentru a învăța despre emoții.
- Citirea poveștilor despre prietenie și empatie.
- Încurajarea lucrului în echipă pentru a forma relații pozitive.

Un leadership educațional eficient în grădiniță trebuie să îmbine **fermitatea regulilor cu căldura și înțelegerea emoțională**. Educatorii care reușesc să fie atât autoritari, cât și empatici creează un mediu echilibrat în care copiii:

- Învăță să respecte regulile fără teamă.
- Se simt înțeleși și sprijiniți emoțional.
- Devin mai empatici și mai responsabili în relațiile cu ceilalți.

**Educația preșcolară este mai mult decât învățare – este formarea caracterului și a valorilor care vor ghida copiii pe tot parcursul vieții!**

## EDUCATIONAL LEADERSHIP

Ivănoiu Nicolîța Andreea, Liceul Tehnologic Bălteni

Schools, not unlike hospital emergency rooms, are incessantly busy places. Those in charge must make complex decisions at wearying speed, knowing that those decisions bear strongly on the welfare of others, and yet finding sparse opportunity to reflect on their actions in the press of the day. The question of what internal or external compass guides educators' decision making is complex as well, and in many instances, there is no evident answer.

School leaders seek to do well for the adults whose work they guide. Teachers seek to do well for the young people they teach. And yet, there are few sustained conversations in many schools about a compass we agree to use that points us to "due north"—to the direction most likely to lead us to a good place.

We make decisions about curriculum too often based on documents that an external authority hands to us. We make instructional decisions to ensure that we "waste" no time in covering curriculum, so that our success and that of our students will be judged affirmatively on standardized measurements that many teachers themselves believe are oppressive and even unjust. We find ourselves making disciplinary moves based on a uniform point system, when our students are decidedly not uniform. We adopt new initiatives with no deep understanding of their implications because, on the surface, they seem fresh or may alleviate the urgent pressures that bear on all of us associated with schools. It's easy to interact with parents from a position of exhaustion and even defensiveness. And in all these instances, we always mean to do better. Still, the job gets done. Good things happen in schools on a regular basis. And we move on.

We must acknowledge, however, that these kinds of decisions are not pathways to lasting improvement. So, here's a question worthy of our consideration: What if our compass—our "due north" for decision making—was creating an "empathetic school"? What if we set our sights on creating an environment where our central and shared goal, as we teach and lead, is to understand the experiences and perspectives of those who share our space and to make decisions based on what would serve them best? What promise might accrue in a school where leaders, faculty, and staff aspire to practice empathy and to support students in doing that as well? There's reason to conclude that such an approach would result in a school that extends the potential of both the adults who work there and the students who attend—energizing a community in far-reaching ways.

## **Defining Empathy**

At its core, the term *empathy* suggests an ability to understand and share another person's feelings and emotions—to see things from the perspective of another and understand another's point of view. Bob and Megan Tschannen-Moran (2010) describe empathy as a "respectful, no-fault understanding and appreciation of someone's experience; as such, it is an orientation and practice that fosters radically new change possibilities" (p. 21).

Language is tricky, however, and subtle distinctions can be important. Some experts worry that *empathy* can lead people to feel so deeply with others that they themselves literally share the fear, pain, anxiety, or self-doubt of the person or group with whom they are empathetic. As a result, empathy can become exhausting and disabling rather than energizing. These experts (such as Bloom & Davidson, 2015) prefer *compassion* to *empathy*. Although there is overlap in the terms, there is an important distinction. Compassion suggests we understand and care about what another person feels, but do not attempt to feel it ourselves. In that way, compassion, these experts say, is more likely to lead to action on behalf of another because it calls on us to be kind and to see the need for action rather than simply to experience the feelings of another.

On the other hand, the term *compassion* may be more deeply associated with the suffering of another person, while the term *empathy* may suggest being attuned to positive feelings as well. It seems wise to seek to recognize and act on feelings like joy, satisfaction, success, and engagement, as well as feelings like distress, fear, isolation, anger, loneliness, and hopelessness.

With these semantics in mind, we offer the idea of an "empathetic school." We choose to define empathy as seeking to both understand a person's condition from their perspective and understand the needs of others, with the aim of acting to make a difference in responding to those needs or building on the positives. If you prefer the idea of a "compassionate school," that phrase works, too. In either case, the goal is to humanize the work we do by understanding and learning from one another in ways that lift our work.

## **The Merits**

Grounding our work in empathy (or compassion) is a theme in numerous, enduring bodies of work in education, psychology, and neuroscience. Maslow's hierarchy of human needs (1943) indicates that learning follows satisfaction of more fundamental needs, such as those related to physiology, safety and security, belonging, and love—suggesting that teachers' attention to the status of those needs in students is central in grasping a young



person's readiness to learn. In addition, self-actualization, the pinnacle of Maslow's hierarchy, implies a sense of purpose, morality, and fulfillment to which a person's work should certainly contribute.

Similarly, key theories of moral development (such as Gilligan, 1982; Kohlberg, 1969) suggest a progression from focus on self and personal preference through a series of stages that increasingly value relationships and the perspectives of others, and ultimately employ universal and comprehensive principles of morality, such as mutual respect, justice, and kindness, as guiding principles for one's life.

Finally, emerging insights from neuroscience tell us that:

- Stress and negative classroom associations impair learning.
- Emotion surpasses cognition, so that when a learner feels threatened, it is unlikely that the part of the brain in which cognition occurs will function as it should.
- The brain is quick to tune in to threat and slow to forget it (see the work of Sousa, 2011; Sousa & Tomlinson, 2017; Willis, 2007).
- The brain is a social organ and so close, supportive relationships enhance learning (Cozolino, 2013).
- A teacher functions much like a parent in building a young person's brain. A caring teacher who shows positive regard for a learner, demonstrates optimism, is encouraging, and minimizes classroom conflict positively impacts student achievement (Cozolino, 2013). In addition, Carol Dweck's work (2006) makes a compelling case for the importance of teachers working from a growth mindset about their students so those students can develop a growth mindset about themselves and others.

Findings from all these disciplines call on a teacher to understand students' classroom experiences and to orchestrate positive classroom experiences—to see school through *the students' eyes* and to respond in ways that minimize negative experiences and maximize positive ones. It is not a great leap to translate the conclusions to adults in the school as well, so that decision making seeks to foster positive working conditions for and build supportive relationships among adults in the building as well as students. Paul Zak's recent work (2017) suggests that a more intentional investment in people and their growth encourages "whole people development." This investment has the potential to lead to "a culture of trust and purpose, [which] resonates with the social nature of human beings and creates engagement, joy, and profits" (p. 208). Therefore, an empathetic school would place

the highest value on not only caring *about* those who spend much of their lives in schools, but also caring *for* them. In other words, making decisions that go beyond an interest in students and teachers to doing whatever is necessary to promote their growth and welfare (Gay, 2010).

### **What an Empathetic School Asks**

An empathetic school asks everyone in it—teachers, leaders, staff, and students—to diminish some of their self-focus and respond in a fuller and more informed way to those around them. It guides us to develop an inclusive place where the highest aspirations of democracy are consistently at work, where community functions as it should, and where the best of human behavior is evident every day. It asks us to invest both our cognitive and affective energies toward those ends.

With that focus, we would seek to know those around us beyond the surface. We would pause often to listen. We would frame teaching and leadership around significant issues and ideas that can infuse lives with meaning and purpose. We would create classrooms, meetings, and informal spaces characterized by dialogue rather than monologue. In those places, we would express gratitude when that is called for, generosity always, and forgiveness when it is needed.

Teachers in such places would consistently give students voice in what they learn, how they learn, and how they might best show what they know. They would look for the problem behind misbehavior rather than seeing the child as a problem—and find solutions to the problem rather than punishments. Principals in these contexts would join with teachers to craft spaces and schedules that invite learning, account for human variance, and anticipate the need for flexibility. Teachers and principals alike would focus on assets rather than deficits, helping others identify their strengths and use those strengths as launching pads for further growth.

These things are often neither intuitive nor easy to achieve. They are aspirational. Nonetheless, pursuing the aspiration makes us more attuned to one another, to the world around us, and to ourselves. It makes us better people and better educators.

### **Leading the Empathetic School**

In the empathetic school as we envision it, the principal would play a crucial role. The principal would have to work with others to envision and institute a critical vision of mutual support. He or she would do this by seeking to understand and respond more effectively to the needs of all members of the school community and to expand the reach of

that community by learning from its diverse perspectives. It is the principal who must develop, observe, and share "purpose narratives"—examples, illustrations, and stories that reinforce the reason for and meaning of the work of empathy (Zak 2017, p. 177). It is also the principal who must guide the school community's recognition of the power of what Fullan (2007) calls a purposeful school—a place where people understand and reach for a moral calling. This provides a reason for their work that extends beyond and strengthens each person in the community and the community itself.

The principal would strive to ensure that faculty and staff learn to trust him or her, trust the work they are doing, and trust one another to be allies in that work. To that end, the principal would seek alignment between the way the school functions and what teachers seek to implement in their classrooms. The principal would also aim to be a model of empathy in all its aspects, including in what it means to translate growing understanding and insight into action. Further, the principal must help sustain the energy and productivity of faculty and staff over time, including helping colleagues derive satisfaction and joy from working with others whom they trust and with whom they share a purpose (Zak, 2017).

Central to the leadership role of the principal in the empathetic school would be working to clear the way through the incessant external demands so teachers can find time to focus and act on empathy. Leaders must resist pressures to standardize young humans and to measure the effectiveness of students, teachers, and schools with instruments that are too often shallow, restrictive, and draining. Further, the principal would play a key role in seeking out and providing, over the long term, the kind of support teachers must have to understand and develop comfort in working from a point of empathy.

In all these arenas, the principal would take care to seek the counsel of colleagues, empower other leaders to contribute to decision making that facilitates empathetic practice, and ensure consistent examination of ways in which emergent practices affect the development and achievement of students, the lives and work of teachers, and the functioning of the school as a whole.

### **The Payoff**

There is no paint-by-number approach to developing and practicing empathy as a basis for living, working, and decision making in our varied schools. Still, there are outcomes that we might expect as focus shifts. Among other expectations, it is reasonable to assume that understanding, appreciating, and addressing people's feelings, needs, and perspectives could lead to more opportunities for teachers to share successes and concerns

with colleagues and leaders; more collaborative relationships between teachers and parents; greater student voice; fewer incidences of bullying; and a curriculum and instructional style that foster a love for learning.

In a high-empathy middle school we visited, students ran a multifaceted anti-bullying initiative, which provided safe spaces where students who were bullied could find support. Students also participated in challenging conversations that examined the dynamics of bullying, specified negative outcomes, and encouraged peers to step up to the challenge of being a positive force in the lives of others.

In a high-empathy, high-poverty K–8 school we visited, there were greeters at the entrance to the school every day to speak with each student personally. In that school, older students served as "Way Finders," mentoring younger students in the knowledge, attitudes, and skills necessary for success. The halls were canopied with banners that pointed the way to productive thoughts and actions.

Both schools held high expectations for students and faculty alike and provided support for both. The schools offered lively and engaging classes that connected students with the world outside of school and made learning feel like a worthy investment.

### **Learning through Understanding**

Human beings are born with the capacity for kindness and compassion; however, that capacity has to be nurtured to be fully realized. People in whom it is nurtured are better equipped to live meaningful and productive lives. Empathy is a link between self and others—a channel for experiencing and expressing kindness and compassion. Working together as teachers, leaders, and students to build an environment that embodies compassion and empathy stretches all of us. It extends our possibilities. It satisfies a profoundly fundamental need.

In a recent (2012) essay, Art Costa, Robert Garmston, and Diane Zimmerman reflected on "the deeply flawed belief"—often exhibited in the way we do school—"that teachers and students are interchangeable parts, rather than thoughtful, unique, caring, experienced, and often passionate human beings" (para. 12). The essay counseled that "we should be supporting systems that develop the essence of teachers who inspire a love of learning" in contrast to those whose aim is predominately "to get students to demonstrate mastery on achievement tests."

In a democracy, education should be "precisely concerned with equity, access, and recognition of the full humanity of everyone" (Ayres, 2010, p. 152). An empathetic school would focus on the full humanity of each member of the community. It would be energizing

to work there, and it would enable educators to teach, learn, and make choices as acts of caring. It would nurture in students the desire to understand and the capacity to reach out to others with acceptance and trust.

In the end, that's much of what a life in school should do for us, individually and collectively.

### References:

- Ayres, W. (2010). *To teach: The journey of a teacher* (3rd ed.). New York: Columbia University Press.
- Bloom, P., & Davidson, R. (2015). *Empathy: Is it all it's cracked up to be. A dialogue from the Aspen Ideas Festival*. Retrieved from [www.aspenideas.org/session/empathy-it-all-its-cracked-be](http://www.aspenideas.org/session/empathy-it-all-its-cracked-be)
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change* (revised edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gay, G. (2010). *Culturally responsive teaching* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Kohlberg, L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive development approach to socialization*. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*, pp. 347–480. Chicago, IL: Rand McNally.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Sousa, D. (2011). *How the brain learns* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sousa, D., & Tomlinson, C. (2017). *Differentiation and the brain: How neuroscience supports a learner-friendly classroom* (2nd ed.). Bloomington, IN: Solution Tree.
- Tschannen-Moran, B., & Tschannen-Moran, M. (2010). *Evocative coaching: Transforming schools one conversation at a time*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Willis, J. (2007). *Brain-friendly strategies for the inclusion classroom*. Alexandria, VA: ASCD.
- Zak, P. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies*. New York: American Management Association.

## CREATIVITY IN COLLABORATIVE TEAM TEACHING

IVĂNOIU NICOLIȚA ANDREEA, LICEUL TEHNOLOGIC BÂLTENI

The collaborative teaching team, a general educator and a special educator, delivers special education services in the general education classroom. They have the joint responsibility to design, deliver, monitor and evaluate instruction for a diverse group of learners in classes where both are present and engaged simultaneously. Through CTT, students with disabilities have access to the same rigorous curriculum as their non-disabled peers, a fundamental aspect of the Individuals with Disabilities Act. Opportunities for students with disabilities to achieve in CTT classes match those of their non-disabled peers. The high expectations of them also match those set for all of the other students. A CTT co-teaching team may be defined as two teachers who: coordinate their work to achieve common, agreed upon goals; share a belief system that each member has unique and needed experience; use a cooperative process to plan and monitor instruction; and engage equally in the dual roles of teacher/learner, expert/novice, giver and recipient of knowledge and skills. Many middle schools use stronger co-teaching models where the special education counterpart teaches two subject areas or one subject and small groups, but even in those cases, co-teaching in middle school presents challenges.

### **What Makes a Strong Partnership?**

Strong co-teachers provide seamless instruction for their students. Both teachers must come to a mutual agreement that they are equals in the classroom, and students must perceive both teachers as invaluable members of the classroom community. This can be particularly difficult for teachers who have taught alone for many years. Sometimes we don't realize how many decisions we make alone in our classroom on a daily basis. Making decisions as a team is key to a strong partnership, but it is often an adjustment for veteran teachers.

Strong co-teachers also eliminate the "mommy/daddy" issue in the beginning of the year through a series of open conversations. The "mommy/daddy" issue refers to when a student says something like ". . . but *she* said I could!" in order to manipulate a set of co-teachers. This happens quite often at first. Strong co-teachers do not always agree on everything, but they realize that the time for disagreement is not during class. Finally, strong co-teachers solve problems together. In fact, that is the best part of co-teaching; you're never in it alone!

### **Benefits of Co-Teaching**

Having two minds facilitate a classroom community allows students to connect with different personalities. Co-teaching allows more opportunities for small group and one-to-one learning, and stronger modeling during lessons. The co-planning process encourages two teachers to bounce ideas off each other in order to deliver the strongest, most creative lessons. I always enjoyed using my partnerships to model behavior and positive peer-to-peer interaction for students. When students experience their teachers working together, they understand the power of respect amongst peers.

Let's not forget the most important part: it is nice to have another adult in the room! One year, I taught with a co-teacher, a student teacher and four paraprofessionals. While things got a bit hectic at times, I loved the community we were able to develop in our class. Teaching is overwhelming, but co-teaching can provide a support system so that we can do our jobs, yet remember to have fun along the way.

### **Common Challenges of Co-Teaching**

Co-teaching has its benefits, but be sure to understand that it has its challenges as well. The most common complaint I've heard from colleagues in co-teaching partnerships is that it is difficult to work with someone whose teaching style and philosophy differ from your own. In my own experience, success is less dependent on similar philosophies and more dependent on an open mind and willingness to compromise. If you are in a co-teaching partnership with someone who views learning and teaching differently, make sure to talk about it. Look at it as a chance to widen the scope of your practice by incorporating multiple styles into your teaching.

Another common challenge is in regards to the inequality that often forms in the classroom. Special education teachers often struggle to present themselves as equals to their students, and this becomes even more evident in the middle school setting. Elementary co-teachers share a classroom

all day, but a middle school special education teacher can feel like a guest in a general education teacher's space. It is crucial to have conversations with your co-teacher surrounding these issues. Setting up the classroom with your co-teacher in September can help build a strong foundation for an equal partnership. Practicing a variety of co-teaching models also helps foster equality.

A challenge that followed me through many of my partnerships was the issue of grading. Do you grade all students together? Does the general education teacher truly understand the purpose and implications of an IEP? These are all important questions to ask. I have found that it works best when you discuss this issue at the beginning of the year. While more time-consuming, grading all students together as co-teachers is the most fair and consistent way to grade. Grading together allows the special education teacher to share his or her expertise in IEP goals with the general education teacher, and it allows the general education teacher to weigh in on IEP goals for his or her students.

### **Five Tips to Becoming a Strong Co-Teacher**

1. Say this mantra: "All students are *our* students."
2. Come to planning meetings prepared (with an agenda) to maximize co-planning time.
3. If you feel something, say something! Open communication is the key to a successful partnership.
4. Realize that the success of your class depends on the strength of your co-teaching
5. relationship.
6. Use a variety of co-teaching models to help maintain equality.

They have incorporated four of six co-teaching models. Using these and differentiating instruction to match students' levels has been positively affecting students' learning. The teaching models they use are: Team-Teaching (Both teach the same lesson.). During a practice read-aloud, each takes a turn, which allows students to benefit from hearing both teachers model fluency. Alternative Teaching (One teacher works with a larger group; one teacher works with a smaller group on specific skills.). This allows the teachers to focus their instruction on the specific needs of each group. One Teach/One Assist (One teacher teaches the lesson and the other assists by moving throughout the room.). Each can support the other's teaching and make additional explanations to individual students as needed. They alternate teaching and assisting, providing information in varied ways and giving related examples. Parallel Teaching (Teaching the same lesson to two groups of students.). This allows teachers to customize lessons so they meet students' learning modalities and styles, including visual, auditory and kinesthetic learning styles. Two additional models they will now consider incorporating, as needed, are: Station Teaching (Students are placed in two groups and the lesson content, which is potentially difficult or needing particular sequencing, is also divided.). Sometimes, a third station is set up, for students to work independently. One Teach/One Observe (One teacher teaches and the other teacher, using a rubric both have created, observes.) This allows teachers to gain deeper understanding of individual students. Students reap the benefit, they say, when co-teachers clearly define their individual and shared instructional focus. Students have the opportunity to learn more, and to have their individual needs met more quickly. Co-teachers also believe they are making what might seem like minor changes and these are resulting in major changes for students.

How are they accomplishing this? First, faculty professional development has provided opportunities for teachers to share their specific needs. Second, the school culture emphasizes the importance of the equality of team members—both make instructional decisions. It is important for students to see the partners as equals who make shared decisions about all aspects of the classroom, including discipline, lesson structure and anything that occurs in the classroom. This can be challenging, especially identifying time for shared planning. The administration has designated common planning time for meetings in which reflective questions guide collaborative discussion. Co-teachers decide on co-teaching strategies that they adapt to the instructional needs of students.

## References:

1. Friend, M.; Cook, L.; Hurley-Chamberlain, D.; Shamberger, C. (February 2010). "Co-teaching: An illustration of the complexity of collaboration in special education". *Journal of Educational and Psychological Consultation*. **20** (1): 9–27.
2. Cook, Lynne; Friend, Marilyn (November 1995). "Co-Teaching: Guidelines for Creating Effective Practices". *Focus on Exceptional Children*. **28** (3).
3. Scruggs, Thomas E.; Mastropieri, Margo A.; McDuffie, Kimberly A. (July 2007). "Co-Teaching in Inclusive Classrooms: A Metasynthesis of Qualitative Research". *Exceptional Children*. **73** (4): 392–416.
4. Walther-Thomas, C. S. (1 July 1997). "Co-Teaching Experiences: The Benefits and Problems That Teachers and Principals Report Over Time". *Journal of Learning Disabilities*. **30** (4): 395–407.



„Moromeții”(volumul I) – roman realist–obiectiv postbelic –

Marin Preda

Profesor, Alina-Magdalena Preda

Profesor, Andina-Elena Jercan,

Colegiul „Ferdinand I” Măneciu, județul Prahova

Este romanul viziunii noi asupra problematicii rurale și un roman de familie. Altele sunt realitățile din țara noastră, chiar și cele din anii premergători celui de-al doilea război mondial.

Economia rurală, satele, printre care și Siliștea–Gumești, înfloriseră. Regele Ferdinand I, Întregitorul, răsplătise cu loturi mari de pământ pe toți care avuseseră chiar și cea mai slabă legătură cu primul război mondial. Scutise pe țărani timp de cincisprezece ani de impozite funciare, ceea ce însemnase un alt mare sprijin dat gospodăriei țărănești.

Revenirea la perceperea de taxe nu este luată în seamă de la început și majorările vor îngrijora mult și pe Ilie Moromete care se va confrunta tot mai des cu agentul fiscal poreclit de silișteni „Jupuitu”.

Totuși, viața se desfășura încă lin, fără evenimente cutremurătoare, și romancierul omniscient, obiectiv, poate afirma în incipit că „timpul avea răbdare nesfârșită cu oamenii.”

Prelungit pe aproape o treime din primul volum, incipitul oglindește realist viața familiei în satele de câmpie, de sâmbătă după amiază până duminică, la căderea nopții.

Central, este așezată gospodăria înstărită a lui Ilie Moromete, cu douăsprezece pogoane de pământ, cu peste douăzeci și cinci de oi, cu cai de muncă și bogat inventar agricol.

Acest „pater familiae” este creat după prototipul Tudor Călărașu, tatăl romancierului, fire reflexivă, dar și cu marea plăcere a comunicării, cititor de carte, mereu cu „România liberă” și cu „Mișcarea” în buzunar, spre a lămuri și altor isteți ai satului cele știute de el. În lipsa celor „deștepți”– Ilie se pierdea prin grădină sau se așeza pe piatra albă de hotar, vorbind singur, filosofând profund despre oameni și despre vremuri.

Ilie Moromete, țăran filosof, este o autoritate în familie și în sat, făcând politică liberală și dovedindu-se mai lucid și mai respectat decât primarul Aristide.

Familia sa are copii din două căsătorii, deoarece prima soție i-a murit.

Din prima căsătorie, i-au rămas cei trei băieți mari : Paraschiv, Nilă și Achim. Din căsătoria cu Catrina, are alți trei copii: Tita, Ilinca și Niculae.

Sâmbătă după-amiaza, se întorc osteniți și prăfuiți de la munca holdelor, dar cu gândul la sărbătoarea de duminică.

Fetele rămân la râu să se scalde. Băieții aleargă spre un loc de odihnă : Paraschiv – în capătul liniștit al prispei, Nilă și cu Achim – în fân, în pod sau în iesle.

Ilie rămâne pe podișcă, parcă în așteptarea comunicării cu un gospodar de ispravă. Nu se ivește decât Tudor Bălosu, vecinul viclean, îmbogățitul de pe urma celor săraci care s-au împrumutat la el în timpul războiului, nu și-au putut da la termen împrumutul, rămânând nevoiți să-i dea pământuri.

De peste gard, Bălosu îl îngrijorează pe Moromete că l-a căutat acasă Jupuitu. Încearcă a-l determina să-i vândă mai curând salcâmul, podoaba grădinii și a jumătate de sat.

Ilie îi înțelege jocul și îi arată norii care se adună într-o parte a cerului. Indirect, îl face pe Bălosu să priceapă că, dacă va ploua, se va face grâul, care înseamnă bani, deci nu va fi nevoie să se lipsească de falnicul salcâm.

Toți ai familiei lăsaseră numai pe mama și pe Niculae să pregătească cina, ca și când ea și mezinul n-ar fi fost osteniți.

Pe plită fierbe mămăliga și ciorba de verdețuri.

Un calup mare de brânză pusă la desărat așteaptă în mijlocul mesei joase, rotunde, cu urme negre de tigaie. În curând se va simți și mirosul dulce al laptelui pus la fiert, căci Niculae ține mamei oile la muls, mai dând câte un pumn Bisicăi, din cauza căreia are înțepături vechi și proaspete în tălpile lui desculțe.

Deodată, Duțulache țâșnește din casă cu calupul de brânză în gură și Niculae nu poate decât să-l apostrofeze de departe. Ilie le strigă vesel, împăciuitor, „să nu uite să-l dea la apă.”

Cina la masa țărească este un memorabil tablou de familie : tata are locul lui stabil, mai înalt : pragul dintre cele două odăi ; mama cu prâslea alături, încadrată de cele două fete de ajutor – în dreptul plitei cu oalele de mâncare ; băieții cei mari – pe scăunelele rămase cam mici, unul lângă altul, toți spre ieșirea în tindă, parcă gata de plecare.

Duminica rurală îl lasă pe fiecare să se manifeste ca el însuși.

Catrina, curat îmbrăcată, pleacă la biserică, dar nu-și vede tihnită de cale, ci aruncă reproșuri celor care nu fac asemeni ei.

Fetele au ceva tainic de pregătit cu Polina lui Bălosu. Băieții cei mari fluieră pe ulițe, pe la curțile fetelor în vederea horii.

Ilie, cu secerile pe umăr și cu „România liberă” în buzunar, se îndreaptă spre „poiana lui Iocan”. Cât fierarul potcovește caii și ascute uneltele, siliștenii comentează ultimele evenimente, dar numai Moromete știe să le limpezească bine problemele din ziar.

Pe policioara din fierărie, stă permanent, ca un simbol recunoscut unanim, bustul din lut ars reprezentând pe Moromete, modelat special pentru el de către un talentat din Siliștea–Gumești. Fruntea boltită, ușor încrețită, adăpostește orbitele de unde ochii proeminenți par a scruta trist niște zări incerte.

Acasă, a rămas numai Niculae, mulțumit că are liniște să învețe jumătate din citirea și aritmetica împrumutate.

Duminica trece liniștită până seara, când lumea de la horă se revarsă în ograda unui gospodar care poate da de băut călușarilor. Tudor Bălosu și arogantul său fiu, Victor, se fălesc, pentru că jocul întărâtat al Călușului este acum în curtea lor.

Profitând de asemenea atmosferă, Polina, protejată de mama și surorile Moromete, fuge cu Birică, un flăcău frumos și iubitor, dar sărac, de aceea neacceptat de tatăl fetei.

Astfel se deschide un plan colateral al eposului, în care cunoaștem o Polină care știe să-și apere dragostea, să secere grâul semănat de tata, să se războiască dârș cu acesta în tribunal, chiar să-i dea foc casei lui Bălosu.

Lăsat să se întrevadă încă din incipit, conflictul dintre Catrina și Ilie, pe de o parte, și băieții cei mari incitați de Guica, pe de altă parte, se adâncește.

Tata fusese de acord ca Achim să plece la București cu cele douăzeci și cinci de oi, ca să strângă până în toamnă banii pentru „funciire” și pentru haine de iarnă. Guica, sora mai mare a lui Ilie, tot mai îndârjită pe frate și pe Catrina, că o eliminaseră de lângă feciorii celeilalte mame, îi îndeamnă și pe cei doi rămași în familie să fure caii și banii, covoarele din lada de zestre a fetelor și să-l urmeze pe Achim la București. Guica spionase prin gard și auzise pe domnul învățător Teodorescu și pe preot cum îl sfătuiau pe Moromete să-l dea pe premiantul Niculae la școală la oraș. Tata nu dăduse niciun răspuns, dar ga Maria îi spunea lui Paraschiv că pe Niculae vor părinții „să-l facă domn”.

Se adâncește și celălalt conflict, dintre Moromete și statul reprezentat concret la Siliștea–Gumești de Jupuitu.

Cu durere în suflet, Ilie îl scoală dis–de–dimineață pe Nilă, care, oricât de docil, îl ajută morocănos pe tata. Topoarele răsună sinistru și aruncă așchii albe în iarbă, apoi trunchiul viguros începe să se frângă scrâșnind, până când coroana falnică se înclină în ierburi...

Nilă nu-și poate reprima întrebarea : „de ce ai tăiat salcâmul?”

–Ca să se mire proștii !

Pe cât de brutal, asemenea răspuns dat nu lui Nilă, cât „vremurilor”, este o evaziune din amărăciunea situației (care putea să fie evidentă oricui).

Doborârea salcâmului este o scenă simbolică : ea anticipa prăbușirea unei rânduiei și a unei clase sociale de nădejde.

Scriitorul corelează momentele tăierii salcâmului cu tragedia din casa vecină după o noapte de priveghere a mortului. Soția începe încă din zori să-l jeluiască : își prohodește mortul, dar și propriul viitor.

Loviturile de topor, scrâșnetul prăbușirii copacului se întretaie cu bocetul, subliniind simbolistica scenei: distrugerea abuzivă a țărânimii cu dragoste de pământ, cu dragoste de muncă.

Retras în grădină sau „În pământuri”, Ilie vorbește singur, nu are altul pe potrivă ca să-i spună gândurile. Perspectiva narativă obiectivă, omniscientă, alternează cu stilul indirect liber, mai subiectiv (ceea ce va predomina în volumul al II-lea).

Întors acasă, va găsi pe Niculae plângând pentru cartea de la premiu călcată în picioare de Paraschiv, care se silea s-o amestece cu gunoiul. Tata respecta cartea, ziarul. Îl pune pe Paraschiv s-o șteargă pe propria cămașă sau ... cu limba.

Pentru răspunsul obraznic, pentru persistența flăcăului în cinism, părintele său îl lovește cu bățul. „Colțatul” jighește și fetele și pe mama vitregă.

Îl va incita și pe Nilă și, a doua zi, amândoi vor sparge lada de zestre, vor lua banii și covoarele pe care le aruncă pe caii familiei și pleacă la București.

Catrina îl va vedea pe Ilie mai descumpănit decât totdeauna. Pleacă și petrece o noapte întreagă „În Pământuri”. Își vorbește cu glas tare, se tăvăleşte pe brazdele umede. În zori, Catrina îl zărește prin fereastră cu obrazul și fruntea descrețite.

Îl ia pe Niculae la oraș, vinde lotul de 2 pogoane ale acestuia, rezervă bani pentru Școala Normală (visul mezinului era de a ajunge ca domnul învățător Teodorescu), plătește impozitele și își cumpără alți cai de muncă.

Idealul său de a păstra neștirbite loturile de pământ era frânt ca și acela de a-și păstra familia solidară.

„Timpul nu mai avea răbdare...”

## AUTORITATE ȘI EMPATIE, CONSTRUCȚIE DE SUCCES ÎN BENEFICIUL PREȘCOLARILOR

PROF. JIPA DANIELA

LICEUL TEORETIC „GH. M. MURGOCI” – GRĂDINIȚA CU P. P. NR. 4 MĂCIN

Gălăgie, râsete, cântece. Și, cu toate acestea, armonie. Și atmosferă lucrativă. Unde? În sala grupei mari, la grădiniță. Este profesorul incapabil să „țină în frâu” copiii din grupă? Nu. El este doar dornic să-i simtă fericiți, deschiși spre cunoaștere, curioși și puși pe treabă. Și acest lucru îl pot face bine doar în stilul lor, prin joc și joacă, așa cum se fac toate lucrurile mari la vârsta celor mici.

Deodată se face liniște. Toți se opresc din preocupările lor și devin atenți la ceea ce le spune educatoarea, pe un ton blând, dar ferm: e timpul pentru întâlnirea de dimineață. Zâmbete. „E momentul împărtășirii!” spune o fetiță buclătată și repede face un pas înainte: „Am ceva să vă povestesc!”

E atât firesc în ceea ce se întâmplă în această sală de grupă! Parcă totul este pus în scenă de cineva și chiar i-a reușit, pentru că totul este minunat! „Cineva-ul” chiar există și este dascălul care se ocupă zi de zi de aceste ghemotoace de lumină și bucurie.

Meseria de dascăl nu este de fapt o meserie, e mai mult o vocație. El poartă responsabilitatea educării și formării oamenilor de mâine și o parte din comportamentul lui se răsfrânge fără doar și poate asupra copiilor pe care îi tutelează. Pentru că, conform efectului Pygmalion, prejudecățile pe care cadrul didactic le are despre copil influențează și determină formarea acestuia, comportamentele lui.

În procesul formării copiilor, dascălul trebuie să-și pună la treabă toată măiestria și competența profesională pentru a crea un cadru propice dezvoltării optime a acestora. El trebuie să construiască relații interpersonale care să se bazeze pe capacitățile de înțelegere, anticipare și identificare ale partenerilor pentru a-și putea oferi reciproc încrederea necesară; se deschid astfel căile către o comunicare empatică între educator și educat. Un învățământ de calitate nu poate exista fără profesori apți să creeze un climat propice unei comunicări reale, să lege relații cu copiii, să declanșeze dorința de cunoaștere, cercetare, investigare și înțelegere în rândul acestora.

Cadrul didactic trebuie să dispună de două grupe de capacități: cele pedagogice, ce presupun stăpânirea cunoștințelor, claritate și plasticitate în expunere, vioiciune și pasiune

științifică și, pe lângă acestea, însușirile de personalitate, printre care un rol important îl ocupă empatia, aptitudinea deosebită de transpunere în situația ascultătorului, a copilului. Empatia se exprimă prin atitudinea față de copil, dar aceasta trebuie subordonată nevoii de a-l înțelege și de a-l ajuta. I. S. Firu spunea: „Nu te coborî la nivelul copilului ca să faci teatru, nu ca să-l umilești pe copil sau să te umilești pe tine, ci pentru a crește din nou împreună cu el, a simți din nou tu emoția marilor creatori, a relua și verifica adevăruri acceptate”. Un cadru didactic bun are capacitatea empatică de identificare psihologică cu copilul, fără a renunța la păstrarea unei distanțe care să-i permită să cuprindă întreaga problematică a colectivului grupei de preșcolari.

Profesorul autoritar și empatic în același timp, este cel care stabilește cu copiii relații de tip democratic, ce reprezintă expresia unei forme superioare a tactului psihologic și pedagogic; există apropiere și încredere mutuală în raporturile individuale ale profesorului cu copiii, o apropiere cu finalitate activă, dinamică și mereu creatoare. Acest tip de relații aduce autonomia și independența personalității.

Autoritatea cadrului didactic presupune stabilirea unor limite sănătoase în care să lucreze cu grupul de preșcolari. Pentru aceasta e necesară crearea unui cadru clar, cu reguli pe care să le discute periodic cu preșcolarii, pentru a le putea completa sau schimba la nevoie; regulile includ responsabilități și roluri în cadrul grupului, comportamente față de ceilalți și în timpul activităților, igiena personală, utilizarea tehnologiei și altele. Stabilirea regulilor se va face împreună cu copiii, pornind totuși de la o listă cu regulile elementare, pe care educatoarea le prezintă la începutul discuției. Aceștia trebuie să înțeleagă că aplicarea regulilor se face cu consecvență, lucru valabil și pentru consecințele nerespectării lor. Cadrul didactic își exprimă autoritatea și în cazul negocierii conflictelor, găsind soluții care să fie satisfăcătoare pentru ambele părți implicate, respectând totodată limitele și valorile grupului. El trebuie să fie un bun emițător, transmițând mesaje clare și concise, pentru a evita neînțelegerile.

Autoritatea educatoarei trebuie dublată de empatie și înțelegere, capacitatea de a se transpune în locul copiilor pentru a înțelege perspectivele și sentimentele acestora, empatia ajutând-o în construirea încrederii și a conexiunilor mai profunde. Atunci când copilul trece printr-o perioadă dificilă, are nevoie de înțelegere și sprijin emoțional din partea cadrului didactic.

Stabilirea unui mediu de respect reciproc este imperios necesară în sala de grupă. Comunicarea trebuie să fie deschisă și onestă, pentru că de modul în care educatoarea comunică depinde utilizarea unui ton adecvat și obținerea unor discuții constructive. Ascultarea activă și fără judecată dă valoare comunicării și grupului; dacă preșcolarului i se oferă spațiu să-și

exprime gândurile și este ascultat cu atenție atunci când are ceva de spus, fără a-l întrerupe, el va ști că este respectat și că există interes real pentru problemele și sentimentele lui.

Rolul cadrului didactic este nu numai acela de a transmite cunoștințe copiilor și de a desfășura activități zilnice la grupă. Coeziunea grupului este dată și de petrecerea timpului de calitate în activități extrașcolare și extracurriculare. În acest gen de activități se creează momente speciale care întăresc legăturile dintre membrii grupului și amintiri prețioase. Timpul petrecut cu copiii în activități, indiferent de felul lor, trebuie să fie timp de calitate, în care cadrul didactic acordă atenție deplină copiilor, fără distrageri exterioare care perturbă și fragmentează în acest fel armonia creată.

După părinți și familie, educatoarea este următorul adult care intră în viața copilului și îi marchează existența. De aceea ea trebuie să se constituie în model pentru el, prin comportamentele și acțiunile sale. Trebuie să fie integră, responsabilă și să demonstreze respect față de ceilalți în toate interacțiunile sale; se știe că cei mici învață mai mult din ceea ce faci decât din ceea ce zici.

Leadership-ul în clasă înseamnă să-i coordonezi pe copii din punct de vedere instructiv-educativ, dar să nu uiți nicio clipă de emoții; să-i conduci cu inima, să-i inspire și să crezi un mediu în care ei să se simtă apreciați, înțeleși și sprijiniți. Doar în aceste condiții se poate construi o relație solidă și armonioasă cu preșcolarii din grupă, bazată pe respect și încredere reciprocă, în care ei vor manifesta cel mai înalt nivel de învățare, vor excela în atingerea obiectivelor, vor deveni mai creativi, vor căpăta mai mult respect față de sine, vor putea dovedi o mai mare spontaneitate în vorbirea liberă, deschisă, în fața unui auditoriu.

### ***Bibliografie:***

1. David J. Schwartz, Puterea magică a gândului, Editura Curtea Veche, București, 2016
2. Studiu: "Educație pentru democrație în școlile din România", Prof. Universitatea Babeș-Bolyai: Gabriel Bădescu, Claudiu Ivan, Daniela Angi, Oana Negru-Subțirică, 2018
3. Stroe Marcus, David Teodora, Predescu Adriana. Empatia și relația profesor-elev. - București: Editura Academiei, 1987, p.7-9.



# ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI

Lazăr Gabriela-Liliana, Școala Primară nr. 2, Săldăbagiu de Barcău

Într-o societate în continuă schimbare, educația reprezintă un pilon esențial al dezvoltării fiecărei națiuni. În acest context, managementul clasei devine un element central în procesul de învățare, iar cadrelor didactice le revine sarcina de a găsi un echilibru între două principii fundamentale : autoritatea și empatia. Aceste două concepte nu sunt de multe ori privite ca fiind complementare, dar în realitate, ele se pot interconecta în mod armonios pentru a crea un mediu educativ optim. Abordarea unui astfel de echilibru este cu atât mai importantă în cadrul ciclului primar, perioadă în care elevii sunt la vârsta formării comportamentelor și atitudinilor fundamentale față de școală, profesori și colegi.

## 1. Autoritatea în managementul clasei

Autoritatea unui cadru didactic se referă la capacitatea acestuia de a stabili reguli clare și de a menține disciplina în cadrul clasei. Aceasta presupune stabilirea unui cadru organizatoric în care elevii sunt ghidați să își exprime opiniile, dar totodată sunt conștienți de limitele comportamentale și ale așteptărilor din partea profesorului. În cazul învățământului primar, autoritatea nu trebuie confundată cu severitatea sau rigiditatea, ci cu abilitatea de a impune respectul reciproc și de a crea o atmosferă de încredere și siguranță. Una dintre trăsăturile fundamentale ale autorității eficiente în managementul clasei este consistența. Cadrele didactice care aplică reguli clare și le respectă în mod constant sunt considerate de elevi drept autorități respectabile. De asemenea, în cazul învățământului primar, autoritatea se construiește pe o relație bazată pe respect reciproc, nu pe frică. Un cadru didactic care își asumă rolul de lider al clasei, dar care își păstrează calmul și răbdarea, va reuși să impună o disciplină eficientă.

## 2. Empatia în managementul clasei

Empatia, în contextul educativ, presupune capacitatea cadrului didactic de a înțelege și de a răspunde în mod adecvat emoțiilor și nevoilor elevilor. Ea presupune nu doar o înțelegere cognitivă a situației, dar și o reacție afectivă față de stările elevilor. La nivelul ciclului primar, empatia joacă un rol esențial în dezvoltarea unui climat de încredere, în care copiii se simt sprijiniți să se exprime și să învețe. Importanța empatiei nu poate fi subestimată, întrucât aceasta facilitează nu doar o atmosferă pozitivă în clasă, dar și relații interpersonale sănătoase între elevi și profesori. Cadrele didactice care practică empatia sunt capabile să observe semnele subtile ale dificultăților emoționale sau sociale ale elevilor și să le răspundă într-un mod adecvat, prevenind astfel posibilele conflicte sau disfuncționalități în procesul educativ. De exemplu, un copil care nu înțelege un concept sau care se simte exclus din activitățile de grup poate beneficia de pe urma unui cadru didactic empatic, care să îl sprijine și să îi ofere soluții adaptate la nevoile sale specifice.

### 3. Echilibrul între autoritate și empatie

Un management eficient al clasei nu presupune alegerea între autoritate și empatie, ci o integrare armonioasă a celor două principii. Un cadru didactic de succes este acela care știe să fie ferm atunci când este necesar, dar și să fie înțelegător și sprijinitor atunci când elevii au nevoie de susținere emoțională. În învățământul primar, copiii sunt în plin proces de dezvoltare emoțională și socială, iar aceste etape de formare necesită atât reguli clare, care să asigure un mediu ordonat, cât și înțelegere și susținere în fața dificultăților cu care se confruntă aceștia. Este esențial ca profesorul să manifeste o autoritate bazată pe respect reciproc și nu pe puterea ierarhică, să fie un lider care inspiră încredere, nu frică.

La nivelul managementului clasei, echilibrul între autoritate și empatie presupune și adaptabilitate. Fiecare copil este diferit și are propriile nevoi și particularități. În acest sens, un cadru didactic trebuie să fie flexibil în aplicarea regulilor și să știe când să intervină ferm și când să aplice o abordare mai empatică, pentru a răspunde adecvat fiecărei situații în parte. De exemplu, în cazul unui comportament disruptiv, profesorul trebuie să aplice măsuri disciplinare, dar în același timp, să încerce să înțeleagă motivațiile și contextul comportamentului respectiv. Astfel, autoritatea se îmbină cu empatia, iar elevii vor înțelege mai bine scopul acțiunilor profesorului.

În concluzie echilibrul între autoritate și empatie este esențial în managementul clasei, în special în cadrul învățământului primar, unde copiii sunt într-un proces continuu de învățare și dezvoltare. Un cadru didactic care reușește să îmbine fermitatea necesară menținerii disciplinei cu o abordare empatică, bazată pe înțelegerea și sprijinirea elevilor, va contribui la crearea unui mediu educațional sănătos, stimulat și favorabil învățării. Este crucial ca profesorii să își dezvolte abilități de comunicare și de management adaptiv, pentru a răspunde nevoilor elevilor într-un mod echilibrat și eficient, asigurându-se că atât autoritatea, cât și empatia sunt prezente și active în fiecare moment al interacțiunii educative.

#### Bibliografie :

1. Pânișoară, I.O., *Pedagogia învățământului primar și preșcolar*, Editura Polirom, Iași, 2019
2. Goleman, D., *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche, București, 2001
3. Herman, R.I., *Managementul clasei de elevi*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2023
4. Sălăvăstru, D., *Psihologia educației*, Editura Polirom, Iași, 2004

## EMPATIA ESTE CHEIA EDUCAȚIEI

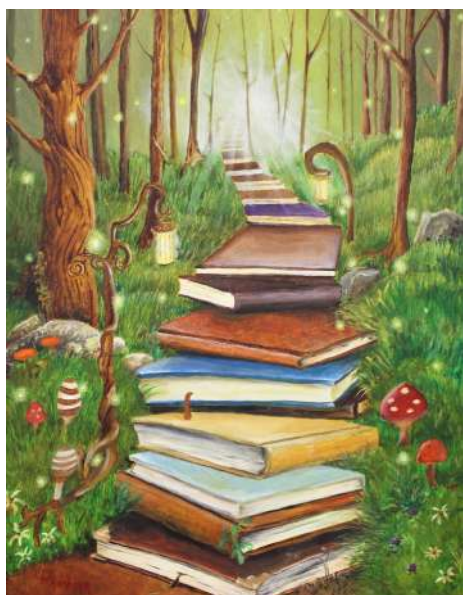
Prof. Înv. Preșc. **Leahu Ionela**  
Grădinița P.P. „Prichindel” - Tecuci

### Introducere

Leadershipul educațional reprezintă o componentă esențială în asigurarea unui mediu de învățământ eficient și armonios. Una dintre provocările majore ale liderilor educaționali este să combine autoritatea cu empatia în gestionarea claselor, într-un mod care să promoveze învățarea, disciplina și bunăstarea emoțională a elevilor. Acest articol explorează cercetări recente și analize privind strategiile de leadership care pun accent pe acest echilibru delicat, pe baza lucrărilor prezentate la simpozionul "Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățământ echilibrat și eficient".

Echilibrul dintre autoritate și empatie este o temă centrală în leadershipul educațional, mai ales în contextul actual al diversității culturale, sociale și emoționale din cadrul școlilor. Autoritatea conferă structura și disciplina necesară pentru atingerea obiectivelor educaționale, în timp ce empatia promovează o conexiune profundă între lideri și elevi, creând un spațiu de învățare sigur și incluziv.

Acest articol intenționează să analizeze strategiile de leadership educațional care reușesc să integreze aceste două dimensiuni aparent opuse și să ofere perspective bazate pe cercetări recente și studii de caz.



### Contextul teoretic al leadershipului educațional

Leadershipul educațional poate fi definit ca abilitatea de a influența pozitiv comunitatea educațională pentru a atinge obiective comune. Două modele predominante de leadership, cel tranzacțional și cel transformator, oferă perspective diferite asupra rolului liderului educațional. Leadershipul tranzacțional pune accent pe ordine, reguli și recompense, în timp ce leadershipul transformator mizează pe dezvoltarea relațiilor și inspirarea elevilor și profesorilor.

Echilibrul dintre autoritate și empatie poate fi descris în contextul acestor modele. Autoritatea este strâns legată de leadershipul tranzacțional, în timp ce empatia și construirea relațiilor se regăsesc mai degrabă în leadershipul transformator. Cu toate acestea, literatura de specialitate sugerează că o integrare a acestor două dimensiuni poate duce la rezultate educaționale superioare (Bass și Avolio, 1994).

### **Cercetări recente privind echilibrul dintre autoritate și empatie**

Un studiu publicat în 2023 în „Journal of Educational Leadership” arată că liderii educaționali care adoptă un stil de conducere echilibrat, caracterizat printr-o combinație de fermitate și empatie, obțin niveluri mai ridicate de implicare din partea elevilor și o reducere a comportamentelor problematice. Autorii studiului, Smith și Johnson, au analizat datele obținute de la 500 de profesori din școlile secundare din Statele Unite, observând că:

Profesorii care impun reguli clare, dar și acordă atenție nevoilor emoționale ale elevilor, au obținut un climat educațional pozitiv.

Elevii din clasele acestor profesori au raportat un nivel mai mare de satisfacție față de școală și rezultate academice mai bune.

Un alt studiu, realizat de Popescu (2022) în contextul școlilor din Europa de Est, a evidențiat importanța adaptării stilului de leadership la specificul cultural. De exemplu, în societățile unde autoritatea este percepută ca un semn de competență, liderii educaționali care au demonstrat empatie au fost mai bine percepuți atunci când aceasta era exprimată într-un cadru profesional clar.

### **Strategii de integrare a autorității și empatiei**

*Reguli clare și consecvență:* Liderii trebuie să stabilească reguli clare și să le aplice consecvent, pentru a asigura un mediu structurat. Cu toate acestea, aplicarea regulilor trebuie să fie acompaniată de o comunicare deschisă, în care elevii și profesorii împărtășesc perspectivele lor.

*Ascultarea activă:* Profesorii-lideri trebuie să demonstreze empatie prin practicarea ascultării active. Aceasta implică nu doar auzirea preocupărilor elevilor, ci și recunoașterea emoțiilor acestora.

*Dezvoltarea inteligenței emoționale:* Liderii educaționali trebuie să-și dezvolte propriile abilități de inteligență emoțională, pentru a gestiona mai bine situațiile conflictuale.

*Crearea unui mediu incluziv:* Promovarea diversității și incluziunii în școală contribuie la reducerea discriminării și creșterea empatiei între elevi.

*Feedback constructiv:* Utilizarea feedbackului constructiv în locul sancțiunilor aspre poate ajuta la crearea unei atmosfere de învățare pozitivă, în care elevii se simt sprijiniți.

#### Studii de caz

##### Cazul 1: Liceul Experimental „Avangarda”

La acest liceu din Cluj-Napoca, profesorii au implementat o strategie mixtă de leadership, bazată pe autoritate și empatie. Rezultatele au arătat o scădere cu 25% a absenteismului și o creștere cu 15% a notelor medii la disciplinele STEM.

##### Cazul 2: Programul „Empathic Leadership”

Într-o școală din Finlanda, un program pilot de dezvoltare a empatiei la profesori a condus la o reducere semnificativă a cazurilor de bullying, iar elevii au raportat o mai mare deschidere în exprimarea emoțiilor.

#### Concluzii

Leadershipul educațional eficient necesită un echilibru delicat între autoritate și empatie. Acest echilibru nu doar că sprijină dezvoltarea academică a elevilor, ci și creează un mediu sigur și incluziv. Cercetările recente sugerează că liderii educaționali care adoptă o abordare integrativă contribuie la formarea unor comunități școlare mai reziliente și mai performante. Pe viitor, este esențial ca instituțiile educaționale să sprijine dezvoltarea continuă a competențelor liderilor prin programe de formare axate pe inteligența emoțională și management strategic.



#### Bibliografie

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Popescu, A. (2022). Cultural Adaptation in Educational Leadership: A Study of Empathy and Authority in Eastern Europe. *Educational Leadership Journal*, 12(3), 45-60.

- Smith, J., & Johnson, L. (2023). Balancing Authority and Empathy in Classroom Management. *Journal of Educational Leadership*, 29(2), 112-130.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L., & Friedlaender, D. (2008). Creating Excellent and Equitable Schools. *Educational Leadership*, 65(8), 14-21

## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIP

*Profesor IULIANA LEPĂDATU*

*Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă "Elena Doamna"*

*Localitatea: Focșani, Jud. Vrancea*



Inteligența emoțională ca definiție reprezintă capacitatea de a înțelege și gestiona atât propriile emoții, cât și pe ale celorlalți. Acest concept a apărut în urmă cu mult timp, dar a ajuns în atenția oamenilor mai târziu, prin intermediul lui Daniel Goleman. Fost jurnalist la The New York Times, psiholog și scriitor, acesta a publicat numeroase cărți despre educație, științe și leadership.

Emoțiile fac parte din noi și ne ghidează la fiecare pas, determinând într-o mare măsură calitatea relațiilor noastre. Din acest motiv, mai ales în mediul de business, se pune un mare accent pe conceptul de inteligență emoțională. Sigur ai auzit despre acest termen care sugerează capacitatea oamenilor de a-și gestiona cu succes trăirile interioare și de a lua decizii bine informate. De altfel, liderii de succes lucrează constant la îmbunătățirea acestui aspect, considerându-se că un conducător trebuie să-și adapteze gândirea în funcție de context, iar aici intervin emoțiile. În rândurile următoare, vei descoperi ce este inteligența emoțională, dar și cât de importantă este în contextul leadershipului.

Un lider este tot timpul conectat la munca pe care o întreprinde, trebuie să răspundă la zeci de e-mailuri pe zi, să se informeze constant, să caute inovație, să ia decizii la rece și să fie capabil de a rezolva toate task-urile într-un timp limitat, sarcini care la prima oră a dimineții par copleșitoare chiar și pentru un lider care își pune pelerina lui Superman peste costum. Adăugăm aici conversațiile telefonice, ședințele de grup și discuțiile 1 la 1. Să știi cum să relaționezi cu oamenii, să-i asculți și să-i înțelegi, să oferi feedback constructiv, să fii deschis la sugestii și recomandări, să nu ai căderi nervoase, ci mereu o vorbă bună pregătită pentru coechipierii tăi sunt cele mai importante abilități de leadership.

Când te gândești la „liderul perfect” ce îți vine în minte? Foarte probabil e că îți imaginezi pe cineva care nu își lasă niciodată temperamentul să scape de sub control, știe cum să își păstreze calmul în situații tensionate indiferent de problemele cu care se confruntă. S-ar putea să te gândești la cineva care are încredere deplină și știe să își asculte coechipierii cu care lucrează cot la cot. Cu siguranță este o persoană cu care poți interacționa ușor și nu trebuie să îi „scanezi”

dispoziția sau starea de spirit pe care o are înainte de a vorbi cu el. E vorba de o persoană care ia întotdeauna decizii atente și informate și nu se lasă pradă ușoară emoțiilor de moment.

Aceste comportamente caracteristice „liderilor perfecți” se învață investind în dezvoltarea inteligenței emoționale.

Metaforic vorbind, inteligența emoțională este ca un lipici care face ca relațiile să dureze pe termen lung. Din punct de vedere științific, este capacitatea de a reuși să înțelegi și să gestionezi atât propriile emoții, cât și pe ale celorlalți. Goleman explică și teoretizează existența a cinci dimensiuni care îi ajută pe lideri să facă față cu bine situațiilor stresante care pot apărea și care demonstrează au o bună inteligență emoțională: conștiința de sine, autogestionarea emoțiilor, abilitățile sociale, motivația și, nu în ultimul rând, empatia.

Autoconștientizarea: Odată ce te cunoști pe tine, îți va fi mult mai ușor să înțelegi cum toate sentimentele care te definesc îi pot afecta pe cei din jur. Cei care se cunosc bine sunt și cei mai realiști. Ei nu exagerează cu autocritica și autosabotajul, dar nici nu debordează de optimism atunci când nu este cazul. Putem spune că autoconștientizarea are un rol cheie în procesul de a fi cinstit cu tine, dar și cu cei din jur.

Autogestionarea emoțională :Fiind conștient de propriile sentimente și trăiri interioare, poți trece la pasul următor: autoreglarea emoțională. Nu trebuie să-ți ascunzi sentimentele, ci să le gestionezi. Dacă reușești să-ți păstrezi controlul asupra impulsurilor de moment, vei construi un mediu de lucru confortabil pentru cei care se află în subordinea ta. Această calitate vine și ca o gură de aer proaspăt în mediul competitiv în care ne aflăm. Tehnologia avansează de la o zi la alta, iar mediul de business este într-o continuă schimbare. Astfel, un lider care își stăpânește emoțiile va fi mult mai capabil de a se adapta schimbărilor, modificări permanente care pe alții reușesc să-i pună la zid.

Empatia și relațiile interpersonale :Dacă vrei să fii cunoscut ca un lider de succes, atunci trebuie să îți dezvolți latura empatică. Oamenii care reușesc să se identifice cu ceilalți, să le înțeleagă nevoile, să le accepte punctele de vedere și să se adapteze diferitelor tipuri de comportamente pot construi relații solide.

Motivația: Există mai multe tipuri de inteligență emoțională, iar motivația te face să iei cele mai bune decizii, să progresezi și să faci față eșecurilor. Liderii motivați sunt cei care rămân mereu optimiști și care găsesc soluții eficiente chiar și pentru cele mai sumbre scenarii. Sigur că aici intervine și domeniul în care activezi. E foarte important să îți placă ceea ce faci.

Abilitățile sociale și influența pozitivă :Dacă ești o persoană sociabilă îți va fi mult mai ușor să colaborezi cu ceilalți, să previi conflicte și să legi relații pe termen lung. Sociabilitatea are un



rol cheie în negociere, dar și în influențarea celor din jur. Un lider care are întotdeauna vorbele la el va găsi puterea de a-i influența pozitiv pe membrii echipei.

Inteligența emoțională le permite liderilor să fie mult mai conectați cu echipa, aducând beneficii semnificative mediului de lucru. Printre acestea putem enumera următoarele:

- 📌 Îmbunătățirea relațiilor interpersonale;
- 📌 Creșterea angajamentului echipei;
- 📌 Luarea deciziilor corecte și bine informate;
- 📌 Gestionarea conflictelor în mod constructiv;
- 📌 Creșterea adaptabilității la mediul de lucru schimbător;
- 📌 Încredere și autoritate crescută;
- 📌 Reducerea stresului și prevenirea burnout-ului.

Dezvoltarea inteligenței emoționale este un proces continuu, un drum pe care îl poți începe notându-ți toate gândurile. În acest fel vei da curs procesului de autocunoaștere. Apoi, va trebui să reduci viteza pentru a fi atent la oamenii din jur, la nevoile și dorințele lor. Odată ce ai apăsător pedala de frână, vei putea pune în aplicare și alte strategii, precum: exerciții de gestionare a stresului, ascultare activă, dezvoltarea empatiei și comunicării eficiente, învățare continuă și îmbunătățirea bunăstării personale.

Pentru a-ți dezvolta empatia în relația cu subordonații, e necesar să-ți faci timp pentru a-i asculta, pentru a înțelege nevoile și pentru a accepta opiniile acestora. Empatia nu are nici cea mai mică legătură cu soluțiile imediate, ci cu capacitatea de a te pune în pielea celor din jur, de a înțelege cum sunt privite deciziile tale și din alt unghi.

Pentru a gestiona situațiile de conflict trebuie să identifici cauzele reale ale acestuia. Apoi, e necesar să faci apel la calm, să rămâi în control și să eviți etichetările. Ascultă cu atenție toate opiniile, validează emoțiile celor din jur și oferă feedback constructiv.

Pentru a-ți influența în mod pozitiv echipa trebuie să fii, în primul rând, un exemplu bun de urmat. Apoi, e esențial să răspândești chiar tu optimism și entuziasm, să stabilești obiective concrete, să gestionezi corect timpul și resursele, să oferi recompense și să încurajezi creativitatea. De altfel, e important să lași mereu ușile deschise. Comunicarea sinceră are un rol cheie în construirea relațiilor pe termen lung.

Așadar, inteligența emoțională este o abilitate care, odată ce este dezvoltată și fructificată, îți va aduce numeroase avantaje atât în plan profesional, cât și personal.

Pentru a înțelege mai bine rolul pe care îl are inteligența emoțională în leadership trebuie să discutăm și despre coeficientul de inteligență. La modul general, coeficientul de inteligență (IQ) trebuie corelat cu inteligența emoțională (EQ). De ce? Pentru că IQ te poate ajuta să crezi o

mapă de prezentare complexă și atrăgătoare pentru noul proiect la care lucrezi, dar EQ te va ajuta să gestionezi stresul și emoțiile pentru a-ți prezenta lucrarea în fața colaboratorilor.

Abilitatea de a-ți controla emoțiile este esențială în mediul de business, la fel cum este și abilitatea de a înțelege emoțiile celorlalți. Dacă și tu crezi că ai nevoie de o ghidare atentă în acest sens, te poți înscrie la un curs de leadership. Da, inteligența emoțională în leadership este o calitate care poate fi îmbunătățită constant. În plus, toate informațiile referitoare la modul de lucru și la gestionarea relațiilor cu ceilalți pot fi de mare folos inclusiv în viața personală. Despre inteligența emoțională se mai spune că este și abilitatea de a-ți valorifica puterea și modul de a lucra cu ceilalți – calități de aur pentru un lider de succes. Iată care sunt cele mai importante beneficii ale inteligenței:

**Creșterea productivității:** Un mediu de lucru plăcut pentru angajați conduce la creșterea productivității. O bună gestionare a stresului facilitează cooperarea și rezolvarea sarcinilor într-un timp cât mai scurt;

**Luarea deciziilor corecte și bine informate:** E important ca un lider să evalueze toate informațiile pe care le primește, iar la final, să ia cea mai bună decizie, bazându-se inclusiv pe emoțiile celor din jur;

**Creșterea abilităților de comunicare:** Pe lângă stăpânirea emoțiilor, liderii de succes comunică eficient și sunt capabili să creeze legături puternice cu toți membrii echipei, adaptându-se constat schimbărilor;

**Gestionarea conflictelor:** Liderii cu inteligență emoțională vor identifica ușor sursele de conflict și vor găsi soluții constructive, prielnice pentru ambele părți;

**Rezistență la stres:** „Rezistența la stres” este o cerință pe care o întâlnim în majoritatea anunțurilor de angajare. Liderii cu o inteligență emoțională dezvoltată vor putea face față presiunii, inspirând încredere, dar și siguranță celor din jur;

**Cultură organizațională sănătoasă:** Promovarea inteligenței emoționale creează o cultură organizațională pozitivă și sănătoasă. Empatia, respectul, colaborarea, devotamentul și comunicarea sunt cele mai importante valori pentru o organizație sănătoasă;

**Îmbunătățirea relațiilor cu colaboratorii:** Abilitatea de a înțelege și de a răspunde prompt nevoilor și dorințelor clienților și partenerilor poate crea relații mult mai solide pe termen lung;

**Dezvoltarea unui stil de leadership autentic:** Există multe stiluri de leadership, dar de departe, conducătorii care au o inteligență emoțională bine dezvoltată sunt mult mai capabili să inspire, să influențeze oamenii în mod pozitiv, să fie autentici.

Inteligența emoțională te mai poate ajuta și să previi eventualele conflicte în echipă pentru că un lider inteligent emoțional este atent la oameni și la emoțiile și reacțiile lor construiești și

menții un mediu de muncă pozitiv, bazat pe încredere și pe încurajarea comunicării, un mediu în care oamenii nu se tem să greșească.

„Liderul perfect” nu se naște, el se construiește în timp. Știind care sunt punctele tale forte, punctele slabe, poți îmbunătăți fiecare dintre acestea și astfel vei ajunge cu siguranță la succese remarcabile. Calea ta spre performanță, spre acel lider perfect poate fi mult mai ușoară având un coach lângă tine.

În concluzie, să fii un lider inteligent emoțional înseamnă să fii un lider uman, pe care oamenii își doresc să îl urmeze pentru că îți pasă de ei și de nevoile lor profesionale.

#### **BIBLIOGRAFIE/WEBGRAFIE:**

1. Daniel Goleman, Inteligența emoțională în leadership, Editura Curtea Veche, București, 2007;
2. Furtuna M. , Supertehnici pentru dezvoltarea inteligenței, Editura Fulger, Medgidia , 2012
3. George Kohrieser, Soluționarea conflictelor și creșterea performanțelor, Editura Polirom, 2007;
4. Gheorghe Arădăvoaice, Dimensiuni definitorii ale personalității liderului, Editura Antet XX Pres, Prahova, 2006;
5. Mafred Kets de Vries, Leadership. Arta și măiestria de a conduce, București, Editura Codex, 2003;
6. Mihaela Roco, Creativitate și inteligență emoțională, Editura Polirom, Iași, 2004;

<https://coaching.ro/articole-recomandate/inteligența-emoțională-ce-rol-are-ea-in-leadership/>

<https://www.amaliasterescu.ro/inteligența-emoțională-in-leadership-rol-si-importanta/>

## EDUCAȚIA CARE CONTEAZĂ: LEADERSHIP BAZAT PE EMPATIE ȘI AUTORITATE PENTRU GENERAȚIA VIITOARE

Prof.Lichi Mioara  
Școala Gimnazială „Scarlat Longhin”, Doftena

*„Leadershipul este abilitatea de a-i ghida pe alții fără a-i forța într-o direcție ori spre o decizie, făcându-i să se simtă puternici și împliniți.” – Lisa Cash Hanson, CEO, Snuggwugg*

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Acest concept nu se limitează doar la managementul instituțiilor de învățământ, ci se regăsește și în activitatea zilnică a profesorilor care, prin modul lor de a ghida, inspira și sprijini elevii, contribuie la dezvoltarea armonioasă a acestora.

Disciplina "Educație pentru sănătate" este un exemplu relevant unde leadershipul educațional poate avea un impact major, ajutând elevii să dobândească nu doar cunoștințe teoretice, ci și abilități practice pentru o viață echilibrată din punct de vedere fizic, emoțional și social.

O strategie care combină autoritatea și empatia poate transforma orele în spații de dezvoltare armonioasă, în care elevii se simt respectați, motivați și implicați activ în procesul educațional.

Autoritatea într-un context educațional nu trebuie confundată cu rigiditatea sau impunerea controlului. Ea se manifestă prin stabilirea unor reguli clare, aplicarea consecventă a acestora și oferirea unui exemplu demn de urmat. Profesorii care demonstrează autoritate pozitivă inspiră respect și încredere, contribuind la crearea unui mediu disciplinat, dar nu opresiv.

Această abordare poate fi aplicată inclusiv în disciplina "Educație pentru sănătate", unde profesorii pot crea un cadru sigur și stimulativ pentru a discuta subiecte sensibile și importante legate de sănătate fizică, emoțională și socială.

Mai jos, propun un exemplu concret de fișă de lucru care reflectă acest tip de leadership educațional.



### Fișă de lucru pentru disciplina Educație pentru sănătate

---

**Clasa:** aV-a

**Tema:** Gestionarea emoțiilor și construirea unor relații pozitive

**Obiective:**

- O1. Să identifice emoțiile de bază și rolul lor în relaționarea cu ceilalți.
- O2. Să exerseze modalități constructive de exprimare a emoțiilor.
- O3. Să încurajeze atitudini empaticе și respectuoase între colegi.

Leția începe prin a discuta despre emoțiile pe care le simțim zilnic. Profesorul pune următoarele întrebări elevilor:

- ✚ Ce emoții experimentați cel mai des?
- ✚ Cum reacționați atunci când simțiți bucurie, tristețe sau furie?
- ✚ De ce este important să ne exprimăm emoțiile?

## Activitate Brainstorming

Scriveți pe o foaie o emoție pe care o simțiți des și un mod în care o exprimați.

Foile sunt colectate anonim, iar profesorul le citește pentru a genera discuții.

### Desfășurarea lecției\_ Exerciții practice

#### 1. Identificarea emoțiilor

Profesorul le oferă elevilor o listă cu diferite emoții (bucurie, tristețe, furie, frică, surpriză) și le cere să le asocieze cu situații din viața de zi cu zi.

♥ Exemplu: “Cum te-ai simțit când ai reușit să finalizezi o temă dificilă?”

#### 2. Empatie în acțiune

Profesorul prezintă o situație în care un elev împărtășește că este trist pentru că a fost ignorat în timpul unui joc.

♥ **Exercițiu:** Elevii sunt invitați să găsească răspunsuri empaticе pe care le-ar putea oferi colegului pentru a-l face să se simtă mai bine.

#### 3. Exprimarea emoțiilor

Profesorul le cere elevilor să creeze un mic desen sau o propoziție care exprimă cum se simt într-o anumită situație. Apoi, acestea sunt afișate pe un panou al clasei intitulat “Harta emoțiilor noastre”.

### Reflecție și concluzii

Elevii sunt întrebați cum s-au simțit lucrând la această activitate. Ce au învățat despre propriile emoții și despre modul în care pot fi empatici cu ceilalți?

Se discută despre beneficiile unui mediu în care elevii se respectă și își exprimă deschis sentimentele.

Această fișă de lucru reflectă un stil de leadership educațional care îmbină autoritatea și empatia.

Profesorul stabilește reguli clare și obiective concrete (aspectul autoritar), dar creează și un mediu sigur și deschis, încurajând exprimarea liberă și sprijinul reciproc (aspectul empatic).

Această combinație permite elevilor să se simtă respectați și valorizați, ceea ce contribuie la dezvoltarea lor emoțională și socială.

Prin aplicarea unei astfel de abordări, profesorii nu doar că facilitează învățarea academică, ci și cultivă abilități esențiale pentru viață, cum ar fi empatia, comunicarea eficientă și gestionarea emoțiilor. Liderul este cel care reușește să motiveze întreaga echipă fără să impună, este cel care inspiră prin exemplu, nu prin plasarea de sarcini copleșitoare, cel care ascultă, înțelege și construiește.

### Bibliografie :

1. George Văideanu- *Educația la frontiera dintre milenii*, Editura Politică, București, 1988.
2. Dumitru Cristea- *Tratat de psihologie socială*. Editura Trei, București, 2015
3. <https://buzdugan.com.ro/2018/03/28/10-definitii-pentru-leadership/>

## Practici Excepționale în Educația în Evoluție

Profesor: Lovin Daniela

Școala Gimnazială Găgești

Educația este un proces dinamic, care se află într-o continuă evoluție, adaptându-se la nevoile și provocările unei societăți în schimbare rapidă. În acest context, practicile educaționale excepționale sunt esențiale pentru formarea unor indivizi capabili să contribuie activ la dezvoltarea societății. Aceste practici sunt caracterizate prin abordări inovative, integrative și eficiente care răspund nevoilor diversificate ale elevilor, ale comunității educaționale și ale pieței muncii. Acest referat își propune să exploreze câteva dintre cele mai relevante practici excepționale care sunt implementate în educația contemporană, evidențiind impactul acestora asupra procesului de învățare și dezvoltare al elevilor.

### 1. Învățarea Personalizată

Învățarea personalizată este o practică excepțională care se concentrează pe nevoile și stilurile de învățare individuale ale elevilor. În loc de a adopta o abordare uniformă pentru întreaga clasă, educația personalizată oferă oportunitatea elevilor de a învăța în ritmul lor propriu, adaptându-se la abilitățile, interesele și provocările fiecărui elev. Această metodă poate include utilizarea tehnologiilor educaționale, care permit monitorizarea progresului și ajustarea materialelor didactice, astfel încât fiecare elev să primească resurse și activități adecvate nivelului său de înțelegere. Educația personalizată promovează dezvoltarea unei relații mai strânse între profesor și elev și contribuie la creșterea motivației și a performanței elevilor.

### 2. Învățarea Experiențială

Învățarea experiențială reprezintă o abordare în care elevii învață prin implicarea directă în activități care reflectă situații reale. Aceasta include excursii educaționale, stagii de practică, voluntariat, proiecte comunitare sau activități care implică rezolvarea de probleme din viața

cotidiană. În loc să se bazeze doar pe învățarea teoretică, această practică îi ajută pe elevi să aplice cunoștințele dobândite într-un context practic, stimulând dezvoltarea abilităților de gândire critică, creativitate, colaborare și rezolvare de probleme. De asemenea, acest tip de învățare contribuie la consolidarea legăturii dintre școală și realitatea socială și profesională, oferindu-le elevilor o pregătire mai cuprinzătoare pentru viața adultă.

### 3. Învățarea prin Proiecte (Project-Based Learning - PBL)

Învățarea prin proiecte este o metodă educațională în care elevii lucrează pentru o perioadă prelungită de timp la un proiect de complexitate mai mare, care include cercetare, planificare, aplicarea cunoștințelor și prezentarea rezultatelor. Această practică promovează învățarea activă și colaborativă, stimulând dezvoltarea abilităților de comunicare, colaborare, leadership și rezolvare de probleme. În plus, învățarea prin proiecte încurajează gândirea critică, creativitatea și responsabilitatea, deoarece elevii sunt implicați în fiecare etapă a procesului de învățare, de la conceptul inițial până la realizarea și prezentarea produsului final. Exemple de proiecte pot include crearea unui plan de afaceri, organizarea unui eveniment sau realizarea unui produs inovator.

### 4. Educația Bazată pe Competențe

În loc de a se concentra pe acumularea de cunoștințe teoretice, educația bazată pe competențe pune accent pe dezvoltarea abilităților practice și aplicative ale elevilor. Aceste abilități sunt esențiale în viața profesională și personală și includ gândirea critică, capacitatea de a rezolva probleme, abilități de comunicare și colaborare, precum și adaptabilitate și creativitate. Educația bazată pe competențe promovează evaluarea elevilor nu doar pe baza testelor teoretice, ci și pe capacitatea acestora de a aplica ceea ce au învățat în situații reale. Acest tip de educație este relevant în contextul pieței muncii actuale, care cere angajați cu abilități transversale, nu doar cu cunoștințe teoretice.

### 5. Învățarea Colaborativă și Co-Crearea Cunoștințelor

Învățarea colaborativă este o practică esențială în educația modernă, care pune accent pe colaborarea între elevi pentru a atinge scopuri comune. Acesta poate include grupuri de studiu, discuții în echipă, proiecte comune sau activități în care elevii își împărtășesc cunoștințele și abilitățile între ei. Învățarea colaborativă dezvoltă abilități de comunicare, respect reciproc,

empatie și lucru în echipă, toate esențiale pentru succesul în viața profesională. În plus, elevii devin mai responsabili și mai angajați în procesul de învățare, iar prin co-crearea cunoștințelor, aceștia își consolidează înțelegerea și aplicarea conceptelor.

## 6. Utilizarea Tehnologiilor Educative

Tehnologiile educaționale sunt o componentă esențială a practicilor excepționale în educație. Utilizarea platformelor online, aplicațiilor educaționale, jocurilor educaționale, și a altor instrumente digitale contribuie la îmbunătățirea procesului de învățare. Aceste tehnologii permit accesul la resurse educaționale diversificate, facilitând învățarea independentă și personalizată. De asemenea, ele stimulează colaborarea între elevi și profesori prin forumuri, sesiuni video, și platforme de comunicare online. Educația digitală ajută la pregătirea elevilor pentru o lume tot mai tehnologizată și conectată.

În concluzie, educația în evoluție se bazează pe implementarea unor practici inovative și excepționale care pun elevul în centrul procesului educațional, răspunzând nevoilor individuale, dar și provocărilor globale. Învățarea personalizată, învățarea experiențială, învățarea prin proiecte, educația bazată pe competențe, învățarea colaborativă și utilizarea tehnologiilor educaționale sunt exemple de practici care contribuie la formarea unor tineri capabili să facă față provocărilor unei lumi complexe. Prin adoptarea și integrarea acestor practici în școli, educația poate deveni un factor determinant în dezvoltarea personală și profesională a fiecărui elev, contribuind la progresul societății în ansamblu.



Explorarea strategiilor de leadership emoțional,  
care combină autoritatea și empatia

Prof. Lovin Daniela  
Școala Gimnazială Găgești

Explorarea strategiilor de leadership emoțional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient reprezintă un aspect crucial în educație și în gestionarea echipelor, mai ales în contexte de învățământ sau de dezvoltare profesională. În acest sens, un lider care îmbină autoritatea și empatia poate stimula performanța, respectul reciproc și dezvoltarea individuală a celor din jur, într-un cadru armonios.

### **1. Înțelegerea conceptelor de autoritate și empatie**

- **Autoritatea:** Se referă la capacitatea unui lider de a impune reguli și structuri, de a lua decizii și de a ghida echipa sau grupul spre îndeplinirea obiectivelor. Este important ca autoritatea să fie exercitată cu fermitate, dar într-un mod care să inspire respect, nu frică.
- **Empatia:** Se bazează pe abilitatea de a înțelege și de a se conecta cu emoțiile, nevoile și perspectivele celor din jur. Un lider empatic este capabil să răspundă la diversele nevoi emoționale ale echipei și să creeze un climat de încredere și deschidere.

### **2. Combinarea autorității cu empatia**

Un lider emoțional eficient nu doar impune reguli, dar și înțelege și recunoaște emoțiile și nevoile celor din jur. Combinația dintre autoritate și empatie poate contribui la crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient prin următoarele moduri:

#### **a. Claritatea și structurarea expectanțelor**

Un lider trebuie să stabilească așteptări clare și să le comunice eficient. Aceasta presupune aplicarea unei autorități clare, dar și adaptarea acestora în funcție de nevoile și stilurile de învățare ale celor din echipă sau ai elevilor. De exemplu, în educație, profesorii care sunt

capabili să creeze un cadru organizat, dar flexibil, vor încuraja învățarea activă și vor ajuta elevii să-și exprime opiniile fără frică de a greși.

#### **b. Ascultarea activă și feedbackul constructiv**

Empatia în leadership înseamnă a asculta cu atenție preocupările, ideile și sugestiile celor din echipă, respectându-le punctele de vedere. Feedbackul oferit într-un mod empatic ajută la dezvoltarea continuă, iar liderii care combină acest tip de ascultare cu autoritatea pot îmbunătăți performanța echipelor lor prin ajustarea abordărilor în funcție de nevoile exprimate.

#### **c. Gestionarea conflictelor cu înțelegere și fermitate**

În orice mediu, conflictele sunt inevitabile. Un lider eficient este capabil să le gestioneze folosind autoritatea pentru a menține ordinea, dar și empatia pentru a înțelege perspectivele implicate. Oferirea unui spațiu sigur pentru exprimarea opiniilor și rezolvarea conflictelor într-un mod echilibrat poate contribui la menținerea unui climat de încredere și respect reciproc.

#### **d. Motivarea și sprijinirea dezvoltării individuale**

Un lider emoțional competent combină autoritatea în stabilirea obiectivelor și îndeplinirea acestora cu empatia, care ajută la recunoașterea nevoilor emoționale și la sprijinirea creșterii individuale. Într-un mediu educațional, aceasta poate însemna sprijinirea elevilor care întâmpină dificultăți și încurajarea lor prin înțelegere și resurse suplimentare.

### **3. Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

- **Siguranța psihologică:** Un lider care îmbină autoritatea cu empatia creează un mediu în care membrii echipei sau elevii se simt în siguranță să își exprime ideile și emoțiile. Aceasta este esențială pentru stimularea învățării și pentru crearea unei atmosfere în care fiecare se simte respectat și valorizat.
- **Deschiderea la schimbare:** Liderii empatici sunt adesea și modele de flexibilitate, demonstrând că autoritatea poate fi adaptată în funcție de circumstanțe. Această deschidere contribuie la o mai bună colaborare și la un mediu mai dinamic.

#### 4. Strategii practice pentru implementarea unui leadership emoțional echilibrat

- **Comunicare transparentă:** Liderii trebuie să comunice clar, dar cu înțelegere. Transparența în luarea deciziilor și explicarea motivelor acestora ajută la menținerea respectului și încrederii.
- **Crearea unui spațiu de învățare colaborativ:** Fie că este vorba despre elevi sau colegi, încurajarea colaborării între membri prin activități de grup și schimburi de idei poate întări sentimentul de apartenență și sprijină învățarea activă.
- **Autorefecție și ajustare continuă:** Un lider eficient trebuie să fie conștient de propriile emoții și de impactul acestora asupra echipei. Autorefecția continuă asupra modului în care autoritatea și empatia sunt aplicate în conducere poate duce la ajustarea strategiilor și îmbunătățirea continuă a mediului de învățare.

În concluzie, combinarea autorității cu empatia în leadership contribuie la crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient, în care se promovează nu doar performanța, dar și dezvoltarea personală și emoțională a fiecărui membru. Prin aplicarea unor strategii care integrează ambele dimensiuni, liderii pot stimula creativitatea, colaborarea și performanța, asigurând astfel succesul și bunăstarea echipelor lor sau ale elevilor.

## Educația în evoluție - Abordări inovatoare

Prof. Lovin Daniela

Școala Gimnazială Găgești / Bolotești/ Vrancea

### Introducere

Educația a fost întotdeauna un factor determinant în dezvoltarea societăților și culturilor. De-a lungul istoriei, metodele educaționale s-au transformat semnificativ pentru a răspunde cerințelor sociale, economice și tehnologice. În prezent, trăim într-o eră în care tehnologia și globalizarea au revoluționat modul în care învățăm. Abordările inovatoare în educație sunt esențiale pentru a asigura relevanța și eficiența procesului educațional. Aceste abordări nu doar că îmbunătățesc performanțele elevilor, dar le oferă și instrumentele necesare pentru a se adapta la o lume în continuă schimbare.

### 1. Tehnologia în educație

Tehnologia joacă un rol tot mai important în educație, transformând modul în care profesorii predau și elevii învață. Utilizarea instrumentelor digitale, cum ar fi tabletele, calculatoarele și aplicațiile educaționale, a deschis noi oportunități pentru învățare personalizată și acces la resurse educaționale din întreaga lume. Exemple de abordări inovative sunt:

- **Învățământul online și hibrid:** Cu ajutorul platformelor de învățare online, elevii pot învăța într-un ritm propriu, având acces la cursuri și resurse care nu sunt disponibile într-un cadru tradițional.
- **Învățarea bazată pe jocuri (gamificare):** Prin integrarea elementelor de joc, cum ar fi puncte, nivele și recompense, în procesul educațional, elevii sunt mai motivați să învețe și să participe activ.

- **Realitatea augmentată (AR) și realitatea virtuală (VR):** Aceste tehnologii permit elevilor să exploreze medii virtuale, să efectueze experimente sau să vizualizeze concepte abstracte într-un mod interactiv.

## 2. Abordări pedagogice centrate pe elev

Un alt aspect al educației inovative îl reprezintă orientarea procesului de învățământ spre elevi, prin metode care pun accent pe implicarea activă și gândirea critică. Aceste abordări includ:

- **Învățarea prin descoperire:** Elevii sunt încurajați să învețe prin experimentare și explorare, având rolul de a descoperi informații și soluții pentru problemele prezentate.
- **Educația personalizată:** Fiecare elev are un ritm de învățare diferit, iar educația personalizată permite adaptarea materialului didactic și a activităților pentru a se potrivi nevoilor individuale ale acestora.
- **Învățarea colaborativă:** Elevii învață împreună, lucrând în grupuri pentru a rezolva probleme, schimbând idei și învățând unii de la alții, ceea ce dezvoltă abilități esențiale, cum ar fi comunicarea și munca în echipă.

## 3. Abordări inter și transdisciplinare

Educația inovatoare se bazează tot mai mult pe integrarea diferitelor discipline pentru a crea un cadru educațional mai holistic. Abordările inter și transdisciplinare ajută elevii să înțeleagă conexiunile dintre diverse domenii ale cunoașterii, stimulând gândirea critică și creativitatea.

- **Proiecte interdisciplinare:** Elevii lucrează la proiecte care combină cunoștințe din mai multe domenii, învățând să aplice concepte din matematică, științe, arte sau literatură într-un context real.
- **Rezolvarea de probleme reale:** Abordarea educațională bazată pe probleme reale permite elevilor să aplice cunoștințele în contexte practice, dezvoltându-le abilități de gândire critică și soluționare a problemelor.

## 4. Educația pentru viitor

Una dintre provocările educației contemporane este adaptarea la nevoile și cerințele viitorului. Pe măsură ce tehnologia și schimbările globale afectează rapid piața muncii și structura socială, educația trebuie să ofere elevilor nu doar cunoștințe teoretice, dar și abilități esențiale pentru a naviga în această lume complexă.

- **Abilități digitale și media:** Educația modernă pune accent pe dezvoltarea abilităților digitale, precum programarea, utilizarea eficientă a internetului și înțelegerea conceptelor legate de securitatea cibernetică.
- **Gândirea critică și rezolvarea problemelor:** Elevii sunt învățați să gândească independent, să analizeze informațiile, să pună întrebări și să rezolve probleme într-un mod creativ.

## 5. Educația incluzivă

O altă abordare inovatoare în educație se referă la incluziunea tuturor elevilor, indiferent de fundalul lor social, economic sau de nevoile educaționale speciale. Educația incluzivă garantează că toți elevii au acces la educație de calitate și sunt susținuți să își dezvolte potențialul maxim.

- **Strategii de învățare diferențiată:** Profesorii adaptează materialul didactic și metodele de predare în funcție de nevoile și stilurile de învățare ale fiecărui elev.
- **Accesibilitatea:** Se promovează accesul la resurse educaționale pentru elevii cu dizabilități, prin utilizarea de tehnologii asistive și materiale adaptate.

În concluzie, abordările inovatoare în educație sunt esențiale pentru a răspunde provocărilor lumii moderne. Într-o perioadă de schimbări rapide, educația trebuie să se adapteze continuu, să îmbine tehnologia cu metodele pedagogice tradiționale și să pună accent pe dezvoltarea competențelor necesare pentru o viață activă și responsabilă. Aceste schimbări nu doar că îmbunătățesc performanțele elevilor, dar contribuie și la formarea unei societăți mai echitabile și mai pregătite pentru viitor.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE PENTRU UN MEDIU DE ÎNVĂȚARE ARMONIOS ȘI PRODUCTIV

**Prof. Înv. Preșcolar Luca Elena**  
**Școala Gimnazială „Ioan Luca” Farcașa, Neamț**

În educație, leadershipul este un factor esențial în definirea succesului școlii și în crearea unui mediu propice învățării. În acest sens, un lider educațional nu doar că formează și implementează strategii pedagogice eficiente, dar are și un rol crucial în gestionarea relațiilor interumane din școală. Autoritatea și empatia, două concepte aparent opuse, joacă un rol central în modul în care liderii educaționali influențează experiențele elevilor și ale cadrelor didactice. În timp ce autoritatea contribuie la stabilirea unui cadru clar și la menținerea disciplinei, empatia ajută la dezvoltarea unui climat de încredere și sprijin, esențial pentru învățarea activă și colaborativă.

Acest articol își propune să exploreze importanța unui leadership educațional echilibrat, care combină aceste două dimensiuni fundamentale: autoritatea și empatia. Vom analiza cercetările și teoriile relevante, vom discuta despre aplicarea acestora în școlile din România și Republica Moldova, și vom examina modele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare armonios și productiv.

### **Autoritatea și empatia în leadershipul educațional: O combinație necesară**

În contextul educațional, autoritatea este adesea văzută ca fiind un factor necesar pentru stabilirea și menținerea ordinii și disciplinei într-o clasă sau școală. Potrivit lui Leithwood și Jantzi (2005), autoritatea unui lider educațional trebuie să fie percepută ca o sursă de sprijin pentru elevi și profesori, nu ca o formă de control autoritar. În esență, autoritatea trebuie să fie însoțită de claritate în ceea ce privește așteptările și regulile, dar și de disponibilitatea de a asculta și a răspunde nevoilor celor din jur. Astfel, un lider care știe să stabilească reguli clare și să aplice consecințele într-un mod just, dar și să ofere suport emoțional și înțelegere atunci când este necesar, creează un mediu echilibrat, în care fiecare membru al comunității școlare se simte respectat și în siguranță.

Empatia, pe de altă parte, este abilitatea de a înțelege și de a răspunde la nevoile emoționale ale celor din jur, iar în educație, acest lucru este esențial pentru crearea unei atmosfere de încredere și colaborare. Conform cercetărilor lui Jones și Jones (2004), educația bazată pe empatie permite profesorilor să construiască relații autentice cu elevii, să abordeze conflictele într-un mod constructiv și să sprijine dezvoltarea emoțională a acestora. Empatia nu înseamnă doar a înțelege durerea sau dificultățile elevilor, ci și a le oferi resursele necesare pentru a depăși aceste obstacole.

Combinarea autorității cu empatia în managementul educațional permite un climat de învățare în care elevii sunt încurajați să își exprime opiniile și sentimentele, dar și să înțeleagă importanța respectării regulilor și valorilor comune. Această abordare integrată contribuie nu doar la performanțele academice, ci și la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe respect reciproc și responsabilitate comună.

### **Cercetări și studii de caz privind aplicarea leadershipului echilibrat în școlile din România și Republica Moldova**

În România și Republica Moldova, diverse școli au implementat modele de leadership educațional care îmbină autoritatea cu empatia. În aceste țări, educația a trecut prin numeroase schimbări, iar un număr tot mai mare de profesori și lideri educaționali încearcă să aplice strategii care se bazează pe acest echilibru.

Un exemplu semnificativ provine din Chișinău, unde mai multe școli au introdus programe de formare continuă pentru cadrele didactice, care integrează tehnici de management al clasei bazate pe empatie și leadership colaborativ. Aceste cursuri au ajutat educatorii să dezvolte abilități de a construi relații autentice cu elevii, de a înțelege mai bine contextul social și emoțional al acestora și de a aplica reguli într-un mod care să încurajeze dialogul și nu conflictul. Rezultatele au arătat o scădere semnificativă a incidentelor de comportament negativ și o creștere a implicării elevilor în activitățile școlare (Bălan, 2018).

În România, un alt studiu de caz relevant a avut loc într-o școală din mediul rural, unde profesorii au adoptat modelul „leadershipului colaborativ”. Aici, elevii au fost implicați activ în luarea deciziilor referitoare la regulile clasei, iar profesorii au încurajat discuțiile deschise despre problemele și provocările întâmpinate de fiecare dintre ei. Acest model a contribuit la dezvoltarea



unui mediu educațional în care autoritatea nu era percepută ca o formă de control rigid, ci ca o resursă pentru sprijinirea elevilor în dezvoltarea lor personală și academică. Rezultatele acestei abordări au fost pozitive, înregistrându-se îmbunătățiri semnificative ale performanțelor academice și o atmosferă de învățare mai relaxată și mai colaborativă (Ștefănescu & Ion, 2016).

### **Modele educaționale care sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos**

Pe lângă abordările menționate, mai există și alte modele educaționale care sprijină integrarea autorității și empatiei în conducerea unei școli. Un model bine-cunoscut este cel al „Practici Restaurative” (Restorative Practices), propus de Morrison (2007). Acesta promovează rezolvarea conflictelor prin dialog și înțelegere reciprocă, în loc de aplicarea unor pedepse autoritare. În cadrul acestui model, elevii sunt invitați să reflecteze asupra comportamentului lor și asupra impactului pe care îl au asupra colegilor lor, încurajând responsabilitatea personală și colaborarea în rezolvarea problemelor. Autoritatea în acest model se manifestă prin stabilirea unor norme și valori clare, dar și prin sprijinirea elevilor în înțelegerea și respectarea acestora.

Un alt model educațional relevant este „Leadershipul Transformational” (Leithwood & Jantzi, 2005), care pune accent pe încurajarea elevilor să își dezvolte potențialul maxim. Liderii transformaționali sunt cei care inspiră și motivează elevii să participe activ la propriul lor proces educativ. Ei reușesc să combine autoritatea prin exemple pozitive și prin stabilirea unor așteptări clare, dar și prin empatie, oferindu-le elevilor oportunități de a se exprima și de a fi auziți. Acest model favorizează un climat de învățare în care elevii nu doar că respectă regulile, dar și își dezvoltă abilități de colaborare și comunicare.

Leadershipul educațional echilibrat, care combină autoritatea și empatia, este un factor cheie pentru crearea unui mediu de învățare armonios și productiv. Un lider educațional care înțelege importanța acestui echilibru poate construi o comunitate școlară în care elevii se simt respectați și sprijiniți, în timp ce învață să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni. Modelele educaționale din România și Republica Moldova, dar și din alte colțuri ale lumii, oferă exemple valoroase de implementare a acestui tip de leadership.

Prin combinarea autorității cu empatia, educatorii pot crea un climat școlar în care atât elevii, cât și cadrele didactice se simt implicați și motivați să contribuie activ la dezvoltarea educațională. Astfel, autoritatea devine un instrument de susținere a învățării, iar empatia o modalitate de a sprijini dezvoltarea emoțională și socială a elevilor, contribuind astfel la succesul întregii comunități școlare.

#### Bibliografie:

**Hargreaves, A., & Fullan, M.** (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

**Jones, V., & Jones, L.** (2004). *Comprehensive Classroom Management: Creating Communities of Support and Solving Problems*. Pearson Education.

**Bălan, M.** (2018). *Managementul clasei și leadershipul educațional în școlile din Republica Moldova*. *Revista de Științe Sociale*.

**Ștefănescu, L., & Ion, I.** (2016). *Leadership educațional în România: Provocări și perspective*. *Revista de Pedagogie*.

**Morrison, B.** (2007). *Restorative Practices in Schools: The Art and Science of Restorative Discipline*. The International Institute for Restorative Practices

**Leithwood, K., & Jantzi, D.** (2005). *A Review of Transformational Leadership Research in Education*. *Leadership and Policy in Schools*.

## EDUCAȚIA PRIN TOLERANȚĂ

Toleranța ca abilitatea de a accepta diferența dintre oameni este o capacitate ce apare atunci când copilul și-a dezvoltat cu succes anumite calități, cum ar fi: atașamentul, autocontrolul, perceperea durerii (a suferinței în anumite cazuri), relaționarea eficientă cu cei din jur, controlul anxietății.

Fiecare copil are nevoie de iubire, respect și apreciere, dar nu neapărat condiționate de performanța școlară sau de altă natură. Respectul, aprecierea, conștiința propriei valori, sunt stimuli care încurajează dezvoltarea personală, prevenind și remediind atitudini și comportamente deficitare sau problematice. Pentru a face față în lumea diversă și complexă în care trăim este nevoie să își dezvolte capacitatea de a fi tolerant și de a manifesta respect pentru ceilalți din jur. Atât respectul cât și toleranța sunt importante pentru siguranța copilului. Toleranța va determina apariția ideii că este special, valoros și acceptat. Printr-un exercițiu repetitive spunându-i-se și arătându-i-se cât este de iubit, copilul se va simți acceptat, fiindu-i mai ușor să-i accepte la rândul lui și pe alții.

Trăim într-o lume în care redescoperirea ideii de toleranță și respect este mai necesară ca oricând. Copiii pe care îi educăm și îi creștem vor fi protejați de violență doar dacă aceste concepte vor deveni pentru ei niște deziderate. Învățându-i pe copii despre toleranță este un lucru important nu numai fiindcă face parte din respectarea legilor și din tradițiile noastre de ospitalitate, dar și fiindcă persoana care învață să fie deschisă față de diferențe va avea mai multe oportunități în educație, afaceri și în multe alte aspecte ale vieții. Toleranța este un lucru pe care-l transmitem în mod subtil așadar, părinții au un rol extrem de important în formarea propriului sistem de valori ai copiilor.

Mediul școlar îi ajută pe copii să se adapteze lumii prin știință și cunoaștere. Educabilul trebuie învățat să respecte propriile valori, dar și pe ale altora. Școala trebuie să primească toți copiii, indiferent de condiția lor fizică, intelectuală, socială, emoțională, lingvistică. Mijloacele moderne – televiziunea, calculatorul – care intervin în viața copilului de la vârste fragede ne provoacă dificultăți atât nouă cât și părinților. Suntem mereu atenți să observăm fiecare mișcare a copilului și să reacționăm imediat, să luăm măsuri, dar uităm uneori că acesta are dreptul de a

primi educație, de a-și dezvolta capacitățile în condiții de libertate și demnitate, de a fi crescut în spiritul înțelegerii, toleranței, prieteniei, respectului.

De la constituirea grupului școlar, în calitate de profesor-diriginte am elaborat împreună cu elevii, un cod de reguli al clasei, afișat la loc vizibil, care cuprinde regula și avantajele respectării ei:

1. Dacă ne ajutăm la nevoie, nu pierdem timp!
2. Dacă vorbim pe rând și ascultăm cu atenție, este liniște și vom învăța ușor!
3. Dacă păstrăm ordinea și curățenia, ne vom găsi cu ușurință lucrurile!
4. Dacă îmi respect cuvântul, îți respect părerea, vom deveni prieteni adevărați!
5. Dacă împreună găsim soluții pentru orice problemă, eliminăm conflictele!
6. Dacă lucrăm în echipă, ne bucurăm împreună!

Având în vedere că lucrăm cu clase de copii eterogene, iar în grupul școlar apar diferențe fizice, psihice, sociale, ne bazăm activitatea pe un set de principii prin care încercăm să creăm un mediu tolerant, propice dezvoltării, să acordăm șanse egale în educație tuturor copiilor. Întâlnim în grupurile cu care lucrăm copii care necesită o atenție specială, pentru că au probleme, e drept nu foarte grave. Am realizat integrarea activă și eficientă în grupul clasei, de cele mai multe ori prin joc. În toate activitățile am încercat să antrenăm fiecare copil, să-i stimulam pe cei timizi să se afirme, să-i ajutăm pe cei cu tulburări de limbaj sau comportamentale, pe cei ce nu se pot concentra decât pentru scurt timp. Am apelat la învățarea individualizată pentru că există tendința ca acești copii să fie izolați de restul colectivului. Această strategie vizează contribuția fiecăruia adusă situației de predare-învățare: propriile experiențe, atitudini, calități, abilități. Impune utilizarea unui material didactic variat (fișe, dicționare, atlase, scheme, grafice, tabele, etc.), familiarizează elevii cu tehnici de muncă independentă, valorifică experiența anterioară, se poate adapta stilurilor proprii de învățare, respectă ritmul individual, stimulează spiritul de echipă, asigură corelarea intereselor cu obiectivele curriculare, stimulează încrederea în sine, elevul participă la evaluarea propriei munci, fiind evaluat în raport cu el însuși. Elevul și cadrul didactic se influențează reciproc, construiesc împreună, iar la baza acestui tip de învățare stau principiile toleranței și echității. Lecțiile bazate pe învățarea prin cooperare influențează interacțiunea directă și formarea deprinderilor interpersonale și de grup, formarea răspunderii individuale, interdependența dintre

membrii grupului. Favorizează cunoașterea reciprocă dintre elevi, înțelegerea și acceptarea, integrarea în grup.

Literatura pentru copii abundă în teme în care eroii pozitivi dau dovadă de toleranță, cooperare, iubire de semenii, curaj, responsabilitate. În parcurgerea textelor literare am folosit metode activ-participative care au pus elevii în situația de a coopera pentru realizarea sarcinilor. Mozaicul, cubul, explozia stelară, predarea – învățarea reciprocă, brainstormingul, turul galeriei, au sprijinit integrarea tuturor în activitate, exprimarea liberă a ideilor, comunicarea, asumarea rolurilor, i-au învățat să colaboreze, să asculte și să respecte părerile celorlalți, să accepte diversitatea. Apariția unor situații problematice a determinat de fiecare dată, cooperarea și participarea tuturor partenerilor la găsirea soluțiilor. Metoda învățării în grupuri mici se bazează pe principiul întăririi coeziunii grupului prin interacțiunea dintre membrii săi, accentuând ideea că scopul și succesul grupului pot fi atinse numai dacă toți membrii echipei se implică în activitate.

În rândul metodelor interactive utilizate s-a aflat jocul de rol care se bazează pe ideea că se poate învăța nu numai din experiența directă, ci și din cea simulată. Jocul pune participanții în ipostaze care nu le sunt familiare tocmai pentru a-i ajuta să înțeleagă situațiile respective și pe alte persoane care au puncte de vedere, preocupări și motivații diferite. Punând elevii să relaționeze între ei, jocul de rol îi activează din punct de vedere cognitiv și afectiv, iar interacțiunile dintre participanți permit autocontrolul conduitelor, comportamentelor, dar și al achizițiilor, înlăturarea pornirilor negative, dominante. Utilizarea jocului de rol a condus la stimularea dialogului, posibilitatea de a explora și lărgi orizontul cunoașterii și de a-și forma deprinderi, dezvoltarea capacității de evaluare a atitudinilor partenerilor și adoptarea unui comportament adecvat, a capacității de evaluare a propriilor acțiuni, de înțelegere și de învățare din situația simulată, cultivarea sensibilității față de oameni și de probleme, rezolvarea pozitivă a situațiilor problemă, formarea spiritului de echipă. Din studiul textelor literare, elevii au înțeles că trebuie să se ajute, să aprecieze ajutorul pe care îl primesc, să fie mai toleranți.

Ca formator, cadrul didactic este un exemplu pentru elevii săi. El trebuie să găsească modalități de promovare a toleranței în rândul acestora. Noi am identificat câteva:

- Prin ceea ce faci determină copilul să se simtă important, în siguranță, iubit!
- Ajută copilul să se descopere pe sine, creând situații în care să-și exprime calitățile!
- Creează ocazii în care elevii să ofere ajutor!
- Creează oportunități de învățare despre locuri, oameni, culturi noi!
- Arată copiilor perspective diferite prin prezentarea de cărți, cântece, evenimente culturale, sărbători naționale și internaționale!
- Implică-te când apare un comportament intolerant!
- Dezvoltă abilități de negociere de rezolvare a problemelor, situațiilor de criză!
- Oferă modele de toleranță și respect!

Deci, trebuie să tolerăm ca să fim tolerați, să respectăm ca să fim respectați, să oferim libertate ca să fim liberi, să iubim ca să fim iubiți.

Toleranța trebuie privită ca o virtute și nu ca o obligație!

Prof, LUNGU ANCA-MARIA

LICEUL CU PROGRAM SPORTIV, ROMAN, județul NEAMȚ

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ARTA ECHILIBRULUI ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

*Cristina-Manuela Măcriș – Colegiul Național  
Pedagogic "Constantin Cantacuzino" Târgoviște*

Leadershipul educațional este o artă delicată, ce presupune nu doar gestionarea proceselor educative, dar și construirea unui climat de încredere și respect reciproc între profesori, elevi și părinți. Un lider educațional de succes trebuie să știe cum să îmbine două trăsături fundamentale ale unui leadership eficient: **autoritatea** și **empatia**. Ambele sunt esențiale pentru un mediu educațional echilibrat, dar echilibrul dintre ele poate fi dificil de realizat.

Autoritatea este esențială în orice rol de conducere, inclusiv în educație. Un lider educațional trebuie să stabilească reguli clare, să mențină disciplina și să asigure coerență în aplicarea acestora. Autoritatea nu înseamnă însă a impune controlul prin forță sau dictat; mai degrabă, este vorba despre stabilirea unui cadru în care fiecare membru al comunității educaționale înțelege ce se așteaptă de la el și care sunt consecințele comportamentului lor. În educație, autoritatea poate fi exercitată prin mai multe moduri.

Autoritatea se poate baza, în primul rând, pe **claritate în așteptări**: elevii trebuie să știe ce este acceptabil și ce nu, iar acest lucru trebuie să fie comunicat ferm și constant.

Autoritate presupune, de asemenea: **consistență în aplicarea regulilor**: leadershipul educațional presupune aplicarea corectă și constantă a normelor stabilite, fără excepții arbitrare, pentru a construi un climat de încredere și respect.

Și nu, în ultimul rând, autoritatea presupune **încredere și respect reciproc**: autoritatea nu trebuie să fie văzută ca o relație unidirecțională. Un lider educațional bun inspiră respect prin acțiuni și decizii echilibrate și rezonabile.

**Empatia** joacă un rol la fel de important în leadershipul educațional, deoarece ajută la crearea unei legături autentice între lideri și cei pe care îi conduc. Un lider educațional empatic este capabil să înțeleagă și să răspundă nevoilor emoționale ale elevilor și ale colegilor, contribuind astfel la crearea unui mediu educativ pozitiv și încurajator. Empatia se reflectă prin:

În ceea ce privește empatia, aceasta se manifestă efectiv prin **ascultare activă**: un lider educațional empatic este disponibil să asculte preocupările și sentimentele celor din jur, iar acest lucru permite identificarea și rezolvarea problemelor într-un mod care ține cont de nevoile fiecărei persoane.

Empatia înseamnă, de asemenea **sprijin emoțional**: în momente de dificultate, empatia permite liderilor să ofere sprijin emoțional, să manifeste înțelegere și să ajute elevii sau colegii să depășească obstacolele.

Și nu în ultimul rând, empatia se bazează pe **construirea unei relații de încredere**: empatia ajută la stabilirea unei relații bazate pe încredere reciprocă, iar acest lucru este esențial pentru crearea unui mediu educativ în care elevii se simt în siguranță și sprijiniți

Provocarea principală pentru un lider educațional este să găsească un echilibru între autoritate și empatie, pentru că, la prima vedere, cele două pot părea incompatibile. Pe de o parte, autoritatea impune regulamente și controlează comportamentele, iar pe de altă parte, empatia este despre înțelegerea și sprijinirea indivizilor, ceea ce ar putea părea că slăbește controlul.

Echilibrul între autoritate și empatie se poate realiza prin **aplicarea regulilor cu înțelegere**: un lider educațional nu trebuie să fie rigid atunci când aplică reguli, ci să fie flexibil și să înțeleagă contextul fiecărei situații. De exemplu, aplicarea unui avertisment pentru un comportament nepotrivit poate fi făcută și printr-o abordare empatică, care să ajute elevul să înțeleagă greșeala și să nu se simtă respins.

Un alt mod de obținere a acestui echilibru este **adaptabilitate**: fiecare elev este diferit, iar empatia înseamnă a ajusta abordările în funcție de nevoile și stilurile de învățare ale acestora, dar autoritatea trebuie să rămână constantă în ceea ce privește așteptările.

Pe de altă parte, **încrederea în relațiile de autoritate** este la fel de importantă: autoritatea nu trebuie să fie impusă cu severitate, ci câștigată prin comportamente juste și consistente. Atunci când elevii au încredere că liderul educațional va lua decizii corecte, autoritatea va fi respectată chiar și în absența unei stări de tensiune.

Și nu în ultimul rând, **menținerea unui dialog deschis**: un lider educațional trebuie să păstreze canalele de comunicare deschise și să fie dispus să asculte atât nevoile emoționale ale elevilor, cât și preocupările legate de disciplină sau performanță. Acest lucru contribuie la crearea unui mediu de învățare pozitiv.

Bineînțeles, implementarea echilibrului presupune anumite promovări. Realizarea unui echilibru între autoritate și empatie nu este întotdeauna ușor de obținut.

Unele dintre provocările comune include **percepția elevilor asupra autorității**: unii elevi pot percepe autoritatea ca fiind prea severă sau nejustificată, mai ales dacă nu există o comunicare clară sau o înțelegere a motivului din spatele deciziilor.

O altă provocare poate fi **lipsa de fermitate în fața comportamentelor necorespunzătoare**: dacă empatia predomină, există riscul ca liderul să nu impună regulile cu suficientă fermitate, ceea ce poate duce la o scădere a disciplinei și a respectului.

Și nu în ultimul rând, **riscul de a fi perceput ca „prea permisiv” sau „prea sever”**: uneori, liderii educaționali se pot afla într-o dilemă legată de percepțiile din partea elevilor sau colegilor. Este esențial ca ei să aibă un simț al auto-reflecției pentru a evalua impactul deciziilor lor.



În concluzie, echilibrul între autoritate și empatie este cheia unui leadership educațional de succes. Un lider educațional eficient știe să aplice autoritatea într-un mod care promovează un climat de încredere și respect, în timp ce empatia este folosită pentru a susține dezvoltarea emoțională și socială a elevilor. Acest echilibru nu numai că îmbunătățește performanțele academice, dar și formează caractere puternice și încrezătoare. Așadar, un leadership educațional de calitate se construiește pe un fundament solid de autoritate echilibrată cu multă empatie.

### **Bibliografie:**

1. D.Dumitru și D.Cojocaru, *Leadershipul educațional: Abordări teoretice și aplicative*, Editura Didactică și Pedagogică, 2011
2. A. Radu, *Educația și managementul școlar: Teorii și aplicații în educația românească*. Editura Humanitas, 2013
3. M.Ionescu, *Leadershipul educațional și influența acestuia asupra performanței școlare*, Editura Fundației România de Mâine, 2017

# EMOTIONAL INTELLIGENCE: A KEY ELEMENT IN EDUCATIONAL LEADERSHIP

Simona Maican  
Colegiul Național „Ion Luca Caragiale”, Ploiești

## *Abstract*

*This article looks at the importance of emotional intelligence in educational leadership. Emotional intelligence is an essential trait for effective educational leaders, as it facilitates the creation of positive learning environments. Leaders with a high level of emotional intelligence have the ability to understand and manage their own emotions, as well as empathize with the emotions of others. This skill allows them to build strong relationships with students, teachers, and staff, promoting open communication and effective collaboration.*

*Additionally, emotional intelligence equips educational leaders with the skills needed to manage conflict and make well-informed decisions while maintaining a balanced approach. Through personal example, these leaders encourage the development of emotional competences among students and teaching staff, thus contributing to their emotional well-being and growth. Overall, emotional intelligence plays an essential role in educational leadership, enhancing the ability of leaders to positively influence the school community and create a harmonious and productive educational climate.*

***Keywords: educational leadership, skills, strategies, emotional intelligence***

## INTRODUCTION

In the field of education, effective leadership significantly influences students' learning experiences and outcomes (Mahona & Pacho, 2021). Traditionally, educational leadership was mainly associated with technical skills, administrative management, and academic expertise (Pesamaa, 2021). However, in recent years, the role of emotional intelligence in the effectiveness of education leaders has become increasingly emphasized (Omotayo, 2024). It represents the ability to recognize, understand and manage one's own emotions, as well as to perceive and respond appropriately to the emotions of those around us (Ahmad et al., 2024). Emotional intelligence thus becomes an essential tool in interpersonal interactions and in the development of harmonious relationships. Ayat (2021) highlights that the ability to control one's own emotional reactions in relation to others is a fundamental dimension of emotional intelligence.

This form of intelligence includes essential skills such as self-awareness, self-regulation, empathy, and relationship management (Dbake, 2016; Pelliteri, 2022). These skills are not only relevant for interpersonal relationships, but profoundly influence the effectiveness of educational leadership and the quality of the school environment. From this perspective, Ahmad et al. (2024) emphasize that emotional intelligence has a deep connection with the

affective and cognitive dimension of the individual, representing the balance between thought and emotion.

In the educational context, leadership based on emotional intelligence goes beyond the simple administrative management of school institutions (Omotayo, 2024; Waruwu, 2015). It involves the ability to navigate complex human dynamics, motivate and inspire teams, and build a positive and inclusive organizational culture. Educational leaders who have a high level of emotional intelligence establish relationships of trust, communicate effectively with the actors involved in education, and make informed decisions tailored to the needs of students (Omotayo, 2024).

One of the most important benefits of emotional intelligence in educational leadership lies in its impact on student well-being and success (Bower, 2018). Leaders with developed emotional intelligence are able to identify and respond more effectively to the diverse needs of students, facilitating the creation of an inclusive learning environment that stimulates social-emotional development and a sense of belonging (Pesamaa, 2021). Thus, students become more involved, more motivated and more connected with the educational process, which contributes to improving academic results and general well-being.

In addition to the direct impact on students, the emotional intelligence of educational leaders generates positive effects on the entire school community. Leaders who exhibit a high level of emotional intelligence set a valuable example for teachers, administrative staff, and students, fostering a culture based on respect, collaboration, and open communication (Waruwu, 2015). This approach fosters teacher satisfaction, contributes to teacher retention and stimulates professional development, thus strengthening a harmonious and efficient learning environment.

Although recognition of the importance of emotional intelligence in educational leadership is growing, it is essential to provide educational leaders with the necessary support to develop and strengthen these competencies (Paren, 2015). Training programs, professional development opportunities, and continuous self-reflection are essential for the constant improvement of leadership based on emotional intelligence, enabling leaders to positively influence the educational environment.

## **THE CONCEPT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE**

Bower (2018) defines emotional intelligence as the ability to observe, understand, and express emotions in a logical and balanced way. It is an essential skill that facilitates inner reflection and helps the individual manage their emotions for their personal and professional

development. Also, emotional intelligence reflects the ability of leaders to know themselves and understand the emotions of those around them, which contributes to effective management of interpersonal relationships (Hansen, 2018).

According to Goleman (2017), emotional intelligence involves several essential dimensions: the ability to recognize, evaluate and express emotions, the ability to access and use feelings to support cognitive processes, the understanding of emotions and their meaning, as well as the control of emotions to facilitate personal and intellectual development. This skill helps the individual manage their emotional reactions and adapt them according to the context.

Bower (2018) and Dbake (2016) emphasize that leaders with well-developed emotional intelligence can monitor and understand team members' emotions, which allows them to make more informed decisions and maintain a positive work climate. Therefore, integrating emotional intelligence into educational leadership is essential for improving organizational performance. Supporting teachers and students in developing emotional intelligence through mindfulness practices and stress management techniques contributes to creating a favorable environment for the free expression of emotions and personal needs.

Goleman (2017) emphasizes that emotional intelligence involves not only the ability to understand one's own emotions, but also to recognize the emotions of others, to self-motivate oneself and to manage interpersonal relationships in an effective way. It complements academic intelligence, as measured by IQ, by developing skills that are essential for social interaction and decision-making. An emotionally intelligent leader possesses the necessary skills to maintain a balance in crisis situations and to solve problems in a constructive way.

An emotionally intelligent leader is able to self-assess their reactions, lead an organization in an empathetic way, and recognize the emotional states of their colleagues and subordinates. The development of emotional intelligence is considered a key factor for improving organizational efficiency, accelerating economic progress and optimizing interpersonal relationships.

In general, emotional intelligence is an essential element of leadership, having a significant impact on well-being, interpersonal relationships, motivation and adaptation to the professional environment (Pelliteri, 2022). In the field of education, leaders must constantly collaborate with various categories of people – teachers, school psychologists, counselors, administrators, students and parents. Thus, emotional intelligence becomes a determining factor in the success of educational organizations. A leader who controls his emotions, manages interpersonal relationships and supervises the team with empathy will contribute to the development of a harmonious and productive educational environment.

## **KEY ELEMENTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE**

Emotional intelligence is based on four essential components: self-knowledge, emotional regulation, social awareness and personal motivation. These elements directly influence a person's ability to effectively manage emotions, interact harmoniously with others and maintain emotional balance in various contexts, whether professional or personal. Developing these skills helps to improve communication, create healthy relationships, and achieve long-term success.

- **The leader's self-knowledge**

Self-knowledge is the cornerstone of emotional intelligence and effective leadership. The concept, derived from the Latin phrase "nosce te ipsum" ("know thyself") (Goleman, 2015), emphasizes the importance of understanding one's own emotions, strengths, and weaknesses. A self-aware leader can anticipate the impact of their emotions on others and make more balanced decisions. This skill is essential for developing a harmonious and efficient team (Berson & Oreg, 2016). In education, promoting emotional awareness in students can help improve interpersonal relationships and reduce conflicts.

- **Emotional regulation**

The ability to manage their emotions is essential for any leader. According to Goleman (2015), emotional regulation is equivalent to self-management, allowing leaders to maintain inner balance and a positive attitude, even in the face of challenges. In educational contexts, the ability to react calmly and appropriately to difficult situations is crucial to maintain a stable and motivating learning environment (Waruwu, 2015). Also, students who learn to regulate their emotions in a constructive way can better focus on school tasks, which can lead to improved academic results.

- **Social awareness and interpersonal relationships**

This component reflects a person's ability to understand and interpret the emotions of others, thus facilitating social interactions and building authentic relationships. Empathy, as a central element of social awareness, helps leaders identify employees' needs and concerns, helping to create a work environment based on respect and collaboration (Arnold, 2017). An empathetic leader can considerably improve the motivation and satisfaction of his team by providing both professional and personal support (Alzoraiki, Rahman & Mutalib, 2018).

- **Self-motivation**

A successful leader not only manages their emotions effectively, but is also able to constantly motivate themselves to achieve their personal and professional goals. According to

Baesu & Bejinaru (2015), personal motivation is essential for maintaining a high level of productivity and efficiency. Inspired and dedicated leaders can positively influence their team, fostering a culture of performance and progress. This ability is essential not only for individual success, but also for the development of the organization as a whole.

## **THE CONNECTION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EDUCATIONAL LEADERSHIP**

Emotional intelligence is a fundamental element of educational leadership, having a profound impact on decision-making efficiency and academic climate. An educational leader with a high level of emotional intelligence can positively influence both teachers and students, contributing to the development of a harmonious and productive educational environment.

- **Self-knowledge and leadership effectiveness**

Self-knowledge is the basis of emotional intelligence and involves awareness of one's own emotions, strengths, weaknesses, values and motivations (Waruwu, 2015). Educational leaders who understand their emotions are able to make more balanced decisions, regulate their reactions, and adapt their leadership style according to the context. This awareness gives them the opportunity to act strategically, make informed decisions, and maintain an emotional balance that increases their leadership effectiveness (Berson & Oreg, 2016).

- **Building relationships and strengthening school culture**

Emotional intelligence plays an essential role in establishing positive relationships and creating a school culture based on trust and respect (Hansen, 2018). Educational leaders who exhibit empathy can better understand the needs and concerns of teachers, students, and parents, facilitating communication and collaboration (Gibson, Dollarhide, Conley, & Lowe, 2018). Such an approach supports inclusion, the development of interpersonal relationships, and the creation of a safe and motivating learning environment (Paschal & Mkulu, 2020).

- **Effective communication and collaboration**

Effective educational leadership depends on communication skills. Emotional intelligence helps leaders to clearly express ideas, actively listen and adapt messages according to the interlocutor and the situation (Berson & Oreg, 2016). Through open and transparent communication, leaders can more easily solve problems in the educational environment, providing constructive feedback and promoting an atmosphere of collaboration between teachers, students, and parents (Paschal, 2022).

- **Decision making and its impact on students**

Emotional intelligence significantly influences the decision-making process in educational leadership (Arnold, 2017). Leaders who balance their rationality with emotional intelligence are able to analyze the emotional impact of their decisions on the school community. They take into account the different perspectives of teachers, students, and parents, thus creating a climate based on fairness and transparency (Paschal & Mkulu, 2020).

- **Conflict management and collaboration**

Conflicts are inevitable in an educational institution, and a leader with emotional intelligence is better prepared to manage them in a constructive way (Waruwu, 2015). The ability to remain calm, listen actively and find balanced solutions contributes to maintaining a harmonious work environment. An empathetic leader can facilitate productive dialogues and mediate conflicts so as to promote collaboration and mutual understanding among members of the educational community (Goleman, 2015).

## **DEVELOPING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EDUCATIONAL LEADERSHIP**

Educational leaders who develop their emotional intelligence are better equipped to manage the complex challenges of the education system and strengthen relationships with staff and students (Alzoraiki, Rahman, & Mutalib, 2018). Implementing strategies to improve emotional intelligence can help create a more effective and inclusive educational environment.

### **1. Self-assessment and self-knowledge**

Leaders who analyse their emotions and reactions are better able to manage their behaviors and improve their interpersonal relationships (Berson & Oreg, 2016). The development of self-knowledge allows them to recognize their strengths and aspects that need improvement, which leads to better emotional self-regulation.

### **2. Keeping a reflective diary**

Keeping a diary in which leaders note their thoughts and emotions helps them better understand their reactions and identify behavioral patterns (Waruwu, 2015). This practice promotes self-assessment and personal development, providing a clear perspective on how emotions influence their decisions (Arnold, 2017).

### **3. Developing emotional self-control**

An effective educational leader must maintain emotional self-control, especially in situations of stress or conflict. Lack of self-control can lead to impulsive reactions and subjective decisions that negatively affect the team (Gibson et al., 2018). Therefore, developing this skill helps leaders stay balanced and handle difficult situations calmly and objectively.

## **THE ROLES OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EDUCATIONAL LEADERSHIP**

Emotional intelligence plays several essential roles in educational leadership. It contributes to a leader's ability to influence, lead effectively, inspire and motivate the team, encourage collaboration, and build strong relationships.

- **The ability to influence the factors involved in education and to adapt to changes**

An educational leader with high emotional intelligence can positively influence the lives of teachers, students, and other stakeholders in education (Hansen, 2018; Gibson et al., 2018). This role is closely related to interpersonal skills – the ability to manage both one's own emotions and those of others, thus allowing for effective communication and constructive persuasion. Leaders who want to gain the trust, loyalty, and respect of teachers must clearly express their vision, lead by example, and adopt a charismatic style (Paren, 2015). In a dynamic educational environment, leaders must adapt quickly to challenges, remain resilient, and effectively manage complex situations.

High levels of emotional intelligence allow leaders to establish strong social connections and positively influence the attitudes and behaviors of those around them (Waruwu, 2015). Empathy, as a key element of emotional intelligence, determines how teachers interact with each other and with students, allowing them to approach their problems with engagement and understanding (Dbake, 2016).

- **Increasing leadership effectiveness**

A leader's effectiveness is not only defined by their own perception, but also by how they are seen by their team (Dbake, 2016). Education leaders must align their strategies with the needs and expectations of teachers and students. A transparent decision-making process, which takes into account the emotional impact on the educational community, contributes to the development of a climate based on trust and well-being (Pelliteri, 2022). Emotional intelligence enhances the effectiveness of leadership by using awareness and management of emotions to achieve desired goals. Leaders who collaborate effectively, manage conflicts, and adapt their communication style to various situations make better-informed decisions and promote a harmonious work environment (Waruwu, 2015).

Educational leaders must be able to create strong relationships and maintain a balance between academic goals and the well-being of the educational community (Arnold, 2017). Thus, effective leadership, based on emotional intelligence, contributes to the development of educational institutions and their success.

- **Inspiring and motivating the team**



A transformative educational leader can inspire and motivate teachers through new ideas and innovative strategies (Alzoraiki et al., 2018). Emotional intelligence plays a key role in this direction, as teachers with a high level of emotional intelligence can better understand students' needs and interact effectively with them. By tailoring teaching approaches to students' individual needs, educational leaders can create an inspirational learning environment where students feel valued and motivated to learn (Ch et al., 2017). Constructive feedback, a positive educational environment and emotional support offered to students contribute to the development of a sense of belonging and involvement in the learning process.

Education leaders need to recognize when teachers or students are experiencing stress, burnout, or demotivation and intervene effectively to improve the situation. Implementing strategies based on emotional intelligence helps reduce uncertainty and create a positive and motivating educational environment.

- **Encouraging collaboration and team spirit**

The ability to understand and manage team dynamics, promote cooperation, and facilitate collective problem-solving contributes to improving the work experience in educational institutions (Campbell, 2018). An effective educational leader creates synergy between team members, reducing tensions and increasing motivation (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016). Teamwork skills are essential for organizational success, and leaders who apply collaborative strategies facilitate a more enjoyable and productive educational environment.

Students also benefit from collaboration between teachers, either through group activities or peer mentoring, which develops their social and emotional skills. The emotional support provided by peers and mentors enhances learning and creates a more balanced and supportive environment for personal and academic development.

- **Developing positive relationships**

Teachers who possess high emotional intelligence contribute significantly to the creation of strong interpersonal relationships, which fosters educational inclusion and effective cooperation between teachers, students, and parents (Paschal & Mkulu, 2020). Open communication, a positive attitude and active involvement in the educational process are factors that influence teachers' morale and motivation. An effective educational leader should not only be perceived as an authority, but as a reliable partner for his team (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016).

Leadership based on emotional intelligence facilitates conflict management and promotes diplomatic solutions that contribute to maintaining a harmonious climate between

teachers, students and parents (Ch et al., 2017). A leader who applies the principles of emotional intelligence will succeed in creating a favorable educational environment, where all members of the community are encouraged to develop both professionally and personally.

## **CONCLUSIONS**

Emotional intelligence is a determining factor of effective leadership, having a direct impact on interpersonal relationships, professional performance and organizational development. A leader who cultivates these essential skills can create a harmonious work environment, supporting the team in managing challenges and facilitating decision-making. In education, the integration of emotional intelligence into teaching and leadership strategies contributes to the formation of more empathetic, balanced and effective leaders.

Emotional intelligence is an essential component of educational leadership, directly influencing interpersonal relationships, communication, decision-making and conflict management. Leaders who develop these skills can build a positive learning environment by supporting the team and effectively managing challenges in education. The implementation of strategies for developing emotional intelligence, such as self-reflection, reflective journaling and self-control, contributes to the formation of balanced and empathetic leaders, capable of inspiring and motivating the educational community.

Emotional intelligence is an essential element in educational leadership, having a direct impact on the leader's influence, efficiency, ability to inspire and motivate the team, promoting collaboration and developing positive interpersonal relationships.

An emotionally intelligent educational leader is able to understand and manage their own emotions and those around them, thus contributing to a balanced and effective educational environment. The application of emotional intelligence in leadership helps to create a climate based on empathy, respect and collaboration, essential elements for the success of an educational institution.

## **BIBLIOGRAPHY**

1. Ahmad, M., Salam, A., Abdullah, M., Kumbuha, M. I., Munawar, S., & Khan, M. H. N. (2024). The role of emotional intelligence in educational leadership. *Internatinal Journal of Contemporary Issue in Social Science*, 3(2), 2652–2660.
2. Alzoraiki, M., Rahman, O. B., & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the Yemeni public schools. *European Scientific Journal*, 14(25). Advance online publication. DOI: 10.19044/esj.2018.v14n25p322

3. Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393. DOI: 10.1037/ocp0000062 PMID: 28150998
4. Ayat, M., Imran, M., Ullah, A., & Kang, C. W. (2021). Current trend analysis and prioritization of success factors: A systematic literature review of ICT projects. *International Journal of Managing Projects in Business, 14*(3), 652–679. DOI: 10.1108/IJMPB-02-2020-0075
5. Baesu, C. (2018). Leadership Based on emotional intelligence in modern organisations. *The USV Annals of Economic and Public Administration, 2*(28), 73–78.
6. Baesu, C., & Bejinaru, R. (2015). Innovative Leadership Style and the influence of Emotional Intelligence. *The USV Annals of Economic and Public Administration, 15*, 136–145.
7. Berson, Y., & Oreg, S. (2016). The role of school principals in shaping children's values. *Psychological science: Research, theory, & application in psychology and related sciences, 27*(12), 1539-1549
8. Bower, G. (2018) The Influence of Emotional Intelligence on Overall Success of Campus leader as Perceived by Veteran Teachers in Rural mid-sized East Texas Public School District, Lamar University. *International Counsel of Professors of Education.*
9. Campbell, J. W. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review, 41*(2), 277–299. DOI: 10.1080/15309576.2017.1403332 444
10. Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M., & Batool, A. (2017). Principals' leadership styles and teachers' job satisfaction: A correlation study at secondary level. *Bulletin of Education & Research, 39*(3), 45-56.
11. Dbake, D, (2016). Impact of Leader's emotional Intelligence and transformative behavior on perceived leadership effectiveness. A multiple source view. *Business Perspectives and Research, 4*(1), 27–40.
12. Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The link between transformational leaders and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the Leader. *Academy of Educational Leadership Journal, 20*(3), 12–22.
13. Fiaz, M., Qin, S., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *Journal of Developing Areas, 51*(4), 143–156. DOI: 10.1353/jda.2017.0093
14. Francis, C. U. (2017). Transformational and transactional leadership styles among leaders of administrative ministries in Lagos, Nigeria. *IFE Psychologia. International Journal (Toronto, Ont.), 2*(2), 151–164.
15. Gibson, D. M., Dollarhide, C. T., Conley, A. H., & Lowe, C. (2018). The construction and validation of the school counseling transformational leadership inventory. *Journal of Counselor Leadership & Advocacy, 5*(1), 1–12. DOI: 10.1080/2326716X.2017.1399246
16. Goleman, D. (2017). *What makes a leader?* Harvard Business Review Press. Goleman, D. (2021). *Leadship: The power of emotional intelligence.* [C.]. More
17. Mahona, P., & Pacho, T. (2021). Reshaping Education in the Post-COVID-19 Pandemic in Africa. [ARJESS]. *African Research Journal of Education and Social Sciences, 8*(3), 13–26.
18. Omotayo, O. A. (2024). Exploring the role of emotional intelligence in educational Leadership: A case study of school administrators. *International Journal of Educatinal Research and Library Science, 4*(8), 43–59.
19. Paren, J. (2015) Introduction to selected aspect of leadership. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference, Octo, 1-7* 445

20. Paschal, M. J. (2022). Investigating teachers' awareness of gifted children and resource accessibility for their learning in Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 27(4), 9–31. DOI: 10.9734/ajess/2022/v27i430660
21. Paschal, M. J., & Mkulu, D. G. (2020). Teacher- Students' Relationship and Students 'Academic Performance in Public Secondary Schools in Magu District, Tanzania. *Journal of Research in Education and Society*, 11(1), 20–23. <http://www.icidr.org/jresv11no1-content.php>
22. Pelliteri, J. (2022). Emotional Intelligence and Leadership Style in Leadership in Education, Department of Education and community programs. Queens College, University of New York.
23. Pesamaa, O., Zwikael, O., Hair, J., Huemann, M., (2021). Publishing qualitative papers with rigor and transparency. *Intl. Proj. Manag.* 39.
24. Than Sound., L, L. Hansen, C. (2018). Why rural principals leave. *Rural Educator*, 39(1), 41–53. DOI: 10.35608/ruraled.v39i1.214
25. Waruwu, B. (2015). The correlation between teacher's perceptions about principal's emotional Intelligence and organizational climate and job satisfaction of teachers of state senior high school in Gunungsitol Nias, Indonesia. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 142–147.

**CREATIVITATE ȘI MODERNITATE  
ÎN METODELE ȘI TEHNICILE UTILIZATE  
ÎN ACTIVITĂȚILE DE PREVENIRE A CONSUMULUI DE DROGURI  
ORGANIZATE ÎN ȘCOALĂ**

**PROF. MANUIL LUPU MIHAELA  
COLEGIUL ECONOMIC „GEORGE BARIȚIU” SIBIU**

Menirea profesorului este de a lumina, de a îmbogăți spiritual pe copii, nu de a-i copleși cu învățătura peste puterile lor, iar profesorul trebuie să folosească acele metode și procedee didactice care să contribuie la punerea în evidență la maximum a capacităților personale ale fiecărui elev și care să-l facă să se implice activ și cu entuziasm în activitățile școlare și extrașcolare desfășurate.

Prevenirea consumului de droguri în școală reprezintă un demers absolut necesar în condițiile actuale, în care fenomenul drogurilor capătă o amploare din ce în ce mai mare, mai ales în rândul tinerilor.

Având în vedere că în jurul vârstei de 12–14 ani se produc primele experimentări cu droguri ușor accesibile precum tutunul, alcoolul, canabisul, este important ca acestea să se prevină de la vârste tot mai timpurii.

Deși informarea în sine reprezintă un element important al intervenției preventive în mediul școlar, pentru ca aceasta să își atingă scopurile este necesar să fie luate în considerație deprinderile, abilitățile și atitudinile sociale care concură la întărirea factorilor de protecție individuali și interpersonali în consumul de droguri.

În acest sens, în cadrul activităților de prevenire a consumului de droguri, elevul poate fi educat pentru: împărtășirea experienței personale sau de grup; formarea abilităților de gândire independentă și critică; dezvoltarea capacității de empatizare, a competenței de relaționare interpersonală și a atitudinilor pro-sociale; creșterea capacității de autoexprimare emoțională; îmbunătățirea autocontrolului; dezvoltarea atitudinilor pozitive față de sănătate și contrare consumului de droguri; dezvoltarea abilităților și resurselor personale; întărirea respectului de sine; dezvoltarea abilităților de comunicare și comportament asertiv.

Atingerea acestor obiective reprezintă o provocare care necesită adaptarea conținutului demersurilor educative la particularitățile de vârstă ale grupului de elevi asupra căruia se acționează. În timpul etapelor de organizare, dirijare și desfășurare a activităților de prevenire a consumului de droguri în școală apar o serie de întrebări referitoare la: dezvoltarea gândirii independente și critice a elevilor; întărirea respectului de sine astfel încât să facă față situațiilor de risc; găsirea celui mai bun mijloc prin care elevii să dobândească informații despre droguri și riscurile asociate acestora, fără ca activitatea să se transforme într-un act de predare - învățare tradițional; folosirea constructivă în cadrul activităților a nevoilor adolescenților de a descoperi, de a interacționa social, astfel încât aceștia să-și dezvolte abilitățile de comunicare și comportament asertiv; găsirea celei mai bune modalități de a-i face pe elevi să conștientizeze beneficiile unui stil de viață sănătos și a modului în care se poate internaliza acest comportament.

Găsirea răspunsurilor la aceste întrebări echivalează cu încercarea de a contura acel ansamblu de activități interne și externe ale elevului care pot conduce la atingerea scopurilor educației cu specific antidrog.

Metodele axate pe munca în grup, pe interacțiune, se pretează cel mai bine la realizarea obiectivelor educației antidrog (și în general ale educației pentru sănătate) în școală, deoarece activează elevii, dezvoltă o relație educațională de tip permisiv sau democratic, stimulând astfel participarea și interesul elevilor în ceea ce privește problemele abordate, și dezvoltă o motivație intrinsecă activității de învățare.

După funcția didactică principală, metodele și tehnicile interactive și de grup pot fi **clasificate** astfel:

**I. Metode de predare - învățare interactivă în grup:** Metoda predării/ învățării reciproce (Reciprocal teaching - Palinscar), Metoda Jigsaw (Mozaicul), citirea cuprinzătoare, cascada

(Cascade), STAD (Student Teams Achievement Division) – metoda învățării pe grupe mici, TGT (Teams/Games/Tournaments) – metoda turnirurilor între echipe, metoda schimbării perechii (Share-Pair Circles), metoda piramidei, învățarea dramatizată.

**II. Metode de fixare, sistematizare și verificare a cunoștințelor:** harta cognitivă sau harta conceptuală (Cognitive map, Conceptual map), matricele, lanțurile cognitive, Fishbone maps (scheletul de pește), diagrama cauză–efect, pânza de păianjen (Spider-map Webs), tehnica Lotus (Lotus Blossom Technique), Metoda R.A.I., cartonașele luminoase.

**III. Metode de rezolvare de probleme prin stimularea creativității:** Brainstorming, Starbursting (Explozia stelară), metoda pălăriilor gânditoare (Thinking hats – Edward de Bono), caruselul, multi-voting, masa rotundă, interviul de grup, studiul de caz, incidentul critic, Philips 6/6, tehnica 6/3/5, controversa creativă, fishbowl (tehnica acvariului), tehnica focus grup, patru colțuri (Four corners), metoda Frisco, sinectica, Buzz-groups, metoda Delphi.

**IV. Metode de cercetare în grup:** tema sau proiectul de cercetare în grup, experimentul pe echipe, portofoliul de grup.

În cele ce urmează voi exemplifica modul în care am aplicat în activitățile mele didactice o parte din metodele și tehnicile menționate.

### **1. Metoda Jigsaw (Mozaicul) - Aplicație: „Consumul de alcool”**

Jigsaw, sau „metoda grupurilor independente”, se bazează pe învățarea în echipă (team-learning). Fiecare elev are o sarcină de studiu în care trebuie să devină expert, având în același timp responsabilitatea de a transmite colegilor informațiile asimilate.

#### **Etape:**

**I. Pregătirea materialului de studiu** - Tema se împarte în **4 subteme:**

1. Modul în care alcoolul acționează asupra organismului;
2. Cum poate fi controlat consumul de alcool?
3. Efecte ale consumului de alcool – imediate și pe termen lung;
4. Consecințe ale consumului de alcool.

Se realizează o fișă-expert în care se trec cele 4 sub-teme propuse și care va fi oferită fiecărui grup.

**II. Organizarea colectivului în echipe de învățare de câte 4 elevi** – Echipelor le sunt distribuite diverse materiale (reviste, cărți, pliante, broșuri etc) pentru documentare. Fiecare elev din echipă primește un număr de la **1** la **4** și are ca sarcină să studieze în mod independent subtema corespunzătoare numărului său. El trebuie să devină „expert” în problema dată. De exemplu, elevii cu numărul 2 vor aprofunda sub-tema corespunzătoare; acest studiu independent poate fi făcut în clasă sau poate constitui o temă de casă, realizată anterior.

**III. Constituirea grupurilor de experți** – După parcurgerea etapei de studiu individual, experții cu același număr se reunesc, constituind *grupe de experți* pentru a dezbate problema împreună. Pentru ca aceste dezbateri să aibă rezultatul scontat este necesar ca echipele să dispună de materiale de documentare diferite. În cadrul grupului de experți fiecare elev prezintă un raport individual asupra celor studiate, împărtășind astfel celorlalți propria experiență de învățare.

Pe baza datelor adunate au loc discuții în urma cărora se adaugă elemente noi și se stabilește modalitatea în care cunoștințele vor fi transmise către membrii echipelor inițiale. În cadrul grupurilor de experți profesorul are rol de moderator, el intervenind atunci când este necesară explicarea unor termeni de specialitate. Mesele grupurilor de lucru (4, în cazul de față) vor fi plasate în diferite locuri ale sălii, pentru a nu se deranja reciproc.

Exemplu fișă expert la subtema I: „Alcoolul este absorbit în sânge prin pereții stomacului și cei ai intestinului subțire, afectând în primul rând celulele sistemului nervos; are un efect narcotic ce se instalează după un stadiu inițial de iritație/excitație; acționează în primul rând asupra centrilor nervoși ce coordonează funcțiile cerebrale complexe cum ar fi conștiința și emoțiile; efectele acțiunii depind de concentrația de alcool din organism, ce se determină din sânge (alcoolemia) și se măsoară în grame de alcool la litrul de sânge, etc.”

Exemplu fișă expert la subtema II: „Evitarea consumului tuturor băuturilor alcoolice oferite; băuturile alcoolice nu se consumă de sete; la organizarea unei petreceri se oferă atât băuturi alcoolice cât și nealcoolice; la primele semne de amețelă se impune întreruperea consumului de

alcool; refuzul categoric de a consuma acele băuturi alcoolice despre care știi că îți fac rău; consumul de băuturi alcoolice trebuie alternat cu cel de băuturi nealcoolice etc.”

*Exemplu fișă expert la subtema III:* „Imediat după consum provoacă euforie, dezinhibiție, scăderea timpului de reacție a organismului și senzație de greață; rezolvarea de sarcini complicate, cum ar fi conducerea unui autovehicol, este vizibil afectată, chiar la ingestia de cantități reduse; în timp consumul de băuturi alcoolice provoacă dependență, afecțiuni psihice, deficiențe nutritive, obezitate crește riscului apariției cancerului; ciroză, gastrită, ulcer gastric etc.”

*Exemplu fișă expert la subtema IV:* „Conflicte cu prietenii, cu familia, scăderea performanțelor școlare, abandon școlar, izolarea față de grupul de prieteni, violență în familie, divorț, pierderea locului de muncă, comiterea unor acte antisociale, accidente rutiere etc.”

**IV. Reîntoarcerea în echipa inițială de învățare** - Experții transmit cunoștințele asimilate reținând la rândul lor cunoștințele pe care le transmit colegii lor, experți la rândul lor în celelalte subteme. Fiecare grup de experți are la dispoziție același interval de timp pentru transmiterea informațiilor, care trebuie respectat. Modalitatea de transmitere poate fi însoțită pe diverse materiale audio-video, diagrame, desene, fotografii etc., iar prezentarea trebuie să fie scurtă, concisă și atractivă. Membrii echipelor sunt stimulați să discute, să-și noteze, să pună întrebări („*Mai exact, care sunt aceste afecțiuni psihice pe care le provoacă consumul regulat de alcool?*”, „*Peste ce limită este letală concentrația de alcool în sânge?*” etc.)

**IV. Evaluarea** – Rezultatele sunt prezentate de către grupele inițiale, demonstrând astfel ce au reținut. Evaluarea se poate face și cu ajutorul unor fișe de lucru, dar o modalitate mai atractivă este în formă orală, concretizat într-un concurs între echipele inițiale, care își desemnează câte un reprezentant care să participe la concurs. Profesorul/ moderatorul adresează fiecărui reprezentant un set de întrebări la care acesta trebuie să răspundă fără a fi ajutat de către echipă.

**2. Tehnica Lotus (Lotus Blossom Technique) – Aplicație: „Efecte și consecințe ale consumului de droguri”**

Tehnica Lotus (a florii de nufăr) constă în deducerea de conexiuni între idei, concepte, pornind de la o **temă centrală** care determină **8 idei secundare** dispuse concentric în jurul ideii de bază, asemenea petalelor florii de nufăr. Metoda are o numeroasă variante, cu o largă arie de aplicabilitate, de la școlarii mici, la adolescenți și adulți. Aplicația propusă poate reprezenta doar o secvență a unei activități de informare, pentru activizarea grupului și pentru clarificarea unor informații pe care elevii le obțin deja. Dacă tema centrală dezvoltată prin intermediul tehnicii Lotus este suficient de complexă, aceasta poate constitui o activitate în sine

Moderatorul/ profesorul le prezintă elevilor tema centrală „Efecte și consecințe ale consumului de alcool, tutun și droguri ilegale”. Li se cere elevilor să găsească 8 idei reprezentative relaționate de tema centrală. După un timp de gândire elevii enunță ideile, iar moderatorul /profesorul le va consemna, alegându-le pe cele esențiale și va ghida formularea ideilor astfel încât acestea să cuprindă arii diferite. (de exemplu „*Efecte ale consumului de alcool, tutun și droguri ilegale asupra: 1. familiei; 2. situației financiare; 3. prietenilor, colegilor; 4. sănătății fizice a organismului; 5. sănătății mintale; 6. libertății individului; 7. preocupărilor, activităților; 8. activității școlare/ sau la locul de muncă*”). Clasa se împarte în 8 grupuri de lucru (A, B, C, D, E, F, G, H), formate din 3-5 elevi, fiecare lucrează în același mod, ca temă centrală una dintre ideile 1-8, având la dispoziție diverse materiale informative – broșuri, pliante, cărți, internet etc. După finalizare fiecare grup prezintă cele 8 idei/ soluții găsite. De exemplu: „Libertatea individului: a. Deținerea de droguri de risc și de mare risc constituie o infracțiune, având consecințele de rigoare; b. Consumul de alcool la volan este principala cauză a accidentelor rutiere, atrăgând de asemenea răspunderea penală; c. Din necesitatea de a-și procura droguri, un consumator dependent poate săvârși o serie de acte infracționale – furt, jaf, prostituție, trafic de droguri.” etc.

**3. Metoda pălăriilor gânditoare (Edward de Bono) – Aplicație: „Influența grupului de prieteni în luarea deciziilor”**

Este o tehnică interactivă, de stimulare a creativității participanților care se bazează pe interpretarea de roluri în funcție de pălăria aleasă. Aplicația propusă reprezintă doar una dintre variantele metodei, și are la bază pe o prezentare a unei situații în care s-ar putea găsi orice

participant: „Tudor, un adolescent elev în clasa a XI-a, a cunoscut de ceva timp un grup cu care îi place să iasă și să se distreze în baruri, cluburi și locuri unde se consumă alcool. A ieșit cu ei de câteva ori, dar a rezistat tentației de a bea alcool. Ce se va întâmpla cu Tudor? Ce șanse are să-și mențină propriile principii și să nu consume alcool? Cum ar putea să facă asta?”

Profesorul are 6 pălării de culori diferite (pălăriile gânditoare). Membrii grupului își aleg pălăriile și vor comenta situația prezentată, respectiv vor găsi soluții pentru ca Tudor să facă față situației, în funcție de rolul jucat. Rolurile sunt definite de culoarea pălăriei și se pot schimba. Participanții sunt încurajați să spună ce gândesc, în acord cu rolul pe care îl joacă. Pălăria poate fi purtată individual sau de un grup de elevi. Profesorul poate afișa la loc vizibil semnificația fiecărei culori, pentru că participanții trebuie să-și reprezinte cât mai bine pălăria, gândind din perspectiva ei:

- Pălăria albă:

- **inspiră:** neutralitate, gândire obiectivă, expunere directă; cel care o poartă se concentrează strict pe datele problemei discutate;

- **pune întrebări precum:** “Ce știm despre Tudor?”, “De ce informații mai am nevoie pentru a da o soluție problemei lui Tudor?”, “Cât de des se întâlnește Tudor cu prietenii săi?” etc.;

- **posibilă soluție:** “Nu știu în ce relații este Tudor cu părinții lui, lucru care mi-ar oferi o imagine mai clară asupra situației. Se observă însă că prietenii nu l-au constrâns să îi însoțească de fiecare dată, ci a mers de bunăvoie, ceea ce înseamnă că știe cum să depășească momentele în care aceștia insistă să consume băuturi alcoolice. Statistic vorbind însă, așa cum până acum a reușit să-și mențină propriile criterii, și la următoarele întâlniri va proceda la fel.”

- Pălăria roșie:

- **inspiră:** imaginație, sentimente, descătușarea stărilor afective care nu necesită explicații logice;

- **pune întrebări precum:** “Ce simte Tudor în legătură cu atitudinea prietenilor lui?”, “Cât de legat se simte el de prietenii lui?”, “În decizia pe care o va lua va asculta <<glasul inimii>> sau pe cel al rațiunii?”, etc.;

- **posibilă soluție:** “Tudor se simte foarte legat de prietenii lui, are nevoie de ei, și are încredere în părerea lor. Intuiția îmi spune că în sufletul lui se duce o luptă între ceea ce își dorește el, anume să nu consume alcool, și ceea ce îl îndeamnă prietenii lui, să facă, respectiv dorința de a fi considerat de către aceștia la fel de bun, de <<cool>> etc. Cred că va avea o răbufnire, și se va despărți definitiv de aceștia, fără explicații, dacă aceștia vor continua să insiste.”

- Pălăria neagră:

- **inspiră:** prudența, grija, avertismentul, judecata, perspectiva sumbră, tristă, asupra situației;

- **pune întrebări precum:** “Ce îl va împiedica pe Tudor să își mențină punctul de vedere?”, “La ce riscuri se expune Tudor dacă va ceda la insistențele prietenilor și va consuma alcool?”, “Nu cumva, la insistențele prietenilor Tudor va lua și alte decizii nefaste?” etc.;

- **posibilă soluție:** “Poziția lui Tudor este foarte dificilă. Dacă până acum a rezistat la îndemnul prietenilor lui, în scurt timp va ceda deoarece dacă îi va refuza aceștia îl vor exclude din grup, sau, mai rău, vor râde de el. La vârsta aceasta este foarte greu să faci <<opinie separată>>.”

- Pălăria galbenă :

- **inspiră:** strălucire, optimism, speranță, perspectiva constructivă asupra situației; cel care poartă pălăria galbenă găsește soluții optimiste, pe care le fundamentează logic, de exemplu poate folosi ca material ideile elaborate de pălăria verde;

- **pune întrebări precum:** “Care sunt beneficiile adoptării unui punct de vedere ferm, de genul <<Am spus nu și așa rămâne!>>” etc.;

- **posibilă soluție:** “Șansa lui Tudor de a ieși din această situație este să își exprime politicos dar ferm opinia. Dacă aceștia îl consideră într-adevăr prietenul lor îi vor accepta punctul de vedere. În situația în care îl vor exclude din grup, trebuie ca Tudor să ia în considerare beneficiile aduse de decizia sa, și anume că poate, în timp, ar fi insistat să facă și alte lucruri, care i-ar fi făcut rău. În acest fel poate că a evitat un drum care l-ar fi dus în situații foarte neplăcute. La vârsta lui își va face cu ușurință alți prieteni, care să îl respecte cu adevărat.”

- Pălăria verde:



- **inspiră:** fertilitate, inovație, gândire creativă, idei noi;
- **pune întrebări precum:** “Cât de des se întâlnește Tudor cu prietenii săi?”, “Cum poate face Tudor astfel încât să își respecte opiniile, și în același timp să nu își strice relațiile cu grupul de prieteni?”. “Cine l-ar putea ajuta să își respecte principiile?” etc.;
- **posibilă soluție:** “Tudor are o prietenă cu care se înțelege bine. Se va întâlni cu ea și îi va cere sfatul. Ea îl susține în <<încăpățânarea>> lui de a nu consuma alcool. Ca urmare îi va privi în ochi și le va spune: <<Eu nu am nevoie să beau ceva ca să mă distrez, sau să mă simt bine. Dacă voi vreți să beți este alegerea voastră și v-o respect, și va trebui să o respectați și voi pe a mea!>>, ori va încerca să le propună alt gen de distracție decât frecventarea unor locuri în care se consumă alcool: <<Hai să mai facem și altceva. Ați auzit de Cross-ul Diversității? Haideți să mergem și noi, important este să participi, nu neapărat să câștigi!>>.

- Pălăria albastră:

- **inspiră: răceală,** cerul atotvăzător și atotcunoscător, controlul procesului de gândire
- **pune întrebări precum:** “Haideți să recapitulăm: câte soluții am găsit până acum?”, “Care sunt soluțiile realiste?”, “Ce-ar fi să te mai gândești, interpretarea ta nu corespunde pălăriei pe care o porți!”
- **posibilă soluție:** “Ideile expuse până acum se concentrează pe două direcții: fie nu va fi capabil să reziste insistențelor prietenilor săi și va consuma cu aceștia băuturi alcoolice, fie va reuși să își impună punctul de vedere, dar asta doar dacă va fi ajutat din exterior, de o persoană apropiată – un/o prieten/ă, părinți.”

#### 4. Brainstormingul – Aplicație: „Drogurile”

Brainstorming-ul („furtuna de creiere”, „asaltul de idei”, „cascada de idei”) este o metodă interactivă de dezvoltare de noi idei ce rezultă din discuțiile purtate între mai mulți participanți, în cadrul căreia fiecare vine cu o mulțime de sugestii. Metoda are o multitudine de variante, iar aplicația propusă poate fi folosită cu succes pentru încălzirea atmosferei (warm-up) și pentru familiarizarea cu subiectul în discuție, într-o activitate cu tematică antidrog.

##### Etape:

I. *Etapa de pregătire* – selecționarea și investigarea grupului creativ și în ce măsură poate acesta să dezvolte idei pe tema dată (de exemplu tema propusă poate dezvolta un brainstorming de succes cu elevi din grupa de vârstă 16 – 19 ani), pregătirea cadrului adecvat activității etc;

II. *Etapa productivă, de emiterie de alternative creative* – Se anunță tema cerându-se participanților să formuleze cât mai multe idei (cuvinte, propoziții), cât mai neobișnuite și îndrăznețe, lăsând frâu liber imaginației, spontaneității, creativității. La început, accentul se pune pe cantitate, după care moderatorul / profesorul va încerca să nuanțeze ideile participanților ghidându-i prin întrebări suplimentare: “Acum încercați să priviți fenomenul și din alt unghi, cel al familiei consumatorului de droguri, de exemplu”. Nu se emit nici un fel de critici, judecăți sau aprecieri asupra ideilor emise, oricât de neașteptate ar fi ele, nici din partea moderatorului, nici din partea elevilor.

III. *Etapa selecției ideilor emise*, ce favorizează gândirea critică – se analizează ideile emise (De exemplu: “drogurile”: “haos”, “tristețe”, “lipsa supravegherii din partea părinților”, “cocaină”, “dependența”, “singurătate”, “violență”, “izolare” etc.) și se încearcă o organizare a lor, în funcție de aspectul abordat. Ideile formulate astfel pot constitui o solidă bază de discuție pentru tema activității din care face parte secvența de lucru propusă mai sus.

Brainstorming-ul are anumite limite, de aceea o secvență ca cea descrisă anterior nu poate constitui o activitate de sine stătătoare. Este necesar ca activitatea să continue cu o parte în care moderatorul/ profesorul să corecteze/ completeze informațiile elevilor, așa cum au fost ele exprimate în secvența de brainstorming de la început.

#### 6. Metoda Philips 6/6 - Aplicație: „Mit și realitate despre alcool”

Metoda Philips 6/6 este similară brainstorming-ului, însă se individualizează prin limitarea discuției celor 6 participanți la 6 minute, stimulând coeziunea grupului în obținerea a cât mai multe idei într-un interval de timp relativ scurt.

##### Etape:

I. Se constituie grupuri de câte 6 elevi (4 membri, 1 secretar, 1 conducător de grup). Secretarul are rolul de a consemna ideile iar conducătorul de grup - de a dirija dezbaterile în cadrul grupului și de a prezenta concluziile.

II. Grupurile primesc plicuri cu temele ce urmează să fie dezbătute în particular: “Alcoolul este un aliment”, “Alcoolul elimină inhibițiile”, “Consumul moderat de alcool nu este dăunător sănătății”, “Alcoolul îți dă o stare de energie, este un stimulent”, “Alcoolul îi ajută pe oameni să scape de probleme” cu următoarea sarcină: “*Afirmația este adevărată sau nu? Motivați răspunsul în 4, 5 fraze.*”

III. Temele se discută în grup, timp de 6 minute iar răspunsurile se scriu pe hârtie de flipchart.

IV. Conducătorii fiecărui grup expun planșele cu rezultatele dezbaterilor și le prezintă în fața întregului colectiv de elevi.

V. Toate temele se discută cu întreg grupul de elevi și se iau decizii colective în ceea ce privește veridicitatea afirmațiilor precum și valabilitatea argumentărilor aduse, care sunt corectate/completate dacă este cazul.

VI. Moderatorul/ profesorul încheie discuția prezentând concluziile și aprecierile privind participarea elevilor la activitatea de grup și a eficienței demersurilor întreprinse.

Astfel de metode stimulează învățarea în grup și exersează capacitatea de decizie și inițiativă a elevilor, prin participarea vie, activă susținută de stimulare reciprocă și cooperare și pot fi utilizate ca practici de succes în atingerea obiectivelor urmărite în activitățile de prevenire a consumului de alcool, tutun și droguri în rândul elevilor datorită multiplelor valențe educative ale acestora: stimulează implicarea activă în sarcină a elevilor, aceștia fiind mai conștienți de responsabilitățile asumate; exersează capacitățile de analiză și de luare a deciziilor oportune la momentul potrivit, stimulând inițiativa tuturor celor implicați în sarcină; asigură o mai bună punere în practică a cunoștințelor, exersarea priceperilor și capacităților în contexte și situații variate; asigură o bună clarificare conceptuală și o integrare ușoară a informațiilor; lucrul în echipă oferă elevilor posibilitatea de a-și împărtăși părerile, experiența, ideile și strategiile personale de lucru, și în același timp grupul dă sentimente de încredere, de siguranță, de antrenare reciprocă a membrilor ce duce la dispariția fricii de eșec și la curajul de a-și asuma riscuri; antrenează abilitățile de opoziție și autoafirmare în cadrul grupului de egali; dezvoltă abilitățile de relaționare cu alții și de a se opune propriilor impulsuri, atunci când este necesar.

## **BIBLIOGRAFIE:**

1. **Boncu, Ștefan; Neculau, Adrian**, *Perspective psiho-sociale în educație – Cooperare și competiție*, în **Cosmovici, Andrei; Iacob, Luminița**, *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași, 1998;
3. **Cerghit, Ioan**, *Metode de învățământ*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997;
4. **De Bono, Edward**, *Six Thinking Hats*, Publisher: Little, Brown and Co., 1983;
5. **Michalko, Michael**, *Thinkpack*, Speed Press, New York, 1994;
6. **Oprea, Crenguța – Lăcrămioara**, *Metode activ participative de stimulare și de dezvoltare a creativității în educația adulților*, în *Revista Paidea*, nr. 1-2/2000;
7. **Pangoreț, Oana**, *Educația pentru sănătate în școlile din România – o necesitate!*, în *Educația pentru sănătate – problematică, valori, practici*, Editura Semne, București, 2003;
8. **Pânișoară, Ion – Ovidiu**, *Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune eficientă*, Editura Polirom, Iași, 1982;
9. **Zlate, Camelia; Zlate, Melu**, *Cunoașterea și activarea grupurilor sociale*, Editura Politică, București, 1982;
10. \*\*\*\*“*Sunt VIP (Vigilent – Independent - Puternic) fără alcool*”, Caietul dirigintelui, Agenția Națională Antidrog.

## Empatia în comunicare, o necesitate

Prof. înv. primar, Mareș Titiana

Școala Gimnazială Solonț

Comunicarea este o abilitate esențială de conectare cu celălalt. Se remarcă importanța legăturii între **comunicare** și **empatie**. Empatia este caracteristică oamenilor capabili să se gândească și la altcineva în afara de ei înșiși. Oamenii empatici sunt capabili să simtă ceea ce simt ceilalți, să le identifice emoțiile. Empatia presupune acceptarea necondiționată a ideilor, sentimentelor, credințelor celuilalt, chiar dacă acestea sunt diferite de propriile modele de referință, de modul subiectiv de a privi respectivele informații; presupune de asemenea rezonanța cu celălalt.

În instituția de învățământ, tipul de management / leadership exercitat la vârful ierarhiei organizaționale influențează în mod cert eficiența și performanța organizației respective. Calitatea de a fi empatic constituie o premisă a optimizării relațiilor liderului cu subordonații și o condiție pentru o **comunicare** eficientă. Practic, în zilele noastre leadership-ul este din ce în ce mai mult despre oameni, empatia fiind cel mai puternic ingredient prin care un lider autentic se poate integra într-un grup.

În actul de **comunicare** interumană, fenomenul empatiei se manifestă adaptativ, permițând un anumit mod de patrundere în psihologia partenerului de discuție ca mijloc de elaborare a propriului model de comportament. Comunicarea empatică în cea mai simplă definiție înseamnă a-i arăta celuilalt că este ascultat și înțeles în universul său interior care înseamnă gândurile, emoțiile, comportamentele, atitudinile, valorile sale etc...

Din punct de vedere psihologic empatia implică două lucruri: percepția și comunicarea. A percepe suferința cuiva și a rămâne blocat, fără cuvinte, pentru că nu știi ce să spui (și tăcerea poate comunica ceva dacă știi cum să o faci), cum să reacționezi, nu implică și al doilea element - comunicarea. La fel, și comunicarea fără perceperea adecvată (corectă, reală) a sensului celor transmise (din neatenție, grabă, sau pregătirea răspunsului etc...) scade caracterul empatic al

relației. De aceea este bine de precizat că empatia cuprinde simultan percepția și comunicarea fără separarea lor.

Empatia se învață prin dezvoltarea percepției față de o altă persoană, în cazul nostru elevii, mărirea atenției la aceștia prin detașarea de sine, decentrarea de propria persoană, creșterea receptivității la ceea ce poate nu am văzut, înțeles până atunci. Abținerea de a nu evalua rapid și sigur ideile, sugestiile interlocutorului. Mărirea intervalului de ascultare activă (urmărind, participând afectiv la ce spune, făcând efortul de a gândi ca acesta, având răbdare să termine ceea ce spune). Trecerea de la ascultarea conținuturilor informative din dialog la ascultarea sentimentelor, emoțiilor care pot fi neexprimate în mod direct. Exersarea ascultării ne va permite să auzim mai mult decât ne spune celălalt cu glasul, cu vocea.

Verificarea dacă ceea ce am auzit și nu a fost verbalizat de partenerul de dialog este confirmat sau negat de el. Disponibilitatea de a-i face loc celuilalt în sufletul tău în ciuda neînțelegerii, antipatiei, a diferențelor mari între tine și el este semnul iubirii care facilitează empatia la orice nivel (intelectual, afectiv, comportamental). Cine iubește nu mai are nevoie să învețe să empatizeze... Dacă dorim calea cea mai scurtă spre comunicarea empatică este nevoie să învățăm să iubim pe celălalt..., să depășim neputințele și blocajele care ne arată cât de puțin iubim. La polul opus, ca trăire. se află indiferența.

Empatia poate fi **afectivă** sau **cognitivă**.

Empatia afectivă reprezintă capacitatea de a înțelege emoțiile altei persoane și de a răspunde în mod corespunzător la acestea; persoana empatică devine îngrijorată de bunăstarea celeilalte ființe și acest lucru poate duce la sentimente de suferință personală.

Empatia cognitivă este capacitatea de a înțelege starea mentală a altei persoane – a gândi așa cum gândesc alții. Studiile arată că anumite zone ale creierului joacă un rol important în modul de a resimți sau nu empatia. Acele persoane care au disfuncționalități în respectivele zone cerebrale pot experimenta, adesea, dificultăți în recunoașterea emoțiilor celorlalți.

*Beneficiile* empatiei sunt: permite construirea de relații cu ceilalți, înțelegând ce gândesc și ce simt semenii noștri, suntem capabili să răspundem corespunzător când situațiile o cer,

empatia susține reglarea propriilor emoții, ne permite să gestionăm sănătos ceea ce simțim, chiar și în momentele foarte stresante, fără a fi copleșiți, încurajează comportamentul de ajutorare a celorlalți, indiferent de situație. Empatia presupune un ajutor dezinteresat. Astfel, într-un mediu școlar unde autoritatea și empatia sunt în echilibru, putem vorbi de reușite școlare pe plan intelectual, moral, estetic, muzical etc.

Comunicarea empatică presupune a da celui alt sentimentul că este ascultat și că gândurile și trăirile sale sunt înțelese. Nu este deloc ușor să ne punem în locul celorlalți și să înțelegem ceea ce simt ei, însă este primul pas pe care îl putem face pentru a evita construirea de prejudecăți cu privire la ceilalți.

Cele mai multe dintre conflictele cotidiene sunt din cauza comunicării defectuoase între interlocutori.

Situația ideală, dar și cea mai rar întâlnită, presupune să fim ancorați pe deplin în conversație și să ne concentrăm atenția asupra tuturor celor spuse de interlocutor.

Pentru o comunicare empatică, este recomandat să fim în mod real receptivi la ceea ce are să ne spună celălalt, să nu ne grăbim să facem presupuneri – adesea greșite – și nici să oferim sfaturi sau sugestii, până când nu ascultăm tot.

Cel mai important este să ascultăm în mod activ, să încercăm să privim situația și din perspectiva celeilalte persoane și să observăm chiar și ceea ce nu ne spune în mod direct – comunicarea non-verbală (gesturi, mimică, postură, ticuri nervoase), dar și cea para-verbală (intonație, tonalitate afectivă, cadență).

Comunicarea empatică ne ajută să ne creăm relații sănătoase cu ceilalți, să renunțăm la prejudecăți și să devenim mai conștienți de acțiunile noastre. Ascultarea activă presupune atenție și înțelegere. Avantajele folosirii empatiei în școală sunt multiple și vizează creșterea înțelegerii reciproce, creșterea rezultatelor școlare, creșterea comunicării și conectării cu cei din jur, colegi, profesori.

Aceasta poate fi un instrument puternic pe care îl putem folosi pentru îmbunătățirea abilităților de comunicare între participanții la actul educațional.

## APLICAȚIA 3: Activitate de management al furiei cu părinții

### 1. **Titlul activității : SUNTEM PRIETENI CU FURIA**

### 2. **Justificarea alegerii temei**

Având în vedere dificultățile pe care părinții le întâmpină privind gestionarea furiei copiilor, este important ca aceștia să înțeleagă, să învețe cum să gestioneze propria furia și apoi să înțeleagă furia la copii pentru a-i putea ajuta într-un mod eficient. Un copil care își exprimă propria furie nu este ușor de acceptat în mod obișnuit.

Este foarte important să explicăm părinților însemnătatea exactă a furiei și modurile în care ea trebuie manifestată astfel încât să nu se ajungă la nici un tip de violență. Deși furia este o emoție complexă, ea poate fi controlată și corect gestionată astfel încât să reușim să creăm și să menținem legături sănătoase cu cei din jurul nostru.

Este necesar ca părinții să înțeagă furia, să analizeze și să aleagă, în mod conștient, un răspuns comportamental sănătos pentru a aborda constructiv o situație socială tensionată și cu potențial conflictogen.

Cu toții stim că reacțiile noastre au la bază atât emoții pozitive cât și emoții negative. De cel mai multe ori, în situații interpretate de noi într-un mod care să ne permită să răspundem printr-o reacție negativă, ignorăm sau căutăm alternativele. Este foarte important să exersăm emoțiile pozitive în locul celor negative. Chiar dacă la început nu este foarte ușor, este important să nu renunțăm și să mergem mai departe. Important este să înțelegem resorturile, cum funcționează și care este responsabilitatea noastră privind exprimarea furiei- alegerea unor comportamente constructive de exprimare a furiei care să nu afecteze pe ceilalți, lucrurile din jurul nostru sau chiar pe noi înșine

### 3. **Materiale necesare:**

- flipchart
- foi flipchart
- markere
- postit.uri
- Laptop
- Videoproiector
- ecran de proiectie
- ghem de sfoară
- baloane
- coli xerox A4
- pixuri

### 4. **Timp alocat:** 2 ore

### 5. **Număr minim și maxim de participanți :** 20 părinți

**6. Resurse umane implicate (dacă este cazul) :** nu este cazul

**7. Scopul și obiectivele activității :**

➤ Scopul activității :

Formarea , în rândul a douăzeci de părinți, a priceperilor și deprinderilor de raportare corectă la propriile emoții negative ( cu precădere furia) și de a-și ajuta proprii copii în gestionarea furiei în cadrul uni atelier de educație parentală , desfășurat pe parcursul a doua ore.

➤ Obiectivele activității :

- Să înțeleagă ce este furia și care sunt cauzele declanșării acesteia
- Să conștientizeze nivelurile la care se manifestă furia
- Să identifice modalități de gestionare a propriei furii
- Să cunoască cauzele declanșării furiei la copii
- Să conștientizeze greșelile pe care le fac în abordarea crizelor de furie a copiilor
- Să identifice modalități de gestionare a crizelor de furie ale copiilor

**8. Informațiile teoretice care stau la baza aplicațiilor**

*Furia* este o emoție de bază pe care o resimțim cu toții și care nu poate fi negată, caracterizată printr-o ,, stare emoțională de disconfort care variază ca intensitate de la iritare ușoară până la enervare intensă și turbare,, potrivit psihologului Charles Spielberger, specializat în studiul furiei.

Furia este o emoție normală, însă în momentele în care ne scapă de sub control, ea ne poate conduce într-un labirint al problemelor.

Furia nu este o emoție negativă! Nu e rău să simți furia. Furia este o emoție sănătoasă. Multe lucruri foarte bune provin din furie, iar sentimentele de furie pot duce la o schimbare pozitivă.

Marshall Rosenberg consideră că furia apare atunci când , de fiecare dată când suntem furioși , găsim ca vinovat pe celălalt, judecându-l și blamându-l. Chiar dacă inițial nu suntem conștienți, cauza furiei se află în modul nostru de a gândi. Miezul oricărei furii este o nevoie neîmplinită. Furia poate fi valoroasă dacă o folosim ca pe un ceas deșteptător menit să se trezească pentru a conștientiza că avem o nevoie neîmplinită și că gândim într-un mod care ne scade șansele să ne-o satisfacem. Pentru a ne exprima pe deplin furia, este necesar să fim conștienți de nevoia noastră. Furia ne deturneză energia, orientând-o spre pedepsirea celorlalți, și nu spre împlinirea nevoii. În loc să cădem pradă ,, indignării îndreptățite,, se recomandă să ne contactăm empatic cu propriile noastre nevoi și cu ale celorlalți. Acest lucru poate necesita un antrenament susținut, în care, iar și iar, să înlocuim conștient expresia ,, *Sunt furios pentru că ei...*,, cu ,, *Sunt furios pentru că eu am nevoie de...*,,

Avem în noi, încă de la începuturi, atât potențial de creștere, cât și potențial de distrugere. Și chiar dacă nu depinde de noi, de cele mai multe ori, să controlăm situațiile exterioare care ne destabilizează, ține de noi să ne controlăm modul în care alegem să ne gestionăm emoțiile.

Prin introspecție și analiză personală putem să mergem până la rădăcinile cunoscute de noi ale furiei și să înțelegem de unde ni se trage, nu furia, care este o emoție importantă pentru supraviețuirea noastră ca specie, ci modul în care alegem să o exprimăm în exterior.

Mulți oameni cred că gestionarea furiei înseamnă să înveți să-ți suprimi furia. Dar să nu te enervezi niciodată nu este un obiectiv sănătos. Mânia va ieși la iveală, indiferent de cât de greu încercați să o opriți. Adevăratul scop al managementului furiei nu este acela de a suprima sentimentele de furie, ci mai degrabă de a înțelege mesajul din spatele emoției și de a-l exprima într-un mod sănătos, fără a pierde controlul. Când o vei face, nu numai că te vei simți mai bine, dar vei avea mai multe șanse să-ți îndeplinești nevoile, să fii mai capabil să gestionezi conflictele din viața ta și să-ți întărești relațiile.

Stăpânirea artei managementului furiei necesită muncă, dar cu cât exersezi mai mult, cu atât va fi mai ușor. Și câștigul este uriaș. A învăța să-ți controlezi furia și să o exprimi în mod corespunzător te va ajuta să construiești relații mai bune, să-ți atingi obiectivele și să duci o viață mai sănătoasă și mai satisfăcătoare.

*Managementul furiei* este un instrument puternic care ajută la reducerea izbucnirilor agresive ale oamenilor.

În managementul furiei pot fi abordate trei tipuri de tehnici de intervenție:

- *Tehnici de intervenție la nivel cognitiv* ( psihoeducația, recadrarea, explorarea gândurilor disfuncționale, întocmirea listei cu costuri și beneficii / avantaje și dezavantaje)
- *Tehnici de intervenție la nivel emoțional* (exercițiul proiectiv, tehnica jurnalului, povestea terapeutică)
- *Tehnici de intervenție la nivel comportamental* ( Jocuri de rol, tema pentru acasă, strategii de expunere, exersarea competențelor sociale, antrenamentul asertiv, reducerea perfecționismului, creșterea numărului de activități pozitive, efectuarea regulată de activități sportive, tehnici de relaxare)

Identificarea corectă a factorilor care au declanșat furia ajută la descoperirea a ceea ce ne supără și ce soluții să căutăm. Dacă identificăm corect ce anume a provocat furia, vom ști ce ne supără și ce soluții să căutăm. Factorii care stau la baza declanșării furiei sunt atât interni cât și externi.

Factorii interni sunt emoțiile care apar atunci când ne simțim jigniți de cineva dar și amintirile unor evenimente traumatice , a unor conflicte etc.

Factorii externi sunt rezultatul influențelor externe din viața noastră, cum ar fi oamenii sau evenimentele cu care ne confruntăm. Unii dintre acești factori declanșatori ai furiei pot fi comuni, în timp ce alții pot fi specifici fiecărui individ.

Ca să o înțelegem mai bine, trebuie să înțelegem că furia se manifestă la mai multe niveluri :

- ✓ Subiectiv



- ✓ Cognitiv
- ✓ Fiziologic
- ✓ Comportamental

La *nivelul subiectiv* simțim *emotia*. Aceasta poate fi resimțită ca o stare de iritare sau frustrare, agitație, neliniște, încordare, irascibilitate.

La *nivelul cognitiv* vorbim despre *gândurile* care apar în furie. Ne gândim că am fost nedreptățiți, nerespectați.

La *nivelul fiziologic* vorbim despre *modificările din corpul nostru* : inima ne bate mai repede, mușchii devin tensionați, începem să transpirăm, ne încălzim, respirația se accelerează, tremurăm etc.

Și nu în ultimul rând, *nivelul comportamental* se referă la ceea ce facem, la cum ne manifestăm furia. Maniera instinctivă, naturală de a ne exprima furia este să răspundem agresiv, deoarece furia este un răspuns adaptativ la amenințări. În această categorie intră limbajul agresiv (ton ridicat, limbaj nepotrivit, contraziceri), părăsirea situației, aruncatul obiectelor, trântit ușa, atacul asupra altei persoane, plâns, rănirea propriei persoane sau a altei persoane, apelare la vicii gen alcool, țigări, droguri etc. Însă nu putem să ne-o manifestăm în orice situație deoarece normele sociale și simțul comun reglează aceste limite, în consecință ne simțim iritați

## 9. Scenariul:

### ➤ **Introducere**

*Timp* : 10 minute

*Materiale necesare* : flipchart, posturi, pixuri sfoară, baloane

Voi informa părinții despre scopul acestei activități, obiectivele urmărite, activitățile care urmează a fi desfășurate.

- *Să facem cunoștință*

Fiecare participant va primi un postit pe care își va scrie prenumele și o calitate . Apoi vor merge la flipchart vor spune ce au scris și vor fi lipi pe o foaie de flipchart .

- *Să plimbăm balonul*

Participanții vor fi împărțiți în două echipe a câte 10 . Fiecare echipă se va așeza în cerc și va primi câte un ghem de sfoară. Participanții îl vor arunca de la unul la altul spunând prima data numele și a doua oară calitatea, astfel încât din sfoară să fie realizată rețeaua, un fel de pânză de păianjen. După ce este realizată rețeaua, se va așeza un balon pe care fiecare echipă trebuie să-l ducă pe un traseu stabilit. Câștigă echipa care reușește să ducă balonul până la capătul traseului.

Acest joc facilitează lucrul în echipă, sincronizarea, consolidarea relației dintre oameni.

- *Să stabilim regulile de lucru*

Împreună cu părinții voi stabili câteva reguli de bază ale grupului, vor fi scrise pe foaie de flipchart și care vor fi la vedere pe tot parcursul desfășurării atelierului.

➤ **Aplicația 1 Credințe/Mituri despre furie**

*Timp : 15 minute*

*Materiale necesare : coli xerox, pixuri*

Se va aplica următorul chestionar. ( 5 minute)

Încercuiește adevărat sau fals.

1. **Îți poți controla furia.** *Adevărat / Fals*
2. **Furia este o emoție normală.** *Adevărat/ Fals*
3. **Ignorarea furiei ajută la dispariția ei.** *Adevărat/ Fals*
4. **Furia poate fi determinată de stres.** *Adevărat/ Fals*
5. **Abilitățile de gestionare a furiei se formează în creier înainte de naștere.** *Adevărat / Fals*
6. **Declanșarea furiei te poate ajuta la rezolvarea problemelor.** *Adevărat/ Fals*
7. **Ventilarea este un mod sănătos de a-ți exprima furia.** *Adevărat/ Fals*
8. **Înăbușirea sentimentelor de furie poate fi periculoasă.** *Adevărat /Fals*
9. **Abilitățile de gestionare a furiei pot fi cel mai bine învățate când ești calm.** *Adevărat/ Fals*
10. **Cu toții avem aceiași declanșatori ai furiei.** *Adevărat/ Fals*

*După completarea chestionarului se vor putea discuții despre credințele de mai sus. Se vor aduce în discuție avantajele și dezavantajele.*

**1. Îți poți controla furia. – Adevărat**

Cu exercițiu, poți învăța strategii care te pot ajuta să-și gestionezi și să-ți controlezi furia. Pentru unii oameni este mai ușor, pentru alții mai greu, dar este clar o emoție pe care o poți controla.

**2. Furia este o emoție normală. – Adevărat**

Furia este o emoție firească pe care toți oamenii o resimt, bineînțeles la diferite grad de intensitate și în funcție de situații.

**3. Ignorarea furiei ajută la dispariția ei. – Fals**

Ignorarea furiei poate ajuta pentru un timp, dar nu rezolvă problema care a generat-o. Ignorarea nu poate fi o strategie de gestionare a furiei.

**4. Furia poate fi determinată de stres. - Adevărat**

Există o conexiune directă între nivelul de stres și frustrare sau furie. Gestionarea nivelului de stres te va ajuta să-ți gestionezi și furia.

**5. Abilitățile de gestionare a furiei se formează în creier înainte de naștere. - Fals**

Deși ne naștem cu abilitatea de a simți furia, nu ne naștem cu mecanismele de gestionare a ei. Învățăm acest lucru prin relaționare și prin puterea exemplului a celor din jurul nostru.

**6. Declanșarea furiei te poate ajuta la rezolvarea problemelor. – Fals**

Uneori să te enervezi un pic te poate motiva să găsești o soluție la problema pe care o ai, dar declanșarea furiei nu va rezolva problema. Din contră, o poate înrăutăți.

**7. Ventilarea este un mod sănătos de a-ți exprima furia.- Fals**

Mitul că manifestarea furiei te răcorește și că te ajută să te descarci este contrazis de ultimele studii care spun că acest proces de ventilare nu este absolut deloc sănătos, ci poate cauza mai multe probleme cu manifestarea în buclă a furiei scăpate de sub control. Pentru organism este un șoc care nu poate fi cu siguranță sănătos și nu vine ca o soluție pentru viitor, când cel mai probabil comportamentul va fi mimat (o nouă posibilă criză).

**8. Înăbușirea sentimentelor de furie poate fi periculoasă. - Adevărat**

Așa cum prea multă furie nu este un lucru bun, nici înăbușirea ei nu poate fi o soluție sănătoasă. Problemele se vor aduna și la un moment dat vor exploda. Cheia este să gestionezi factorii care declanșează furia (de obicei, factorii externi – persoane, situații, zgomote), precum și cauza (modul în care noi gândim/interpretăm acea problemă). Este important să ne înțelegem gândurile, emoțiile și nevoile și să le exprimăm înainte de a lăsa furia să scape de sub control.

**9. Abilitățile de gestionare a furiei pot fi cel mai bine învățate când ești calm. - Adevărat**

Așa cum te pregătești pentru un examen înainte și nu în timpul lui, tot așa abilitățile de gestionare a furiei pot fi exersate când ești calm și relaxat să poți conștientiza toate efectele.

**10. Cu toții avem aceeași declanșatori ai furiei. – Fals**

Cu toții suntem diferiți și ca atare, reacționăm diferit la anumiți factori perturbatori. Pe unii îi deranjează muzica tare sau zgomotul, în timp ce pe alții îi poate relaxa. Declanșatorii furiei sunt unici, așa cum suntem și noi.

➤ **Aplicația 2 De vorbă cu emoțiile!**

*Timp : 20 minute*

*Materiale necesare : coli de scris A4, carioci*

Părinții vor primi două coli A4 și carioci. Pe fiecare coală va fi desenată câte o siluetă umană. Pe prima coală de scris vor scrie „ furie,, iar pe cea de-a doua coală de scris un cuvânt care exprimă o emoție opusă furiei: calm/ liniște/ relaxare/ seninătate. Apoi îi voi ruga să :

- Localizeze fiecare emoție pe corp , desenând-o
- Să coloreze cele două siluete
- Să asocieze cu un sunet
- Să arate direcția în care aceasta se îndreaptă
- Să ne descrie ritmul ei ( alert sau lent)

Acest exercițiu îi va ajuta pe părinți să vizualizeze emoțiile, să vorbească despre ele, să le înțeleagă și să le controleze. Vor înțelege că soluția nu este să respingem emoțiile ci să le conștientizăm, să le înțelegem și să le integrăm acea parte din noi. Doar așa vom putea fi compleți , acceptându-ne cu calități și defecte.

➤ **Aplicația nr 3 Să înțelegem furia**

*Timp : 20 minute*

*Materiale necesare : videoproiector, laptop, ecran de proiecție*

Părinții vor fi împărțiți în patru grupe. Vor primi câte o fișă de lucru. Fișa de lucru va fi proiectată pe ecranul de proiecție astfel încât atunci când părintele povestește să se ghideze după întrebări.

- Gândiți-vă la o situație în care v-ați înfuriat și răspundeți la întrebările din tabel

<i>Describe situația</i>	<i>Întrebări</i>	<i>Răspunsuri</i>
	Ceea ce s-a întâmplat te-a făcut să simți durere sau te-a făcut să te simți stresat?	
	Ce anume te-a provocat în această situație ?	
	Ce gânduri îți treceau prin minte ?	
	Cum ai simțit furia în corpul tău ? Ai observat că îți bate inima mai tare, că îți transpirau palmele ? Te durea capul ?	
	Îți venea să fugi sau să arunci cu ceva ?	
	Îți venea să țipi ? Să trănțești ușile sau să fii sarcastic ?	
	Cum ai acționat ?	
	Care a fost efectul reacției tale asupra ta și asupra celorlați ?	
	Cum te-ai simțit imediat după acest episod ?	
	Te-ai simțit diferit mai târziu în ziua aceea sau în ziua următoare?	
	Care au fost consecințele aceluia incident ?	

Fiecare grupă va desemna un purtător de cuvânt și vor prezenta situațiile identificate. Se pune accent pe factorii declanșatori ai furiei ,pe cele patru niveluri la care se manifestă furia, precum și pe consecințele manifestărilor neadecvate a furiei.

Le voi sugera că pot folosi această fișă și ca un jurnal al furiei în care ei să înregistreze situațiile în care a fost furios.

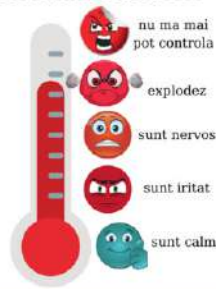
➤ **Aplicația nr 4 Termometrul furiei**

*Timp : 5 minute*

*Materiale necesare : videoproiector, laptop, ecran de proiecție*

Pe ecran va fi proiectat termometrul furiei. Părinții vor fi rugați să acorde un nivel de intensitate și o culoare pentru situațiile prezentate mai sus, să motiveze intensitatea aleasă.

### termometrul furiei



#### ➤ **Aplicația nr 5 Ce ne ajută să**

#### **ne recăpătăm controlul**

*Timp : 10 minute*

*Materiale necesare : fișe de lucru, videoproiector, laptop, ecran de proiecție*

Părinții vor primi câte o fișă de lucru care cuprinde următoarele sarcini :

- Lăsați imaginația liberă !
- Notați toate metodele care vă ajută să vă păstrați calmul, fie vă calmează doar când vă gândiți la ele, până la metodele concrete în care vă vine să treceți la acțiune.

Se vor purta discuții legate de metodele identificate de părinți, după care se vor prezenta următoarele 10 sfaturi care îi vor ajuta să se controleze astfel încât să nu mai fie subjuogați de furie ( prezentare PPT).

#### 1. *la o pauză!*

Faceți o plimbare sau altceva, apoi comunicați când sunteți pregătit să stați de vorbă. *Puteți spune „ Sunt furios! Nu pot să discut acum. Voi lua o pauză. Putem discuta când mă întorc.,,*

#### 2. *Respiră!*

Respiră profund de trei ori și numără până la 10.

#### 3. *Fă sport !*

Activitatea fizică te ajută să te eliberezi de emoțiile negative, mai ales dacă ești pe cale să erupi.

#### 4. *Folosește umorul pentru a detensiona situația*

Folosește umorul pentru a reduce tensiunea imaginându-te pe tine sau pe persoana cealaltă în situații amuzante

#### 5. *Ascultă muzică de relaxare*

Muzica de relaxare calmează sufletul. O sesiune de ascultare a acestui gen muzical în timp ce ești așezat confortabil îți va elibera spiritul. Din când în când, respiră adânc.

#### 6. *Cere-ți scuze !*

Dacă ai greșit asumă-ți greșeala și cereți scuze. Nu încerca să ascunzi gunoiul sub preș. Mai devreme sau mai târziu, adevărul va ieși la iveală. Vei fi surprins de toleranța pe care o pot devedea oamenii. Dacă ai stricat ceva, încearcă să repari.

Exprimarea agresivă a furiei duce la diminuarea acesteia, dar pe moment. Pe termen lung va întări acest comportament deoarece va trebui să fii mereu agresiv pentru a diminua furia .

#### 7. *Ține un jurnal*

Un jurnal este o metodă excelentă de a te elibera de emoții. Când te simți furios, scrie în jurnal despre ceea ce simți și gândești.

8. *Alege să râzi*

Vezi o comedie, un moment comic, citește o carte amuzantă sau bancuri. Întâlnește-te cu oameni pozitivi care te înveselesc și îți ridică moralul.

9. *Schimbă mediul !*

Câteodată, mediul înconjurător este cel care ne irită sau ne înfurie. Problemele și responsabilitățile ne pot acapara , ceea ce ne determină să cădem cu ușurință în capcana lor.

10. *Împărtășește sentimentele cu cineva drag*

Te simți eliberat dacă vorbești cu un prieten despre problemele care te framântă. Tocmai de aceea, este bine să ai pe cineva cu care să vorbești când ești la pământ, când ești deprimat, când ești furios sau în alte ocazii în care simți o povară apăsătoare pe umerii tăi.

➤ **Aplicația nr 6 Roata emoțiilor**

*Timp* : 10 minute

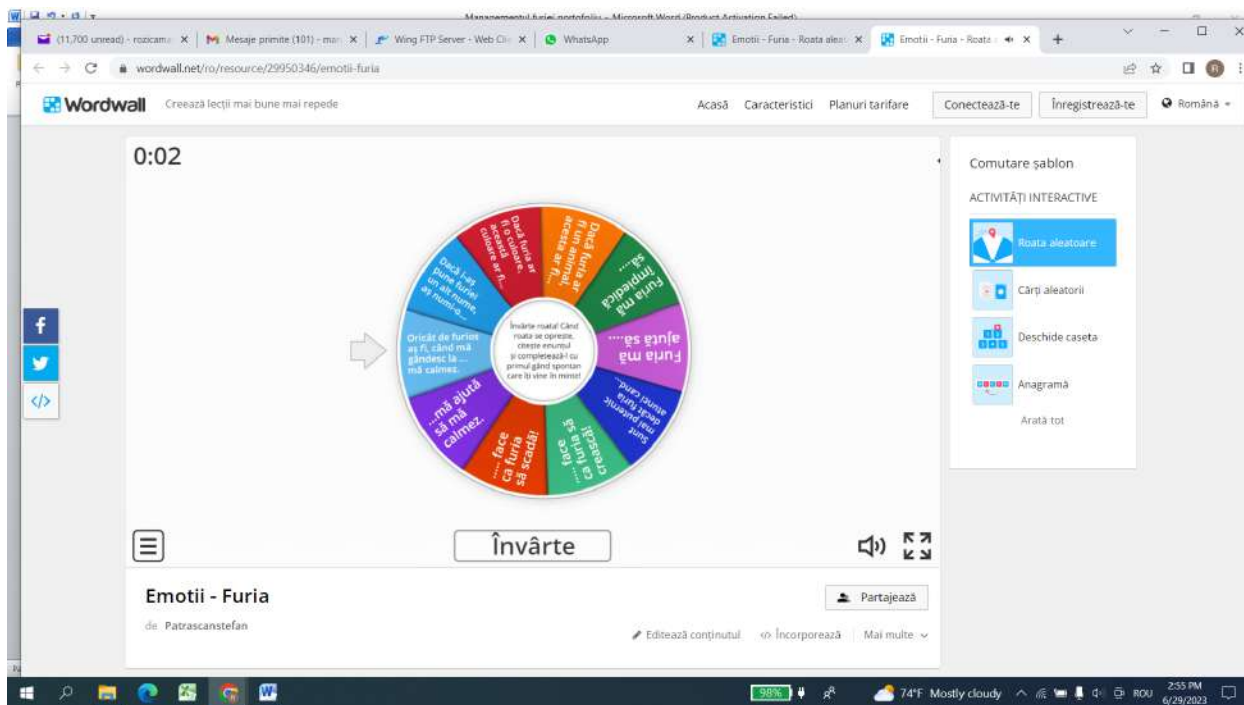
*Materiale necesare* : videoproiector, laptop, ecran de proiecție

<https://wordwall.net/ro/resource/29950346/emotii-furia>

*Sarcina de lucru*: Învârte roata! Când roata se oprește, citește enunțul și completează-l cu primul gând care îți vine în minte.

Enunțuri pe roata emoțiilor :

- ✓ ... face ca furia să crească
- ✓ Furia mă ajută să...
- ✓ Oricât de furios aș fi când mă gândesc la ..... mă calmez
- ✓ Dacă i-aș pune furiei alt nume , aș numi-o.....
- ✓ Dacă furia ar fi culaoare, această culaore ar fi...
- ✓ Dacă furia ar fi un animal acesta ar fi.....
- ✓ Furia mă împiedică să....
- ✓ Furia mă ajută să ....
- ✓ Sunt mai puternic decât furia atunci când....
- ✓ .... Face ca furia să scadă
- ✓ ... mă ajută să mă calmez



### ➤ **Aplicația nr 7 Ce declanșează izbucnirile de furie ale copilului ?**

*Timp : 20 minute*

*Materiale necesare : coli A4 , pixuri ,videoproiector, laptop, ecran de proiecție*

- **Studiul de caz 1 :** *Ești în magazin cu copilul. Acesta dorește să îi cumperi ceva și urlă, lovește cu piciorul când îl refuzi. De ce credeți că reacționează așa? Cum procedezi tu ca părinte?*
- **Studiul de caz 2 :** *Ești chemat la școală. Diriginta îți spune că copilul tău vorbește urât cu colegii și îi lovește. De ce credeți că reacționează așa? Cum procedezi tu ca părinte?*
- **Studiul de caz 3 :** *Ești acasă și îi spui ficei tale adolescente să nu mai stea atât de mult pe telefon. Ea începe să țipe și aruncă telefonul . De ce credeți că reacționează așa? Cum procedezi tu ca părinte?*
- **Studiul de caz 4 :** *În fiecare dimineață, când să plece la grădiniță, copilul refuză să se îmbrace cu hainele pe care i le-ai pregătit, plânge și nu vrea să iasă din casă. De ce credeți că reacționează așa? Cum procedezi tu ca părinte?*

Părinții vor fi împărțiți în 4 echipe . Fiecare echipă va primi un studiu de caz și vor lucra împreună.

Se va constata că motivele de la care apar crizele de furie sunt diferite de la vârstă la vârstă.

Astfel accesul de furie pot apărea pe fondul manipulării. Copilul este obisnuit sa primească ceea ce își dorește atunci când își dorește. Convins că tactica funcționează de fiecare dată și părinții cedează,

copilul recurge la o criză de furie. Dacă părintele continuă să cedeze „farmecului” său, copilul va reuși să-i manipuleze de fiecare dată. Acum se conturează și nevoia de independență, de control asupra propriilor decizii.

La vârsta școlară, **crizele de furie** apar cel mai adesea din cauza regulilor cu care nu sunt de acord și a activităților școlare pe care le considerș plictisitoare ori prea grele. Copilul va face accese de furie ori de câte ori va fi nevoit să-și facă temele sau să plece la culcare în toiul petrecerii. Furia se poate manifesta și in situatii cu totul noi, cărora copilul nu știe să le facă față.

În cazul adolescenților, furia apare pe fondul conflictelor dintre generații. Relațiile părinte-copil sunt presărate cu antagonisme de idei, care sfârșesc deseori prin manifestări furioase.

*„Odată cu pubertatea și intrarea în adolescența, furia apare foarte des în cazul conflictelor de idei. Adolescenții simt că nu sunt luati în serios, apare nevoia de a se apăra și sentimentul neputinței. Își doresc să fie înțeleși și observă că ceilalți nu reușesc să îi înțeleagă. Este o perioada de trecere, de desprindere de copilărie și tranziție către vârsta adultă. Cei din jurul lor continua să-i considere copii, in momente in care ei isi doresc să atingă maturitatea.*

*In accesele de furie, adolescentul poate sa vorbească pe o tonalitate înaltă, să țipe, dar și să lovească, să plângă. Va folosi cuvinte care să ranească sau va transforma furia în dorința de răzbunare. Uneori, dacă nu reușesc să îți exprime furia în relație cu ceilalți, o pot intoarce către ei însșiși”,* conchide coach Magda Luta.

➤ **Aplicația nr 8 Greșeli pe care le face părintele furios**

*Timp : 10 minute*

*Materiale necesare : Flipcahrt, coli flipchart, markere*

Pe marginea aplicației de mai sus , se scot în evidență greșelile pe care le facem ca părinți atunci când copiii noștri au crize de furie și se scriu pe foaia de flipchart :

✓ *Cade pradă furiei*

Furia nu se tratează în niciun caz cu furie. Răspunzându-i in aceeași manieră, părintele nu face decât să amplifice situația și să ii certifice copilului că procedează corect. Astfel, părintele se eliberează de stres în loc să învețe copilul să facă față emoțiilor. Trebuie să-ți păstreze calmul și să-l lase să-și exprime frustrările. Dupa ce se linisteste, va afla si cauza nemulțumirii.

✓ *Încearcă să discute cu el*

Degeaba încearcă să discute cu un copil isteric sau furios. Micuțul nu are capacitatea de a-și controla emoția și nu va reuși decât să-i amplifice furia sau isteria. Apelează la înțelepciune și tratează criza cu tact!

✓ *Lovește copilul*

Părintele care țipă sau lovește copilul când are o criză de nervi, îi transformă furia în frică. În felul acesta, cauza furiei rămâne nedescoperită și situația fără rezolvare. Mai mult decât atât, copilul va dezvolta alte probleme emoționale: stima de sine scăzută, neîncredere, timiditate.

✓ *Cedează șantajului emoțional*

Dacă îi face poftele copilului numai să nu mai țipe, părintele va încuraja astfel de comportamente. Trebuie să-l facă să înțeleagă că procedează greșit. Crizele de furie nu aduc nimic bun și îi fac rău fizic, lasându-l fără putere. Cel mai bine este să-l incurajeze să-și exprime nemulțumirile cu calm.



✓ *Pedepsește copilul*

Pedeapsa, ca și violentă fizică ori verbală, inverșunează copilul și îi amplifică emoțiile negative. El nu va privi pedeapsa ca pe ceva constructiv, ci va percepe părintele ca pe un dușman. Astfel, nu îi va spune ce îi determină crizele de teamă să nu fie pedepsit de fiecare dată, iar părintele nu va ști niciodată ce este cu adevărat în sufletul copilului, care-i sunt nevoile și neîmplinirile.

➤ **Aplicația nr 9 Cum liniștim copilul furios ?**

*Timp : 10 minute*

*Materiale necesare : Videoproiector, ecran de proiecție, laptop*

Se vor canaliza discuțiile spre modalitățile de gestionare a crizelor de furie la copii. Se vor proiecta următoarele metode :

1. *Începe cu tine*

Dacă ai obiceiul de a țipa la copiii tăi, gândește-te că tu ești modelul comportamental pe care ei îl vor copia. Poate fi dificil să te oprești din țipăt, dar dacă te lași pradă tentației, nu te poți aștepta ca ei să învețe să se controleze. Copilul tău învață privindu-te cum faci față neînțelegerilor și conflictelor.

Prezența ta calmă, chiar și atunci când el este nervos, îl face pe copil să se simtă în siguranță, ceea ce îl ajută să își dezvolte calea neuronală care oprește răspunsurile de „luptă sau fugi” și permite cortexului frontal (numit și „creierul rațional”) să preia controlul. Copiii învață din auto-reglarea ta că furia și alte sentimente supărătoare nu sunt atât de înspăimântătoare cum par – până la urmă, mami și tati nu se sperie de ele.

2. *Redu intensitatea*

Ești probabil bun la a rămâne calm atunci când lucrurile merg bine. Ceea ce necesită un efort eroic este să rămâi calm atunci când lucrurile devin problematice. Să țipi la un copil atunci când ești nervos însă, accentuează ceea ce el simte deja și anume că se află în pericol. S-ar putea să nu înțelegi de ce s-ar simți în pericol atunci când și-a agresat fratele mai mic, dar un copil care lovește, este un copil care se simte amenințat și intră într-o stare defensivă. Astfel, furia ta va face furtuna mai puternică. Treaba ta este să readuci calmul, deoarece copiii pot învăța și înțelege cum să „facă mai bine” doar atunci când sunt mai calmi.

3. *Ține minte faptul că toate sentimentele sunt permise*

Sentimentele sunt permise, doar acțiunile trebuie să fie limitate. De ce contează acest principiu? Deoarece atunci când copiii fac haz de emoții, acestea nu mai sunt sub controlul conștient. Apoi ei se dezlănțuie necontrolat și pot răni pe cineva. Dacă emoțiile sunt permise, copilul le poate accepta, în loc de a încerca să le reprime. Asta le oferă copiilor controlul cognitiv asupra sentimentelor, astfel încât să le pună în cuvinte mai degrabă decât să lovească.

4. *Setează limite ale agresivității*

Să permiți sentimentelor să se manifeste nu înseamnă să permiți acțiuni distructive. Copiii nu trebuie să fie niciodată lăsați să lovească, nici măcar părinții. Când o fac, au mereu nevoie de setarea unor limite

care să îi ajute să își oprească furia. Poți spune „Poți să fii cât de furios vrei, dar nu te voi lăsa să mă lovești. Voi avea grijă să fim toți în siguranță. Poți să îmi spui cât de supărat ești fără să mă ca eu să mă înfurii.”

Unii copii chiar simt nevoia să se reacționeze împotriva a ceva atunci când sunt nervoși. Nu este o problemă dacă îi lași să reacționeze împotriva mâinilor tale, dacă asta vor, dar dă-ți ochelarii jos și evită rănirea.

La fel, nu lăsa copiii să distrugă lucruri la nervi. Acest lucru se adaugă la sentimentele de vină și ideea că sunt o persoană rea. Treaba ta este să fii un martor sigur atunci când le ascuți supărările.

#### *5. Nu-ți trimite copilul să se calmeze singur*

Scopul tău, atunci când copilul este supărat sau furios, este să îi redai sentimentul de siguranță, ceea ce necesită prezența ta calmă. Ține minte faptul că nevoia cea mai mare de iubire a copilului tău apare atunci când ți se pare că ”o merită mai puțin”! În locul unui „time out”, ce îi transmite copilului mesajul că este singur cu aceste sentimente puternice și înfricoșătoare, încearcă „timpul împreună”, în cadrul căruia să stai cu el și să îl ajuți să își depășească sentimentele. Vei fi uimit văzând cum începe să arate mai mult auto-control atunci când adopți această această practică, deoarece se simte mai puțin neajutorat și singur.

#### *6. Refă conexiunea*

Copilul tău are nevoie să știe că tu înțelegi și că ești acolo să ajuți. Dacă știi ce se întâmplă, spune-i: „Ești atât de furios că ți s-a stricat jucăria”. Dacă nu știi, spune ce vezi: „Plângi atât de tare... văd cât de supărat ești”. Oferă permisiune explicită: „E ok, toată lumea are nevoie să plângă (sau devine furioasă, sau este tristă) uneori. Voi sta alături de tine până îți vor trece furia și supărările”. Dacă îl poți atinge, fă-o pentru a menține legătura: „Voi ține mâna pe umărul tău. Ești în siguranță. Sunt aici.”

Dacă țipă la tine ca să te îndepărtezi, spune: „Vrei ca eu să plec. Mă voi îndepărta puțin. Voi fi chiar aici când vei avea nevoie de o îmbrățișare. Nu te voi lăsa singur cu aceste sentimente puternice.”

#### *7. Oferă-i copilului tău modalități pentru a-și gestiona impulsurile agresive de moment*

Copilul tău are nevoie de a ști că tu înțelegi cât este de supărat și de ce. S-ar putea să aibă nevoie de suportul tău pentru a-și exprima furia fizic, cu tine privindu-l, astfel încât să fii „martor” la dimensiunea furiei sale. Evident, nu îl vei lăsa să își bată fratele, indiferent cât de urât s-a comportat cu el. Dar îl poți ajuta să își redirecționeze furia. Ține minte că ceea ce este vindecător nu este exprimarea furiei, ce îl poate face mai furios. Este descărcarea tensiunii corporale, prin care copilul arată cât este de supărat, astfel încât să se simtă înțelese.

Atunci când este calm, fă o listă cu modurile constructive prin care face față emoțiilor, și pune-le pe frigider. Lasa-l să le scrie, sau adaugă imagini, astfel încât să se simtă autorul listei. Oferă-i un exemplu folosindu-le și tu atunci când ești furios: „Devin nervos, așa că mă voi uita pe *Lista supărării*. Uite, cred că voi pune niște muzică și voi dansa până îmi trece!”. Mai jos, câteva idei pentru început:

- Unii copii lovesc pernele de pe canapea, ceea ce pare artificial pentru ei, dar le place mult să aibă ceva în care să lovească.

- Copiii mici găsesc util să bată din picioare când sunt supărați. Nu te îngrijora, e mai bine decât să își lovească sora, iar în timp vor învăța să folosească cuvintele potrivite.
- Cu un copil mai mare, poți utiliza sugestia de a desena sau de a scrie despre ceea ce îl enervează, pentru a rupe apoi în bucăți mici.
- Învăță-l să folosească „butonul de Pauză” respirând de patru ori pe nas și expirând de patru ori pe gură.
- Fă rost de două mingi moi: oferă-i una și arată-i cum poți elimina furia prin strângerea mingii.
- Pune muzică și dansați „dansul furiei”.

#### *8. Ajută-ți copilul să fie conștient de „semnalele de alarmă”*

Atunci când copiii sunt plini de adrenalină sau de alți neurotransmițători de „luptă sau fugă”, ei cred că este o urgență și că luptă pentru viața lor. În acel moment, gestionarea impulsurilor de furie este aproape imposibilă, și tot ce le putem oferi este un mediu sigur până se va îndepărta furtuna. Dar ne putem ajuta copiii să își dea seama când devin nervoși și să îi învățăm cum să se calmeze, astfel încât să aibă mai puține crize de tantrum. Când este mic, trebuie să cunoști indicatorii și să previi apariția furiei – implică-l în activități relaxante sau ia-l cu tine la cumpărături. Când crește, îi poți spune „Dragule, devii nervos. Putem rezolva asta. Hai să ne calmăm și să ne dăm seama împreună ce putem face.”

#### *9. Ocupă-te de prevenție pentru a-ți ajuta copilul să treacă peste emoțiile care îl cuprind zilnic*

Sunt câteva lucruri pe care le poți face pentru a-ți ajuta copilul să se simtă în siguranță și conectat, și asta îl ajută să treacă peste provocările emoționale pe care le întâlnesc copiii zilnic. Acesta idei sunt:

- Răspunde cu empatie la tot ceea ce exprimă copilul, chiar și atunci când setezi limite (Nu poți fi empatic 24/7, dar încearcă să crești această tendință).
- Petrece cel puțin 15 minute cu copilul în fiecare zi, doar pentru conexiune și bucuria de a fi împreună.
- Folosește obiceiuri de rutină pentru a-l face să știe la ce să se aștepte.
- Acceptă toate emoțiile pe care copilul le exprimă, și asigură-i siguranța de a plânge atunci când simte nevoia.
- Asigură-te că fiecare copil se bucură de cel puțin 10 minute de râs, preferabil fiind conectat fizic cu el.

#### *10. Ajută-ți copilul să își dezvolte inteligența emoțională*

Copiii care se simt confortabil cu emoțiile lor își pot gestiona furia într-un mod mai constructiv. Unii copii, din păcate, nu se simt în siguranță atunci când exprimă emoții inconfortabile. Uneori au părinți care diminuează sau chiar ridiculizează temerile și dezamăgirile lor. Uneori sunt trimiși în camerele lor pentru a se calma și nu primesc niciodată ajutor pentru a face față supărărilor. Uneori durerea și supărarea sunt pur și simplu copleșitoare. Se chinuie din răputeri să își reprime furia, gelozia și anxietatea, dar sentimentele reprimite găsesc alte căi de a se manifesta incontrollabil, ca atunci când preșcolarul adorabil își lovește din senin fratele mai mic. Acești copii trăiesc cu teama față de sentimentele lor. Pentru a bara rezervorul de frică, suferință sau durere, acești copii devin nervoși și rămân nervoși. Când se întâmplă asta, un copil poate avea nevoie de ajutorul unui specialist.

#### *11. Semnele unui copil care are nevoie de ajutor pentru a face față furiei*

- Nu își poate controla impulsurile agresive și lovește oameni (alții decât rude), după vârsta de cinci ani.
- Are explozii de furie frecvente, indicând că are un nivel acumulat foarte ridicat de furie și supărare, ce este gata să dea afară.
- Este mereu în opoziție (după vârsta de doi ani).
- Nu își recunoaște rolul în a crea probleme, în schimb victimizându-se constant.
- Își pierde des din prieteni, se ceartă cu adulții sau are conflicte interpersonale puternice.
- Pare preocupat de răzbunare.
- Amenință cu auto-rănirea fizică sau chiar recurge la astfel de gesturi.
- Distruge frecvent lucruri.
- Își exprimă deseori ura.
- Rănește copiii mai mici sau animale.

Atunci când un copil are probleme de „gestionare a furiei” înseamnă că este speriat de acele sentimente copleșitoare cuprinse de furie (frică, durere, suferință). Pentru a se apăra de aceste sentimente vulnerabile, despre care crede că îl vor distruge, se îmbărbătează și folosește furia pentru a se apăra. El pare atunci să respingă consolarea, să vă respingă, având în realitate nevoie de ajutor.

#### 10. Momentul de debriefing

Pe o foaie de flipchart va fi desenat un cadran împărțit în patru , în care părinții vor nota:

- ✓ Ce activități am făcut astăzi ?
- ✓ Ce emoții am experimentat ?
- ✓ Ce am învățat ?
- ✓ Ce voi face mai departe ?

Părinții vor ieși și vor nota răspunsurile la flipchart !

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce activități am făcut astăzi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce emoții am experimentat ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce am învățat ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce voi face mai departe ?</li> </ul>

**"Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient "**

**Prof. MARIȘ ELENA EMILIA**

**LICEUL TEORETIC "O.C. TĂSLĂUANU", TOPLIȚA, HARGHITA**

Empatia este abilitatea de a arăta cu adevărat compasiune, de a înțelege experiența altei persoane și de a te putea pune în pielea altcuiva. Capacitatea de a arăta empatie este o abilitate de viață care poate fi predată la orice vârstă, cu rezultate benefice. Copiii empatici au mai puține șanse să-i intimideze pe alții, iar cercetările arată că liderii care ascultă și încearcă să înțeleagă emoțiile angajaților lor au mai mult succes.

În educația copiilor oricât de mult am crede că predarea de cunoștințe sau abilități duce la învățare, oricât am încerca să ne punem obiective ca dascăli, experiența copiilor în contact cu ceea ce le propunem este una personală. Doar în momentul în care reușim să intrăm în lumea lor, să ascultăm ce se întâmplă în universul lor legat de învățare putem spune cu adevărat dacă ceva s-a schimbat prin învățare, prin educație. Uneori este simplu să dăm un test elevilor din clasă și să punem o etichetă de „bun” sau „rău”, „suficient” ori „insuficient”, însă în actul educativ ar fi necesar să înțelegem că alternativa ar fi empatia, pentru a ne transpune în lumea interioară a copilului fără să emitem judecăți de valoare. Atunci când profesorii sunt deschiși să asculte, să înțeleagă, să ghideze elevul să reflecte, să-l sprijine în evoluția sa ca un întreg și este dispus ca împreună să găsească soluții pentru a face următorul pas putem observa efectele empatiei.

Atât cadrele didactice, cât și părinții pot ajuta copii să învețe empatia. E bine să ne amintim că empatia nu este un dar sau ceva cu care ne naștem, ci este acea abilitate de comunicare care se poate învăța încă din copilărie și fiecare părinte sau dascăl este responsabil să sprijine dezvoltarea acesteia.

Ne vom întreba cum? Prin puterea exemplului, căci empatia nu se predă ca și cum ar fi o ecuație la matematică sau o formulă la chimie, putem crește și educa copiii și tinerii în spiritul unor valori cum ar fi respectul, responsabilitatea, autenticitatea, înțelegerea, curajul ajutându-i astfel să devină cea mai bună versiune a lor.

Empatia în educația și creșterea copilului înseamnă a pune accent pe motivele și nevoile copilului, înseamnă să ascuți activ ceea ce vrea să-ți spună copilul din fața ta. Ascultarea activă este modul de a dezvolta empatia în relația părinte-copil, este important să învățați și să exersați aptitudini de comunicare, de a arăta interes față de ceea ce dorește să ne transmită copilul, de a pune întrebări și de a avea răbdarea de a primi răspunsul, de a-i încuraja să exprime ceea ce simt și cred.

Empatia pune accent pe emoții și nu pe acțiuni și vorbe: căci în spatele celor două se află mereu o trăire. A învăța despre empatie în educația și creșterea copilului asigură o relație afectivă deschisă, armonioasă și oferă copilului sentimente de confort, echilibru, atașament și stabilitate.

Revenind la educația copiilor și a tinerilor, este recomandat să ne amintim ca dascăli că tot ceea ce facem, zicem este urmărit cu atenție de cei 20, 30 de elevi în fața cărora ne aflăm. Prin urmare noi adulții suntem primii care oglindim empatia.

Ca elevii să de-a mai departe empatia pe care au dezvoltat-o este bine să exprimați emoțiile pe care le simțiți, astfel vor ajunge să-și recunoască propriile trăiri, dar și emoțiile celor din jur.

Atunci când comunicați cu cei din jurul vostru: **Fiți curioși!** Puneți-vă întrebări de genul: „Cum ar fi dacă mi-ar face mie ceva asta? Cum m-aș simți?” „Dacă n-am trecut niciodată printr-o situație asemănătoare, am simțit vreodată o emoție similară?” Acestea ajută să vedem situațiile și din alte unghiuri. Petreceți timp cu persoane pe care îi cunoașteți mai puțin și aflați cât mai multe lucruri despre ei.

Elevii își mai pot dezvolta empatia implicându-se în activități de [voluntariat](#), care îi provoacă să interacționeze cu situații diferite de cele cunoscute.

Participarea la [proiectele educaționale/sociale](#) ajută tinerii să dezvolte abilitățile de comunicare și să exerseze empatia în contexte diverse. Cercetările au arătat că lucrul împreună în proiecte comunitare poate ajuta la vindecarea diferențelor dintre oameni și la eliminarea prejudecăților. Alătură-te unui grup din medii diferite și ajută la implementarea unor evenimente în școli, în comunitatea în care trăiești.

Plecând de la cadrele didactice ajungând până la elevii din clasă, s-a observat că **empatia** poate aduce o creștere a calității educației. Deoarece a fi empatic cu cei din jurul tău este un atu. Actul educativ ar fi unul conștient și centrat pe nevoile elevilor dacă dascălii ar practica validarea emoțională în contextul actului de comunicare și în relaționarea cu proprii elevi. Dezvoltarea personală, formarea continuă, alegerea unor metode moderne de predare, aplecarea cu empatie și înțelegere asupra tuturor celor implicați în educație poate face diferența.

Educația centrată pe valori, dezvoltarea și practicarea empatiei, centrarea lecțiilor pe elev, pe nevoile acestora și implicarea sa în școală pot fi elemente importante în creșterea calității educației!

## EDUCAȚIA NONFORMALĂ

*Nume - Măslină Nicoleta  
Liceul Teoretic Mihail Kogălniceanu*

Educația nonformală cuprinde totalitatea influențelor educative ce se derulează în afara clasei (activități extra-para-școlare ) sau prin intermediul unor activități opționale sau facultative. Termenul nonformal desemnează o realitate educațională mai puțin formalizată sau neformalizată, dar totdeauna cu efecte formative. Acțiunile incluse în acest perimetru se caracterizează printr-o mare flexibilitate și vin în întâmpinarea intereselor variate, individuale ale elevilor. Educația de tip nonformal a existat dintotdeauna. Ceea ce este nou astăzi în legătura cu această manieră de a educa rezidă în organizarea ei planificată. În unele situații, educația nonformală poate fi o cale de ajutor pentru cei care au șanse mai mici de a accede la școlarizare normală: locuitori din zone retrase, persoane cu nevoi speciale, etc.

Educația nonformală este cea mai nouă abordare a învățării prin activități plăcute și adecvate. Avantajele sale multiple înglobează bifarea tuturor deprinderilor specifice sistemului tradițional de învățământ, cu un aport suplimentar de abilități câștigate în condițiile unei libertăți de exprimare maxime.

Educația nonformală înseamnă orice acțiune organizată în afara sistemului școlar prin care se formează o punte între cunoștințele predate de profesor și punerea lor în practică. Acest tip nou de învățare elimină stresul notelor din catalog, al disciplinei impuse și a temelor obligatorii. Înseamnă plăcerea de a cunoaște și de a te dezvolta.

Acest tip de educație este **caracterizată** prin:

- răspunderea concretă la cerințele fixate;
- permite momente de abstractizare , prin extragerea de cunoștințe din viața practică;
- elevii sunt implicați în proiectarea, organizarea și desfășurarea acestor activități;
- are caracter facultativ sau opțional;
- nu se pun note și nu se face o evaluare riguroasă;
- permite punerea în valoare a aptitudinilor și intereselor copiilor și tinerilor;
- permite o mare varietate de forme, flexibilitate sporită a formelor, cunoaște modalități diferite de finanțare;
- ușurează promovarea muncii în echipă și a unui demers pluridisciplinar sau interdisciplinar;
- pune accent pe obiectivele de tip formativ-educativ.

Ea oferă un set de experiențe sociale necesare fiecărui individ, venind în completarea celorlalte tipuri de educație prin :

- valorificarea timpului liber al elevilor, din punct de vedere educațional ;

- oportunitati pentru valorificarea experientelor de viata ale elevilor, printr-un cadru flexibil, deschis, prin diversificarea mediilor de invatare ;
- participare individuala, colectiva sau voluntara ;
- flexibilitate in modul de a raspunde intereselor elevilor prin gama larga de activitati propuse si posibilitatea ca fiecare elev sa decida la ce activitati vrea sa participe ;
- pregatirea pentru viata, pentru a deveni cetateni activi ai tarii ;
- alaturi de informatiile si competentele specifice anumitor domenii, elevii isi dezvoltă capacitati organizatorice, autogospodaresti, de gandire critica, de gestionare cat mai corecta a timpului, de rezolvare a unor probleme;
- cadru specific pentru dezvoltarea unor aptitudini.

**Obiective pedagogice specifice:**

- sprijinirea indivizilor cu sanse speciale-minime-maxime, de reusita scolara, profesionala, etc.;
- stimularea dezvoltarii personalitatii indivizilor si a comunitatii educative locale, la niveluri superioare de performanta si de competenta pe plan intelectual, moral, estetic, fizic, tehnologic;
- folosirea corecta a strategiilor de proiectare, de formare si de perfectionare profesionala;
- de organizare a timpului liber;
- de alfabetizare functionala a grupurilor sociale defavorizate.

Sistemul de invatamant este sprijinit direct si indirect de educatia nonformala prin doua circuite pedagogice principale :

a) un circuit pedagogic in afara clasei :

- cercuri pe discipline de invatamant ( cercul de matematica, cercul de stiinte ale naturii, cercul de pictura, de informatica, etc. ), cercuri interdisciplinare, cercuri tematice/transdisciplinare;
- asambluri sportive, artistice, culturale,etc.
- Intreceri, competitii, concursuri, olimpiade scolare.

b) un circuit pedagogic in afara scolii:

- activitati periscolare- organizate special pentru valorificarea educativa a timpului liber:
  - cu resurse traditionale: excursii, vizite,tabere, cluburi, universitati populare, vizionari de spectacole si de expozitii, etc.;
  - cu resurse moderne: videoteca, mediateca, discoteca: radio-televiziune scolara, instruire asistata pe calculator, etc.;
- activitati parascolare- organizate in mediul socio- profesional, “ca solutii alternative” de perfectionare, reciclare, instruire permanenta, institutionalizate special la nivel de presa pedagogica, radio televiziune- scolara; cursuri, conferinte tematice – cu programe speciale de educatie permanenta etc.;

Ivan Iuich in teoria”descolarizarii societatii” propune “ patru retele ale cunoasterii” caracteristice pentru “noile institutii educative” de tip nonformal:



- a) o retea de "servicii utilizata in activitatea zilnica" care pun la dispozitia publicului diferite " obiecte educative": instrumente, biblioteci, laboratoare, sali de expozitii, sali de spectacole, muzee, etc.;
- b) o retea de " schimburi de cunostinte" actualizate, bazate pe "o lista de persoane" dispuse si capabile se asemenea activitati;
- c) o retea de comunicare sustinuta printr-un organism care "faciliteaza intrunirile intre semeni si inregistrarea dorintelor in materie de educatie;
- d) o retea de adrese ale persoanelor profesioniste sau amatoare, capabile de "servicii educative" oferite chiar la nivelul unui 'anuar".

Continuturile educatiei nonformale urmaresc desfasurarea unei activitati cu caracter formativ, dirijate cu personal specializat in stransa legatura cu parintii, elevii, organizatiile nonguvernamentale social-culturale.

Note specifice educatiei nonformale:

- a) proiectarea pedagogica neformalizata, cu programe deschise spre interdisciplinaritate si educatie permanenta- la nivel general-uman, profesional, sportiv, estetic, etc.;
- b) organizatia facultativa, neformalizata (ONG) , cu profilare dependenta de optiunile elevilor si ale comunitatilor scolare si locale, deschise spre experiment si inovatie;
- c) evaluarea facultativa, neformalizata, cu accente psihologice, prioritar stimulative, fara note sau calificative oficiale.

### **Exemple de activitati de educatie nonformala**

#### **1 Activitati directe in sprijinul instruirii elevilor**

- activitati individuale
  - consultatia
  - antrenamentul
- activitati de grup
  - meditatie
  - cercul pe materii
  - vizita de lucru

#### **2. Activitati directe in sprijinul educarii elevilor**

- formarea competentelor de organizare- autoorganizare
  - atribuirea de sarcini
  - organizarea clasei de elevi
- actiuni unidisciplinare
  - excursia de studiu
  - concursul scolar, olimpiadele
  - sesiuni de comunicari stiintifice
- activitati pluri si interdisciplinare
  - cercuri extracurriculare
  - serbari scolare
  - competitii culturale
  - competitii sportive
  - expozitii scolare

- vizite de studiu
- ateliere teoretice si practice (picture, muzica, fotografie, teatru, IT )
- activitati culturale- vizite la muzee, centre culturale,
- mese rotunde
- tabere scolare
- cluburi scolare
- jocuri interculturale, jocuri de cooperare
- discutii in grupuri mici sau in plen despre problemele care ii preocupă pe tineri
- actiunile organizatiilor nonguvernamentale ( Crucea Rosie, Salvati copiii, Organizatia Nationala”Cercetasii Romaniei’ ) prin promovarea de proiecte pe cele cinci piste educationale ( dezvoltare fizica, dezvoltare intelectuala, dezvoltare afectiva, dezvoltare sociala, dezvoltare spirituala)

### **3.Activitati indirecte in sprijinul educarii**

- comemorari sau festivitati
- scoala parintilor
- sedinta cu parintii
- consultatii pentru parinti
- invitati- personalitati, reprezentanti ai unor institutii culturale, sportive, medicale etc.

### **4. Activitati indirecte in sprijinul instruirii**

- amenajarea unui spatiu destinat unei discipline: punctu, coltul, atelierul etc. disciplinei (coltul de lectura, atelierul de pictura, etc)
- traducerea unor mijloace informatice de predare
- educatie umanista

Ca orice educatie si educatia nonformala are limitele ei. Obiectivele sunt realizate pe termen scurt si metodele sunt lasate la libera alegere a educatorilor

Dezvoltarea educatiei nonformale ofera sugestii si chiar solutii la “criza scolii’ La un moment dat ponderea educatiei poate fi deplasata spre educatia nonformala. Depinde cand ,si cu ce pleaca mai departe si ce reuseste individul sa faca in continuare.

**Bibliografie:** 1. Cucuș, C., 1998, Psihopedagogie, Editura Polirom, Iași ;  
 2. Joița, E., 2003, Pedagogie și elemente de psihologie școlară, Editura Arves, Craiova;  
 3. Toader, A.D.,1995, Psihologia schimbării și educația. Polarități și accente ale procesului educațional, EDP, București.

## PROFESORUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI PUTERE

Liceul Tehnologic "Căpitan Nicolae Pleșoianu" Rm.Vâlcea

Profesor Matei Alina Mihaela

Oricare ar fi latura din care privim clasa de elevi, rolul profesorului este proeminent, iar exercitarea concretă a acestui rol depinde de personalitatea lui și de situațiile educative cu care se confruntă și pe care le are de rezolvat. Profesorul este lider numit. Prin hotărârea conducerii școlii el primește un număr de clase cu care va lucra și o clasă pe care o va îndruma ca diriginte.

Profesorul și elevii nu se aleg unii pe alții. Profesorului îi revine sarcina și răspunderea integrării sale în clasă și în colectivul de elevi pe care urmează să-l închege. Într-un colectiv format, profesorul devine unul din membrii acestuia, dar cu statut special.

Profesorul conduce și decide, organizează, influențează, consiliază și controlează, apreciază și îndrumă, este model de conduită civică și morală, este profesionist. El își exercită atribuțiile și calitățile asupra grupului și asupra fiecărui membru al acestuia în parte pentru obținerea succesului școlar și formarea comportamentelor dezirabile, dirijează relațiile interpersonale din grup în scopul asigurării unui climat psihosocial favorabil dezvoltării personalității elevilor și pentru a îmbunătăți relațiile interpersonale.

Activitatea de conducere este o modalitate de optimizare a activității umane, conducerea presupune alegerea unor acțiuni, determinarea structurilor organizatorice și a responsabilităților agenților acțiunii, formularea sarcinilor și atribuțiilor lor, controlul realizării sarcinilor și evaluarea rezultatelor.

Problema conducerii este inseparabil legată de organizare și are ca moment hotărâtor decizia. Profesorul poate lua decizii cu privire la tot ceea ce se întâmplă în procesul instructiv-educativ, își exercită puterea asupra principalelor fenomene ce au loc în grup, supraveghează și îndrumă întreaga activitate a clasei. Sarcina fundamentală a profesorului este de a conduce învățarea elevilor. Profesorul ia decizii pe tot parcursul activității sale didactice: înainte, în timpul și ulterior predării.

Înainte de predare profesorul își planifică activitatea fixându-și obiective, stabilind formele de organizare a activității, strategiile de predare și evaluare, organizarea cadrului de desfășurare. În timpul predării, profesorul urmărește reacțiile elevilor pentru a introduce suplimentar informație sau a renunța la informația redundantă. Ca urmare a autoanalizei și autoevaluării prestației sale, profesorul trage învățăminte și ia decizii de autoperfecționare. Momentele pregătitoare presupun reflecție, iar cele ulterioare predării, analiză.

În timpul predării, contactul direct cu elevii îi activează profesorului întreaga personalitate. El ia decizii ad-hoc. Adaptarea permanentă a comportamentului profesorului la situația clasei vizează promovarea învățării la nivelul elevilor, sporirea eficienței educative.

Profesorul organizează cadrul adecvat învățării elevilor. El trebuie să stăpânească atât disciplina pe care o predă cât și strategiile de conducere, curriculum-ul școlar, să aibă abilități psihopedagogice și să cunoască personalitatea elevilor.

Conducerea învățării elevilor implică și asigurarea unui climat favorabil acestui proces. Mediul fizic ambiant, climatul afectiv stimulator, încrederea în capacitățile elevilor, implicarea lor în activitatea de învățare, dar și în luarea deciziilor privind viața clasei și asumarea de roluri, educarea respectului pentru celălalt și pentru reguli, utilizarea întărilor pozitive și recunoașterea reușitelor sunt tot atâtea modalități de exercitare a conducerii eficiente.

Păstrarea permanentă a contactului vizual între profesor și elevi, proximitatea spațială, accesibilitatea la mijloacele materiale utilizate sunt și acestea condiții ale unei bune organizări a activității de învățare a elevilor.

Bine folosite de către profesor, metodele de grup influențează nu numai comportamentul celui asupra căruia sunt orientate, dar și asupra celorlalți membri ai grupului. Asemenea metode presupun abordarea unor probleme comune grupului, vizează antrenarea a cât mai multor elevi în rezolvarea lor și permit raportarea manifestărilor de comportament în același timp la individ și la cerințele grupului.

Conducerea învățării are la bază verificarea și evaluarea progreselor înregistrate de aceștia, descoperirea și diagnosticarea la timp a dificultăților întâmpinate, atât pentru aprecierea evoluției lor cât și pentru aprecierea propriei prestații a profesorului.

Profesorul conduce întregul proces instructiv-educativ desfășurat în școală, dar nu învățarea elevilor. El este responsabil și dirijează viața în grup.

Pentru a-și putea exercita atribuțiile de conducere, profesorul este investit cu putere și autoritate. Înțelegând prin autoritate capacitatea profesorului de a se impune, de a-i determina pe elevi să i se subordoneze, precum și capacitatea de a lua toate măsurile pe care le consideră oportune și necesare, dar legale, consideră că autoritatea trebuie să fie atributul principal al profesorului.

Întrucât școala pregătește tineri pentru o viață socială liberă și democratică, relațiile de conducere-subordonare implică inițiativa, participarea activă a elevilor la propria formare, iar supunerea nu este decât o pregătire a elevilor pentru ca, în viață, să-și poată armoniza interesul cu al celorlalți. Clasa de elevi nu este împărțită în conducători și conduși, ci fiecare membru al ei îndeplinește în același timp sau succesiv roluri de conducători și executanți.

Profesorul rămâne în fruntea ierarhiei organizaționale a clasei. Supunerea elevilor față de profesor este permanentă. Profesorul nu trebuie să transforme conducerea în abuz de putere, să nu dea comenzi și să nu ia decizii arbitrare, ci trebuie să stimuleze participarea activă și conștientă a elevilor la rezolvarea sarcinilor prin acțiuni comune.

Conducerea implică solicitare, subordonarea trebuie să devină angajare.

În practica școlară se întâlnesc diferite stiluri de conducere. Mai frecvente sunt stilurile „autoritar” și „democratic”. În general este recunoscut ca fiind superior stilul democratic pentru că acesta creează raporturi optime între subiect și sarcină, rezolvarea problemelor apărând ca rezultat al propriei activități a subiecților, pe când cel autoritar apare ca un sistem de comenzi și ordine externe, care «astupă» perspectiva muncii și barează calea oricărei independențe în acțiune.

Liderul formal elev apare, fie ca urmare a alegerii lui de către membrii clasei, fie prin numirea lui de către profesor. El este responsabilul clasei, iar la clasele mici mai apar: responsabil cu curățenia, cu disciplina, cu îngrijirea florilor etc. În clasă există funcții care se ocupă periodic, prin rotație, de fiecare elev: funcția de serviciu.

Liderul clasei are o serie de avantaje în activitatea de conducere. El este permanent între colegii lui, cunoaște în amănunt viața interioară a clasei, relațiile dintre elevi, sentimentele și atitudinile elevilor față de profesori, conduita mai puțin controlată a elevilor în situații cotidiene..

Liderul elev trăiește mai îndeaproape decât profesorul, pulsul clasei și cerințele pe care el le emite pot fi acceptate cu mai multă ușurință decât cele care vin în mod direct din partea profesorului. Dar, cu toate acestea, liderului elev îi lipsește experiența de viață și de conducere, precum și puterea de a se impune cu mijloace de constrângere, dacă situația o cere. Este necesară o bună colaborare între profesor și responsabilul clasei.

Liderul informal, neoficial, neinstituționalizat este rezultatul rețelei de structuri sociometrice din clasă, a preferințelor în relațiile interpersonale simpatetice dintre elevi. Întrucât nu-și exercită puterea în același mod ca liderul formal, între cei doi se pot naște contradicții. Liderul informal poate deveni mai popular decât cel formal și mai influent.

Profesorul trebuie să cunoască aceste contradicții, dacă ele există, să folosească influența liderilor informali în scopul realizării sarcinilor școlare, să contracareze influența

negativă a unor lideri informali și să dirijeze alegerea în funcție de conducere pe cei mai valoroși lideri informali.

Relațiile profesor-elevi se constituie într-o rețea de interdependențe. Relațiile informațional-cognitive și relațiile afective sunt subordonate relației de conducere-influențare. Atât relația informațional-cognitivă cât și cea afectivă se stabilesc cu scopul de a-i influența pe elevi: pentru însușirea de cunoștințe, pentru determinarea unor stări afective favorabile recepționării mesajului emis de profesor, pentru determinarea unor modificări de comportament sau stabilizarea unor trăsături de caracter. Profesorul declanșează și întreține interesul elevilor și dorința lor de a învăța și de a răspunde printr-un comportament adecvat cerințelor lui.

Influențarea elevului de către profesor se face direct, prin atitudine, mesaj verbal, gestică, mimică, stare afectivă, exemplu personal, adică prin prezența sa activă. Această prezență are rolul unui stimul ce determină la elevi un răspuns (care poate fi de acceptare formală, acceptare cu convingere, imitare, contagiune, rezistență). Indirect, profesorul influențează prin alți factori educaționali cum sunt colectivul de elevi, familia, consiliul profesoral, comitetul cetățenesc de părinți.

Eficiența influențării depinde de o serie de factori: congruența dintre repertoriul profesorului și cel al elevilor în comunicare, realizarea feed-back-ului și tonul afectiv al relației profesor-elev.

Prin comportamentul lui afectiv profesorul impune elevilor un anumit comportament individual și de grup.

Trăsăturile temperamentale ale profesorului au un cuvânt de spus. Autocontrolul permanent, echilibrul autoimpus sunt hotărâtoare pentru un comportament adecvat. Comportamentul emoțional al profesorului influențează direct comportamentul elevilor prin contagiune și indirect, prin climatul afectiv pe care îl determină în clasă. Acest comportament poate fi „factor de stimulare a unor stări afective tonice sau de diminuare a capacității de muncă a elevilor și de blocare a relațiilor de comunicare între elevi și profesor.” (V. Popeangă, 1973, p. 132).

Relațiile apropiate între profesor și elev, bazate pe încrederea elevului nu numai în competența profesională a profesorului, ci și în competența sa ca sfătuitor, pe capacitatea empatică a profesorului, sunt dorite de către elevi.

Ei se adresează profesorilor pentru a obține sfaturi doar dacă sunt destul de apropiați de ei, dacă au încredere că vor fi înțeleși și bine sfățuiți.

Cel mai des pentru motivarea reținerilor sunt invocate: distanța dintre profesori și elevi, frica de profesor, indiferența profesorului și teama elevilor de a nu fi înțeleși greșit de către profesor.

Elevii nu se adresează oricărui profesor, ci aceluia care îi înțelege. Elevii își doresc relații mai apropiate cu profesorii, pentru a găsi în aceștia sprijin moral ori de câte ori au nevoie. Oricât de bune ar fi aceste relații, elevului îi trebuie curaj ca să ceară sfat profesorilor săi.

Starea afectivă a clasei este determinată de doi factori esențiali: activitatea grupului și relațiile dintre educator și educați în timpul activității. Această stare este influențată de deciziile profesorului, de stilul lui de conducere și de dezvoltarea unor raporturi mutuale pozitive sau negative între elevi.

Elevii desfășoară o serie de activități comune: învață, participă la activități artistice, de petrecere a timpului liber. Activitățile comune favorizează formarea unor sentimente de grup (colegialitate, solidaritate, prietenie, simpatie) și spiritul comunitar (de dragoste, respect, mândrie, apărarea grupului). În clasă se formează și se dezvoltă colegialitatea, manifestată prin loialitate față de colegi, într-ajutorare și solidaritate, ca sentiment de atașament față de

colegi, de datoria față de grup în apărarea intereselor acestuia. Solidaritatea elevilor se manifestă și în respectarea normelor prescrise și a celor de grup.

Propriile norme de grup ale clasei admit adeseori minciuna, fraudă școlară, insolența în virtutea solidarității de grup. „Constrângerea și teama sunt răi sfetnici pentru elevi, care găsesc în minciună un refugiu și în grupul clasei un mijloc de acoperire și apărare. Asemenea situații creează tensiuni și cazuri de conștiință a căror rezolvare solicită acțiuni organizate în mod rațional.” (V. Popeangă, 1973, p. 155)

Climatul afectiv al clasei este rodul nu numai al comportamentului profesorului, ci și al conlucrării lui cu elevii și se realizează cu contribuția ambelor părți. Profesorul trebuie să sesizeze și să încurajeze orice încercare, oricât de timidă, a elevilor de a se apropia de el. Elevului îi este frică să nu greșească și mai ales să nu fie înțeleș greșit, dar el dorește din toate puterile să-și deschidă sufletul în fața profesorului. Tonul afectiv pe care profesorul îl imprimă relațiilor sale cu elevii și pe care îl induce în relațiile între elevi generează climatul afectiv, favorabil sau nefavorabil bunei desfășurări a activității. Profesorul poate interveni conștient în crearea unei stări afective pozitive la nivelul clasei ajutându-i pe elevi să-și dozeze rațional efortul de învățare prin modul de predare, prin cerințe și prin îndrumarea studiului individual. Solicitarea prea mare, nerațională sau neînțeleasă de elevi are efecte negative în comportamentul acestora, manifestate prin chin, minciună, fraudă, anxietate, pasivitate, plictiseală, sustragere de la îndatoririle școlare. Prin tonusul pe care îl imprimă grupului, profesorul favorizează efortul elevilor și rezultatele lor sau dimpotrivă, le face munca mai grea, chiar apăsătoare.

Tonusul afectiv optim al relației profesor-elevi exclude deopotrivă autoritarismul, înfricoșarea, amenințarea elevilor, instabilitatea comportamentală a profesorului, precum și atmosfera permisivă și formalismul. Școala rămâne un cadru social de muncă, în care seriozitatea și angajarea conștientă trebuie să domine.

Profesorul este răspunzător și de tonul afectiv dintre elevi. Supărările, amărăciunea, refuzul, invidia îngreunează foarte mult cooperarea, chiar și în situații lucrative.

Cerându-le elevilor părerea pe această temă, nu te aștepti la opinii extraordinare, dar poți obține informații utile despre relațiile concrete dintre elevii reali cărora te adresezi și profesorii reali cu care ei lucrează, despre relațiile cu aceștia.

Conducerea școlii își cunoaște profesorii, cu bune și cu rele, dar sunt și aspecte care scapă. Dacă directorii sunt noi în funcție, lucrurile se precipită, în sensul că este nevoie de un anumit timp pentru ca, prin asistențe la ore, să-și formeze o părere adecvată realității despre fiecare profesor, iar problemele școlii se cer rezolvate rapid.

E greu de crezut că elevul va avea totală încredere în profesor astfel încât să-și spună părerea. Cu tact și cu puțină diplomație profesorii pot afla ce cred elevii despre ei.

O sursă neconvențională ar putea fi chestionarea în scris a elevilor. Printr-o singură cerință elevii sunt solicitați să-și spună părerea despre ce ar mai putea fi făcut pentru ca prestigiul școlii și pregătirea elevilor să fie mai bune.

A-i ruga pe copii să vorbească despre profesorul ideal este în ochii lor, o acțiune absolut inofensivă, n-are de ce să creeze suspiciuni. Copiii spun pur și simplu ce și-ar dori. Directorul va ști ce să extragă din răspunsurile elevilor, va putea găsi eventualele puncte slabe ale colectivului de profesori sau ale unora dintre membrii lui, urmând să prezinte cu tact și menajamente, observațiile sale în fața colegilor.

Sub aspectul educativ profesorul se sprijină în acțiunea sa pe fenomene care întăresc coeziunea clasei. Sentimentele de prietenie, colegialitate și solidaritate, bucuria și mândria pentru performanțele clasei sau ale unor membrii ai acesteia întăresc coeziunea clasei și tonifică starea ei afectivă. Presiunea exercitată de către profesor duc la teamă și neîncredere, creând ceea ce se numește o „solidaritate defensivă”, o rezistență morală în raport cu profesorul.

Profesorul influențează elevii dar este, la rândul său, influențat de elevi. El își adaptează comportamentul, ia măsuri, impune și dispune, se consultă cu elevii săi, ia măsuri independent. Motivația profesorului, satisfacțiile sau insatisfacțiile pe care le trăiește sunt urmare a reușitei sau nereușitei sale profesionale, precum și un stimulent sau o piedică în continuarea acestei activități.

În procesul instructiv-educativ este necesară o adaptare permanentă a profesorului. Adaptarea permanentă a comportamentului profesorului la personalitatea elevului și la sintalitatea grupului este necesară nu atât pentru a-i face copilului plăcută șederea la școală, cât pentru a-i trezi dorința și voința de a răspunde printr-un comportament adecvat acțiunii educative.

Profesorul trebuie să învețe să trăiască împreună cu copiii.

Pentru cunoașterea stării afective a clasei observarea manifestărilor comportamentale (gesturi, mimică, atitudini) se completează cu acțiuni organizate (convorbiri individuale sau în grup, discuții în orele de dirigiență). Profesorul, dar mai ales dirigintele își formează o imagine despre configurația psihologică a clasei la un moment dat și urmărește dinamica acesteia pe tot parcursul conlucrării lui cu clasa. Profesorul poate cunoaște simpatiile și antipatiile dintre elevi, sentimentele de bucurie sau indiferență/ invidia pe care le trezesc în clasă succesele unor elevi, ajutorarea reciprocă sau lipsa acesteia, tensiunile dintre elevi sau dintre elevi și profesori.

Mediul social al clasei poate accelera sau încetini dezvoltarea individului, îl poate influența pozitiv sau negativ. Ceea ce individul săvârșeste în grup depinde de așteptările, cerințele, aprobările și dezaprobările celorlalți membrii ai grupului. Realizând sarcina ce-i revine, individul își însușește obiectivele comune, spiritul emoțional al grupului, iar reacțiile celorlalți indivizi sunt puncte de reper pentru înțelegerea importanței sarcinii și a contribuției personale la realizarea ei. Viața socială este un factor educativ nu numai prin realizarea sarcinilor comune în grup și prin angajarea individului în sarcină, ci și prin însuși procesul trăirii în comun.

Grupul de elevi este elementul de legătură între interesele individului și cele sociale, factor de control social asupra individului și mijloc de integrare al acestuia în viața socială. Grupul oferă puncte de orientare necesare în gândirea și acțiunea individului.

Cadrul de informare, de socializare și integrare progresivă în grupuri sociale mai largi, de formare și consolidare a trăsăturilor de personalitate și psihosociale ale individului, grupul social este „răspunzător” și pentru realizările și lipsurile manifestate de membrii săi, în conștiință și conduită.

De aici rezultă necesitatea formării colectivului clasei de elevi ca grup social organizat și sudat prin interese, norme și valori comune, dar și necesitatea controlului și dirijării de către profesor a influențelor exercitate de grup asupra membrilor săi.

Intervențiile profesorului pentru organizarea clasei ca grup social, stabilirea perspectivelor apropiate și depărtate, facilitarea relațiilor interpersonale dintre elevi, întărirea coeziunii și eficienței grupului și creșterea nivelului lui de normativitate, dirijarea status-rolurilor acționează formativ indirect asupra elevului. O perspectivă bine conturată mobilizează energia și conștiința elevilor prin fixarea unor scopuri cu mare putere de atracție pentru fiecare elev.

Perspectiva este dependentă de gradul de dezvoltare și de organizare a grupului, iar înfăptuirea ei, de calitatea îndrumării clasei de către profesor. În activitatea de realizare a perspectivei se înmulțesc și se dezvoltă relațiile interpersonale din grup, crește coeziunea și normativitatea acestuia, se modifică nivelul de aspirații ale individului în raport cu aspirațiile celorlalți și cu scopul comun, sporește atașamentul față de grup și sentimentul securității personale.

Bine folosite de către profesor, metodele de grup influențează nu numai comportamentul celui asupra căruia sunt orientate, dar și asupra celorlalți membri ai grupului. Asemenea metode presupun abordarea unor probleme comune grupului, vizează antrenarea a cât mai multor elevi în rezolvarea lor și permit raportarea manifestărilor de comportament în același timp la individ și la cerințele grupului.

Relațiile interpersonale din grupul de elevi au un conținut moral pe care îl exprimă criteriile care stau la baza atracțiilor și respingerilor, prin alegerea partenerului de comunicare și prin atitudinea elevului în raporturile de conducere-subordonare. Pe măsură ce elevii acționează în grup sub îndrumarea profesorului ajung să-și formeze puncte de vedere proprii de apreciere a celorlalți și de autoapreciere.

În lucrarea “Profesorul între autoritate și putere”, Emil Stan consideră că motivarea școlărilor este o posibilă strategie de rezolvare a conflictelor școlare, acțiune care presupune din partea profesorului următoarele demersuri: să formuleze așteptări maxime în raport cu elevii; să ofere, prin exemplul propriu, un model pentru comportamentele diferite; să stabilească o atmosferă pozitivă, de empatie, pentru fiecare elev în parte; să releve foarte clar că merita să învețe și de ce; să implice elevii în mod activ în lecție; să cultive încrederea în sine a elevilor; să utilizeze interesele și cunostințele anterioare ale elevilor; să utilizeze ideile elevilor; să utilizeze curiozitatea naturală a elevilor; să promoveze elevii, să-i activeze prin solicitări la care trebuie să răspundă; să utilizeze întâlnirile și discuțiile de tipul “față în față” pentru a depista comportamentele dezagreabile; să utilizeze instruirea individuală; să utilizeze cu grijă competiția; să reducă anxietatea elevilor.

### **Bibliografie:**

1. BÎRZEA C., (1995), *Arta și știința educației*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
2. CERGHIT I., (1978), *A fi educator*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
3. CUCOȘ C., (1996), *Pedagogie*, Editura Polirom, Iași.
4. POPEANGĂ V., (1973), *Clasa de elevi, subiect și obiect al actului educativ*, Editura Facla, Timișoara.
5. STAN E., (1996), *Profesorul între autoritate și putere*, Editura Polirom, Iași.



## EXEMPLUL LEADERULUI - ECHILIBRU ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof.dr. MATEI GEORGETA  
Director, GRĂDINIȚA nr.268  
București

### Abstract

*Leadership is about "new", about new ways of approaching situations and new strategies. We must never forget that the school belongs to the students, and school employees, regardless of their position, must do everything to collaborate, develop, learn, unite for their best interest.*

*"Cel mai bun exemplu de leadership este leadershipul prin exemplu" (Jerry McClain).  
„Cel mai mare leader nu este neapărat cel care face cele mai mari lucruri. El este cel care îi face pe oameni să facă cele mai mari lucruri. ” – Ronald Reagan*

Leadershipul se manifestă diferit în organizații, fiind influențat de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea leaderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificitatea contextului în care acesta evoluează. Interacțiunea acestor elemente stau la baza stilurilor de leadership pe care le întâlnim la nivelul organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau de domeniul lor de activitate.

Exercitarea rolului de leader, a funcțiilor și responsabilităților leadershipului poate să prezinte diferențe semnificative în raport cu natura grupului, situațiile particulare și momentul în care apar aceste situații. Cu toate acestea, au fost evidențiate câteva funcții generale ale procesului de leadership, desemnând principalele responsabilități și roluri aferente leaderului, respectiv:

**Executiv** - rol legat de coordonarea la vârf a activităților grupului și de supravegherea execuției politicilor.

**Planificator** - atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, presupunând decizii asupra căilor și mijloacelor prin care grupul își atinge scopurile.

**Creator de politici**- stabilirea de obiective și politici de realizare a lor.

**Expert**- leaderul trebuie să fie o sursă permanent disponibilă de cunoștințe și abilități profesionale, chiar dacă el se bazează pe expertiza tehnică și asistența altor membri ai grupului.

**Reprezentat al grupului**- purtător de cuvânt oficial al grupului și canal de comunicare cu exteriorul.

**Controlor al relațiilor interne** (determinarea aspectelor specifice structurii de grup).

**Motivator**- controlul asupra membrilor grupului prin puterea de a oferi recompense și de a aplica pedepse.

**Arbitru și mediator**- controlul conflictelor interpersonale din interiorul grupului.

**Exemplu**- model de comportament pentru membrii grupului, ca exemplu pentru ceea ce se așteaptă de la ei.

**Simbol al grupului**- crearea unității grupului prin oferirea unui anumit gen de concentrare cognitivă și dezvoltarea lui ca entitate distinctă.

**Înlocuitor al responsabilității individuale**- degreveză membrii grupului de responsabilitatea luării unor decizii personale.

**Ideolog**- sursă de convingeri, valori și standarde de comportament pentru membrii grupului.

**Figură paternală**- servind ca obiect al concentrării emoționale pozitive a sentimentelor membrilor grupului.

**Leaderul și munca în echipă** - O echipă este formată dintr-un grup de persoane care colaborează pentru a atinge un scop comun sau pentru a îndeplini o sarcină asumată de către toți. O echipă presupune în mod necesar că fiecare membru al ei va avea o anumită responsabilitate față de ceilalți, responsabilitate care este proporțională cu nivelul de cunoștințe și abilități personale ale fiecăruia. Deciziile sunt luate într-un mod deschis și, de câte ori este posibil, echipa va folosi metoda consensului ca principală cale de a lua decizii.

În sistemul educațional, lucrurile nu ar trebui să fie prea diferite față de orice altă organizație. Unitatea de învățământ, de orice nivel ar fi ea (preuniversitar: preșcolar, primar, gimnazial, liceal sau universitar) este o organizație care are o cultură a sa, o misiune, o viziune. Conducerea educațională este un proces de colaborare care unește talentele și forțele profesorilor pentru succesul academic, social și emoțional al elevilor. Scopul conducerii educaționale este îmbunătățirea calității educației și a sistemului de învățământ în sine.

Leadershipul educațional – este capacitatea, abilitatea, însușirea unei persoane care și-a dus la bun sfârșit propriile țeluri și idealuri (o persoană „realizată”) de a influența alți oameni pentru a-și îndeplini obiectivele. Leadershipul este în esență capacitatea de a așterne un drum pentru ca alte persoane să ia parte la îndeplinirea unui obiectiv măreț. Termenul efectiv – leadership (îndrumare/ îndrumător) eficient(ă) se referă la abilitatea de a integra cu succes și de a extinde resursele disponibile, atât către un mediu intern, cât și către unul extern, astfel încât se vor putea îndeplini țeluri ale unei organizații sau ale societății. Leadershipul este un proces de influențare care are ca ultim pas îndeplinirea scopurilor dorite.

Liderii de succes dezvoltă o viziune pentru școlile lor, bazată pe valori personale și profesionale. De fiecare dată când au ocazia, ei reiau și împărtășesc această viziune, astfel încât angajații, dar și alți colaboratori, să o adopte. Filozofia, activitățile și structurile școlii sunt astfel alcătuite încât să participe la îndeplinirea acestei viziuni comune. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori implicați – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții.

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia. Leadershipul este un fenomen complex ce atinge aproape toate procesele organizaționale, sociale și personale. Depinde de un proces de influență, în care oamenii sunt inspirați spre a atinge anumite obiective prin motivație personală. Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership,

Northouse identifica patru teme comune privind modul în care este exprimat leadershipul: este un proces, implică influență, se realizează în cadrul unui grup, presupune realizarea unui obiectiv. Leadershipul se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar

nu este necesară. Se conturează astfel ideea că leadershipul este „*un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune*”.

Leadershipul educațional contribuie la dezvoltarea profesională a cadrului didactic, la formarea competențelor profesionale prin implicarea acestuia într-un proces sistematic de căutare, de identificare de soluții întru optimizarea activității practice pe care o realizează. Învățământul românesc în perspectiva provocărilor actuale trebuie să îndeplinească o misiune crucială în valorizarea potențialului uman, a capacităților sale creative și a contribuției la civilizația universală. Logica progresului poate fi stăpânită numai prin performanță, resursele umane fiind elementul cheie în această competiție mondială. Căutarea, dar, mai ales investigarea unor noi abordări în educație, comutările dinamice de la „ceea ce este” la ceea ce „ar trebui să fie”, stabilirea setului de valori care trebuie să orienteze evoluția societății sunt priorități reale în educație, iar Legea Învățământului Preuniversitar creează premisele acestor noi abordări în educație.

Studiile relevă faptul că cele mai bune practici în domeniul leadership-ului educațional arată importanța deținerii de către personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar a competențelor specifice stabilirii viziunii, a valorilor, a ținutelor privind performanța managementului strategic, organizației, resurselor umane, procesului de predare-învățare-evaluare, unității de învățământ în comunitate. Studiile au demonstrat că este necesară trecerea de la centrarea pe dimensiunea managerială de tip sarcină la dimensiunea managerială de tip „raționalități multiple”. Leadership-ul conține schimbare, transformare, devenire, provocare. Acest lucru generează o continuă modificare și dezvoltare a liderului și a strategiilor sale de conducere.

În principiu, leadership-ul este despre „nou”, despre modalități inedite de abordare a situațiilor și noi strategii. Nu trebuie să uităm niciodată că școala este a elevilor, iar angajații școlii, indiferent de funcția pe care o ocupă, trebuie să facă orice pentru a colabora, a se dezvolta, a învăța, a se uni pentru interesul superior al acestora.

Leadershipul nu se referă la popularitate, ci la realizarea unui echilibru eficient între cele trei seturi de nevoi, conform **Modelului Action Centred Leadership al lui John Adair - un model despre cum să conduci și să gestionezi echipe.**

Adair (1973) a subliniat că, în îndeplinirea rolului liderilor trebuie să vină în întâmpinarea următoarelor nevoi:

1. Nevoile sarcinii. Grupul există pentru a atinge un scop sau o activitate comună. Rolul liderului este de a asigura îndeplinirea acestui scop. Dacă nu se întâmplă acest lucru, vor pierde încrederea grupului, iar rezultatul se va concretiza în frustrare, critica și, eventual, dezintegrarea în final a grupului.
2. Nevoia de menținere a grupului. Pentru a atinge obiectivele sale, grupul trebuie să fie menținut împreună. Munca liderului este de a construi și menține spiritul și moralul echipei.
3. Nevoile individului. Indivizii au propriile lor nevoi, care se așteaptă să fie îndeplinite la locul de muncă. Sarcina liderului este să conștientizeze aceste nevoi, astfel încât atunci când este necesar să poată lua măsuri pentru a le armoniza cu nevoile sarcinii și grup.

Abilitățile interpersonale reprezintă abilitățile de a înțelege, influența, convinge sau motiva alți oameni și fac parte din domeniul mai complex al inteligenței emoționale.

Competențele de relaționare interpersonală cuprind toate formele comportamentale care trebuie stăpânite pentru ca un individ să fie capabil să participe într-un mod eficient și

constructiv la viața socială și să rezolve conflictele, dacă e cazul. Abilitățile interpersonale sunt necesare pentru interacțiunea efectivă, individuală și în grupuri și sunt utilizate atât în domenii private, cât și în domenii publice.

Abilitățile sociale presupun capacități, îndemnări, priceperi de a iniția și întreține relații pozitive, funcționale, personale, de a fi acceptați și de a se integra în cele mai diferite formațiuni grupale, de a acționa eficient ca membrii unei echipe, de a influența atitudinile, de a contura păreri sau chiar de a influența comportamentele semenilor noștri. Aceste competențe presupun atingerea unui nivel confortabil de comunicare funcțională, toleranță, empatie, deschidere pentru a înțelege puncte de vedere diferite, de a administra situații conflictuale, rezistență la stres și frustrare.

Conceptele moderne de leadership privesc acest termen drept „procesul prin care liderii nu sunt indivizi ce au sarcina de a-i conduce pe cei ce îi urmează, ci de membri ai unei comunități de muncă” (Horner M.).

*„Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze”* (James Kouzes and Barry Posner).

Leadership se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Leadershipul poate fi definit ca abilitatea de a convinge pe alții de bună voie să se comporte diferit. Funcția de leader de echipa este de a realiza sarcina stabilită pentru el cu ajutorul grupului. Prin urmare, liderii și grupurile lor sunt interdependenți.

Leadership înseamnă în primul rând conducere (în sens de activitate de conducere), dar în același timp și capacitatea, abilitatea de a conduce într-un mediu economic și social complex. Astfel, liderii au două roluri principale. În primul rând, ei trebuie să realizeze sarcina. În al doilea rând, trebuie să mențină relații eficiente între ei și grupul ca întreg precum și cu indivizii din grup – eficiente în sensul că acestea să conducă la îndeplinirea sarcinii.

Esența leadership-ului constă în capacitatea de a crea viziune, motivație și elan într-un grup de oameni. Oamenii nu sunt conduși de planuri și analize. Ei sunt conduși de această triadă și de alte lucruri. Leaderul cu adevărat eficient își concentrează aproape toate acțiunile pentru crearea lor – folosind aptitudini diferite pentru fiecare element al triadei.

Viziunea este o imagine pozitivă a ceea ce ar putea deveni organizația și calea de atingere a destinației. Pentru a crea o viziune care să fie împărtășită, leaderul trebuie să fie mereu în căutarea unor noi idei, care să se potrivească cu strategia organizației și să fie suficient de inteligent pentru a sesiza ideile bune. Este extrem de important ca acesta să fie un artist în transformarea acestor idei în imagini și povești, care să fie incitante, logice și realizabile.

Motivația este aceea care împinge la acțiune. Leaderul își folosește aptitudinile interpersonale pentru a trezi energia oamenilor și a-i ajuta să vadă cum ar putea profita atât de "călătoria" către obiectiv, cât și în urma atingerii obiectivului. El îi ajută să vadă "cuvintele prinzând viață". Elanul necesar pentru proiectele și inițiativele organizației, este elementul care ajută organizația să ajungă la destinație. Folosindu-și energia și aptitudinile de rezolvare a problemelor, leaderul se asigură că firma este pe drumul cel bun către îndeplinirea misiunii.

Leaderul trebuie să funcționeze eficient în toate aceste trei dimensiuni. Vizionarul nu este un leader dacă nu poate motiva. Persoana care susține elanul nu este un leader dacă nu poate să creeze o viziune care să fie împărtășită de toți. Liderii buni au câteva lucruri în comun: ei dezvoltă o viziune clară, câștigă devotamentul oamenilor și le oferă sprijinul de care au nevoie pentru a acționa eficient. Liderii buni se asigură că oamenii lor obțin rezultate de calitate și ghidează întreaga echipă spre succes.

## BIBLIOGRAFIE

1. Adams, D. (2024). *Educational Leadership Contemporary Theories, Principles, and Practices*. Berlin, ed. Springer
2. Kinkaid, B. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Clanrye International
3. Kouzes, J., M. și Barry Z. Posner, B., Z. (2016). *Adevăruri despre leadership*. Editura BMI Publishing
4. Matei, G. (2012). *Managementul calitatii totale in invatamantul prescolar. Valori, competente, practici*. Bucuresti: Editura Universitara
5. Neacșu, I. (2010). „*Introducere în psihologia educației și a dezvoltării*”. Iași: Editura Polirom.
6. Northouse, P., G. (2021). *Leadership - International Student Edition. Theory and Practice*. SAGE Publications Inc
7. UNICEF, Leadership – abilități de conducere și management al echipelor, disponibil online la: <https://www.unicef.org/romania/media/4656/file/3.pdf>
8. Resurse online:
  - a) \*\*\* Leadership si management, disponibil online la: [https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM\\_Leadership-si-Management\\_Suport-de-curs\\_ro.pdf](https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM_Leadership-si-Management_Suport-de-curs_ro.pdf)  
<https://leaders.ro/newsfeed/diferentele-dintre-leaderi-si-manageri/>
  - b) [http://www.lidoproject.eu/wp-content/uploads/2020/03/ROM-COURSE-FOR-TEACHERS\\_v02\\_1a.pdf](http://www.lidoproject.eu/wp-content/uploads/2020/03/ROM-COURSE-FOR-TEACHERS_v02_1a.pdf)

# LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

Matei Ioana Alexandra  
Grădinița "Voinicel" Chitila

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor.

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma (leadership = leader + followers).

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor.

Leaderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților leaderi, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă.

Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Astfel că, LEADERUL este persoana care exercită leadership-ul, este protagonistul acestuia.

În ultimul timp, auzim tot mai mult discutându-se despre impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor organizației școlare și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul organizației trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitate importantă pentru a îmbunătăți rezultatele unității de învățământ. Într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manager și organizație se amplifică.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerului de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate

ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții- și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Cele 7 principii ale calității-**Managementul calității, Responsabilitățile managementului, Managementul resurselor, Proiectarea, dezvoltarea și revizuirea programelor de învățare, Predarea, instruirea practică și învățarea, Evaluarea și certificarea învățării, Evaluarea și Îmbunătățirea calității**-reprezintă o serie de descriptori de performanță pe baza cărora se măsoară performanța la nivelul furnizorului de servicii educaționale și la nivelul sistemului.

Faptul că o organizație educațională funcționează, nu înseamnă neapărat că aceasta este una de succes. Important este modul în care aceasta este condusă, principiile și valorile care se reflectă în activitatea de zi cu zi. Dificultatea principală în ceea ce privește conducerea unei unități de învățământ este complexitatea variabilelor care intervin: cadre didactice, antepreșcolari / preșcolari, programa specifică grădiniței, programele de opționale, tehnologia educațională etc. Realitatea arată faptul că un director de grădiniță trebuie să fie nu numai un bun cadru didactic ci și un bun manager, un adevărat leader.

Conducerea unității de învățământ bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc destinele unei organizații:

1. Cum se poate păstra echilibrul între muncă și familie, ambiții profesionale și personale?
2. Cum se poate păstra direcția cea bună, în condițiile în care apar tot mai multe schimbări cu efecte tot mai variate?
3. Cum se poate crea o echipă de lucru ai căror membri se completează unul pe altul?
4. Cum se poate încuraja dorința de schimbare și de modernizare fără a aduce mai multe pagube decât avantaje?

Unii specialiști afirmă că managementul este o știință, iar alții susțin că acesta este o artă, declanșând adevărate dispute. Aceste dispute sunt generate, în principal, de conținutul termenilor cât și dintr-un conflict de opinii. În acest context, literatura de specialitate oferă grupări ale autorilor având drept criteriu ideile referitoare la raportul dintre știință și artă în management.

În baza acestui criteriu autorii au fost cuprinși în trei grupe:

- a. Cei ce manifestă rezerve chiar în privința utilizării cuvântului “artă” a managementului, având drept argument faptul că s-ar refuza recunoașterea conținutului științific al managementului, făcând concesii empirismului și spontaneității în această activitate;
- b. O altă grupă de specialiști este formată din cei care susțin că managementul are atât o dimensiune științifică, cât și una care ține de domeniul artei. Potrivit opiniei acestor autori latura științifică a managementului se referă la principiile și metodele elaborate, iar domeniul ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de știința managementului având în vedere și intuiția, experiența, curajul, etc.;
- c. Cea de-a treia categorie de autori îi cuprinde pe cei care abordează procesul managerial ca fiind atât știință, cât și artă, cu precizarea că în perspectivă, pe măsura sistematizării informațiilor exacte despre management, acestea au menirea să acopere, prin generalizare, un câmp larg de fapte, iar știința va ocupa, încetul cu încetul, locul artei.

O întoarcere în timp, permite să se aprecieze că managementul este o artă veche. Popoarele civilizației antice – sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. – au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile de învățământ sau alte instituții.

Pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii „complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shay precizează următoarele:

1. În domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici;
2. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă;
3. Absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale;



4. Numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei;

Cu ajutorul teoriei managementului, se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce.

Trecerea la economia de piață impune schimbări de fond, inclusiv în ceea ce privește concepția managerială. Este necesar un proces de asimilare de cunoștințe care să permită abordări și soluționări pentru problemele ce apar. Cunoștințele sistematice de management contribuie la realizarea a ceva care reprezintă mult mai mult decât o simplă pricepere, adică o cultură în acest domeniu, s-ar putea spune chiar o stare de spirit.

Cel care deține o asemenea cultură, se „mișcă” într-o lume aparte a ideilor privind organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea grupurilor umane care acționează într-o unitate de învățământ. El este chemat să-i sprijine pe oameni, să-i coordoneze în atingerea scopurilor proprii și a obiectivelor organizației.

#### Bibliografie:

1. Tony Bush, „Leadership si management educational”, editura POLIROM, 2021

## Activitățile desfășurate în creșe

În activitatea desfășurată în creșe, se respectă **dreptul copilului la joc ca formă de activitate, metodă, procedeu și mijloc de realizare a demersurilor educaționale** la vârste timpurii, precum și ca **metodă de stimulare a capacității și creativității copilului**, ca un drept al acestuia și ca o deschidere spre libertatea de a alege, potrivit nevoilor proprii.

**Obiectivele generale ale educației timpurii** vizează următoarele aspecte:

- ✚ **stimularea diferențiată a copilului** în vederea dezvoltării sale individuale în plan intelectual, socio-afectiv și psihomotoric, ținând cont de particularitățile specifice de vârstă ale acestuia și de potențialul său evaluat;
- ✚ realizarea unui **demers educațional bazat pe interacțiunea activă cu adultul, rutina zilnică, organizarea eficientă și protectivă a mediului și a activităților de învățare**;
- ✚ promovarea **jocului ca formă de activitate**, metodă, procedeu și mijloc de realizare a demersurilor educaționale la vârstele timpurii;
- ✚ promovarea **interacțiunii cu ceilalți copii prin activități de grup** specifice vârstei;
- ✚ **sprijinirea părinților și familiei în educația timpurie a copiilor**.

**Tipurile de activități desfășurate cu copiii în creșe** sunt:

- ✚ **jocul cu jucăria**, jocul simbolic, jocul senzorial, jocul cu nisip și apă, jocul de construcție, jocul didactic;
- ✚ **activități artistice și de îndemânare**: desen, pictură, modelaj, activități practice și gospodărești;
- ✚ **activități de muzică și de mișcare**: audiții, jocuri muzicale, jocuri cu text și cânt, cântece, euritmie;
- ✚ **activități de creație și de comunicare**: povestiri, memorizări, lucrul cu cartea, citire de imagini;
- ✚ **activități de cunoaștere**: observări, lecturi după imagini, activități matematice, convorbiri, jocuri didactice, experimente;
- ✚ **activități în aer liber**: plimbări, jocuri la nisip, jocuri și întreceri sportive, utilizarea aparatelor de joacă.

**Durata activităților** desfășurate cu copiii antepreșcolari variază în funcție de nivelul de vârstă și de interesul manifestat de grupul de copii/copil pentru acestea. Indiferent de durata recomandată pentru desfășurarea unei activități, educatoarea își va adapta demersul didactic în funcție de reacția copilului/copiilor.

Pentru **sugari**, durata unei activități este de cel mult **5 minute**, pentru copiii cu vârste **între 1 și 2 ani durata activității crește până la cel mult 10 minute**, iar pentru copiii cu vârste **între 2 și 3 ani activitățile durează 15-20 minute**.

## **Creșa Nr.13 “Lizuca și Patrocle”**

**Oradea**

**Activitățile în educația antepreșcolară vor fi alternate cu pauze.** Acestea vor avea o durată cel puțin egală cu durata activității.

**Activitățile de îngrijire și educație** destinate copiilor antepreșcolari se desfășoară pe baza unei **planificări** care vizează proiectarea tuturor activităților în care sunt implicați copiii, respectând programul zilnic stabilit de curriculumul pentru educația antepreșcolară și metodologia specifică de aplicare a acestuia.

**Educatoare: Matei Ștefania**

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

**MESAROȘ IOANA-Profesor pentru educația timpurie  
Grădinița PN Nr.2**

Etimologic, leader (engl. leader) și leadership vin de la verbul englezesc to lead, care are mai multe sensuri: a conduce, a îndrepta, a determina, a îndruma, a dirija, a arăta drumul, a însoți.

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace neocercetive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor.

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerului de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții- și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Cele mai frecvente semnificații etimologice ale termenului sunt cele de conducere, organizare, reușită. Implicarea mâinii, a abilității, a priceperii face trimitere la arta managerială care, spun specialiștii în domeniu, este mult mai veche decât știința managementului.

Extinderea semantică a conceptului de management a creat o bogăție de sensuri pentru științele socio-umane cu extindere către domeniul educațional. Managerul este reprezentat de persoana care exercită funcțiile managementului, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o deține. Managerii au un statut social bine definit, ce prevede o serie de drepturi și obligații, care îi deosebesc de celelalte categorii de profesioniști.

Managementul educației/pedagogic reprezintă aceeași știință pedagogică, elaborată interdisciplinar, pentru studierea evenimentelor care intervin în activitate pedagogică: decizie, organizare, gestiune. Este și o metodologie de abordare globală-strategică-optimală a educației, a sistemului și a procesului de învățământ. Dar este și un model de conducere a școlii, ca organizație. Managementul pedagogic preia informații specifice: din cel economic (valorificarea eficientă a resursei umane), din cel sociologic (calitatea conducerii instituției ca organizație), bazată pe relații specifice între grupuri, indivizi, din cel politic. Managementul educațional intră în caracteristici de bază ale managementului organizațiilor, prin adaptare la specificul școlii și la procesul pedagogic: - dimensiunea moral-axiologică, prin sistemul de valori utilizat în educație, ca obiective; - esențială este mobilizarea resurselor umane, ca gestiune a particularităților individuale specifice; - se concentrează pe utilizarea strategiilor de tip comunicativ, pe interacțiuni, pe un ethos specific; - valorizarea individului și a capacităților sale este obiectivul

său ; astfel domină, în crearea climatului organizațional, logica responsabilității, afectivă, altruistă a descentralizării, automotivării, stimulativă. - descentralizarea organizării se realizează progresiv și de durată, implicând schimbări în mentalități și mecanisme. Managementul clasei de elevi reprezintă abilitatea profesorului/consilierului de a planifica și organiza activitatea clasei, de a învăța să asigure un climat favorabil instrucției și educației. În cadrul managementului clasei se urmărește prevenirea comportamentelor distructive, deviante și rezolvarea problemelor comportamentale.

Obiectivul funcțional al managementului clasei este formarea la elevi a abilității de autoreglare a comportamentelor. Controlul comportamentelor este atât extern, realizat de către părinți, profesori, colegi, ca apoi, prin interiorizare, să devină autonom. În cadrul procesului de interiorizare intervin reguli și modele de urmat.

Profesia de cadru didactic se referă în primul rând la valori, la modul în care reușim să le folosim în viața noastră și să le transmitem în continuare celor pe care îi educăm, îi învățăm, îi formăm. Dintre valorile pe care un profesor le pune în acțiunile sale enumerăm: respectul, profesionalismul, competența, iubirea, adevărul, frumosul, binele, armonia, autenticul, cinstea, empatia, omnia, toleranța, integritatea, echilibrul, răbdarea, recunoștința și multe altele.

Valorile sunt cele care ne consolidează viața și ne determină să continuăm să trăim în sensul progresului, al binelui, al adevărului și al frumosului. Uneori personalitatea profesorului poate avea o influență mai mare asupra elevilor decât cunoștințele predate de el. Un profesor bun emană respect, afecțiune, adorație, simpatie, atât prin ceea ce spune, dar, mai ales, prin felul cum spune și prin felul cum se manifestă, prin ceea ce face, prin atitudine și comportament. Profesorul nu este atotștiutor sau depozitarul adevărului. El poate fi supraveghetorul, facilitatorul, moderatorul, consilierul, prietenul elevului. Important este să creeze un mediu propice învățării, un climat favorabil formării elevului pentru viață, prin folosirea unor strategii potrivite cu profilul elevilor din generațiile actuale.

Uneori personalitatea profesorului poate avea o influență mai mare asupra elevilor decât cunoștințele predate de el. Un profesor bun emană respect, afecțiune, adorație, simpatie, atât prin ceea ce spune, dar, mai ales, prin felul cum spune și prin felul cum se manifestă, prin ceea ce face, prin atitudine și comportament. Profesorul nu este atotștiutor sau depozitarul adevărului. El poate fi supraveghetorul, facilitatorul, moderatorul, consilierul, prietenul elevului. Important este să creeze un mediu propice învățării, un climat favorabil formării elevului pentru viață, prin folosirea unor strategii potrivite cu profilul elevilor din generațiile actuale. Un proverb chinezesc ne spune că „profesorul deschide ușa, dar elevii trebuie să intre singuri”. Și ei trebuie să dorească să învețe, să se educe, învățătura trebuie să vină din inimă. „Zadarnic vei vrea să-l înveți pe cel ce nu e dornic să fie învățat, dacă nu-l vei fi făcut mai întâi dornic de a învăța” (Comenius). Învățarea pe tot parcursul vieții este un proces continuu care ne face să devenim oameni în adevăratul sens al cuvântului.

Reușita în profesia noastră depinde foarte mult de competențele profesionale formate și în continuă dezvoltare, de modalitatea de aplicare a strategiilor educaționale, de interacțiunile pe care le promovăm, dar și de atitudinile pe care le adoptăm în rezolvarea unor situații delicate de criză educațională. Competențele de comunicare, de relaționare, de luare a deciziilor, de asumare

a riscurilor, de soluționare a unor probleme, de adoptare a unor soluții personale și creative sunt reconsiderate și revalorizate tot mai des în sistemul actual de educație din întreaga lume.

Managementul școlar se poate structura și la un nivel „micro-„, adică un management al clasei de elevi unde pre- domină activitățile de predare-învățare-evaluare. Managementul clasei de elevi cuprinde nu numai modalități de coordonare a procesului de predare-învățare-evaluare, ci presupune și culegerea de informații despre elevi, despre modul cum aceștia înțeleg lecțiile, cum se pregătesc, cum relaționează. Din toate aceste tehnici și procedee combinate rezultă posibilitatea profesorului de a identifica mai multe modalități de intervenție și de luare a unor decizii/microdecizii

Pentru educator, cunoașterea și stăpânirea științei și artei manageriale sunt esențiale, deoarece se referă la cunoașterea și aplicarea managementului ca pe un proces complex care aduce reușită în coordonarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației școlare.

Managementul clasei a devenit o componentă importantă a științelor educației, în directă interacțiune cu Teoria și metodologia instruirii, actul educativ manifestându-se ca act de conducere a procesului de învățământ în interdependență și unitate cu toți factorii educaționali, cu funcțiile manageriale și cu principiile care îl determină. Din multitudinea definițiilor expuse de specialiștii în științele educației, am selectat anumite clarificări pe care le considerăm relevante, de aceea le prezentăm în continuare.

Bocos M. (2005) Teoria și practica cercetării pedagogice Cluj Napoca, editura Casa Cartii de Stiinta

Allport, G., (1981), Structura și dezvoltarea personalității, București, Editura Didactică și Pedagogică

## SOLUȚII DE LEADERSHIP ȘI INOVAȚIE ÎN EDUCAȚIE

Prof. Elena Miercan, Colegiul Energetic, Rm. Vâlcea

Atât în Europa, cât și în România, leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate. Pe fondul schimbărilor rapide și a instabilității din ultimii ani, sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice. Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate.

Programul de leadership al British Council se focalizează pe sprijinirea unei noi generații de lideri din școli pentru a dobândi competențele de leadership și viziunea necesară și a putea atinge următoarele obiective:

- să coordoneze organizațiile din școli, folosindu-se de creativitate, inovație și eficiență;
- să joace un rol activ în formularea politicilor educaționale și să influențeze implementarea acestora;
- să împărtășească cunoștințe și idei în cadrul unei rețele naționale și internaționale de profesioniști și instituții cu aceeași viziune.

Managementul schimbării este asociat cu schimbările la scară mică și reprezintă un set de instrumente și/sau măsuri pentru a ține sub control un efort de schimbare și pentru a oferi soluții la orice barieră sau provocare. Scopul este de a minimiza perturbarea inițiativei de schimbare, de a o face rentabilă și de a reduce riscul de eșec. Pe de altă parte, când vorbim despre leadership în școală cu focus pe schimbare, ne legăm de viziunea și efortul din spatele schimbărilor transformaționale la scară largă, asigurând un proces de implementare mai inovator și mai eficient.

După cum sugerează și numele, acestea sunt schimbări care au un efect puternic asupra resursei umane. Oamenii, în mod natural, pot fi reticenți la schimbări, în special dacă acestea sunt puternice și de amploare. Un exemplu pentru o astfel de schimbare poate presupune intrarea în comunitatea școlară a unor noi profesori. Directorii de școală și grădinițe sunt persoanele resursă care asigură integrarea și sprijinul necesar. Cadrele didactice care sosesc sunt puse în situația de a adopta rapid viziunea și obiectivele instituției de învățământ. Comunitatea trebuie și ea să îmbrățișeze această schimbare de dinamică a echipei. Pentru a implementa un leadership în școală, directorii au nevoie de transparență, comunicare clară și empatie.

Modificările structurale pot include schimbarea ierarhiei, redistribuirea responsabilităților sau orice alte schimbări care influențează modul în care este condusă și organizată școala sau grădinița. De cele mai multe ori, în această categorie de schimbări, liderii care cunosc ce stil de leadership este cel mai potrivit și acționează în conformitate cu acesta, reușesc să mențină un proces activ de transformare care produce rezultatele dorite.

Odată ce a fost implementată o schimbare cu impact semnificativ asupra elevilor, cum pot profesorii și liderii să contribuie la promovarea acestei schimbări în procesele educaționale?

- Stabilirea unor orientări clare;
- Comunicare și focus;
- Întăriri pozitive.

Orice schimbare importantă pe care o introducem în școală trebuie planificată, implementată și susținută. Leadership-ul schimbării este eficient doar atunci când oamenii își transformă obiceiurile, sunt pregătiți în mod adecvat și sunt de acord cu beneficiile pe care le va aduce schimbarea.

Specialiștii din domeniu punctează faptul că atunci când liderii își doresc punerea în 3.

### **1. Stabilește nevoia**

Schimbarea se produce atunci când acceptăm faptul că avem nevoie de ea și cunoaștem datele care conduc la această nevoie.

### **2. Creează o rețea de schimbare**

Liderii au nevoie de o echipă eficientă care să sprijine implementarea schimbării și care să încurajeze mai departe o mentalitate cu focus pe creștere și adaptabilitate.

### **3. Comunică eficient**

Deși adesea comunicarea poate fi provocatoare, aceasta contribuie la menținerea resursei umane angajată în proces, prin încurajarea și promovarea aceluiași obiectiv. Sunt valoroase momentele de brainstorming, de împărtășire de perspective și de aliniere a așteptărilor.

### **4. Gestionează rezistența la schimbare**

Este inevitabil ca unii oameni să fie rezistenți la schimbarea propusă, din acest motiv, este valoros ca resursa umană să fie implicată, activă și să cunoască toate informațiile necesare care motivează și susțin aplicarea schimbării.

### **5. Focus pe progres**

Leadership-ul schimbării a apărut ca un rezultat firesc al condițiilor de transformare din toate domeniile de activitate pe care omul le întreprinde. Atunci când identifică o nevoie,



factorii decizionali și liderii educaționali au misiunea de a-și proiecta, împreună cu echipele de lucru, o strategie de îmbunătățire a situației A, și conducerea tuturor elementelor implicate spre o situație dezirabilă B, prin diferite metode și strategii.

Leadership-ul colectiv reprezintă o abordare eficientă și necesară în contextul organizațiilor școlare, unde dezvoltarea elevilor și succesul instituției depind de implicarea și contribuția tuturor membrilor comunității școlare. Leadership-ul colectiv în organizațiile școlare este esențial pentru a promova un mediu de învățare și dezvoltare armonios. Prin încurajarea implicării și responsabilității tuturor membrilor comunității școlare – profesori, elevi, părinți și personal de suport – se creează un sentiment de apartenență și angajament față de misiunea și valorile școlii.

Promovarea și cultivarea leadership-ului colectiv în organizațiile școlare necesită un efort comun și o abordare sistematică. Iată câteva modalități prin care se poate realiza acest lucru:

*Crearea unui mediu de învățare participativ.* Este esențial să se ofere elevilor și profesorilor oportunități de a lua decizii și de a-și exprima opiniile în procesul de învățare și gestionare a școlii. Astfel, se dezvoltă abilitățile de luare a deciziilor și de leadership.

*Formarea și dezvoltarea cadrelor didactice.* Prin intermediul programelor de formare și dezvoltare profesională, aceștia pot învăța strategii și tehnici de încurajare a participării active a elevilor și de cultivare a abilităților de leadership.

*Implicarea părinților și comunității.* Prin implicarea părinților în activități școlare, consilii consultative și proiecte comunitare, se creează o cultură de colaborare și responsabilitate.

*Dezvoltarea competențelor socio-emoționale.* Pentru a promova leadership-ul colectiv, este important să se dezvolte competențele socio-emoționale ale elevilor, cum ar fi comunicarea eficientă, empatia, asertivitatea și rezolvarea de probleme

*Recunoașterea și aprecierea contribuțiilor individuale.* Este important ca membrii comunității școlare să fie recunoscuți și apreciați pentru contribuțiile lor.

Leadership-ul colectiv joacă un rol crucial în construirea unei culturi de responsabilitate și colaborare în organizațiile școlare. Distribuirea leadership-ului colectiv în organizațiile școlare implică împuternicirea și implicarea tuturor membrilor echipei în procesul de conducere și luare a deciziilor. Iată câteva exemple concrete de modalități prin care se poate distribui leadership-ul colectiv în cadrul unei școli:

- Consilii ale elevilor și comitete de elevi: Școlile pot înființa consilii sau comitete în care elevii să aibă un rol activ în luarea deciziilor și rezolvarea problemelor din cadrul școlii.

Aceste consilii pot fi responsabile de planificarea și organizarea evenimentelor, propunerea și implementarea de proiecte și politici în școală, putând avea chiar reprezentanți în consiliile de administrație ale școlii.

- Elevi mentori: Elevii mai mari, care au demonstrat abilități de leadership și competențe academice, pot fi implicați în roluri de mentori pentru elevii mai tineri
- Grupuri de lucru și proiecte: Organizarea de grupuri de lucru sau proiecte în care elevii lucrează în colaborare pentru a rezolva probleme sau a îmbunătăți aspecte specifice ale școlii este o modalitate excelentă de a distribui leadership-ul colectiv. Fiecare grup poate avea un lider sau coordonator, dar toți membrii au ocazia de a-și aduce contribuția și de a-și exprima ideile și perspectivele în cadrul proiectului.
- Implicarea părinților și comunității: Pentru a distribui leadership-ul colectiv în organizațiile școlare, este important să se implice părinții și membrii comunității în procesul decizional și în activitățile școlii.
- Formare și dezvoltare profesională pentru cadrele didactice: Profesorii și personalul școlii joacă un rol cheie în promovarea și facilitarea leadership-ului colectiv. Prin oferirea de formări și dezvoltare profesională în domeniul leadership-ului și managementului participativ, cadrele didactice pot învăța strategii și abordări pentru a distribui leadership-ul și a încuraja implicarea și contribuția tuturor membrilor comunității școlare.
- Educația din România necesită o mentalitate orientată către crearea excepționalului. De ce? Elevii și studenții români sunt impresionanți, mai ales când sunt ghidați de profesori cu mentalitatea potrivită. Din fericire, țara trece printr-o metamorfoză educațională. Din ce în ce mai mulți profesori, centre educaționale, asociații educaționale, școli și licee pun accent pe fericirea celor pe care-i educă.
- Depășirea conceputului de memorare și test pentru achiziții intelectuale, necesită un efort constant. În contextul unei educații în schimbare, accesul la soluții de dezvoltare pe termen lung reprezintă un pas esențial pentru obținerea unor rezultate pozitive. **Noile generații de elevi și studenți au nevoie de o conexiune creativă și interactivă cu tehnologia.**

Outward Mindset este conceptul care poate redefini modul cum învățătorii predau și interacționează cu elevii. Școala românească are nevoie de energii pozitive, stimularea talentului și a potențialului care există în fiecare copil.

Specialiștii IDP-România oferă suport în crearea și implementarea unor strategii capabile să transforme mediul educațional. Cum? Prin valorificarea activă și sistematică a celor care susțin educația în România: **profesorii**.

De ce educație Outward Mindset?

- Profesori angajați în succesul elevilor
- Mediul educațional captivant, orientat către succesul elevilor
- Strategii pentru cultivarea performanței
- Stabilirea unor modalități de atragere de fonduri
- Crearea unor relații de bună guvernare cu factorii locali
- Dezvoltarea și coordonarea unor programe competitive
- Atragerea și reținerea profesorilor talentați
- Celebrarea realizărilor elevilor
- Oferirea de răspunsuri practice la problemele întâmpinate de elevi
- Crearea unor mecanisme de implicare a părinților în actul educațional

Care sunt așteptările și rezultatele unui program de educație Outward Mindset?

- Fiabilitate financiară pe termen mediu și lung
- Creșterea performanței școlare a elevilor
- Retenția talentelor în România
- Implicarea comunității și a sectorului business în dezvoltarea educației de calitate
- Inovație, creativitate și eficiență educațională

Merită menționat faptul că programul de formare Mentalitatea Deschisă în Educație (MDE) este GRATUIT pentru profesori. Credem în potențialul educației din România, începând cu profesorii care călăuzesc destinele elevilor.

### ***Bibliografie***

1. Brown, Treviño și Harrison, 2005, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, publicat în *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
2. FPSE Universitatea din București & Teach for Romania, 2023, *Leadership educațional pentru transformare sustenabilă – Reflexivitate și leadership educațional, modulul I*.

## *Strategii de leadership educațional: îmbinarea autorității cu empatia pentru un mediu de învățare echilibrat și eficient*

Prof. educație timpurie Mihăieș Maria Alina

Grădinița "Zâna Florilor", sector 6, București

*Leadership-ul educațional* reprezintă un factor esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare armonios, în care atât elevii, cât și profesorii se simt motivați și implicați.

Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie, astfel încât să asigure disciplina necesară pentru succesul academic, dar și un climat de susținere emoțională. Acest articol explorează strategiile de leadership educațional care îmbină autoritatea cu empatia, evidențiind avantajele și dezavantajele acestei abordări.

Leadership-ul educațional este procesul prin care directorii, profesorii și alți factori decizionali influențează și îndrumă activitatea școlară pentru a asigura o educație de calitate. Potrivit lui Sergiovanni (1992), „un lider educațional eficient nu doar administrează o instituție, ci inspiră, motivează și creează o cultură organizațională pozitivă”.

În context educațional, un lider trebuie să își asume atât rolul de autoritate, pentru menținerea ordinii și respectării normelor, cât și pe cel de mentor empatic, capabil să înțeleagă și să răspundă nevoilor individuale ale elevilor și profesorilor.

### Leadership Transformational

Această strategie presupune inspirarea și motivarea comunității educaționale printr-o viziune clară, comunicare deschisă și sprijin emoțional.

#### **Caracteristici:**

- Crearea unui climat educațional bazat pe colaborare și încredere.
- Sprijinirea dezvoltării personale și profesionale a profesorilor și elevilor.
- Promovarea unei culturi a inovației și implicării active.

De exemplu: Un director care implementează metode moderne de predare prin consultarea profesorilor și elevilor demonstrează atât autoritate (prin stabilirea unui cadru organizat), cât și empatie (prin luarea în considerare a nevoilor comunității școlare).

### Leadership Participativ

Această strategie încurajează implicarea activă a profesorilor și elevilor în procesul decizional, creând un mediu de învățare mai democratic și motivant.

### Caracteristici:

- Consultarea profesorilor și elevilor înainte de luarea deciziilor majore.
- Crearea unor consilii școlare pentru feedback constant.
- Distribuirea responsabilităților pentru a încuraja autonomia.

De exemplu: Un director care permite elevilor să participe la elaborarea regulamentului școlar promovează atât disciplina (prin reguli clare), cât și empatia (prin luarea în considerare a perspectivei elevilor).

### Leadership Servant (Liderul-Slujitor)

Acest tip de leadership pune accent pe nevoile și bunăstarea celor din comunitatea educațională, asigurând un climat bazat pe respect și sprijin reciproc.

### Caracteristici:

- Prioritizarea nevoilor elevilor și profesorilor.
- Crearea unui climat bazat pe încredere și sprijin emoțional.
- Construirea unor relații puternice, bazate pe respect reciproc.

De exemplu: Un director care sprijină profesorii în dezvoltarea profesională și se implică activ în viața elevilor demonstrează un echilibru între autoritate (prin stabilirea unei viziuni clare) și empatie (prin susținerea comunității școlare).

### Avantajele și dezavantajele îmbinării autorității cu empatia

#### Avantaje:

- **Crearea unui mediu de învățare echilibrat** – Elevii și profesorii se simt respectați, dar și motivați să respecte regulile.
- **Creșterea motivației și implicării** – Profesorii și elevii devin mai implicați atunci când simt că sunt ascultați și apreciați.
- **Îmbunătățirea relațiilor interpersonale** – Un leadership bazat pe empatie și fermitate contribuie la un climat de respect reciproc.
- **Flexibilitate și adaptabilitate** – Liderii care echilibrează autoritatea cu empatia pot face față mai bine provocărilor educaționale.

#### Dezavantaje:

- **Dificultăți în menținerea disciplinei** – Un exces de empatie fără autoritate poate duce la lipsa respectului pentru reguli.
- **Timp îndelungat pentru luarea deciziilor** – Consultarea tuturor părților implicate poate încetini procesul decizional.
- **Necesitatea unui echilibru constant** – Un lider trebuie să evite extremele: fie prea autoritar, fie prea permisiv.

Câteva citate:

☐ „Educația nu este pregătirea pentru viață; educația este viața însăși.” – John Dewey

☐ „Un lider este cel care cunoaște drumul, merge pe drum și arată drumul.” – John C. Maxwell

☐ „Un profesor bun își apără elevii împotriva influenței proprii sale personalități.” – Maria Montessori

☐ „Leadershipul în educație nu înseamnă doar să conduci o școală, ci să inspire o comunitate să învețe și să crească împreună.” – Sergiovanni (1992)

Concluzionând :leadership-ul educațional eficient presupune găsirea unui echilibru între autoritate și empatie.

Prin aplicarea unor strategii precum leadershipul transformațional, participativ sau servant, liderii din educație pot asigura un mediu de învățare echilibrat, în care elevii și profesorii se simt respectați, motivați și inspirați.

Deși această abordare prezintă provocări, avantajele sale în ceea ce privește îmbunătățirea calității educației sunt semnificative.

## Bibliografie

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
3. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Open University Press.
5. Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: The Macmillan Company.
6. Maxwell, J. C. (2005). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.

## Pericolul din școală-bullyingul

Prof. înv. primar Mihăilă Simona-Elena,  
Liceul Teoretic „Ioan Păscu”-Codlea

Din punct de vedere etimologic, cuvântul „bully” provine din termenul danez „boele”, care, în secolul a XVI-lea era tradus ca “dragul”, “iubitul” (meu). Abia în secolul al XX-lea s-a folosit verbul „to bully” cu sensul actual. Ca verb, „to bully” înseamnă: a intimida, a speria, a domina, printre altele. (<https://www.careforkids.com.au>).

„Bully” este o persoană care își folosește puterea și tăria pentru a speria sau răni persoanele mai slabe. (Oxford Advanced Learners Dictionary, 2016).

Bullyingul este definit ca un comportament ostil sau de excludere, de luare în derâdere a cuiva, de umilire, care se repetă și se exercită asupra unei persoane considerate mai slabe din punct de vedere emoțional și fizic. Bullying înseamnă folosirea forței pentru a influența sau intimida pe cineva. Este un comportament repetat și intenționat prin care agresorul își persecută, rănește, intimidează victima verbal, relațional și/sau fizic. Comportamentul agresorului poate fi învățat în familie sau în alte medii și este favorizat de diferențele sociale, de etnie, religie, gen, comportament, putere. Efectele asupra victimei sunt adesea devastatoare din punct de vedere emoțional și comportamental. Stima de sine, imaginea în fața colectivului din clasă sau din școală fiind degradată, va avea nevoie de consiliere psihologică pentru a conștientiza că imaginea de sine s-a degradat din cauza cuvintelor abuzive, jignitoare, degradante repetate de agresorul său, de gesturile sale violente care îl sperie și ajunge uneori să cedeze și să plângă, chinuit fiind de acest zbucium emoțional atât de puternic.

Spre deosebire de comportamentele de agresivitate, ce apar spontan între copii ca urmare a experimentării de emoții intense (ex. furie, frustrare, teamă etc.) și se sting odată cu scăderea intensității trăirilor emoționale, comportamentele de bullying nu dispar de la sine.

Bullyingul este o problemă relațională ce solicită întotdeauna o soluție care implică schimbări la nivelul relațiilor între copii și în dinamica grupului. Bullying reprezintă o formă de abuz emoțional și fizic, care are trei caracteristici:

- a) intenționat – agresorul are intenția să rănească pe cineva;
- b) repetat – aceeași persoană este rănită mereu;
- c) dezechilibrul de forțe – agresorul își alege victima care este percepută ca fiind vulnerabilă, slabă și nu se poate apăra singură.

Bullyingul este un fenomen foarte periculos care trebuie prevenit și eliminat din cadrul școlilor. Școala trebuie să poată fi asociată cu un mediu protector, în care elevii să se simtă ocrotiți și ajutați pentru a progresa din punct de vedere intelectual, unde să se poată dezvolta permanent.

În școli este foarte important să se creeze un cadru emoțional pozitiv, unde prietenia și încrederea, ajutorul între colegi și respectul trebuie să primeze. Pentru prevenirea fenomenului de bullying, este necesar să se creeze în colectivul clasei, și al școlii, o atmosferă caldă, cu reguli clare, de bună purtare, dar bazată pe prietenie, ajutor reciproc, respect. Pentru a reuși acest lucru este nevoie ca elevii să petreacă timp de calitate împreună, dar și în afara orelor de curs, în parcuri, în cadrul activităților extrașcolare, în excursii, iar relația dintre cadre didactice și părinți să fie una de comunicare deschisă pentru a se putea interveni eficient înainte ca efectele negative ale unui astfel de comportament să apară. Efectele acestui fenomen pot fi drastice, au fost cazuri în care copiii-victime au ajuns la tentative de suicid, considerând că așa pot pune capăt aceluși conflict psihologic, atât de puternic. Deci, prețul este prea mare pentru a nu reacționa imediat pentru combaterea acestui fenomen distrugător de suflete și de vieți.

Doctorul Dan Olweus este unul dintre pionierii și fondatorii programelor de prevenție privind bullyingul. În lucrarea sa, apărută în 1993, *Bullying at School: What We Know and What We Can Do*, Olweus identifică caracteristicile elevilor, care alcătuiesc profilul agresorului și al victimei.

Băieții practică cel mai des bullyingul direct, fizic sau verbal, pe când fetele preferă bullyingul indirect, prin răspândirea de zvonuri sau prin manipularea celor din jur pentru a exclude victima din diferite grupuri sau cu scopul de a-i strica imaginea în fața colegilor.

Pe lângă agresor și victimă, în structura fenomenului de bullying trebuie integrați și cei din jur, martorii care văd hărțuirea la care este supusă victima, dar care, de cele mai multe ori, nu doresc să intervină din teamă pentru propria siguranță și pentru statut lor social din cadrul școlii. Potrivit lui Rigby și Johnson (2004), elevii ignoră bullyingul, deoarece:

- ✓ Nu consideră că e treaba lor să se implice;
- ✓ Se tem de consecințele ce pot să apară dacă ar interveni;
- ✓ Cred că elevul vizat trebuie să oprească agresiunea;
- ✓ Cred că orice acțiune ar fi doar inutilă;
- ✓ Cred că este chiar distractiv să privească;
- ✓ Admiră agresorul/ agresorii;
- ✓ Au și ei sentimente de ostilitate față de cel agresat sau în general.

Studiile realizate la nivel internațional au subliniat faptul că fenomenul de bullying și stilul de educație parentală reprezintă factorii fundamentali de risc pentru sănătatea mintală a copiilor și adolescenților. Prin gravitatea consecințelor pe care le generează asupra sănătății copiilor, fenomenul de bullying este abordat în numeroase țări europene ca o problemă de sănătate publică. Cine poate interveni și ajuta în acest demers? Cu siguranță toți cei implicați în actul educațional: profesorii,



părinții, ceilalți elevi ca grup suport pentru victimă și scut împotriva agresorului, consilierul psihologic al școlii, prietenii sau cunoștințele victimei și ai agresorului cu scopul de a dizolva conflictul. Statul, trebuie să aibă o legislație puternică care să sprijine victima, școala și părinții pentru a elimina acest fenomen atât de nociv pentru copiii, dar și pentru părinții acestora.

La nivelul școlilor, planurile de intervenție realizate trebuie să fie un proces normal și continuu pentru estomparea acestui fenomen atât de agresiv și de periculos pentru societatea noastră.

Fenomenul de bullying este un pericol ce nu trebuie trecut cu vederea, căci poate crea monștri și poate distruge suflete nevinovate de copii.

#### Bibliografie:

- Olweus Dan, Bullying in schools: Facts and Intervention, Research Centre for Health Promotion, University of Bergen, Norway, 1997
- Oxford Advanced Learners Dictionary, 2016
- <https://www.careforkids.com.au>

## Autoritar sau empatic?

Una dintre cele mai mari provocări ale leadership-ului și relațiilor interumane constă într-un echilibru fin între autoritate și empatie. Aceste două trăsături, deși aparent opuse, sunt esențiale pentru a construi și menține relații de succes, fie că vorbim despre mediul profesional, educațional sau personal.

### Ce reprezintă autoritatea?

Autoritatea implică abilitatea de a influența, ghida și impune respect. Este strâns legată de competență, fermitate și luarea deciziilor. Liderii care manifestă autoritate inspiră siguranță și dau direcție, având capacitatea de a coordona echipe sau de a învăța pe ceilalți. Totuși, o autoritate excesivă poate duce la dictatură sau la o atmosferă de frică și intimidare.

### Ce este empatia?

Empatia, pe de altă parte, este capacitatea de a te pune în pielea celuilalt, de a înselege emoțiile, perspectivele și nevoile acestuia. Este fundamentul relațiilor bazate pe respect reciproc și cooperare. Persoanele empatică creează conexiuni autentice și oferă suport emoțional, dar, fără un echilibru, empatia poate duce la supraîncărcare emoțională și la evitarea deciziilor dificile.

### Importanța echilibrului

Autoritatea și empatia nu sunt în contradicție; dimpotrivă, ele pot însemna o combinație puternică. Un lider sau o persoană care poate fi fermă, dar și sensibilă la nevoile celor din jur, creează un mediu de încredere și respect. Echilibrul între cele două este esențial în diverse domenii:

1. **În leadership:** Un lider autoritar care ignoră emoțiile echipei sale poate genera resentimente, în timp ce un lider excesiv de empatic poate fi perceput ca slab și indecis. Un bun lider combină claritatea și fermitatea cu ascultarea activă și susținerea angajaților.
2. **În educație:** Profesorii și părinții trebuie să stabilească limite clare, dar să fie și sensibili la nevoile și emoțiile copiilor. Un copil care simte empatie, dar știe că există și reguli, este mai probabil să dezvolte respect și responsabilitate.
3. **În relațiile personale:** Relațiile de succes implică un schimb constant între impunerea respectului reciproc și împreună simțirea emoțiilor celuilalt. În lipsa autorității, se poate ajunge la dezechilibre, iar într-o relație fără empatie, distanța emoțională poate crește.

### Cum să menținem echilibrul?

1. **Practica ascultării active:** Este esențial să îndărzănești să impui limite sau decizii, dar și să ascuți nevoile și perspectivele celor implicați.
2. **Comunicație clară:** Mesajele ferme și clare, împreună cu un ton cald și respectuos, pot construi o conexiune solidă.
3. **Autorefecție:** Analizează situațiile pentru a vedea dacă te afli într-o extremă sau alta. Ești prea rigid sau, dimpotrivă, prea indulgent?

4. **Flexibilitate:** Recunoaște că anumite situații cer mai multă fermitate, în timp ce altele cer o abordare empatică.

Pentru a menține echilibrul între autoritate și empatie, putem analiza exemple concrete din diferite contexte:

1. **La locul de muncă:** Un manager care dorește să mențină disciplina într-o echipă poate stabili termene limită stricte pentru proiecte, dar în același timp poate organiza sesiuni regulate de feedback pentru a înselege provocările cu care se confruntă angajații. De exemplu, dacă un angajat nu respectă un deadline, liderul poate cere o explicație într-un mod calm, oferind sprijin pentru a depăși eventualele obstacole.
2. **În educație:** Un profesor poate cere ca temele să fie predate la timp, dar poate să acorde și o extensie în cazuri speciale, cum ar fi probleme familiale sau dificultăți personale. Acest lucru demonstrează fermitate într-un cadru general, dar și o sensibilitate la nevoile individuale ale elevilor.
3. **În relațiile personale:** Un părinte poate stabili reguli clare privind ora de culcare a copiilor, dar poate face excepții în anumite ocazii speciale, cum ar fi un eveniment de familie. Această abordare îmbină respectarea limitelor cu flexibilitatea necesară pentru a arăta empatie.

Astfel, echilibrul între autoritate și empatie înseamnă adaptarea abordării în funcție de context, fără a sacrifica respectul pentru ceilalți sau obiectivele generale.

În educație, cadrele didactice au un rol crucial în menținerea echilibrului între autoritate și empatie. Formarea unor strategii eficiente de management al clasei poate contribui semnificativ la acest echilibru. Iată câteva direcții practice:

1. **Participarea la programe de formare continuă:** Cursurile axate pe dezvoltarea competențelor de management al clasei, comunicare eficientă și inteligență emoțională pot ajuta profesorii să dezvolte abordări echilibrate. De exemplu, un curs despre tehnici de mediere a conflictelor poate îmbunătăți modul în care profesorii gestionează situațiile tensionate în clasă.
2. **Adoptarea unor strategii de predare centrate pe elev:** Prin metode precum învățarea prin colaborare sau folosirea feedback-ului constructiv, profesorii pot demonstra fermitate în stabilirea obiectivelor, dar și empatie față de nevoile individuale ale elevilor.
3. **Observație și autorefecție:** Cadrele didactice pot evalua constant eficiența propriilor metode de predare și interacțiuni cu elevii. De exemplu, pot înregistra sesiuni de predare sau solicita feedback anonim de la elevi pentru a identifica zonele de îmbunătățire.
4. **Crearea unui mediu sigur și incluziv:** Profesorii trebuie să asigure un climat de respect și siguranță emoțională pentru toți elevii. Acest lucru implică stabilirea unor reguli clare, dar și flexibilitate în gestionarea situațiilor speciale.
5. **Colaborarea cu alți profesioniști:** Schimbul de experiență în cadrul comunităților de învățare poate oferi idei noi despre cum să mențină un echilibru între autoritate și empatie.

## Exemple practice pentru crearea unui mediu de învățare productiv și armonios

1. **Amenajarea clasei:** Organizarea sălii de clasă astfel încât să fie primitoare și funcțională. De exemplu, dispunerea băncilor în cerc sau semicerc poate încuraja colaborarea și comunicarea.
2. **Stabilirea unor reguli împreună cu elevii:** Implicarea elevilor în formularea regulilor clasei crește responsabilitatea acestora și reduce conflictele. De exemplu, profesorul poate propune un brainstorming în care elevii să sugereze comportamente dezirabile.
3. **Activități de team-building:** Jocurile sau activitățile care promovează colaborarea, precum proiectele de grup, ajută elevii să dezvolte abilități sociale și să lucreze împreună armonios.
4. **Tehnici de gestionare a conflictelor:** Utilizarea strategiilor precum „timpul de răgaz” sau „dialogul ghidat” pentru a rezolva disputele dintre elevi într-un mod calm și constructiv.
5. **Recunoașterea și celebrarea progreselor:** Crearea unor momente de recunoaștere a realizărilor, fie prin diplome simbolice, fie prin cuvinte de laudă, poate motiva elevii și poate consolida încrederea în sine.
6. **Flexibilitate în predare:** Adaptarea stilului de predare la nevoile fiecărui elev. De exemplu, pentru un elev vizual, utilizarea diagramelor și imaginilor poate face materia mai accesibilă.
7. **Implicarea părinților:** Organizarea unor întâlniri regulate cu părinții pentru a discuta despre progresul elevilor și pentru a stabili obiective comune.
8. **Promovarea diversității:** Includerea unor materiale educaționale care reflectă diversitatea culturală și perspective multiple poate contribui la un mediu incluziv.

Echilibrul între autoritate și empatie este o artă care cere timp, efort și adaptabilitate. Cultivând ambele trăsături, putem dezvolta relații armonioase, respect reciproc și un mediu propice creșterii personale și profesionale. Doar întâlnirea acestor două forțe complementare poate duce la o influență pozitivă asupra celor din jur. Pentru cadrele didactice, acest echilibru poate fi realizat prin formarea continuă, reflecția asupra practicilor proprii și colaborarea cu elevii și colegii pentru a construi un mediu educațional performant și incluziv.

### Bibliografie:

<https://adrianvintu.net/2016/08/05/ce-este-empatia-si-de-ce-este-esentiala-pentru-o-viata-bogata/>

<http://www.parentingromania.ro/de-ce-este-gresit-sa-ti-educi-copiii-in-stil-autoritar/>

<https://www.officedirect.ro/blog/stilurile-de-leadership-ce-le-caracterizeaza-si-prin-ce-se-diferentiaza?srsId=AfmBOoqGO2-AiLoZUsFP31KmpmZjecWTE6WNqutOETt6CU0nDZrTgkCZ>

Editura Libris, Philippe Lebreton , Patricia du Sorbier, Dezvoltă-ți empatia!

Editura Litera, **Fausto Caruana**, **Cum îi înțelegem pe ceilalți?**

## Metode interactive utilizate în învățământul primar

Prof. Mihaela Carmen-Mihaela

Școala Gimnazială „Episcop Iacov Antonovici”, Bârlad, Vaslui

Utilizarea metodelor interactive de predare-învățare în activitatea didactică contribuie la îmbunătățirea calității procesului instructiv-educativ, având un caracter activ-participativ și o reală valoare formativă asupra personalității elevului.

Școlii primare îi revine sarcina de a forma primele deprinderi de muncă intelectuală. De aceea, este necesar ca învățătorul să fie preocupat în permanență de perfecționarea metodelor și procedeele de predare-învățare, a stilului de muncă în general, pentru optimizarea procesului instructiv-educativ.

Aplicarea metodelor solicită timp, diversitate de idei, angajare în acțiune, descoperirea unor noi valori, responsabilitatea didactică, încredere în capacitatea personală de a le aplica creator pentru eficientizarea procesului instructiv educativ.

Metodele implică mult tact din partea dascălilor deoarece trebuie să-și adapteze stilul didactic în funcție de specificul colectivului de elevi. Dacă elevii sunt receptivi, curioși, pasionați pentru nou și soluții noi, înseamnă că au șanse să devină gânditori critici. Implicarea activă a elevilor în procesul de învățare trebuie promovată permanent, deoarece este un element esențial al gândirii critice. Gândirea se desfășoară cel mai bine într-o atmosferă lipsită de riscuri, în care ideile sunt respectate. De aceea, învățătorul va trebui să demonstreze că toate tipurile de idei fac parte din procesul de gândire, iar ridiculizarea acestora nu va fi tolerată. Respectarea de către învățător a ideilor și convingerilor elevilor îi determină pe aceștia să aibă mai mult respect pentru propria lor gândire și față de procesul de învățământ în care este implicat. Trebuie acordată încredere în capacitatea fiecărui elev de a gândi critic.

Metodele interactive de joc creează deprinderi, facilitează învățare în ritm propriu, stimulează cooperarea și nu competiția, sunt atractive, pot fi abordate din punctul de vedere a diferitelor stiluri de învățare. Alternativa *Step by Step* oferă cadrul educațional optim pentru realizarea acestora deoarece:

- Amenajarea spațiului permite lucrul pe grupe mici, în perechi și individual;
- Momentul *Întâlnirii de dimineață* conduce elevii spre reactualizarea, consolidarea și fixarea corectă a cunoștințelor;
- Lecțiile desfășurate pe centre de interes dau libertate elevilor să-și înceapă ziua cu ce le place, să depună efort conștient și responsabil pentru o învățare activă;
- Evaluarea la *Scaunul Autorului* permite exprimarea opiniilor atât în legătură cu propriile lucrări, cât și cu cele realizate de colegii lor.

## Mozaicul

Această metodă modernă este promovată pentru dezvoltarea gândirii critice și poate fi folosită cu succes în clasele primare. Pașii care trebuie urmați sunt:

1. Stabilirea unei teme;
2. Împărțirea în subteme;
3. Stabilirea grupelor de elevi, în funcție de numărul subtemelor;
4. Subgrupele inițiale se despart temporar, iar cei care se ocupă de aceleași exerciții se întâlnesc în „grupuri de experți“, care pregătesc împreună subiectul, îl dezbat, caută cea mai bună modalitate de a-l prezenta celorlalți colegi din grupul inițial;
5. Se refac apoi grupurile inițiale și are loc predarea reciprocă a conținutului, fiecare „expert“ prezentându-și pe rând fragmentul în fața celorlalți, deveniți între timp „experți“ în alte fragmente;
6. În final, elevii sunt evaluați de către cadrul didactic, din întregul material.

## Metoda cadranelor

- ✚ Împărțirea tablei în patru părți egale;
- ✚ Se propune câte un criteriu pentru fiecare cadran obținut;
- ✚ Se citește textul;
- ✚ Se formulează răspunsuri scurte pentru fiecare cadran;
- ✚ Se evaluează rezultatele.

Este o modalitate de rezumare și sintetizare a unui conținut informațional, solicitând participarea și implicarea elevilor în înțelegerea acestuia.

Avantaje:

- stimulează atenția și gândirea;
- scoate în evidență modul propriu de înțelegere;
- conduce la sintetizare/esențializare
- elevii își stabilesc sarcini trans și croscurriculare, diversificate și de complexitate crescută.

## Știu /vreau să știu/ am învățat:

Se formează trei grupe ce corespund celor trei rubrici ale tabelului:

- ✓ ceea ce știm/credem că știm;
- ✓ ceea ce vrem să știm;
- ✓ ceea ce am învățat.

Elevii fac o listă cu:

- a) ce știu deja despre o anumită temă;
- b) întrebări care evidențiază nevoile de învățare legate de temă;

După ce se citește textul/enunțul problemei care trebuie rezolvate, se revine asupra întrebărilor din coloana a doua. Elevii realizează o listă cu răspunsurile la întrebările din prima coloană, scriindu-le în coloana a treia. Se compară ceea ce știau înainte de lectură cu ceea ce au dorit să afle și au aflat. Urmează discuția finală care va conține mesajul central.

**Ciorchinele** este o metodă antrenantă prin care fiecare elev își poate prezenta ideile, indiferent de forma de organizare a activității. Gândirea copiilor este solicitată, deoarece are loc o actualizare a cunoștințelor acestora în jurul unui termen-nucleu de la care se pornește. Metoda poate fi aplicată astfel:

- Se scrie un cuvânt/tema în mijlocul tablei;
- Se cere elevilor să noteze toate ideile care le vin în minte legate de acest nucleu, trasându-se niște linii între ele.

Avantajul principal al folosirii acestei metode este că nu sunt criticate ideile propuse, fiecare elev fiind liber să realizeze propriile conexiuni.

Ciorchinele este o metodă de brainstorming care se poate aplica în etapa de captare a atenției, dar și de asigurare a retenției și transferului.

**Studiul de caz** este „o strategie de realizare a unei cercetări care necesită investigații empirice în legătură cu un fenomen particular contemporan, într-un context de viață real și utilizând multiple surse de informații (interviuri, chestionare, mărturii, dovezi, documente)”. (R. K. Yin)

Pentru a folosi această metodă, este necesară parcurgerea mai multor etape:

- a. *identificarea cazului;*
- b. *modelarea sau simularea lui,*
- c. *studiul analitic (cauze, relații, funcții);*
- d. *reorganizarea informațiilor;*
- e. *stabilirea variantelor de rezolvare și alegerea soluțiilor optime;*
- f. *verificarea experimentală a variantei alese înainte de generalizare.*

În învățământ, metoda poate avea în vedere absenteismul, motivația scăzută, manifestări de indisciplină, agresivitate, violență.

În teoria și practica didactică contemporană, problematica instuirii interactive cunoaște abordări științifice noi, complexe, interdisciplinare, susținute de argumente ce susțin participarea activă și reflexivă a elevilor în procesele învățării și evaluării. Ea reprezintă un tip superior de instruire, care se bazează pe activizarea subiecților instruirii, pe implicarea și participarea lor activă și deplină în procesul propriei formări, precum și pe instaurarea de interacțiuni, schimburi intelectuale și verbale, schimburi de idei, confruntare de opinii, argumente între aceștia .

## BIBLIOGRAFIE

1. \*\*\*, *Didactica Nova*, Nr. 13-14, Editura *Didactica Nova*, 2008
2. Oprea, Crenguța- Lăcrămioara, *Strategii didactice interactive*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2007
3. Yin R.K. (1994), '*Case Study Research - Design and Methods*', 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications
4. Pintilie, Mariana, *Metode moderne de învățare- evaluare*, Editura Eurodidact, Cluj-Napoca, 2002
5. Popescu, Ștefania, *Gramatica practică a limbii române*, Editura *Didactică și Pedagogică*, București, 1983



## Proiectul educațional - experiență și cunoaștere

Prof. înv. primar Mihaela Carmen-Mihaela

Școala Gimnazială „Episcop Iacov Antonovici” Bârlad

Proiectul educativ constă într-un set de activități planificate, controlate, care urmăresc realizarea unui scop bine definit, într-un cadru bine stabilit și într-o perioadă de timp bine definită.

Proiectul, după J. Dewey, este „o metodă care, în mod fundamental, formativ, conduce la educarea caracterului”.

După W. H. Hilpatrick, este „o modalitate prin care se acumulează experiență și cunoaștere, rezolvând probleme practice în situații sociale”.

Din multitudinea de definiții ale proiectului educativ, rezultă faptul că un proiect educativ este un instrument al schimbării, al dezvoltării și inovării organizației școlare.

În acest scop, proiectele educative extracurriculare vin în sprijinul elevilor, coordonate de formatorul de personalitate, omul din spatele acestor „creații” deosebite, cadrul didactic.

Proiectele educative extracurriculare au o importanță tot mai mare, deoarece școala trebuie să-i pregătească pe elevi pentru viață, nu numai pentru examene.

În zilele noastre, tot mai mulți părinți sunt neplăcut surprinși de schimbările care au loc în comportamentul propriilor copii, întrebându-se care sunt motivele care au generat aceste modificări. Există explicații pertinente pentru fiecare în parte. Proiectul educațional *Nu frângeți aripile îngerilor* a fost important pentru grupurile țintă, deoarece și-a propus să contribuie la micșorarea numărului de cazuri de nerespectare a drepturilor copiilor, de cazuri de copii victime ale tuturor formelor de violență. Toate activitățile incluse au oferit părinților posibilitatea de a se perfecționa și de a deveni părinți mai buni, de a veni în întâmpinarea nevoilor acestora: fizice, afective, de securitate, de stimulare, de direcționare și control, de responsabilizare și de independență. Copiii au abordat transdisciplinar conținuturi asimilate într-o manieră modernă, plăcută, atractivă.

### OBIECTIVELE PROIECTULUI:

- să promoveze valorile susținute de noul curriculum, precum: toleranța, înțelegerea reciprocă, democrația;
- să abordeze conținuturi adecvate, de tip interdisciplinar și transdisciplinar;
- să sprijine familia în deciziile și acțiunile referitoare la creșterea, dezvoltarea și educația copiilor;
- să faciliteze parteneriatul activ dintre școală, familie și comunitate;
- să dea informații și modele de acțiune în rezolvarea diferitelor probleme care intervin în creșterea copiilor;

- să ofere un model de cunoaștere, explicare, aplicare și respectare a drepturilor copiilor.

#### GRUPUL ȚINTĂ:

- 60 de elevi cu vârste cuprinse între 9 și 13 ani, de la Școala Gimnazială „Episcop

Iacov Antonovici” Bârlad

DURATA DE DERULARE A PROIECTULUI - 9 luni, pe parcursul anului școlar 2014-2015

#### PARTENERII IMPLICAȚI ÎN PROIECT:

- Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Vaslui
- Poliția de proximitate
- Casa de Cultură Bârlad

#### ACTIVITĂȚI:

- ✓ Atragerea partenerilor și semnarea protocoalelor de colaborare;
- ✓ Mediatizarea proiectului (informare și promovare);
- ✓ Diseminarea tematicii relevante referitoare la formele de violență asupra copilului;
- ✓ „Violența în mass media”- activitate interactivă cu evaluare, folosind una dintre metodele specifice alternativei educaționale „Step by Step”;
- ✓ „Harta inimii”- activitatea se desfășoară sub forma unui joc cu personaje de carnaval;
- ✓ „Un zâmbet, o floare” - realizarea unor lucrări care au fost oferite de 8 Martie mamelor elevilor prezenți;
- ✓ „Lumea copilăriei”- concurs pe trei secțiuni: desene pe asfalt, întrecere pe role și karaoke.

#### REZULTATELE AȘTEPTATE CA URMARE A IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI

- formarea unor abilități și a unor deprinderi (practice, educaționale);
- promovarea părinților ca factori de decizie în politicile sociale și educaționale;
- acceptarea calităților și defectelor personale, perceperea pozitivă a experiențelor trecute: încredere în oameni, sociabilitate, nevoia de a primi și de a oferi afecțiune, atitudine empatică, deschisă și caldă.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Andrei Vasile Liviu, Gârdu Constantin Cristinel, 2005, „Managementul proiectului educațional”, Editura Mirton, Timișoara;
2. Ionescu Mihaela, 2003, „Învățarea bazată pe proiect”, Editura Humanitas, București;
3. Pălășan Traian, Huțanu Elena, 2003, „Interdisciplinaritatea și integrare – o nouă abordare a științelor în învățământul universitar”, în Revista „Formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar”, București;
4. Văideanu George, 1988, „Educația la frontiere dintre milenii”, E.D. P., București.

## PROMOVAREA COMPORTAMENTELOR DIGITALE DURABILE: EVALUAREA CURRICULUMULUI ECODIGITAL

Prof. Dr. Maria Isabela Miron

**Cuvinte-cheie:** Educație ecologică, durabilitate, dezvoltare curriculară, conștientizare ecologică, competențe digitale ecologice.

**Această cercetare a fost finanțată de Uniunea Europeană prin grantul nr. 2022-1-IS01-KA220-SCH-000086751**

### INTRODUCERE

Acest articol prezintă rezultatele implementării pilot a curriculumului EcoDigital, parte a proiectului Erasmus+ KA2 „EcoDigital: Taking Action for Reducing the Environmental Impact of Digitalization”, care își propune să sporească gradul de conștientizare a problemelor de mediu și să încurajeze comportamentele digitale durabile în rândul elevilor. Curriculum-ul EcoDigital a fost pilotat la Centrul Județean de Excelență Galați, implicând 120 de elevi și 8 profesori. Acesta oferă un conținut educațional cuprinzător pe teme precum rolul digitalizării în viața de zi cu zi, utilizarea serviciilor cloud, amprenta de mediu a tehnologiilor digitale, deșeurile digitale și strategiile de reducere a amprentei de carbon digitale. Curriculum-ul EcoDigital include, de asemenea, activismul și jocul de rol cu acțiune în direct (larping) ca instrumente pedagogice inovatoare pentru promovarea comportamentelor digitale durabile. O abordare mixtă a fost utilizată pentru a colecta date atât de la profesori, cât și de la elevi, utilizând formulare de observație, sondaje și instrumente de feedback. Profesorii au evaluat implicarea elevilor, rezultatele învățării și satisfacția lor generală cu privire la curriculum, în timp ce elevii și-au evaluat experiențele de învățare și au raportat modul în care lecțiile le-au influențat obiceiurile digitale. Studiul a colectat date cantitative și calitative, permițând o analiză comparativă a diferitelor contexte educaționale. Rezultatele au evidențiat un nivel ridicat de satisfacție în rândul cadrelor didactice, care au lăudat curriculum-ul pentru relevanța sa. Profesorii au remarcat, de asemenea, succesul curriculumului EcoDigital în promovarea gândirii critice, a abilităților de comunicare și colaborare. Cu toate acestea, unii au sugerat domenii care pot fi îmbunătățite, cum ar fi încorporarea mai multor elemente interactive, prelungirea duratei lecțiilor și includerea unor experți invitați pentru a oferi o perspectivă reală asupra sustenabilității digitale. Când vine vorba de feedback-ul elevilor, aceștia au avut opinii pozitive. Elevii din învățământul primar și secundar au raportat că lecțiile au fost atractive, ușor de înțeles și plăcute. Mulți elevi au indicat că programul EcoDigital i-a determinat să își reconsidere obiceiurile digitale, iar câțiva dintre ei au planificat să reducă deșeurile digitale. Elevii au demonstrat, de asemenea, un interes deosebit pentru explorarea în continuare a protecției mediului legate de tehnologiile digitale. Mulți au declarat că împărtășesc cunoștințele dobândite cu familia și prietenii,

cea ce va contribui la amplificarea impactului Curriculumului EcoDigital dincolo de sala de clasă. În general, EcoDigital Curriculum s-a dovedit a fi un instrument eficient pentru combinarea alfabetizării digitale cu educația ecologică. Acesta a implicat cu succes atât elevii, cât și profesorii, contribuind la dezvoltarea conștiinței digitale și a responsabilității față de mediu. Perspectivele dobândite în urma acestui proiect pilot vor ghida viitoarele îmbunătățiri și implementarea pe scară mai largă a Curriculumului EcoDigital, asigurând relevanța și eficacitatea sa continuă în diverse contexte educaționale.

## **SCOP ȘI METODĂ DE CERCETARE**

Investigația empirică a curriculumului EcoDigital a utilizat un design de cercetare cu metode mixte, combinând abordări cantitative și calitative pentru a oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra implementării și impactului curriculumului. Studiul a fost realizat prin pilotare sistematică la două instituții de învățământ: Centrul Județean de Excelență Galați (România) și Școala Big Bang (Grecia). Cadrul metodologic a fost ghidat de un plan de implementare pilot (PIP) prestabilit, care a delimitat cerințele procedurale și protocoalele de evaluare atât pentru colectarea datelor cantitative, cât și a datelor calitative prin sondaje. PIP a servit ca un plan cuprinzător pentru implementarea și evaluarea curriculumului, asigurând rigoarea metodologică și coerența în ambele școli pilot.

Prezentul studiu examinează impactul curriculumului EcoDigital din perspectiva elevilor din Centrul Județean de Excelență Galați, abordând următoarea întrebare de cercetare:

- Întrebarea de cercetare: Ce părere au elevii din învățământul primar și gimnazial despre curriculum-ul EcoDigital, module și experiența generală de învățare?

## **PROFILUL PARTICIPANȚILOR**

În total, 120 de elevi de la Centrul Județean de Excelență Galați din România (31 de elevi cu vârsta cuprinsă între 10-12 ani și 89 de elevi cu vârsta cuprinsă între 13-15 ani) sub coordonarea a 8 cadre didactice de discipline diferite (Istorie, Matematică, Limba română, Limba engleză).

## **REZULTATELE ACTIVITĂȚII DE PILOTARE**

### ***Elevii cu vârsta cuprinsă între 10-12 ani***

Analiza datelor colectate relevă o receptare în general pozitivă a Curriculumului EcoDigital în rândul elevilor. Majoritatea elevilor din învățământul primar au considerat lecțiile interesante în toate modulele, în special în ceea ce privește subiectele larping (modulul 6b), activismul (modulul 6a), digitalizarea (modulul 1) și impactul digitalizării asupra mediului (modulul 4), deși s-a observat o anumită incertitudine în modulele despre cloud (modulele 2 și 3) și amprenta de carbon digitală (modulul 5). Acest lucru ar putea fi atribuit dificultății sporite a conținutului din aceste module.

În plus, curriculum-ul EcoDigital a fost bine primit de elevii cu vârsta între 10-12 ani, care au considerat lecțiile clare, atractive și cu impact. Majoritatea elevilor au indicat că lecțiile au fost ușor de înțeles și și-au exprimat dorința de a primi mai multe lecții pe această temă în viitor (figura 2). Mulți studenți au raportat că lecțiile i-au făcut să își reconsidere obiceiurile digitale, iar un număr semnificativ intenționează să își schimbe comportamentul în consecință. În plus, a existat un interes puternic de a primi mai multe lecții privind protecția digitală a mediului, ceea ce indică un grad ridicat de implicare și relevanța curriculumului. Aceste informații demonstrează eficacitatea programului și domeniile în care pot fi aduse îmbunătățiri suplimentare, în special în ceea ce privește abordarea incertitudinilor și încurajarea schimbului de informații între colegi și familie.

### ***Elevii cu vârsta cuprinsă între 13-15 ani***

În ceea ce privește opiniile elevilor mai mari, majoritatea elevilor au considerat lecțiile atractive sau foarte atractive în toate modulele, în special în ceea ce privește subiectele privind rutina zilnică digitală (modulul 1), consecințele digitalizării asupra mediului (modulul 4) și amprenta de carbon digitală (modulul 5). O anumită incertitudine a fost observată în modulele despre cloud (modulele 2 și 3), care ar putea fi atribuită dificultății sporite a conținutului din aceste module. Tendințe similare au fost observate în răspunsurile colectate din sondajul elevilor cu vârste între 10 și 12 ani. În plus, rezultatele sondajului au fost foarte pozitive în ceea ce privește claritatea lecțiilor și plăcerea elevilor în timpul lecțiilor. Aproape toți elevii (88 din 89 de elevi) au considerat că lecțiile au fost prezentate într-o manieră inteligibilă. În mod similar, aproape toți (86 din 89 de elevi) au apreciat activitățile interactive și practice. Rezultatele au fost, de asemenea, foarte încurajatoare în ceea ce privește obiceiurile digitale ale elevilor; 73 din 89 de elevi au subliniat că intenționează să își schimbe obiceiurile digitale ca urmare a Curriculumului EcoDigital, deoarece lecțiile i-au făcut să își regândească obiceiurile zilnice și sunt acum mai responsabili. Un număr important de elevi (76 de elevi) au precizat că au împărtășit ceea ce au învățat în cadrul lecțiilor cu familia și prietenii, iar cei mai mulți dintre ei (57 de elevi) au solicitat mai multe lecții pe tema conștientizării mediului digital.

## **CONCLUZII**

Toți elevii implicați au demonstrat o receptare pozitivă a conținutului curriculumului, raportând niveluri ridicate de implicare, înțelegere și modificare comportamentală în ceea ce privește obiceiurile digitale. Aceste constatări sugerează eficacitatea Curriculum-ului EcoDigital ca intervenție educațională pentru conștientizarea digitală a mediului, identificând în același timp domenii specifice pentru optimizare în activități viitoare. Dovezile empirice susțin potențialul său de implementare pe scară mai largă, cu modificări bazate pe feedback-ul părților interesate pentru a spori impactul său pedagogic.

Pentru informații suplimentare despre rezultatele proiectului consultați site-ul <https://ecodigital-project.eu/ro/home-romana/>.

# Generații verzi

## abordarea schimbărilor climatice prin învățarea între generații

*prof. dr. Maria-Isabela Miron*

Această cercetare a fost finanțată de Uniunea Europeană prin grantul nr. 2022-1-FR01-KA220-SCH-000085830

**Cuvinte cheie :** încălzire globală, educație ecologică, învățare intergenerațională

### Considerații generale

Acest articol prezintă rezultatele etapei pilor a curriculumului GreenGenerations realizat în cadrul proiectului "GreenGenerations: tackling climate change through intergenerational learning" care are ca obiectiv principal să ofere cadrelor didactice resursele necesare pentru a preda probleme legate de schimbările climatice printr-o abordare intergenerațională. Convinși că educația tinerelor generații reprezintă o pârghie puternică pentru schimbare, șase parteneri europeni din cinci țări (România, Franța, Bulgaria, Grecia, Cipru), cu expertiză complementară în inovare socială și inginerie pedagogică, își propun dezvoltarea unor module pedagogice inovatoare având ca temă educația privind schimbările climatice prin procese de învățare intergenerațională.

Prezentul articol prezintă rezultatele procesului de pilotare realizat sub coordonarea Centrului Județean de Excelență Galați și care a implicat 118 elevi, 7 cadre didactice și 57 de adulți (părinți bunici, experți în diverse domenii). Prezentăm doar analiza unor întrebări relevante din chestionarele completate de elevi înainte și după procesul de pilotare.

### Introducere

Informații generale:

- cum și când a început pilotarea,
- informații privind numărul de elevi, vârsta acestora
- Câți educatori au participat la pilotare, expertiza lor

Pilotarea a început în decembrie 2024 și s-a încheiat la sfârșitul lunii ianuarie 2025. 7 profesori au fost selectați pentru a participa la faza de pilotare.

Pe parcursul procesului de pilotare au fost implicați 118 elevi: 26 de elevi cu vârste cuprinse între 8-10 ani, 29 de elevi cu vârste cuprinse între 11-14 ani, 63 de elevi cu vârste cuprinse între 15-18 ani. Activitățile au fost desfășurate în funcție de grupa lor de vârstă, așa cum este indicat în planurile de lecție.

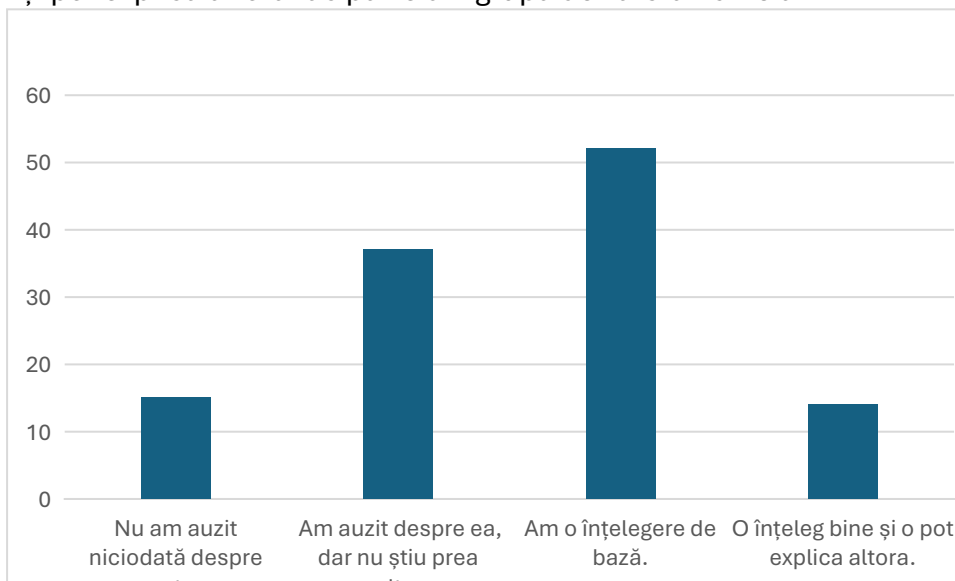
### Constatări și analiză

**Defalcarea răspunsurilor elevilor din sondajul de preevaluare**

➤ **Înțelegerea schimbărilor climatice**

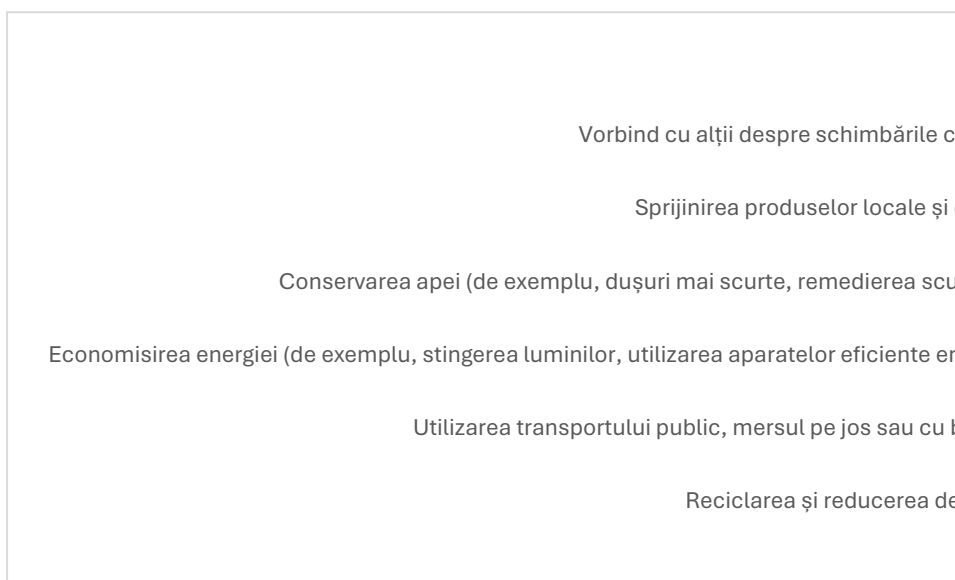
17,7% dintre elevi nu au auzit niciodată despre schimbările climatice, 38,9% au auzit dar nu pot explica ce reprezintă, 61% au o înțelegere de bază și doar 16% o înțeleg bine și o pot

explica altora. Majoritatea elevilor care nu au auzit niciodată despre schimbările climatice fac parte din grupa de vârstă 8-10 ani, în timp ce majoritatea elevilor care știu despre acest subiect și pot explica altora fac parte din grupa de vârstă 16-18 ani.



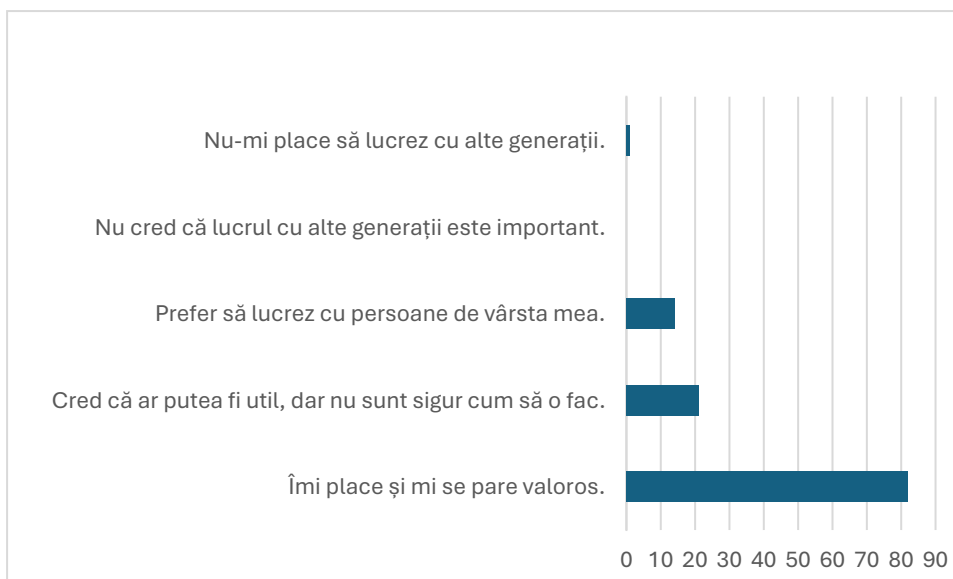
➤ **Acțiuni întreprinse pentru a ajuta mediul**

În general, elevii sunt responsabili de luarea unor măsuri de protecție a mediului, mai ales pentru că li se spune acest lucru. Cei mai mulți dintre ei nu sunt capabili să explice modul în care ajută mediul prin acțiunile respective.



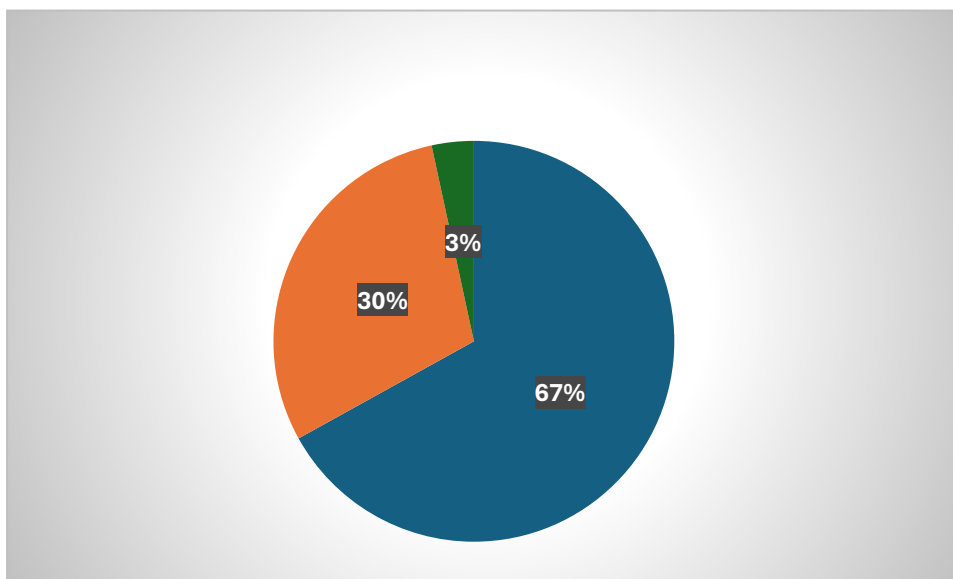
➤ **Experiența și interesul lor în lucrul cu persoane de vârste diferite**

Elevii consideră interesant să lucreze cu persoane de vârste diferite, de asemenea, unii dintre ei preferă să lucreze cu persoane de vârsta lor. Majoritatea elevilor care preferă să lucreze cu persoane de vârsta lor sunt adolescenți.



### Defalcarea răspunsurilor elevilor din sondajul post-evaluare

- **Acțiuni întreprinse pentru a ajuta mediul**  
Majoritatea elevilor au menționat acțiuni precum > plantarea de copaci, reducerea risipei alimentare, conservarea apei și a energiei.
- **Experiența și interesul lor în lucrul cu persoane de vârste diferite**  
97% dintre studenți au apreciat că lucrul cu persoane de vârste diferite a fost util.



- **Încrederea lor în: Înțelegerea problemelor de mediu, luarea de inițiative de mediu, gândirea critică și creativă, lucrul în echipă și colaborarea cu alte generații, comunicarea și inspirarea acțiunilor climatice (AICI: evidențiați acele domenii care îi interesează cel mai mult)**

La sfârșitul programului, elevii sunt mai încrezători în

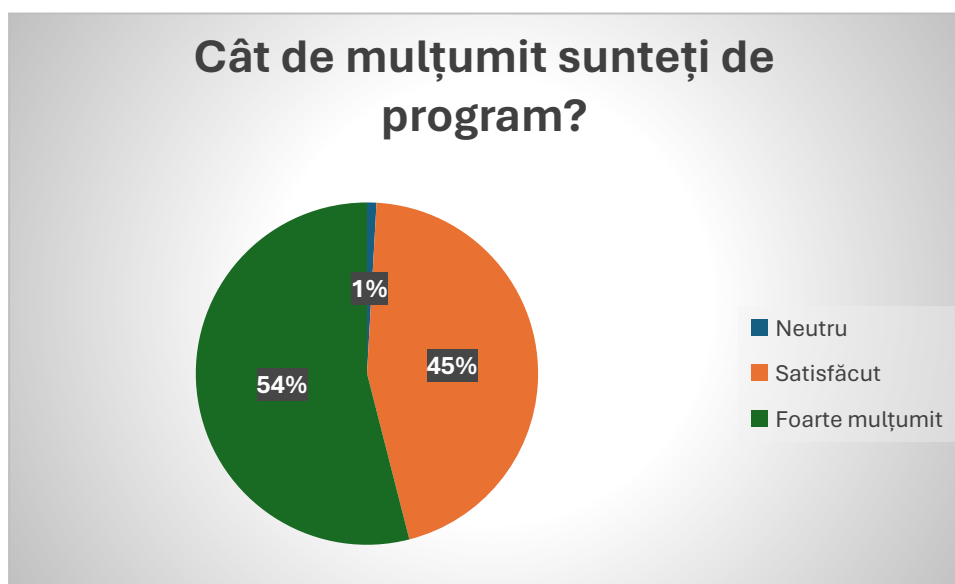


- Recunoașteți nevoile comunității dumneavoastră și propuneți modalități de a o face mai ecologică.
- Să lucreze în echipă cu alte persoane pentru a aborda problemele de mediu.
- Gândeți și găsiți idei creative și eficiente pentru a rezolva problemele de mediu (de exemplu, împărțirea resturilor de mâncare cu membrii vulnerabili ai comunității, plantarea de copaci în parcuri și în grădina școlii).
- Să își comunice ideile pentru a-i inspira pe alții să ia măsuri în privința schimbărilor climatice.

Aceste aspecte nu au avut un nivel atât de ridicat de încredere în chestionarul pre-test.

➤ **Satisfacția lor generală față de procesul de pilotare**

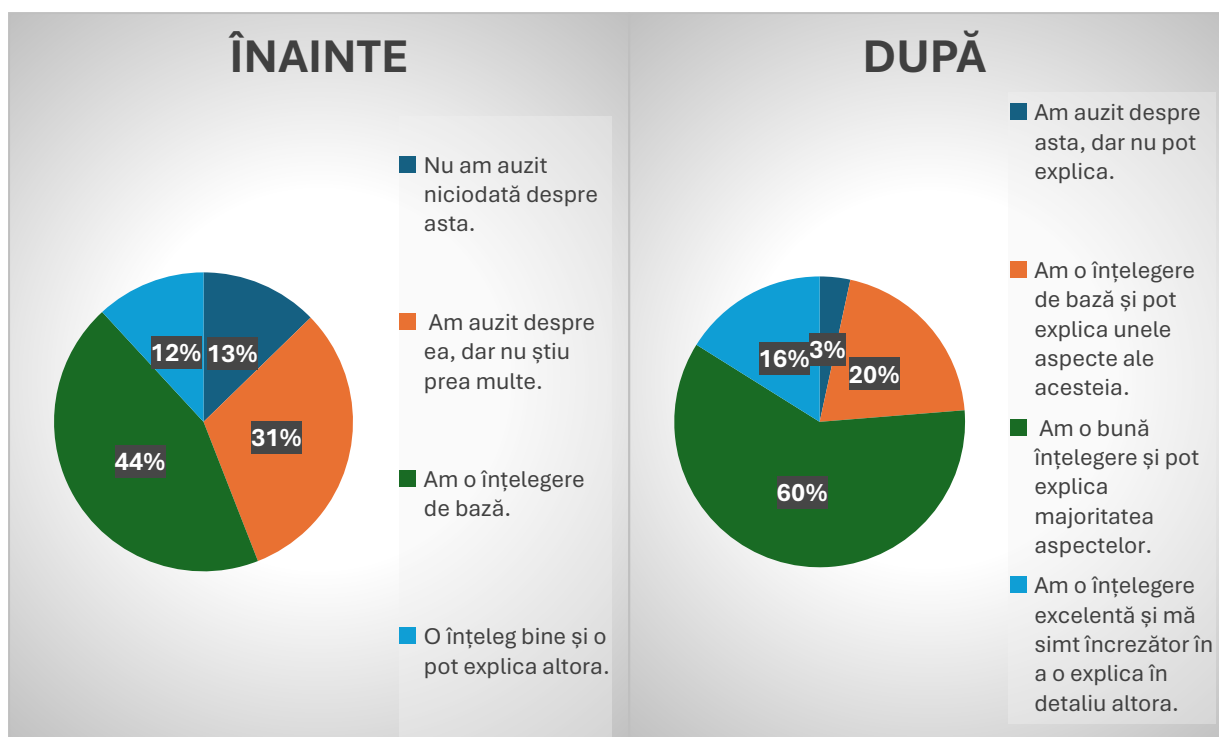
Toți elevii au considerat programul foarte util și au apreciat că au învățat multe.



**Concluzie**

Un aspect foarte important observat în urma analizei chestionarelor a fost înțelegerea schimbărilor climatice. La sfârșitul procesului de pilotare, aproape toți elevii au înțeles mai bine importanța conceptului de schimbare climatică, fapt care face ca programul nostru de studiu să fie un succes clar.

***Cât de bine înțelegeți conceptul de schimbare climatică?***



**Pentru mai multe informații despre rezultatele proiectului nostru consultați :**

<https://greengenerations.eu/ro/acas%C4%83.html>

<https://www.green-generations.eu/>

## DEZVOLTAREA GÂNDIRII CRITICE PRIN JOCUL DE ROL

**Prof. înv. preșc. MÎRZOCA NICOLETA**  
**Școala Gimnazială „Martin Șuboni” Jebel**

Prin cultivarea gândirii critice, copiii învață să pună întrebările potrivite și să găsească soluții creative la probleme. Ei vor fi capabili să analizeze informațiile într-un mod mai profund și să evalueze soluțiile din diverse perspective, combinând ceea ce știu deja cu lucruri noi pe care le descoperă. Acest lucru îi ajută să ia decizii mai informate și să aibă mai multă încredere în propria gândire. Ei vor deveni mai independenți, vor învăța cum funcționează lucrurile în lumea reală și vor fi mai pregătiți pentru provocările pe care le vor întâlni pe parcursul vieții.

Iată și alte beneficii ale gândirii critice:

**Capacitatea de a avea o viziune clară asupra anumitor probleme.** Gândirea critică îi ajută pe copii să înțeleagă în profunzime o problemă, separând faptele de opinii sau emoții. Ei învață să privească situațiile din unghiuri diferite, ceea ce le oferă o imagine de ansamblu mai clară. Această claritate îi ajută să ia decizii mai bine informate și să evite confuzia generată de informații contradictorii sau incomplete.

**Capacitatea de a găsi soluții de a depăși situații dificile.** Copiii învață să abordeze problemele pas cu pas, evaluând fiecare opțiune și anticipând posibilele rezultate. Această abilitate îi ajută să gestioneze mai ușor dificultățile și să fie mai încrezători în fața provocărilor.

**Abilitatea de a lua decizii bune.** Prin diverse exerciții de gândire critică, cei mici învață să cântărească avantajele și dezavantajele înainte de a lua o decizie. Ei devin mai atenți la detalii și încep să evalueze consecințele pe termen lung, ceea ce le permite să facă alegeri mai înțelepte și mai informate, evitând deciziile impulsive sau pripite.

**Dezvoltarea abilităților de conducere.** Liderii eficienți au nevoie de gândire critică pentru a înțelege nevoile echipei și a lua decizii bune pentru membrii grupului. Copiii care dezvoltă această abilitate devin mai capabili să analizeze situațiile, să ofere direcții clare și să inspire încredere celor din jur.

**Dezvoltarea creativității.** Deși la o primă vedere, s-ar părea că gândirea critică este opusul creativității, nu este deloc așa. Atunci când copiii analizează o problemă din mai multe perspective, ei sunt încurajați să vină cu soluții inovatoare, ceea ce le dezvoltă creativitatea.

**Dezvoltarea comunicării persuasive.** Pentru a comunica eficient și convingător, copiii trebuie să fie capabili să vină cu argumente logice și să-și susțină punctul de vedere. Gândirea critică îi

ajută să-și organizeze ideile și să le exprime clar, astfel încât să își susțină opiniile în mod convingător.

Jocul de rol permit copiilor să ia decizii sau să rezolve situații similare cu cele din viața reală.

**Jocuri de fantezie:** Fantezia este un element important al jocului de rol. Copiii sunt fascinați de super-eroi și personaje de benzi desenate care reprezintă binele și răul. Jocurile de rol ale personajelor lor preferate încurajează vitejia și încrederea, precum declanșează creativitate și ideile inovatoare. Dacă copiii participă la jocuri fantastice cu un grup vor învăța valoarea colaborării cu colegii lor. În primii ani când participă la jocuri de roluri ei încep să înțeleagă cum să negocieze rolurile de personaj – cine joacă tipul bun și tipul rău găsind astfel soluții la probleme prin negociere.

**Jocuri ocupaționale:** Medicii, profesorii, constructorii, poliția, pompierii și echipamentele de jocuri de rol ale magazinului sunt perfecte pentru încurajarea empatiei între copii. Le permite să simuleze situații reale din viață și să devină creativi. Crește capacitatea unui copil de a interacționa pozitiv cu ceilalți, oferindu-le responsabilitatea de a acționa în mod eficient, deghizând învățarea în joc. Este amuzant și benefic pentru primii ani să-și imagineze că joacă roluri importante în societate. Prin jocul de rol ocupațional în primii ani își construiesc în mod natural abilitățile de comunicare și rezolvare a problemelor, pe măsură ce discută situațiile cu care se confruntă în rolul lor fictiv.

**De-a bucătării:** Preșcolarii se pot ocupa de asistență cu sarcini simple de gătit, cum ar fi turnarea ingredientelor într-un castron, stropirea brânzei pe o caserolă sau utilizarea formelor de prăjituri.

**Vizita la veterinar:** Un copil este medicul veterinar care efectuează controlul tuturor animalelor de pluș, iar altul asistentul care aduce noi pacienți la examinare sau ajută la alte sarcini.

**Cântăreți pentru o zi:** Se pot folosi diferite instrumente muzicale: xilofon, tobă sau maracas.

#### BIBLIOGRAFIE:

\*Elena Gheorghian și Maria Taiban: Metodica jocurilor și a programului distractiv în grădinița de copii-I.P. Oltenia Craiova

\* Miron Ionescu, Ioan Radu: Didactica Moderna, editura Dacia

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL- ROLUL PROFESORULUI LIDER

Prof. Mititelu Elena Viorica,

Școala Gimnazială „Prof. Gheorghe Dumitreasa” Girov, județul Neamț

Din punct de vedere etimologic, cuvântul „leadership” provine din cuvântul anglo-saxon „lead”, care înseamnă „cale” sau „drum” și verbul „laeden” care înseamnă „a călători”. Prin urmare, leadershipul ar fi activitatea de călăuzire a unora de către un lider, adică activitatea de monitorizare și conducere. Mai apoi, a apărut și termenul de „manager”, din engleza americană, aceste două noțiuni fiind considerate adesea sinonime, deși există unele diferențieri între ele.

Prin anii ’80 ai secolului XX, s-a conturat ideea de leadership educațional, concept văzut de mai multe țări din Occident ca o resursă-cheie pentru revigorarea profesiei de cadru didactic. Azi, privim leadershipul educațional ca pe un proces de consolidare și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin manifestarea calităților de lider. Profesorul are caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului din care face parte. Prin acțiuni concrete, profesorul motivează și inspiră elevii, dar și colegii să-și atingă țelurile propuse.

În școală, profesorul îndeplinește mai multe funcții:

- Organizator al procesului de învățământ- el urmărește aplicarea celor mai potrivite strategii de predare- învățare- evaluare, dezvoltarea gândirii și a aptitudinilor elevilor;
- Educator- exercitarea acestei funcții este dependentă de felul în care profesorul își atinge misiunea;
- Partener al educației- el poate lua decizii privitoare la tot ceea ce se întâmplă în procesul de învățământ;
- Membru al corpului profesoral- această funcție oferă posibilitatea profesorului să se afle într-o strânsă interdependență cu colegii și cu directorul.

Schimbările apărute în ultimii ani în sistemul de învățământ au determinat și anumite modificări în sfera comportamentului cadrelor didactice, care au fost nevoite să devină și adevărați manageri, pe lângă statutul de buni profesioniști. Rolurile manageriale pe care le îndeplinesc profesorii sunt:

- Planificarea întregii activități de formare și educare a elevilor;
- Organizarea întregii activități a clasei, prin consultarea membrilor grupului și atribuirea de responsabilități elevilor;

- Comunicarea între elev și profesor, care trebuie să fie deschisă, sinceră, pentru ca mesajul să fie înțeles corespunzător;
- Conducerea și decizia educațională; stilurile de conducere depind și de particularitățile colectivului de elevi;
- Coordonarea activității clasei;
- Îndrumarea, care este un rol managerial deosebit de important, deoarece presupune o foarte bună cunoaștere a elevilor pentru a realiza o corectă orientare a acestora;
- Motivarea elevilor pentru învățare;
- Consilierea, ce presupune ca profesorul să îl ajute pe elev în orientarea școlară;
- Controlul, funcție prin care profesorul monitorizează îndeplinirea sarcinilor școlare;
- Evaluarea, care presupune și măsurarea, analiza și aprecierea rezultatelor propriei activități, nu doar a rezultatelor elevilor.

Pe lângă aceste roluri manageriale, profesorul eficient trebuie să fie un adevărat lider, deoarece un lider gândește lucrurile pe termen lung, își păstrează mereu curiozitatea și privește în perspectivă. Leadership-ul în școală se bazează pe încrederea în sine a profesorului, pe puterea miraculoasă a cuvintelor, care pot să ducă un copil pe culmile succesului, dar îl și pot face să își piardă și bruma de stimă pe care o are. De aceea, este deosebit de important ca un dascăl să fie foarte atent la limbajul folosit, având în vedere impactul pe termen lung al unui cuvânt nepotrivit. Un profesor- lider realizează conexiuni între copii și lumea din jurul lor, pregătindu-i pentru viață.

Calitatea actului educațional depinde de relația care se stabilește între elev și profesor. Profesorul trebuie să cunoască particularitățile individuale ale elevilor pentru a-și adapta demersul educațional. La rândul lor, elevii se adaptează stilului de predare al cadrului didactic. Profesorul trebuie să fie un bun profesionist în domeniul său de activitate, dar și un model pentru elevii săi, Unicitatea relației dintre profesor și elevi este dată de legătura umană bazată pe încredere și atașament, care se dezvoltă odată cu activitatea de învățare.

Elevii trebuie să aibă încredere în dascălii lor, așa cum au în propria lor familie, deoarece încrederea definește respectul reciproc și interdependența între toți actorii implicați în educarea și formarea tinerei generații. Climatul armonios existent în școală, dar mai ales în sala de clasă este factorul determinant în asigurarea unei învățări eficiente, realizată de bunăvoie, de plăcere, nu prin constrângere. Putem afirma că, atunci când dimensiunea umană a profesiei de dascăl se manifestă, elevii au o stare de bine, sunt motivați, iar rezultatele nu întârzie să apară. Elevii își formează competențe, atitudini, valori, care le asigură o educație

de calitate. Copiii au nevoie de o evaluare participativă, de un feedback constructiv, pentru a se dezvolta.

Profesorul- lider, prin toate strategiile didactice pe care le folosește, promovează învățarea cu sens și pregătirea pentru viață. Cercetătorii în domeniu evidențiază trei fațete ale leadershipului educațional:

- leadershipul exercitat în rândul elevilor sau al profesorilor: facilitator, antrenor, mentor, formator, specialist;
- leadershipul în realizarea sarcinilor operaționale;
- leadershipul în luarea deciziilor sau în relații de parteneriat.

Profesorul, în calitatea sa de actor al schimbărilor educaționale inerente sistemului, este determinat să renunțe la rolul său tradițional și să devină un lider cu viziune și gândire strategică, un facilitator activ al interacțiunii dintre elevi, un mentor credibil pentru colegii săi, un partener cu drepturi egale al echipei administrative. De profesor depinde transformarea muncii din clasă într-o activitate agreabilă, desfășurată într-un mediu afectiv și securizat.

Doar un profesor- lider cu viziune ce inspiră și creează rezonanță, promovează schimbări și induce entuziasm poate fi cu adevărat aliatul elevului și pionul principal în reformele actuale din sistemul educațional.

#### Bibliografie:

1. Iucu, R.B., *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Ed. Polirom, Iași, 2000;
2. Dumitru, I. (coord.), *Consiliere psihopedagogică*, Ed. Polirom, Iași, 2008;
3. Bush, T., *Leadership și management educațional, Teorii și practici actuale*, Ediția a II-a, Iași, Ed. Polirom, 2021;
4. Gardner, H., *Mintea disciplinată. Educația pe care o merită orice copil, dincolo de informații și teste standardizate*, București, Editura Sigma, 2011.

## Rolul leadership-ului în școală

Prof. Mitrofan Marieta Cristina

**Leadership-ul în educație** reprezintă fundamentul succesului în dezvoltarea unei societăți bazate pe cunoaștere. Este procesul prin care liderii educaționali influențează pozitiv performanța elevilor, îmbunătățesc eficiența profesorilor și implementează strategii care transformă instituțiile de învățământ.

Leadership-ul educațional este vital, deoarece el creează direcție și coerență în sistemele educaționale. Liderii eficienți reușesc să alinieze obiectivele școlare cu aspirațiile elevilor, părinților și profesorilor, oferind un cadru propice dezvoltării individuale și colective.

### Caracteristicile unui Lider Educațional Eficient

1. **Viziune Clară:** Liderii inspiraționali au o viziune pe termen lung care conturează obiective clare pentru toți membrii comunității educaționale.
2. **Abilități de Comunicare:** Un lider bun promovează dialogul, ascultarea activă și transmiterea clară a ideilor.
3. **Empatie și Inteligență Emoțională:** Înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor și profesorilor contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și motivant.
4. **Flexibilitate și Adaptabilitate:** Schimbările tehnologice și sociale cer lideri capabili să răspundă rapid și eficient provocărilor.

### Stiluri de Leadership în Educație

1. **Leadership Transformator**
  - Acest stil se bazează pe capacitatea liderilor de a motiva și inspira echipele pentru a depăși așteptările. Ei încurajează inovația și susțin dezvoltarea personală a fiecărui membru al echipei.
  - Exemplu: Un director care introduce tehnologii moderne în predare pentru a îmbunătăți rezultatele elevilor.
2. **Leadership Instrucțional**
  - Accentul cade pe calitatea procesului educațional și pe sprijinirea profesorilor în adoptarea celor mai bune practici.
  - Liderul instrucțional se implică direct în procesul de predare, oferind feedback și mentorat.
3. **Leadership Servitor**
  - Se concentrează pe nevoile echipei, punând binele colectiv înaintea intereselor personale.
  - Exemplu: Un lider care prioritizează sănătatea mintală și bunăstarea profesorilor și elevilor în timpul schimbărilor majore.

### Provocări ale Leadership-ului în Educație



1. **Gestionarea Resurselor Limitate**
  - Lipsa bugetelor suficiente reprezintă o provocare majoră pentru liderii care încearcă să asigure o educație de calitate.
2. **Diversitatea și Incluziunea**
  - Adaptarea la nevoile unui grup divers de elevi, inclusiv celor cu dizabilități, necesită empatie și soluții inovatoare.
3. **Tehnologia și Digitalizarea**
  - Creșterea utilizării tehnologiei în educație obligă liderii să integreze digitalizarea fără a pierde elementele umane ale procesului educațional.
4. **Presiunea Performanței**
  - Liderii trebuie să echilibreze nevoia de a obține rezultate academice excelente cu crearea unui mediu prietenos și incluziv.

#### **Un lider educațional eficient:**

- **Motivarea elevilor:** Creează un mediu în care elevii își pot atinge potențialul maxim.
- **Sprijinirea profesorilor:** Asigură mentorat, dezvoltare profesională și recunoașterea meritelor.
- **Consolidarea comunității școlare:** Creează o atmosferă de colaborare și sprijin reciproc între toți actorii implicați.

Leadership-ul în educație joacă un rol esențial în modelarea viitorului. Liderii educaționali sunt agenți ai schimbării, capabili să transforme provocările în oportunități. Prin viziune, colaborare și adaptabilitate, aceștia contribuie la crearea unui sistem educațional care pregătește elevii pentru succes personal și profesional într-o lume în continuă schimbare.

## MODELE EDUCAȚIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

PROF.ÎNV.PRIMAR:MORARU RALUCA-LUMINIȚA,  
LICEUL TEHNOLOGIC NICOLAE DUMITRESCU CUMPĂNA

Dezvoltarea competențelor practice la elevii mici poate avea un impact semnificativ asupra dezvoltării lor generale, în special în domeniul socio-umanist. Aceste competențe include abilități practice, cum ar fi comunicarea, interacțiunea socială, rezolvarea problemelor și gândirea critică.

În acest sens, profesorii și educatorii pot juca un rol important în dezvoltarea acestor competențe la elevii mici. Prin încurajarea elevilor să participe la activități practice, cum ar fi jocurile de rol, dezbaterile sau proiectele de cercetare, aceștia pot dezvolta abilități precum ascultarea activă, argumentarea, interpretarea informațiilor și respectul pentru opinii diferite.

Dezvoltarea competențelor practice în domeniul socio-umanist poate aduce numeroase beneficii elevilor mici. În primul rând, aceste competențe le pot ajuta să își dezvolte o mai mare încredere în sine și să fie mai siguri în comunicarea cu ceilalți. De asemenea, dezvoltarea acestor competențe poate îmbunătăți capacitățile elevilor de a rezolva probleme și de a lua decizii în situații complexe, ceea ce le va fi de ajutor în viața de zi cu zi.

O modalitate eficientă de a dezvolta competențele practice la elevii mici este prin intermediul activităților practice care să îi implice învățarea prin experiență. Aceste activități pot varia de la jocuri de rol la proiecte de cercetare, de la simulări la dezbateri. Un exemplu de activitate prin care se poate dezvolta competența de comunicare este jocul de rol. În timpul acestui joc, elevii pot fi împărțiți în grupuri, fiecare grup jucând un rol diferit, precum un profesor, un elev sau un părinte. Această activitate le permite elevilor să își dezvolte abilitățile de comunicare și să exerseze exprimarea și ascultarea opiniei celorlalți.

O altă activitate eficientă este proiectul de cercetare, care îi poate ajuta pe elevi să își dezvolte abilitățile de gândire critică. În cadrul acestui proiect, elevii trebuie să investigheze un subiect specific și să își exprime opinia pe baza informațiilor culese. Această activitate îi poate ajuta pe elevi să își îmbunătățească abilitățile de interpretare a datelor și de analiză.

Dezvoltarea competențelor practice în domeniul socio-umanist poate aduce numeroase beneficii pentru elevi. Aceste beneficii includ:

- Îmbunătățirea abilităților de comunicare și de relaționare: Elevii care își dezvoltă abilitățile de comunicare și relaționare vor fi mai capabili să se exprime și să interacționeze cu ceilalți într-un mod pozitiv.
- Îmbunătățirea abilităților de gândire critică: Dezvoltarea abilităților de gândire critică îi poate ajuta pe elevi să fie mai capabili să analizeze informațiile și să ia decizii în situații complexe.
- Dezvoltarea abilităților de colaborare: Activitățile practice și experiențele de voluntariat pot ajuta elevii să învețe să lucreze împreună și să colaboreze pentru atingerea unui obiectiv comun.

- Creșterea încrederii în sine: Atunci când elevii își dezvoltă abilități practice și își demonstrează abilitățile în fața altora, pot dobândi o mai mare încredere în propria lor capacitate.
- Crearea unui sentiment de apartenență: Activitățile practice și experiențele de voluntariat pot ajuta elevii să se simtă conectați cu comunitatea lor și să înțeleagă importanța contribuției lor la aceasta.

Un alt exemplu de bună practică ar fi utilizarea tehnologiei pentru a sprijini dezvoltarea competențelor practice. De exemplu, utilizarea jocurilor digitale sau a platformelor online de învățare poate fi o modalitate eficientă de a implica elevii într-un proces de învățare interactiv și de a dezvolta competențele practice, precum rezolvarea problemelor sau colaborarea în echipă.

Pe lângă aceste competențe practice, dezvoltarea unor competențe socio-emoționale este, de asemenea, deosebit de importantă la elevii mici din domeniul socio-umanist. Aceste competențe pot include lucruri precum empatia, comunicarea eficientă, luarea de decizii și rezolvarea de probleme, lucrul în echipă și cooperarea.

În final, dezvoltarea competențelor practice și socio-emoționale la elevii mici din domeniul socio-umanist este esențială pentru pregătirea lor pentru succesul în viață și în carieră. Prin încurajarea și sprijinirea acestor competențe, putem ajuta elevii să devină cetățeni responsabili și implicați, cu abilități necesare pentru a aborda provocările complexe ale lumii de astăzi și de mâine.

În concluzie, dezvoltarea competențelor practice ale elevilor mici în cadrul disciplinelor socio-umane este esențială pentru pregătirea lor pentru o lume complexă și în continuă schimbare. Prin implicarea activă a elevilor în activități practice și prin utilizarea resurselor didactice adecvate, putem sprijini dezvoltarea acestor competențe și putem contribui la crearea unei societăți mai incluzive și mai sustenabile.

## BIBLIOGRAFIE

1. BARABAS, E. Dezvoltarea competențelor practice ale elevilor prin activități extracurriculare. *Revista de Educație Fizică și Sport*, 14(1), 2017, pp.30-36.
2. GARDNER, H. *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books, 1993.
3. GIBBS, G. *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*. Oxford: Further Education Unit, Oxford Polytechnic, 1988.
4. MURNANE, R. J. *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
5. POSTARE, D. Dezvoltarea competențelor practice în cadrul disciplinelor socio-umane. *Revista de Științe ale Educației*, 3(1), 2019, pp.82-95.

## Îmbunătățirea competențelor de lectură. Soluții metodice, din perspectiva unui model didactic integrativ.

PROFESOR GR. I - MURARU ALINA IONELA

### ȘCOALA GIMNAZIALĂ GÎȘTEȘTI

*Ca să cazi asemenea ploii calde de toamnă, trebuie să fii tu însuși ploaie. Și cum ai putea deveni altfel, decât într-o sală de suflete cuminți, cu ochii mari, întrebători, care așteaptă să deschidă comorile ce zac între coperti. Ei au cheia, tu trebuie să-i înveți s-o folosească, ei au visul, tu-l vei face posibil pătrunzând adânc în sufletul copiilor și dându-le speranța într-o lume mai bună, modelându-le caracterul, făcându-le sufletele să vibreze la durerile altora.*

Trăim într-o perioadă caracterizată printr-o dinamică deosebită în toate domeniile, în plină restructurare și sincronizare a învățământului românesc cu cel european. De câțiva ani încoace, se vorbește tot mai insistent despre o „criză a lecturii” care atinge societatea și școala românească. Nu este, însă, o criză specific românească. Ea există pe plan internațional și este combătută, cu toate forțele, de mulți ani deja.

Statele membre ale Uniunii Europene au un interes comun în îmbunătățirea standardelor pentru alfabetizare, atât în rândul copiilor, cât și în cel al adulților. Îmbunătățirea competențelor de lectură a fost unul dintre primele obiective ale programului de lucru „Educație și formare profesională”, lansat în 2002, iar acest obiectiv a fost reconfirmat ca o prioritate pentru perioada 2010-2020. Statele membre s-au angajat să reducă la 15%, până la sfârșitul deceniului, rata de elevi în vârstă de 15 ani cu competențe slabe de lectură. În noiembrie 2010, Consiliul de Miniștri a invitat Comisia să înființeze un grup de experți la nivel înalt pentru a examina cele mai eficiente și eficace metode de susținere a competențelor de lectură pe tot parcursul vieții. Raportul grupului încearcă să atragă atenția asupra crizei competențelor de lectură care afectează toate statele membre și oferă recomandări privind modul de rezolvare a acesteia. Campania „Europei îi place să citească” este o inițiativă a comisarului Androulla Vassiliou, care vizează sensibilizarea cu privire la criza competențelor de citire și scriere din Europa și promovează lectura de plăcere.

*“ Cultura unui om se formează , în primul rând, prin lectură. De aceea, din fragedă copilărie e bine să iubim cartea, să o citim, să o păstrăm cu grijă ca pe un bun de preț. “*

De asemenea, în învățământul European, în ultimii ani, se abordează tot mai mult problematica formării competențelor de lectură la elevi, acțiunea de formare fiind direct legată de procesul instructiv-educativ, a cărui implementare adecvată conduce la obținerea finalităților educaționale, precum și la dezvoltarea de aptitudini și talente. Activitatea profesorului de limbă și literatură

combină în procesul instructiv-educativ atât factorul rațional, cât și pe cel afectiv, pe lângă achizițiile din programa școlară, manual și cărți, elevul fiind ajutat să-și formeze comportamente noi, adecvate pentru manifestarea creativității, a inițiativei, a spontaneității și a complexității personalității sale pentru a se putea adapta și pentru a deveni chiar un reper al comunității căreia îi aparține. Pornind de la aceste premise, s-a născut tema strategiilor didactice pentru dezvoltarea competențelor de lectură, temă ce are în vedere căutarea unor soluții prin metode și tehnici didactice care să ofere un sprijin profesorului de limba și literatura română, dar și elevilor care trebuie să dobândească deprinderea de a citi, pentru că lectura este o cale de adaptare, oferind posibilitatea de dezvoltare interioară și spirituală.

*Nu poți să-i spui unui copil "Citește!" sau "Iubește!" ...  
Trebuie să-și dorească singur asta!  
Verbul "A CITI" nu suportă imperativul!*

Conform definiției PISA, competența de lectură înseamnă "înțelegerea, utilizarea textelor scrise și reflectarea asupra lor pentru scopuri personale, pentru aprofundarea propriilor cunoștințe, extinderea posibilităților și participarea în viața societății."

Competența de lectură e văzută ca sumă a cunoștințelor necesare citirii și comprehensiunii textelor. Cunoașterea limbii, a vorbirii curente, capacitatea de a selecta stilul și strategia specifică unei situații impuse sunt circumscrise competenței comunicative.

*"Arta de a citi este și arta de a gândi"*

Lectura este considerată un proces activ, un instrument de viață important pentru orice reușită. În afara rolului esențial al lecturii ca sursă de informații, aceasta permite și consolidarea limbajului, fiind necesară pentru înțelegerea și însușirea unei culturi și civilizații. Cititul este o sursă inepuizabilă de satisfacții spirituale, oferind pe lângă beneficiile evidente și plăcere intelectuală. Însușirea citirii este un act de cultură ce se bazează, ca orice proces de cunoaștere, pe atingerea progresivă, sub supravegherea atentă, dirijată a profesorului, a obiectivului propus: dezvoltarea exprimării orale și scrise ca o condiție esențială pentru instruirea, educarea și formarea personalității elevilor.

*„, Lectura este pentru spirit ceea ce exercițiul este pentru trup”.*

Întrucât lectura se definește și ca fiind capacitatea necesară pentru a înțelege, a utiliza și a reflecta, având ca punct de plecare textele scrise, elevul își poate dezvolta cunoștințele și potențialul și să desfășoare ulterior un rol activ în societate. Este un mecanism personal de găsire a sensurilor, un proces care presupune cunoștințe anterioare, reacții afective și scopuri bine precizate, toate producându-se, însă, numai prin intermediu actului lecturii, care este determinată de interacțiunea celor trei variabile ale procesului (textul, cititorul și contextul)- elemente ale triadei lecturii.

#### a).Textul

O atenție deosebită trebuie acordată accesibilității acestuia prin criteriul lizibilității (număr cât mai mare de cuvinte ce aparțin vocabularului fundamental, enunțuri scurte, indici textuali ai dialogului cât mai numeroși etc.) Un alt aspect ce influențează receptarea textului este dimensiunea lui. Astfel, este necesar ca timpul alocat pentru lectură să fie mai mult, încât să poată fi realizată în ritm propriu, atât în cadrul orei, cât și acasă. Lectura care urmărește comprehensiunea trebuie să fie una în gând, deoarece parcurgerea textului cu voce tare transferă atenția de la sens la aspectele de pronunție, iar o lectură corectă cu voce tare, de altfel poate fi realizată numai după ce sensul textului a fost constituit.

#### b).Cititorul

Cea mai importantă componentă a triadei lecturii este elevul-cititor. Acestuia i se activează o serie de structuri cognitive și afective complexe, care corespund zonei cunoștințelor și atitudinilor. El se implică, astfel, într-o serie de procese diverse, ce presupun aplicarea și perfecționarea capacităților. Interesul pe care elevul îl dezvoltă în calitate de cititor, atitudinea generală față de lectură, imaginea de sine ca lector, capacitatea de a-și asuma riscuri se circumscriu structurilor afective.

#### c).Contextul

Componenta psihologică, cea socială și cea fizică formează coordonatele contextului. Dimensiunea psihologică e reprezentată de interesul elevului pentru text și intenția care îi orientează lectura. Orientarea inițială a lecturii condiționează informațiile, imaginile, întâmplările, restituite de text cititorului. Acest joc al perspectivelor poate determina lectura și poate atrage atenția asupra complexității textului.

*”Profesorul citește și știe să citească bine. Dacă vrea să-i facă pe elevi să iubească lectura este necesar să nu-și satisfacă gustul personal, ci să se străduiască să caute cărți construite în jurul polilor de atracție ai acțiunii și imaginației..”*

E o formă de experiență, sau mai bine zis, un multiplicator pentru experiențele noastre, căci, dacă ne-am mărgini la ceea ce putem trăi sau vedea în jurul nostru într-o viață de om, am fi foarte săraci”.

Persoanele cu competențe slabe de citire sunt capabile să completeze doar sarcinile cel mai puțin complexe de citire, precum localizarea unei singure informații, identificarea temei principale a unui text sau realizarea unei conexiuni simple cu cunoștințele de zi cu zi.

*”O carte bună de citire, la vârstă fragedă, este, poate, una din împrejurările cele mai hotărâtoare ale vieții unui om. Multe cariere intelectuale nu se datoresc altei împrejurări decât unei cărți căzute la vreme bună în mâinile unui copil, tot așa precum umbra multor stejari seculari se datorează căderii unei ghinde pe pământ prielnic.”*

Așadar, lectura este cel mai la îndemână, mai comod mod de învățare.

Tipuri de lectură:

- lectura liniară
- lectura receptivă
- lectura explicativă
- lectura problematizantă
- lectura investigatoare

- lectura selectivă(skimming)
- lectura exploratorie(scanning)
- lectura dirijată
- lectura lentă
- lectura rapidă
- lectura critică

Forme ale lecturii în școală:

- lectura sensibilizatoare
- lectura circular
- lectura global
- lectura “reperaj”
- lectura anticipativă

*“Să citești înseamnă să aduci experiența din carte, în viața ta...”*

Deși a fost percepută ca apanaj al profesorului de limbă și literatură română, lectura definește, de fapt, varii domenii, fiind considerată un proces de limbaj ce apelează la strategii de anticipare (memorie ludică, imaginație, inventare și inovare, transmutare), confirmare (contact direct, verificare, validare) și integrare (personalizare, adaptare, comunicare).

*„A citi înseamnă a învăța”.*

Dezvoltarea competenței de lectură se realizează, mai ales în cadrul instituționalizat al școlii, plecând de la maniera în care se preia informația scrisă, și anume cum este receptat textul. Atât studiile în domeniu cât și practica școlară scot în evidență câteva niveluri de receptare a operelor artistice.

a).Primul nivel este cel al receptării sentimentale. În procesul de receptare cititorii nu sunt preocupați de opera în sine, ci de propriile reacții sentimentale, pe care ea le evocă. Aceste trăiri însă, de regulă, nu sunt profunde. O emoție poate fi ușor înlocuită cu alta, în urma unor noi impresii.

b)Al doilea nivel, numit de Tudor Vianu intelectual- apreciativ, se caracterizează prin faptul că elevii demonstrează abilități de interpretare a textului studiat, analizează dezvoltarea specificului unor judecăți, idei existente deja în critica literară, dar necunoscute de ei înșiși, îndreptându-se, de cele mai multe ori, spre acele elemente a căror perceptibilitate este obligatorie pentru înțelegerea semnificațiilor generale ale textului. Ei se pot identifica cu personajele, pot detalia și aprofunda un aspect sau altul al operei.

c) Nivelul superior al receptării operei artistice este cel creativ. La acest nivel, elevii sunt capabili să rezolve operații logice și probleme complicate, să observe structuri și să opereze cu noțiuni abstracte, să emită și să formuleze judecăți de valoare, unele obiective, altele subiective.

*Adevărata valoare a unei cărți nu este dată de prețul ei, ci de folosul pe care-l aduce.*

Alături de aceste activități extracurriculare și familia are un rol important în promovarea lecturii, în formarea și dezvoltarea gustului pentru lectură. Când în familie nu există o mica bibliotecă, sau când membrii familiei nu citesc, rareori se poate aștepta ca un copil să dovedească de timpuriu pasiune pentru lectură, pentru carte în general. Exemplul personal în familie este esențial în îndrumarea elevului. În acest scop, povestirea conținutului, comentarea unei cărți în mediul familial reprezintă un bun mijloc de dezvoltare a dragostei pentru lectură.

Această dragoste pentru lectură, formată cât de cât în familie, este întreținută apoi de către școală prin activitățile ei curriculare și extracurriculare, aceasta având rolul cel mai important în apropierea copilului de lumea cărții și, implicit pentru lectură.

În afară de toate acestea, orice plimbare poate fi un motiv pentru lectură, dar un alt tip de lectură și anume cea a comportamentului, a culorilor, a reacțiilor celorlalți. Chiar și călătoriile prin și în afara localității reprezintă un prilej de a povesti istoricul locurilor, pentru amintiri și impresii.

Așadar, necesitatea modernizării strategiei didactice, în vederea ameliorării performanței elevilor în domeniul lecturii, constituie o preocupare permanentă a tuturor persoanelor implicate în procesul educativ. Profesorul reprezintă cel mai important factor în ceea ce privește delimitarea a doua lucruri: lectura și media.

E de mare folos pe acest traseu inițiat să ai un soi de îndrumător sau mentor. El există inevitabil, fie în persoana unui dascăl, fie în cea a unui părinte, a unui prieten mai în vârstă, a unui frate mai mare etc. Cu cât acest îndrumător e el însuși inițiat în lecturi mai de soi, cu atât cresc șansele ca și „discipolul” său să urmeze un drum ascendent.

Ar trebui, apoi, să existe și o aspirație, un dor lăuntric al cititorului de a înțelege mai mult din ce trăiește. Această nevoie nu poate fi indusă, ci, în cel mai bun caz, încurajată atunci când, mai ales în anii adolescenței, se manifestă fie și sporadic.

În orice caz, e importantă intenția cu care citește cineva. Citește doar ca să poată face pe deșteptul? Citește pentru că vrea să cunoască? Citește pentru că vrea să se edifice spiritual? Citește ca să poată să-i manipuleze pe alții?

Voința cititorului de a citi lucruri pe care timpul le-a dovedit ca valoroase este o altă condiție a progresului. Doar cu scriitori marginali și obscuri nu faci treabă. Oricum ar fi, marile adevăruri ale umanității sunt adunate în capodoperele unanim recunoscute. Verificăm asta prin aceea că, citind, ne găsim cu toții în ceva din ce spun Dostoievski sau Kafka sau Dickens.



Tot de voința cititorului ține și perseverența. Numai stăruind în această deprindere, în ciuda tentațiilor tot mai numeroase și mai versate, un cititor poate progresa. Și voința se leagă adesea de scopul vizat.

Lectura în sine nu poate face pe cineva mai bun sau mai cinstit, mai amabil sau mai uman decât în măsura în care omul respectiv urmărește aceste virtuți mai mult sau mai puțin explicit. Sau măcar e dispus să se lase influențat de ele atunci când i se înfățișează.

Aș mai adăuga la aceste condiții și disponibilitatea omului de a se lăsa transformat de ceea ce citește. Asta presupune că plecăm de la prezumția că ne lipsește ceva. Deci vorbim despre o formă de modestie, de smerenie.

*“Cei mai buni discipoli ai unui învățător nu sunt cei care repetă lecțiile după el, ci cei cărora le-a trezit entuziasmul, le-a dezvoltat forțele pentru a-i face să meargă singuri pe drumul lor.”*

Strategii benefice pentru formarea competențelor de lectură:

☞ organizarea unei **biblioteci a clasei**

☞ întocmirea listei lecturilor citite de elevi

☞ **portofoliul de lectură**, care poate să conțină:

- ☞ Jurnalul de lectură, liste de întrebări și răspunsuri pe marginea unui text, citate din texte preferate;
- ☞ fișe de identitate a personajelor, scurte caracterizări ale personajelor, interviuri imaginare cu personaje, scrisori adresate personajelor;
- ☞ fișe de lucru, repovestiri;
- ☞ ilustrații pentru texte, un proiect de copertă a unui text;
- ☞ recomandările pentru lectura suplimentară.

*“Cel mai puternic argument pentru integrarea curriculumului este chiar faptul că viața nu este împărțită pe discipline.”*

Având în vedere că problemele concrete de viață pe care trebuie să le rezolvăm în fiecare zi au un caracter integrat, soluționarea lor, indiferent că acestea au un grad mai mic sau mai mare de complexitate, implică apelul la cunoștințe, deprinderi, competențe care nu pot fi încadrate în cadrul strict delimitat al unui obiect de studiu sau altul.

Activitățile integrate au la bază un scenariu didactic integrativ explicitat într-un proiect didactic unic, cu o structură flexibilă, care să evidențieze caracterul integrat al abordării integrate a conținuturilor. Iese din monotonia aceluiași algoritm de predare a unor lecții, elevii sunt

stimulați și atrași prin diversitatea activităților de învățare dintr-o singură oră și prin apariția elementului – surpriză. Se imprimă lecției respective un caracter aparte, diferit de modul de predare tradițional.

*Să nu-i educăm pe copiii noștri pentru lumea de azi. Aceasta lume nu va mai exista când ei vor fi mari și nimic nu ne permite să știm cum va fi lumea lor. Atunci să-i învățăm să se adapteze.*

Un învățământ bine conceput presupune frecventarea zilnică a cărților deoarece copiii noștri sunt altfel azi, generația lor e diferită de cea de acum 10 ani. Poate că și în trecut abordam integrat anumite subiecte, însă azi o facem mai organizat, mai sistematic, deoarece așa ne cer școlarii acestor zile; ei sunt acum mai bine informați, au acces la și mai multe surse, știu să cerceteze, să afle răspunsuri. Dorința lor e firească și rolul nostru e să le oferim șansă să rezolve zi de zi toate problemele mici sau mari ce le apar

*“Să-l lași pe tânăr să se apropie de tine sau să te apropie tu de el. Să-i iei în mână sufletul și să i-l joci ca pe un pumn de grâu: are greutate? E bun de sămânță? Și să fii, dacă poți, nu cel care încearcă să mai culeagă ceva, ci ploaia cea de toamnă, care încă nu știe nimic despre culesuri...”*

În această perioadă asistăm la dezvoltarea unei noi abordări educaționale, care determină organizarea și trăirea unor experiențe de învățare ținând seama de cerințele viitorului și de necesitatea producerii unor schimbări dorite în comportamentul copilului de astăzi.

În societatea de astăzi, când cunoașterea umană se află într-un proces continuu de diferențiere, când apar noi discipline care se adaugă celor deja existente în învățământ, tendinței de diferențiere încearcă să i se opună tendința de integrare. Explozia informațională conduce nu numai la creșterea cantitativă a cunoștințelor, ci și la esențializare, la integrare.

Problemele concrete de viață, ce trebuie rezolvate zi de zi, au un caracter integrat și nu pot fi soluționate decât apelându-se la cunoștințe, deprinderi, competențe ce nu sunt încadrate în contextul strict al unui obiect de studiu. Pentru ca elevii zilelor noastre să facă față solicitărilor lumii contemporane, trebuie să le formăm capacitatea de a realiza transferuri rapide și eficiente între discipline, de a colecta, sintetiza și de a pune la lucru împreună cunoștințele dobândite.

Abordarea integrată a curriculum-ului pune accentul pe formarea unor competențe, atitudini și valori transversale și transferabile, utile pentru dezvoltarea personală și socială a elevilor.

Curriculum-ul integrat presupune o anumită modalitate de predare și o anumită modalitate de organizare și planificare a instruirii ce produce o inter-relaționare a disciplinelor, astfel încât să răspundă nevoilor de dezvoltare a elevilor.

### **Beneficiile abordării curriculum-ului de tip integrat**

- Hrănește și refortifică abilitățile și cunoștințele învățate într-o arie de studiu și le utilizează în alta;
- Conferă elevilor experiențe academice din ce în ce mai bogate extinzând contextul și aplicabilitatea deprinderilor și informațiilor lor;
- Eficientizează utilizarea timpului de învățare pentru cunoștințele, competențele dintr-o arie spre a fi utilizate ca suport în alta;
- În locul coincidențelor dintre obiectul de învățământ și disciplina științifică, se optează pentru „câmpuri cognitive integrate” care transcend granițele dintre discipline;
- Predarea integrată cunoaște o extensie relativ rapidă, în primul rând datorită faptului că răspunde unor preocupări privind natura științei. Cei mai serioși pași în predarea integrată s-au făcut în învățământul preșcolar și primar, dar și în cel gimnazial și liceal.
- Predarea integrată se dovedește a fi o soluție pentru o mai bună corelare a științei cu societatea, cultura, tehnologia. Cu toate acestea, se întâmpină o serie de dificultăți, ce țin în primul rând de schimbarea mentalității cadrelor didactice, înlăturarea comodității, a inerției;
- În predarea-învățarea conținuturilor învățământului preuniversitar, este din ce în ce mai prezentă tendința de organizare a acestora dintr-o perspectivă integrată. În dilema predării pe discipline de sine stătătoare sau pe baza integrării conținuturilor în „câmpuri cognitive integrate” care transcend granițele dintre discipline, a învins, se pare, cea de-a doua variantă.

#### **Argumente ale predării integrate :**

- Angajarea responsabilă a elevilor în procesul învățării;
- Încurajarea comunicării și a relațiilor interpersonale prin valorificarea valențelor formative ale sarcinilor de învățare în grup prin colaborare;
- Transformarea cadrului didactic în factor de sprijin, mediator, facilitator și diminuarea funcției sale de „furnizor de informații”.

#### **Dificultăți și limite:**

- Dificultatea pregătirii cadrelor didactice care să predea într-o asemenea manieră. Sistemul de formare inițială și continuă a cadrelor didactice din România este predominant axat pe predarea pe discipline, în funcție de specializarea de pe diploma de absolvire a facultății;
- Imposibilitatea aprofundării de către elevi a cunoașterii științifice specializate;
- Lipsa de tradiție pedagogică a integrării;
- Opoziția latentă sau activă a cadrelor didactice privind tendințele integratoare.

#### **Niveluri ale integrării conținuturilor**

- Integrarea conținuturilor vizează stabilirea de relații strânse, convergențe între elemente, precum: concepte, abilități, valori aparținând disciplinelor școlare distincte.
- Din acest punct de vedere, literatura de specialitate identifică următoarele posibilități:
  - ❖ Integrare intradisciplinară;

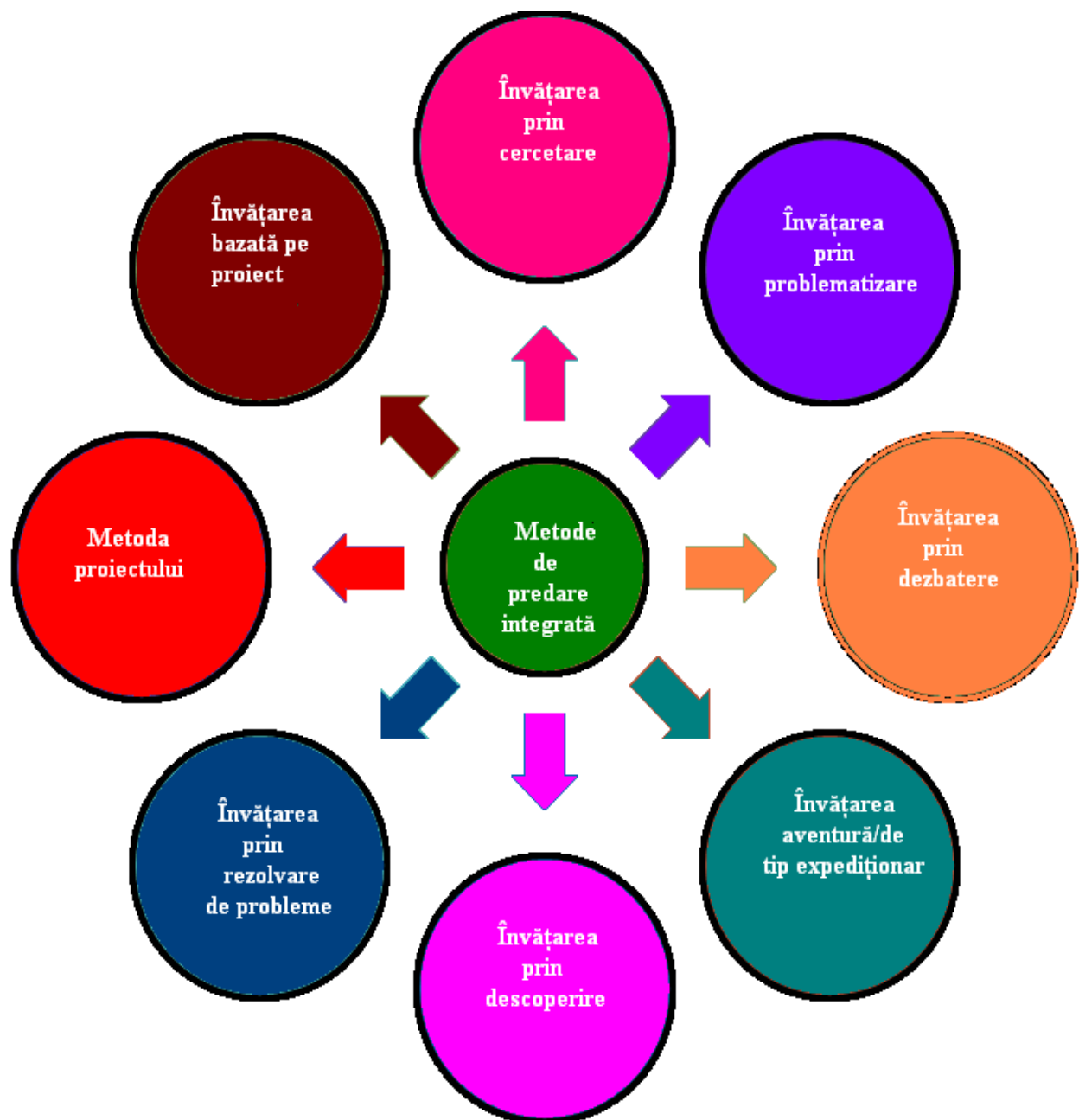
- ❖ Integrare multidisciplinară;
- ❖ Integrare pluridisciplinară;
- ❖ Integrare interdisciplinară;
- ❖ Integrare transdisciplinară.

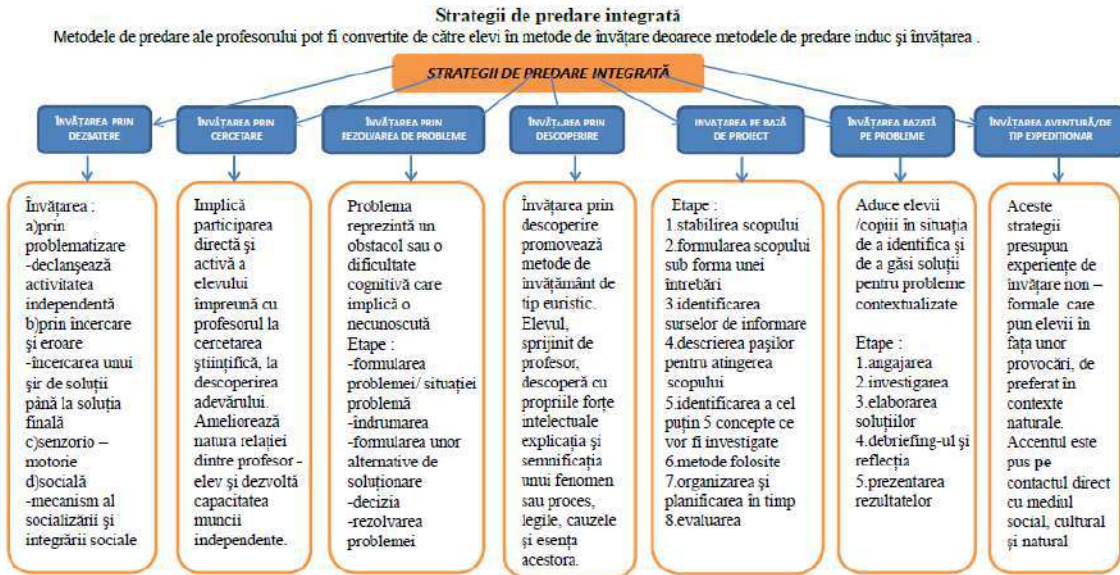
Cel mai concludent exemplu este acela că **Planul cadru** este structurat pe cele șapte arii curriculare, care exprimă intenția evidentă de a găsi soluții pentru integrarea conținuturilor.

#### **DIMENSIUNILE ABORDĂRII INTEGRATE:**

- **INTEGRAREA ORIZONTALĂ**-Două sau mai multe obiecte de studiu aparținând unor arii curriculare diferite
- **INTEGRAREA VERTICALĂ**- Două sau mai multe obiecte de studiu din aceeași arie curriculară

Cele mai productive strategii și metode de predare integrată, recunoscute ca promotoare ale unei învățări autentice-eficiente sunt :





Am ales pentru exemplificare una dintre strategiile de predare integrată, și anume “învățarea prin dezbateră”, în cadrul a două ore de opțional, pornind de la textul “*Un bulgare de zapadă*” de Edmondo de Amicis.

Acest tip de abordare, pro-contra, le dezvoltă participanților abilitatea de a analiza, din multiple perspective, diverse probleme controversate, îi stimulează să emită judecăți asupra unui fenomen sau fapt pe baza unor criterii obiective, să apere o poziție folosind argumente susținute de dovezi și nu de opinii.

De ce? Pentru că metoda în sine, prin tehnicile ei, dezvoltă:

- ❖ Gândirea critică (examinarea propriei gândiri și pe a celorlalți cu scopul de a clarifica anumite cunoștințe și de a înțelege în profunzime un fenomen, o idee;
- ❖ Stilul de prezentare a unei argumentații în fața unui auditoriu;
- ❖ Toleranța față de opiniile diferite sau adverse;
- ❖ Disponibilitate pentru lucru în echipă, dar și spirit de competiție;
- ❖ Capacitatea asumării unui rol într-o comunitate.

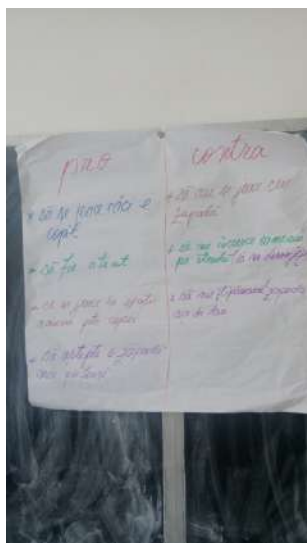
Am anunțat dezbateră cu 2 săptămâni înainte și i-am alocat 2 ore de curs în care elevii să se deprindă cu asumarea rolurilor de afirmator, negator și arbitru și cu modul desfășurării dezbaterii. Ceea ce contează în această primă exercițiu a formatului este ca elevii să știe când le vine rândul să vorbească. În pauzele de gândire, profesorul poate interveni pentru a prezenta scopul următoarei intervenții.

### Pregătirea dezbaterii:

- ❖ Documentarea, care presupune citirea activă de către toți elevii a textului recomandat (efectuarea de adnotări pe marginea textului, identificarea de întrebări pornind de la textul citit, elaborarea unor fișe de idei);
- ❖ Clasificarea, analiza și sistematizarea dovezilor în funcție de argumentele și contraargumentele pentru care pot fi valorificate)

### Prima oră

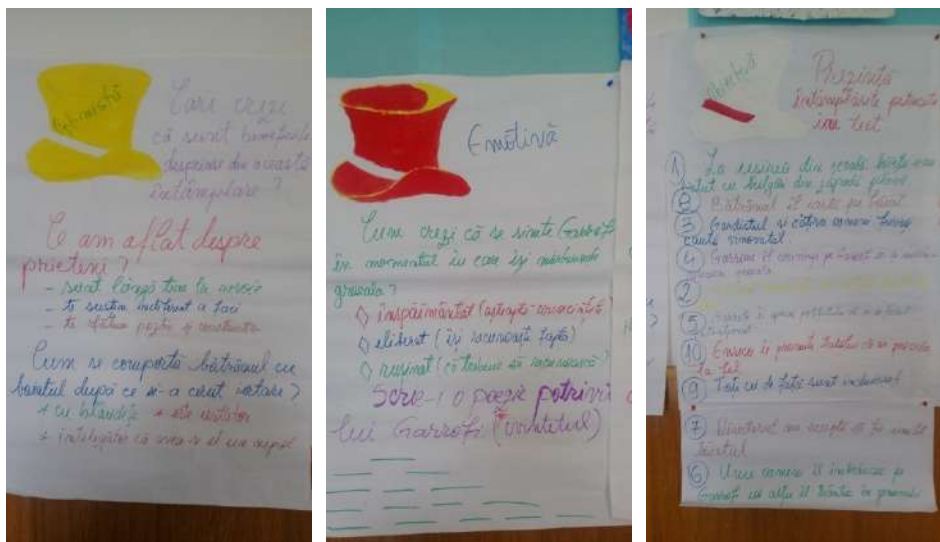
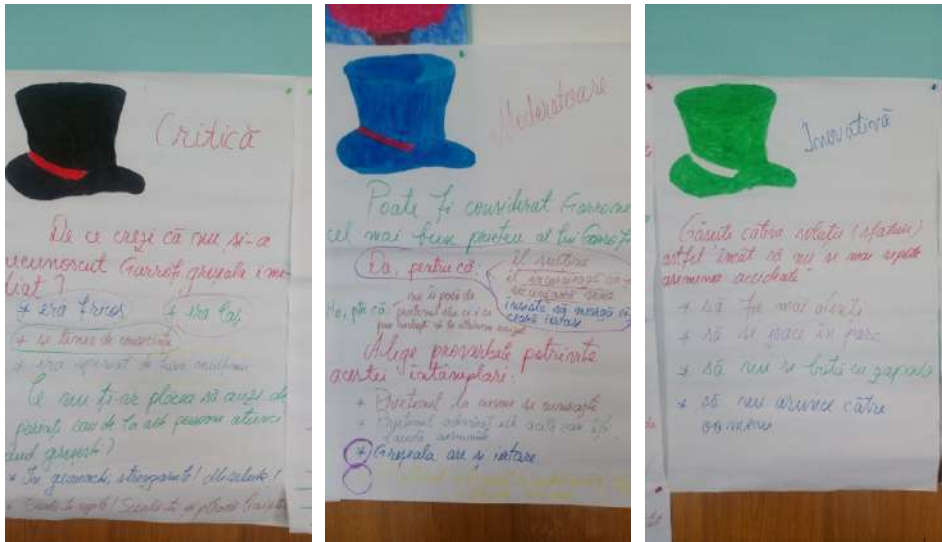
Brainstorming-15 minute prin care profesorul cere elevilor să enunțe în formulări sintetice argumente pro și contra moțiunii alese (unde, când și cum trebuia să se joace Garofi cu zăpada). Argumentele sunt notate pe tablă în două coloane.



### Construcția cazurilor pe baza metodei Pălăriilor gânditoare.

Am împărțit clasa în echipe de câte 3-4 elevi și fiecare echipă a tras la sorți o culoare. Se împart cele 6 pălării gânditoare elevilor și se oferă cazul supus discuției pentru ca fiecare să-și pregătească ideile, fiind conștienți de faptul că:

- fiecare echipă are sarcina de a construi, pornind de la lista obținută prin brainstorming, două seturi de argumente: unul pro și unul contra moțiunii.
- echipele au la dispoziție câte 5 minute pentru informarea reciprocă privind dovezile și informațiile culese în faza de documentare.
- fiecare echipă trebuie să aibă construit un punct de vedere.
- profesorul are rolul de moderator, îndrumând echipele la solicitarea acestora.



Ora a 2-a

Pe baza argumentelor pro și contra motiunii, identificate prin metoda pălăriilor gânditoare, elevii se vor reorganiza în 2 echipe: una afirmatoare și una negatoare (3-4 elevi). Restul elevilor vor constitui echipe de arbitri/judecători. Profesorul va fi moderator având grijă ca fiecare vorbitor să-și respecte timpul alocat. Fiecare echipă își va desemna primul vorbitor, iar profesorul va avea grijă ca fiecare membru să fie pe rând participant direct la dezbatere sau arbitru, pentru că scopul este ca fiecare elev să fie atât vorbitor cât și arbitru.

Se urmărește folosirea conectorilor necesari în construcția unei argumentări, etapele dezbaterii.



După intervenția fiecărui vorbitor , echipa adversă va avea timp de gândire (lucru în echipă) pentru pregătirea contraargumentelor, pentru pregătirea reconstrucției, pentru prezentarea dovezilor(citatelor) și a noilor explicații.

Arbitrii vor evalua dezbateră, urmărind calitatea argumentelor, contraargumentelor, selectarea și ordonarea argumentelor și a dovezilor, atitudinea vorbitorului, asumarea rolului, modul de prezentare.

Arbitrii vor comunica rezultatele printr-un purtător de cuvânt și le vor însoți de un scurt comentariu justificativ.

Feedback-ul profesorului poate fi unul dual, în două direcții:

- una care să privească prestația elevilor (puncte tari, puncte slabe, recomandări);
- alta care să sintetizeze ideile/faptele aduse în dezbateră.

O problemă majoră pe lângă receptarea textului literar o constituie evaluarea acestuia în contextual mutațiilor de accent care au survenit în ultimul timp având drept consecințe redimensionarea și regândirea strategiilor evaluative în consens cu o serie de exigențe.

Elevii sunt tot mai puțin atrași de lectură, valorile lor autohtone fiind încurajate prin toate celelalte mijloace. Dacă vom utiliza ca tehnici de lucru cu elevii anumite metode integrative, aceștia își vor forma deprinderi de lucru corecte, care să le pună în valoare aptitudini de comunicare orală și scrisă, creativitatea, prin dezvoltarea competenței de lectură.

## Concluzii

Elevii și familiile acestora, cadrele didactice și societatea, în general trebuie să conștientizeze importanța însușirii temeinice a limbii române, a valorilor autohtone, ceea ce implică și capacitatea de a citi corect și de a înțelege texte scrise. Lectura este o poartă de acces către învățare, către educație, indiferent de domeniul de interes al elevilor. Aceștia trebuie să își însușească adecvat capacitatea de lectură, să aibă o atitudine activă și pozitivă față de actul lecturii, deoarece, așa cum afirmă Robert Scholes, lectura este “prima treaptă a gândirii și a comunicării”.

Am constatat că stă în puterea profesorului să formeze un lector competent, dar și un cititor care să își formeze gustul propriu pentru lectură, astfel încât să fie un cititor activ pe tot

parcursul vieții, în funcție de trăsăturile și particularitățile specializării și ale caracterului fiecăruia, în funcție de liniile sale dominante.

Abordând lectura școlară prin strategii intergrative îi învățăm pe elevi să guste încă din clasă bucuria lecturii și le trezim curiozitatea de a citi și alte texte și cărți și totodată, contribuim la formarea lor ca oameni.

În dorința noastră de a fi moderni, de a inova practica școlară, trebuie prudentă, deoarece echilibrul dintre extreme (diferențiere pe discipline vs integrare totală) se pare că este soluția cea mai eficientă. Abordarea integrată a conținuturilor se încadrează în seria noilor orientări educaționale, pe care numeroase cadre didactice au transformat-o de-a lungul timpului din premisă educațională în demers educativ utilizat în mod frecvent în practica de zi cu zi.

Consider că activitățile integrate sunt de o reală importanță în eficiența actului didactic, totuși, există păreri că nu trebuie făcută o delimitare bruscă între activitățile tradiționale și cele integrate, în sensul că izolându-le și organizând procesul instructiv-educativ doar în baza unui tip de activitate sau altul, nu se va obține același rezultat ca și în cazul în care în planificarea activității pedagogice se încearcă împletirea fructuoasă a acestor tipuri de activități;

Cadrului didactic îi revine rolul de a se orienta spre folosirea celor mai eficiente căi și metode, indiferent dacă ele își au originea într-o alternativă pedagogică modernă sau în pedagogia tradițională. În același timp, cadrul didactic este cel care realizează integrarea, compatibilizarea conținuturilor și stabilește relevanța acestora în raport cu cerințele curriculare și așteptările comunității.

*“Înainte de a deveni o filozofică amărăciune, cartea este o fagăduință, o bucurie, o călătorie prin suflete, gânduri și frumuseți”*

## REZOLVAREA UNUI CONFLICT DIN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ, APLICÂND TACTICILE ȘI PAȘII NEGOCIERII

Prof. înv. primar MUREȘAN CRINA-MARIA  
Școala Gimnazială "Lucian Blaga", Bistrița, BN

### 1. Identificarea cazului

- ☛ Conflict: - părinte nemulțumit de relația dintre copilul său și copiii din clasă;  
- părinți.

### 2. Analiza – sinteza cazului

Pe hol, la plecarea copiilor acasă, mama reproșează câtorva părinți din clasă că, deseori, în timpul programului e la școală, copiii acestora îi adresează fetei cuvinte urâte și o lovesc.

Mama ia această atitudine fără a discuta în prealabil cu învățătoarea. Părinții admonestați prezintă cazul doamnei învățătoare. Ei susțin că acuzațiile mamei nu sunt reale.

Învățătoarea ascultă cele prezentate și încearcă să-i calmeze, asigurându-i de cooperare în rezolvarea conflictului.

### 3. Stabilirea alternativelor de rezolvare a cazului

Separat, după terminarea programului, învățătoarea discută cu mama nemulțumită. Aceasta recunoaște că a acuzat părinții și copiii de un comportament neadecvat. Este furioasă că fetița ei nu este acceptată în joc, că i se vorbește urât și uneori este lovită de copii.

Învățătoarea clasei afirmă că nu a sesizat situații de acest fel, dar va discuta cu elevii și îi va observa cu multă atenție. Îi propune mamei să coopereze și să nu mai agreseze verbal ceilalți părinți până la aflarea adevărului.

Identificarea cauzelor: ■

- copilul este timid, lipsit de îndrăzneală și inițiativă;
- are o atitudine rezervată în relațiile cu ceilalți copii;
- îi place mai mult să privească cum se joacă copiii, decât să se implice;
- în timpul activităților comune, răspunde doar când este numit și atunci cu rețineră;
- mama nu răspunde de fiecare dată la solicitările cadrului didactic;
- mama comunică insuficient cu copilul, deoarece are un program de lucru încărcat.

Învățătoarea adresează întrebări, iar părintele este ambiguu în răspunsuri. Rezolvarea cazului va fi centrată pe relația copil-copii, copii-copil, pentru a-l împiedica pe părinte să creeze disensiuni în cadrul colectivului de părinți. În acest sens, se vor dezvolta și valorifica aptitudinile de socializare ale copilului în vederea integrării acestuia în grup.

### 4. Optimizarea soluției finale adoptată pentru rezolvarea cazului

- discuții, în particular, cu ceilalți copii, sugerându-le să propună fetița în roluri principale (jocuri liber-creative);
- sprijinirea fetei în găsirea unor prieteni potriviți cu care să colaboreze (la activitățile în grup/echipe, fetița va fi inclusă în grupul copiilor față de care manifestă afinități);
- evidențierea unor calități și aptitudini de către copii și învățătoare pentru a se ști îndrăgită și apreciată de aceștia;
- sprijinul continuu cu multă căldură, atenție și apreciere permanentă în acceptarea și rezolvarea sarcinilor primite;
- stimularea energiei prin sarcini de lucru și joc acceptate anterior, pentru a-i întări încrederea în forțele proprii;
- comunicare eficientă cu mama (discuții, vizite la domiciliu, plimbări cu mama și fetița în timpul liber, sugestii pentru a-și cunoaște fetița mai bine);
- participarea mamei, în limita timpului disponibil, la activitățile desfășurate la clasă.

### 5. Stabilirea unor concluzii

Conflictul între părinți s-a creat datorită cunoașterii insuficiente a copilului de către mamă. Copilul a prezentat întâmplări imaginare ca fiind reale, recurgând la acest mijloc pentru a se „răzbuna” pe copiii despre care credea că nu o acceptă. Fetița, crezând că este marginalizată, și-a creat o lume a ei, lume în care ea se simțea ne iubită. Aceste elemente au generat conflictul între părinți.

Aplicând alternativele de rezolvare a conflictului s-a ajuns la următoarele rezultate:

- conflictul s-a stins;
- copilul a fost obișnuit să-și supună imaginația controlului rațional;
- s-a integrat în colectiv și se bucură de aprecierea și respectul colegilor;
- s-a obișnuit să comunice cu cei din jur ieșind din lumea ei imaginară;
- a conștientizat că numai adevărul primează și datorită lui va avea prieteni;
- între fetița și mamă s-a creat o legătură bazată pe încredere reciprocă;
- mama a învățat să comunice cu copilul și educatoarea;
- mama comunică foarte bine cu ceilalți părinți, implicându-se în toate acțiunile desfășurate cu implicarea părinților la clasă.

Exemplul dat a fost un caz real. În realizarea acestui material, am ținut cont de cunoștințele dobândite în cadrul unui curs de management al conflictului.



**LEADERSHIP EDUCAȚIONAL**  
**MUSTEȚA ELISAVETA**  
**LICEUL TEHNOLOGIC TRANDAFIR COCĂRLĂ**

Atât în Europa, cât și în România, leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate. Pe fondul schimbărilor rapide și a instabilității din ultimii ani, sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice. Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate

Noul tip de management educațional impus de schimbările actuale ale societății nu poate să ignore filosofia și practica despre leadership în educație. Leadershipul educațional tinde să devină o condiție esențială pentru progresul sistemului, pentru plasarea pe o direcție clară, eficientă. În acest sens se impune formularea unor motivații fundamentale. Procesul de descentralizare a sistemului de învățământ solicită un leadership puternic. Prin complexitatea, amploarea și seriozitatea acțiunilor subsumate, descentralizarea, este factorul esențial de restructurare a funcției manageriale, de redimensionare a sa. Cele două procese se determină și se definesc reciproc, și asta, pentru că descentralizarea presupune în mod necesar o redistribuire a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea educațională pentru a-și asuma un rol decizional lărgit, responsabil. Acest lucru presupune câteva elemente clare: construirea unui management care să democratizeze viața școlii, să favorizeze asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia, creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii, restructurarea echilibrului între autoritate și responsabilitate.

În același timp, descentralizarea presupune trecerea de la o cultură a conducerii centrată pe proceduri, pe funcționalitatea școlii ca scop în sine, la o abordare strategică. Acest lucru înseamnă în același timp, și o răsturnare a piramidei conducerii de la administrativ spre leadership, de la un management orientat spre interiorul școlii la o abordare comunitară, colaborativă, de perspectivă.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctual de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în activitatea de conducere, el trebuie să fie ”părinte”, ”profesor” și ”antrenor” al echipei de cadre didactice pe care o conduce. Managerii antrenați pentru succes, angajați instruiți pentru eficiență – așa arată, dintr-o perspectivă generală, o instituție de succes.

Mregând pe principiul ”omul potrivit la locul potrivit”, eficiența instructiv-educativă a unui colectiv de lucru ține, în mare măsură de oamenii care o compun. Aceasta pornește de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor native ale cadrelor didactice, în veredea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară. A fi leader înseamnă a inspira și a influența, deopotrivă, generând cât mai multă energie pozitivă. Atunci când suntem înconjurați de energie pozitivă, e bine, pur și simplu, ne place, și munca noastră dă rezultate spectaculoase.

Specificul proceselor manageriale se reflectă atât în proporția superioară în care managerii trebuie să posedă o serie de calități, cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare tuturor componentelor generale, cât și o serie de cunoștințe și aptitudini specific vieții școlare. Din prima categorie face parte inteligența, memoria, spiritul de observație, capacitatea de concentrare, sănătatea, caracterul, calități necesare la orice profesie, dar la dimensiuni sporite pentru manageri, dată fiind complexitatea și dificultatea proceselor manageriale.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercițarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce leaderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.”

Sunt principiile ce pot fi aplicate de un conducător din orice domeniu de activitate, astfel și de un lider școlar.

Într-un management eficient, de cele mai multe ori, decizia optimă poate fi identificată numai după consultarea și implicarea în procesul decizional a părților interesate. La nivelul școlii, părțile interesate fiind elevii, părinții, administrația locală, angajatorii și alte grupuri și instituții.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca o unitate de învățământ să aibă succes. Astfel, instituția răspunde la întrebările „de ce?” și „cum?”, inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate, se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă, este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore, respectă diversitatea, identifică responsabilitățile individuale, înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă. Unii oameni sunt

lideri naturali, dar oricine își poate dezvolta abilitățile necesare cu o anumită practică. Există 9 strategii care ajută la dezvoltarea abilităților de conducere.

### **1. Disciplina**

Un lider bun are nevoie de disciplină. Dezvoltarea disciplinei în viața ta profesională (și personală) este o necesitate pentru a fi un lider eficient și pentru a inspira și pe alții să fie disciplinați. Oamenii îți vor judeca capacitatea de a conduce după cantitatea de disciplină pe care o afișezi la locul de muncă.

Demonstrezi disciplină respectând întotdeauna termenele limită, ținând programările și încheind întâlnirile la timp. Dacă ești dezorganizat în mod natural, atunci s-ar putea să îți fie greu, dar poți începe oricând cu activități simple: încercă să implementezi obiceiuri bune acasă: cum ar fi să te trezești devreme sau să faci în fiecare zi un lucru ales de tine – să citești 15 minute, să înveți o limbă străină, să faci mișcare, etc...

O modalitate excelentă de a-ți dezvolta abilitățile de conducere este să îți asumi mai multă responsabilitate. Nu trebuie să îți asumi mai mult decât poți duce, dar trebuie să faci mai mult decât ceea ce este acoperit în fișa postului tău.. Ieșirea din zona ta de confort este singurul mod în care vei învăța ceva nou, iar acest lucru va fi remarcat.

### **2. Învață să urmezi**

Un adevărat lider nu are nicio problemă să cedeze controlul unei alte persoane atunci când este cazul. Nu trebuie să te simți amenințat atunci când cineva nu este de acord cu tine, îți pune la îndoială gândirea sau vine cu idei proprii. Păstrează-ți mintea deschisă și acordă credit atunci când cineva merită. Nu va fi întotdeauna ușor, dar dacă înveți să-i prețuiești și să-i respecti pe ceilalți din echipa ta, vor fi mai predispuși să se îndrepte spre tine.

### **3. Analiză situațională**

Un lider bun este o persoană care poate vedea imaginea de ansamblu și poate anticipa problemele înainte ca acestea să apară. Aceasta este o abilitate valoroasă când ai de gestionat proiecte complexe cu termene limită strânse. Capacitatea de a prevedea și a oferi sugestii pentru evitarea potențialelor probleme este de neprețuit pentru un lider. Această abilitate te ajută, de asemenea, să recunoaști oportunitățile pe care alții le trec cu vederea.

### **4. Inspiră-i pe ceilalți**

A fi lider înseamnă că faci parte dintr-o echipă și, ca lider, ar trebui să poți motiva și inspira pe cei cu care lucrezi să colaboreze cât mai bine. Când un membru al echipei are nevoie de încurajare sau îndrumare, acordă-il.

### **5.Continuă să înveți**

Cea mai bună cale pentru a deveni un lider bun este să înveți mereu lucruri noi. Ți menține mintea ascuțită și abilitățile proaspete. Învățarea te pregătește pentru noi provocări.

### **6.Ai încredere în echipa ta**

Nimeni nu este cel mai bun la toate și, cu cât îți dai seama mai repede de asta, cu atât poți învăța mai devreme să fii un lider bun. Delegarea sarcinilor către alții nu numai că te eliberează pentru lucrurile pe care le faci bine, ci și împuternicește alte persoane din echipa ta.

### **7.Rezolvă conflictele**

Nu toată lumea se va înțelege tot timpul. Nu ignora conflictele interpersonale, sperând că vor dispărea, abordează în conflictele vorbind cu cei implicați. Fii deschiși să reatribuiți membrii echipei dacă conflictul nu poate fi rezolvat.

### **8.Fii un ascultător cu discernământ**

A deveni lider nu înseamnă că trebuie să fii mereu în centrul atenției. O trăsătură importantă a unui bun lider este să asculte sugestiile, ideile și feedback-ul de la alte persoane. Comunicarea nu se referă doar la cuvinte, ci și la preluarea unor indicii non-verbale, cum ar fi contactul vizual și limbajul corpului.

**9.Abilitățile bune de leadership** sunt esențiale pentru avansarea în carieră, dar, după cum puteți vedea, conducerea este mult mai mult decât simpla conducere. Așa cum a spus omul de stat american John Quincy Adams,

*„Dacă acțiunile tale îi inspiră pe ceilalți să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină mai mult, ești un lider”.*

Societatea românească are mari așteptări de la factorii decidenți ai sistemului educațional și de la cei care promovează și implementează politici educaționale.

*”Nu dă povață celui ce nu ți-o cer, căci nu te ascultă.*

*Însetează-l întâi. Pune-l în situația de a ți-o cere.*

*Pe urmă spune-i când ai de spus ceva”*

Constantin Noica, Jurnal filozofic



## *Bibliografie*

1. Programe de leadership și dialog educativ pentru școli –  
<http://www.britishcouncil.ro/programe/educație/școli/leadership>
2. Păunescu, Ion, Managementul resurselor umane, Editura Eficient, București, 2000.
- 3 *Management* educațional pentru instituțiile școlare, I.S.E., Buc., 2001.
4. Management Educațional, Leadership Formare/ prof. metodist CCD Mureș/Maria Borșan
5. Leadership în educație- Sergiu Rednic, Techoresh Peleg Josepha, Cluj Napoca, 2014

## COMUNICAREA EMPATICĂ ȘI RELAȚIA PROFESOR–ELEV

NEACȘU ALINA-GEORGIANA

LICEUL TEHNOLOGIC „DIMITRIE FILIPESCU” BUZĂU

În viziunea pedagogiei moderne, relația profesor–elev este concepută ca o relație complexă, care implică un dialog permanent între cei doi, profesor și elev, o comunicare reciprocă, angajând toate laturile personalității acestora. Astfel, profesorul, pentru a-și realiza rolul său de a organiza și a stabili strategia acțiunii educaționale, de a media accesul la informații, de a urmări sistematic achizițiile comportamentale și de a evalua randamentul școlar, trebuie să cunoască psihologia elevului și să se transpună în psihologia acestuia. Prin aceasta, profesorul trebuie să urmărească schimbarea locului și rolului elevului în actul educațional, să stimuleze activitatea și angajarea lui în procesul propriei sale formări. Dialogul deschis între profesor și elev trebuie să solicite spontaneitatea și receptivitatea acestora, să dezvolte gândirea divergentă, spiritul de investigare, curiozitatea științifică și creativitatea în rezolvarea problemelor.

M.Marchand fixează trei cupluri educative tipice, în funcție de evoluția pedagogică a profesorului, în funcție de elevi, precum și de mediul social al acestora. Astfel, el distinge, întâi, tipul de profesor amorf, egoist, indiferent, care ignoră viața intimă a elevului; tipul de profesor egocentric, care dă naștere la tensiuni între el și elevi; cel de-al treilea tip de profesor care stabilește contacte cu elevul, legături de amicitie, abnegație și renunțare sub semnul echilibrului afectiv și intelectual cu elevul. Aptitudinea de a se deschide în fața elevului este dominantă personalității unui adevărat profesor. Profesorul adevărat nu tinde să se afirme, să domine, să-și satisfacă complexe, să fie iubit, și nici să dea importanță. Unii educatori „se iubesc” prin copii. Unii se proiectează în copii, iubind pe cei care se aseamănă cu ei sau care cred că e modelul lor.

Vasile Pavelcu descrie o tipologie a relațiilor dintre educatori și elevi pe care o consideră prin simplificare redusă la trei tipuri: tipul autoritar care își supune voința fără a ține cont de părerile și reacțiile elevilor; tipul democratic ale cărui măsuri sunt luate în comun cu clasa; tipul liberal și indiferent care lasă lucrurile să meargă de la sine, fără intervenția lui. Tipul autoritar favorizează la elevi reacții de ezitare, șovăială și instabilitate, adesea închidere în sine, anxietate, emotivitate, lipsă de inițiativă și neîncredere în sine, alteori opoziție,

ostilitate sau agresivitate. În opoziție cu acest tip, cel democratic reprezintă expresia unei forme superioare a tactului psihologic și pedagogic. Prestigiul cuvenit opoziției sociale a educatorului se realizează prin apropierea și încrederea mutuală în raporturile individuale ale profesorului cu elevii. Această apropiere trebuie să aibă o finalitate activă, dinamică, mereu inovatoare și creatoare. Este forma care duce spre autonomia și independența personalității. Caracterizând tipul liberal și indiferent, V. Pavelcu consideră că avem de-a face cu o persoană care și-a greșit cariera, nu are interese dominante sau este o fire slabă, timidă, care se retrage în fața celor mai mici dificultăți, refugiindu-se în lumea sa personală, închisă la solicitările celor din jur.

În procesul de învățământ, între profesor și elev există o cooperare permanentă în cadrul căreia este bine precizat statutul fiecăruia: profesorul este factor educativ, iar elevul este subiect și obiect al educației. Autoritatea reprezintă factorul care mediază accesul la cultură, suscită căutarea, stimulează spiritul de inițiativă și participarea activă și creatoare a elevilor în procesul educațional. Relația simpatie–antipatie și indiferență este condiționată de conduita empatică a profesorului față de elev și a elevului față de profesor, fiind o relație empatică bilaterală ce asigură o comunicare eficientă. Atât empatia emoțională, cât și empatia predictivă reprezintă o însușire aptitudinală a cadrelor didactice. Empatia predictivă a profesorului rezultă din confruntarea predicției profesorului cu privire la autoevaluarea elevului și evaluarea reală a acestuia. Profesorul cu experiență manifestă un nivel superior de empatie față de elevii cu comportament școlar incorect, ceea ce denotă necesitatea utilizării acestor însușiri ca pe un instrument de apropiere de psihologia elevului și implicit de pătrundere mai adânc în vastul câmp de preocupări al acestuia. Acest lucru reprezintă o condiție psihologică pentru adaptarea elevilor la cerințele societății noastre, pentru a le descoperi calitățile și a le pune în valoare, pentru a le reduce defectele prin intermediul creării unei imagini de sine, apte să le autopropulseze valorile și să le anihileze nonvalorile.

#### Bibliografie:

1. Stroe Marcus, David Teodora, Predescu Adriana. Empatia și relația profesor–elev. - București: Editura Academiei, 1987.
2. Deron Roland, Parot Francois. Dicționar de psihologie. - București: Editura Humanitas, 1999
3. Pavelcu Vasile. Metamorfozele lumii interioare. - Iași: Editura Junimea, 1976.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL ȘI IMPORTANȚA LUI

Prof. Neacșu Emilia Manuela  
G.P.P. Podgoria-Jud. Buzău  
Anul 2025

Leadershipul educațional presupune existența unui proces de influență orientat spre obținerea unor rezultate, și a unui proces intenționat, care vizează dirijarea acțiunilor celorlalți în vederea atingerii unor scopuri.

Leadershipul este tot mai des asociat cu ideea de valori, deoarece liderii își fundamentează acțiunile pe valori personale și profesionale.

Leadershipul solicită multă creativitate, energie și antreprenoriat: managementul este menținerea eficientă a ordinii organizaționale existente. Un bun management se bazează adesea pe abilități de leadership, dar rolul în general implică mai multă menținere decât schimbare.

Eficiența organizațională depinde de calitatea leadershipului.

Educația trebuie să devină un domeniu rentabil, punând în valoare ceea ce are de oferit, valorificând orice oportunitate în vederea formării și dezvoltării tinerilor din punct de vedere intelectual, moral sau fizic.

Educația înseamnă schimb de mesaje între educatori și educați, având un caracter interactiv.

Comunicarea reprezintă interacțiunea social printr-un sistem de simboluri și mesaje, iar comunicarea educațională mijlocește realizarea actului educational indiferent de niveluri, conținuturi, forme sau parteneri.

Strategia de comunicare și relații publice, implică acțiuni coerente de creare a imaginii școlii folosind elemente de cultură organizațională.

Școala se raportează mereu la comunitatea locală, la părinți și la elevi, la personalul angajat din școală, asigurând condiții optime de comunicare internă cât și externă.

Gestionarea comunicației este pentru o instituție de învățământ, calea de a se afirma folosind propria imagine.

Alături de stabilirea imaginii, de definirea persoanelor din grupul-țintă, cea de-a treia acțiune care trebuie întreprinsă în cadrul unei strategii de comunicare este planificarea și utilizarea instrumentelor de comunicație.

Câteva din mijloacele care sunt utilizate în cadrul strategiilor de comunicare: monografia școlii; pliante cu oferta educațională; site-ul liceului; rapoarte de analiză; seminarii, workshopuri; publicitate în presa locală; comunicate/conferințe de presă. Toate aceste instrumente pot fi folosite cu scopul de a instaura și menține un proces participativ la recepționarea și acceptarea imaginii fiecărei școli.

Procesul de învățământ este organizat astfel încât să asigure dobândirea unei mentalități comunicative de către actorii implicați, bazându-se pe schimbul verbal, nonverbal și paraverbal dintre interlocutori, pe transmiterea corectă a informațiilor, atât la nivel instituțional cât și în afara ei. Procesul de învățământ își optimizează funcționarea utilizând o comunicare reciprocă, între cadrul didactic și elev, punând accent pe schimbul de mesaje, pe încurajarea exprimării opiniilor într-un mediu cât mai adecvat.

O comunicare este autentică dacă fiecare persoană implicată în actul educațional se angajează în întregime, se manifestă exprimându-și cu sinceritate emoțiile, ideile, experiențele, dorind mereu să coopereze la actul în sine.

Școala este un mediu favorabil comunicării, deoarece o mare parte din timpul elevilor este alocat pentru învățarea corectă a componentelor acesteia, formându-și din timp capacități de comunicare orală, scrisă, nonverbală, paraverbală.

Folosirea mai multor canale în transmiterea și receptarea mesajului, facilitează prelucrarea și reținerea informațiilor, sporind în același timp atractivitatea actului comunicațional.

Comunicarea este o parte esențială a activității de marketing, având un rol deosebit în atingerea obiectivelor de marketing și a obiectivelor generale ale organizației.

Rolul marketingului este de a câștiga loialitatea clienților organizației, prin aflarea nevoilor de consum.

O latură care trebuie avută în vedere când e vorba de marketing educațional este satisfacția față de serviciile educaționale.

Subiecții pot fi întrebați direct dacă sunt sau nu satisfăcuți de serviciile educaționale oferite. Afirmările acestora trebuie raportate la nivelul de aspirații sau la așteptările lor, dar și la experiențele anterioare.

Dacă se cunoaște ce anume așteaptă publicul de la procesul educațional, atunci se pot elabora strategii de marketing care să asigure audiența maximă a ofertei educaționale. Trebuie făcută o analiză a modului cum se poziționează oferta în raport cu cerințele publicului sau cu oferta concurenților.

Managementul educațional este un domeniu de studiu și de activitate care vizează modul de funcționare și conducere a instituțiilor de învățământ, fiind ‘o funcție executivă destinată punerii în practică a politicilor aprobate.’, așa cum îl definește Bolam.

Managementul educational vizează atingerea obiectivelor educaționale stabilite, astfel încât ele să fie acceptate de școală și de comunitatea în care aceasta funcționează. Când managerii fac abstracție de acest aspect și se limitează doar la implementarea unor politici externe, se poate ajunge foarte ușor la managerialism.

Activitatea de marketing educațional va lua mai întâi în calcul publicul-țintă.

Serviciul educațional își poate defini publicul vizat pe baza informațiilor statistice stocate în diverse publicații, studii, rapoarte, sinteze etc. sau prin cercetarea directă. Trebuie să se ia în considerare și caracteristicile demografice și psihosociologice ale consumatorilor, cât și atitudinea lor față de oferta educațională.

Omul educat este și cult, având o capacitate deosebită de a obține recunoașterea socială a valorii sale, punându-și cunoștințele și calitățile personale în serviciul unei bune adaptări la viața socială. Sunt importante și opiniile pe care le au cetățenii în legătură cu un fapt sau altul al vieții educaționale, o anumită atitudine din care rezultă adeziunea sau rezerva subiecților față de preferințele sau consumul de educație.

Cercetarea nevoilor reprezintă partea cea mai importantă a studiilor consacrate cererii de educație.

Cercetând funcțiile idealului educațional ne vom convinge de așteptările pe care le au adolescenții în relație cu modelele existente în spațiul școlar.

Consumatorul de educație are un anumit comportament definit ca totalitatea actelor și deciziilor privind valorificarea oportunităților în vederea obținerii și utilizării bunurilor și serviciilor educative.

Cel mai important pentru un director de școală este ca actul său managerial să fie încununat de lauri, de succese.

Un manager al unei instituții de învățământ , trebuie să dețină aptitudini organizatorice, să aibă un larg orizont cultural , să creeze un climat psihologic favorabil, să stimuleze critica și autocritica, inițiativa, ideile originale, inovațiile, propunerile subalternilor. să poată să motiveze colectivul în îndeplinirea sarcinilor și să-i mobilizeze, astfel încât prestațiile lor la locul de muncă să ducă la obținerea de rezultate foarte bune și la ridicarea ștafetei în ceea ce privește participarea la concursuri, olimpiade și activități extrașcolare.

Un manager competent trebuie să sprijine și să dezvolte relații de comunicare, să gestioneze tipuri de relații cu diverse persoane cu comportamente dificile precum și situații dificile.

Un manager nu lucrează singur.

Managerii, trebuie să-și motiveze angajații pentru performanța cea mai bună sau pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Fiind motivate, toate cadrele didactice, nedidactice cât și personalul auxiliar dintr-o instituție de învățământ își vor îndeplini în mod serios îndatoririle și responsabilitățile ce le revin la locul de muncă.

Cunoașterea de către manageri a unor tehnici de abordare adecvată a persoanelor cu comportamente dificile și a situațiilor dificile va putea spori încrederea în sine, va putea îmbunătăți competența profesională, poate reduce stresul și anxietatea și poate crește entuziasmul pentru ceea ce fac. Anihilând comportamentele dificile/deranjante managerul va trăi un sentiment de satisfacție, colegii, personalul vor avea încredere, se vor bizui pe el, îl vor admira, se vor identifica cu el.

Managerul trebuie să contribuie la înțelegerea de către întregul personal al unității de învățământ a transformărilor produse, la menținerea prestigiului și autorității conducerii în rândul personalului unității de învățământ, respectarea legilor și întărirea disciplinei în muncă, ridicarea continuă a profesionalismului fiecăruia la nivelul cerințelor contemporane și asigurarea contribuției fiecăruia la progresul unității școlare. De asemenea, trebuie să dezvolte relațiile de cooperare și de dialog constructiv cu consiliile de administrație, cu consiliile profesionale, cu senatele și liderii sindicali existenți în școală, cu toate cadrele didactice, în direcția unirii inteligențelor, inițiativelor și eforturilor, pentru reușita școlară, pentru competitivitate și eficiență înalte.

Pentru succesul actului de conducere, managerul trebuie să dovedească exigență, dar și înțelegere, comportament corect, demn și civilizat în toate situațiile, flexibilitate, spirit inovator și creativ, să dovedească responsabilitate sporită în plan profesional, etico-cetățenesc, juridic și managerial.

Autoreglarea, autocunoașterea și motivația, privesc capacitățile interpersonale ale managerului școlar, pe când motivația și achizițiile sociale se referă la relaționarea managerului cu angajații.

Pentru crearea armoniei într-o organizație școlară, un rol esențial revine managerilor cu inteligență emoțională ridicată care:

- încurajează cadrele didactice să-și valorifice la maxim potențialul individual;
- creează condiții tuturor de a cunoaște posibilitățile instituției pentru a se implica activ în promovarea valorilor organizaționale;
- stimulează gândirea critică și solicită feedback de la angajați;
- recunosc și acceptă realitatea și provoacă cadrele didactice spre luarea deciziilor și asumarea responsabilității pentru deciziile luate;
- apreciază că timpul este cea mai prețioasă resursă de care dispun; - muncesc calm, cu pasiune și cu încredere în tot ce fac;

- identifică problemele și urmăresc rezolvarea lor cât mai operativă;
- sesizează și utilizează oportunitățile de dezvoltare a organizației școlare.

Cei mai buni manageri școlari sunt liderii emoționali, care inițiază și gestionează cu succes schimbarea în instituția de învățământ, sunt persuasivi și competenți în crearea și conducerea colectivului.

### **Bibliografie**

1. Cava R. Comunicarea cu oameni dificili: cum să ne purtăm cu clienții răuvoitori, șefii autoritari și colegii nesuferiți. București: Curtea Veche Publishing, 2012;
2. Cojocariu V. Introducere în managementul educației. București: Didactică și Pedagogică, 2004;
3. Dragomir M. ș.a. Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ, Turda: Hiperborea, 2000;
4. Ezechil, Liliana. Comunicarea educațională în context școlar. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2002.
5. Goleman D. Boyatzis R., McKee A. Inteligența emoțională în leadership. București: Curtea Veche, 2007;
6. Jigău M. Consilierea carierei. București: Sigma, 2001;
7. Joița E. Management educațional. Iași: Polirom, 2000.

## MANAGEMENTUL UNEI EDUCAȚII ECHILIBRATE

Prof. Nealcoș Alina,

Liceul de Arte „Sigismund Toduță” Deva

Procesul educativ ce își propune să formeze personalități armonioase, înzestrate cu spirit critic față de multiplele aspecte ale realității, trebuie să țină seama de dezvoltarea capacității creatoare, a elevilor, din spațiul imaginației și emotivității. Rolul meu, ca și profesor, fiind de a facilita procesul cunoașterii ce presupune distingerea comunicării vizuale, auditive și mixte din cadrul orelor de educație plastică, de a mă face înțeleasă, de-a produce reacții pozitive prin ceea ce transmit, în acest sens am rolul de a întreprinde exerciții de antrenament pentru a privi, a vedea, a căuta și a extrage informații despre formă, culoare, textură, structură etc., în așa fel încât informațiile să poată fi prelucrate prin filtrul gândirii elevilor.

Colaboarea care se creează în timpul orelor, devine mai fructuoasă, în cazul în care atmosfera creată este una destinsă, relaxantă iar dialogul, folosit ca metodă principală, mă ajută să le ușurez accesul spre o înțelegere cât mai clară, sper o exprimare cât mai personală și mai creativă, obținând astfel feed-back-ul (modalitatea prin care finalitatea redevine cauzalitate). Este important, ca profesor de educație plastică, să pun elevii în diverse situații de învățare, stabilind mereu noi ipostaze și situații de lucru, să motivez activitatea elevilor prin forme de învățare pozitive, cu aprecieri verbale cât și non-verbale<sup>1</sup>, să-i ajut să depășească orice situație, să evite etapele neplăcute sau dificile. Folosind cu simțul răspunderii toate aceste metode în cadrul orelor, observ că aceștia participă mult mai activ în demersul creator al orelor și sunt mai încercători în forțele proprii.

În cadrul orelor de educație plastică este bine să țin seama de organizarea muncii școlare și de înțelegerea rolului asupra elevilor, de organizator al activității, în funcție de programa școlară, și nu de furnizor de informații sau cunoștințe. Nu putem vorbi de performanță dacă nu ținem seama de nivelul de vârstă al elevilor, de cerințele care se stabilesc prin programa școlară. Învățământul gimnazial trebuie să răspundă unor cerințe sociale ușor evaluabile.

---

<sup>1</sup> V.Marcu, M.Marinescu- Educația omului de azi pentru lumea de mâine, Editura Universității din Oradea 2003, p.186



Programa școlară ar trebui concepută în așa fel încât să permită centrarea pe competențele ce se doresc a fi formate la elevi, simultan cu realizarea corelării între conținuturile învățării și aceste competențe<sup>2</sup>. Concordanța acestora se face în cadrul ”Unității de învățare”, ce sunt proiectate ca activități de învățare pornind de la obiectivele cadru. Obiectivele cadru sunt urmărite de-a lungul mai multor ani de studiu, având un grad mai mare de generalizare și complexitate, și se referă la formarea capacităților și atitudinilor specifice disciplinei. Dacă obiectivele cadru și conținuturile sunt elemente fixe, obligatorii în programă, demersul didactic de realizare este lăsat la atitudinea profesorului, prin alegerea unor obiective de referință și competențe specifice, dezvoltate și întregite pe perioada anilor de studiu. Pe parcursul dezvoltării conținutului informațional, observăm importanța demersului în realizarea competențelor propuse. Astfel încât competențele specifice par a fi o reluare a obiectivelor de referință, însă ceea ce le diferențiază este caracterul lor cuantificabil și strânsa legătură cu conținuturile.

Orice educație presupune influența unui individ asupra altuia, deci influența mea ca profesor este și va fi factorul esențial și pozitiv al dezvoltării raționale al copilului. În munca la catedră încerc să folosesc anumite metode cât mai eficiente în dezvoltarea sensibilității, creativității și gustului estetic. Astfel familiarizarea cu elementele de limbaj plastic, cu opera de artă și cu mesajul corect transmis se formează în cazul în care folosesc un limbaj accesibil, creez conexiuni între partea teoretică și cea practică, dau dovadă de continuitate în modul de expunere al problemelor plastice.

Aceste ore îi ajută pe elevi să-și însușească cunoștințe referitoare nu doar la elementele de limbaj plastic, ci și la formarea deprinderilor și priceperilor de folosire a tehnicilor și instrumentelor de lucru. Metodele folosite la clasa sunt diverse și țin cont de particularitățile de vârstă, de scopul și obiectivele propuse. Accentul îl pun totuși pe cele active, participative, care antrenează elevii în munca de căutare și găsim noi soluții pentru problema plastică stabilită. Aceste metode didactice sunt în strânsă legătură cu mijloacele didactice, astfel folosim mereu ca exemple, pentru a susține și a motiva informația, albumele de artă, reproduceri, lucrări ale altor elevi, manualul etc. Ca ultimă etapă a procesului educativ, avem evaluarea ce este considerată ca diagnostic final al obiectivelor atinse de elev și este o încununare a utilizării metodelor didactice.

---

<sup>2</sup> R.Filimon, M.Bacoș- Psihopedagogie, cap XXIII, Editura Universității Oradea

Bibliografie:

1. R.Filimon, M.Bacoș- Psihopedagogie, cap XXIII, Editura Universității Oradea
2. V.Marcu, M.Marinescu- Educația omului de azi pentru lumea de mâine,Editura Univer  
sității din Oradea 2003

Felul în care un cadru didactic își conduce clasa este în sine un model, o lecție de domeniul competenței empatică, emoționale, sau a lipsei acesteia. Profesorii trebuie să meargă dincolo de îndatorirea lor tradițională, iar membrii comunității să se implice mai mult în viața școlilor. În funcție de cum sunt predate lecțiile este valorificată importanța și calitatea cadrului didactic. De câte ori un profesor reacționează față de un elev, alți 20 sau 30 învață o lecție..

În procesul de formare al noilor generații, cadrele didactice își pun în valoare întreaga măiestrie și competență profesională pentru a fixa cadrul propice, de apropiere psihologică de cei cărora le dezvoltă creativitatea și gândirea critică.

Investigarea problemei aptitudinilor și vocației pentru activitatea instructiv-educativă este justificată ca o necesitate în care se leagă progresul în întreg procesul de învățământ. Ar fi de neimaginat un învățământ performant fără profesori capabili:

- să creeze un climat propice,
- care să lege relații eficiente cu elevii,
- să fixeze cadrul unei comunicări apte,
- să declanșeze formele cele mai adecvate de influențare în procesul instructiv-educativ.

Capacitatea empatică proprie unui bun cadru didactic vizează un anumit model de identificare psihologică cu copilul. Acesta este dublat de condiția păstrării unei distanțe apte să poată cuprinde întreaga problematică a colectivului școlar.

Un comportament empatic din partea profesorului va asigura baza influenței pertinente:

- asupra educației elevului,
- asupra motivației lui pentru muncă,
- asupra orientării sale școlare și profesionale,
- asupra fixării unui comportament moral dezirabil pe măsura cerințelor societății noastre.

Pentru unii profesori, astfel de comportament manifestat firesc, fără o intenție specifică, a devenit o deprindere necesară în fixarea relației cu elevul. Pregătirea specială în această direcție ar înlătura nu numai erorile, dar și rezultatele slabe pe care unele cadre didactice le obțin în raport cu altele.

Relația profesor–elev are la bază un permanent dialog între educat și educator. De altfel, angajează în totalitate personalitatea fiecăruia în actul comunicării reciproce.

Profesorul trebuie:

- să urmărească permanent achizițiile comportamentale și să evalueze randamentul școlar,
- să medieze accesul la informații,
- să se armonizeze cu sistemul de decodaj al elevului pentru a reuși să-l cunoască
- să se transpună în psihologia lui.
- să monitorizeze dese schimbări ale locului și rolului elevului în procesul educațional,
- să stimuleze activitatea,
- să-l motiveze să se angajeze în procesul propriei formări.

### Rolul empatiei

Un dialog sincer va solicita dezvoltarea gândirii divergente, a spontaneității, a spiritului de investigare, a curiozității științifice și creativității pentru rezolvarea problemelor.

Adevăratul profesor „se iubește” și se proiectează prin copiii care se aseamănă cu el sau copiii care cred că în modelul lui. El reușește să mute centrul atenției de la sine însuși, către ceilalți; el gândește avantajele de ordin social și deschizând căi spre empatie, spre ascultarea reală, spre abordarea lucrurilor din perspectiva elevilor.

El știe că empatia duce la afecțiune, altruism și compasiune. Perceperea lucrurilor din perspectiva celuilalt, îi determină confortul scăpării de stereotipuri și generează toleranța în acceptarea diferențelor. Va fi tot timpul, un promotor al rolului central al școlii și anume, cultivarea caracterului prin inocularea autodisciplinii și empatia care asigură permanența implicării civice și existența valorilor morale.

Dimensiunea emoțională a actului educațional- uneori invizibilă, alteori ignorată- determină cât de bine vor funcționa toate celelalte aspecte. Acțiunile cadrelor didactice și stările lor de spirit au un impact covârșitor asupra celor pe care îi îndrumă.

### Concluzii

Conducerea clasei de elevi bazată pe empatia și inteligența emoțională stimulează pasiunea și entuziasmul; susține motivația și devotamentul.

Cadrelor didactice care au făcut prioritate din dezvoltarea abilităților empatice au început:

- să se cunoască mai bine,
- să manifeste mai multă empatie,
- să dea dovadă de mai multă stăpânire de sine și
- să beneficieze de relații interumane mult mai armonioase.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

prof.consilier școlar Nechiti Laura  
CJRAE BN

Trecerea la economia de piață impune schimbări de fond, inclusiv în ceea ce privește concepția managerială. Este necesar un proces de asimilare de cunoștințe care să permită abordări și soluționări pentru problemele ce apar. Cunoștințele sistematice de management contribuie la realizarea a ceva care reprezintă mult mai mult decât o simplă pricepere, adică o cultură în acest domeniu, s-ar putea spune chiar o stare de spirit.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerului de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Organizațiile de succes își definesc o viziune puternică asupra punctului în care vor ajunge în viitor. Liderul trebuie să castige încrederea oamenilor săi și să îi convingă de viziunea sa. Utilizând instrumentele specifice ale leadershipului și fiind sincer și corect în tot ceea ce face va reuși mai ușor să le castige încrederea. Pentru a le vinde viziunea sa, liderul trebuie să aibă energie și să afișeze o atitudine pozitivă care să fie contagioasă pentru ei. Oamenii au nevoie de o viziune puternică asupra direcției înspre care se îndreaptă. Nimeni nu vrea să fie întepenit într-o organizație pe punct mort și care se îndreaptă spre nicaieri sau, și mai rău, într-o direcție greșită. Ei au nevoie să fie alături de un învingător! Și ei sunt aceia care îl vor face să atingă această țintă. Nu o poate face de unul singur!

Este mult mai ușor să-i faci pe oameni să realizeze un lucru atunci când ei însși au avut inspirația să îl facă. A inspira înseamnă a aduce noi idei și energie. Și pentru a ajunge la asta, trebuie ca liderul însuși să vină cu idei și energie. Trei acțiuni principale îl pot ajuta pentru a ajunge la acest lucru: Să fie pasionat! În organizațiile în care liderul arată un mare entuziasm pentru un anumit proiect, această stare se va răspândi în masă. El trebuie să fie dedicat muncii pe care o face. Dacă el nu comunică încântare, cum oare altfel oamenii săi ar putea să afișeze același lucru?

Să-și implice membrii în luarea deciziilor! Oamenii care sunt implicați în procesul de luare a deciziilor participă cu mai mult entuziasm decât cei care doar îndeplinesc ordinele "șefului". Liderul trebuie să-i sprijine să contribuie și să le spună că le apreciază opiniile. Să-i asculte și să includă ideile lor atunci când e posibil. Artă conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor.

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma (leadership = leader + followers).

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor.

Leaderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților leaderi, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă.

Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

În opinia mea, leadership-ul nu este un titlu sau o funcție. Leadership-ul înseamnă, printre altele, un mod de gândire și pasiune, înseamnă a insipra prin exemplul personal, înseamnă a lăsa ceva palpabil, concret în urmă. Înseamnă impact pozitiv, în orice domeniu ne desfășurăm activitatea.

Astfel că, LEADERUL este persoana care exercită leadership-ul, este protagonistul acestuia.

În ultimul timp, auzim tot mai mult discutându-se despre impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor organizației școlare și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul organizației trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitate importantă pentru a îmbunătăți rezultatele unității de învățământ. Într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manager și organizație se amplifică.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Cele 7 principii ale calității-**Managementul calității, Responsabilitățile managementului, Managementul resurselor, Proiectarea, dezvoltarea și revizuirea programelor de învățare, Predarea, instruirea practică și învățarea, Evaluarea și certificarea învățării, Evaluarea și Îmbunătățirea calității**-reprezintă o serie de descriptori de performanță pe baza cărora se măsoară performanța la nivelul furnizorului de servicii educaționale și la nivelul sistemului.

Faptul că o organizație educațională funcționează, nu înseamnă neapărat că aceasta este una de succes. Important este modul în care aceasta este condusă, principiile și valorile care se reflectă în activitatea de zi cu zi. Dificultatea principală în ceea ce privește conducerea unei unități de învățământ este complexitatea variabilelor care intervin: cadre didactice, antepreșcolari / preșcolari, programa specifică grădiniței, programele de opționale, tehnologia educațională etc. Realitatea arată faptul că un director de grădiniță trebuie să fie nu numai un bun cadru didactic ci și un bun manager, un adevărat leader.

Unii specialiști afirmă că managementul este o știință, iar alții susțin că acesta este o artă, declanșând adevărate dispute. Aceste dispute sunt generate, în principal, de conținutul termenilor cât și dintr-un conflict de opinii. În acest context, literatura de specialitate oferă grupări ale autorilor având drept criteriu ideile referitoare la raportul dintre știință și artă în management.

În baza acestui criteriu autorii au fost cuprinși în trei grupe:

- a. Cei ce manifestă rezerve chiar în privința utilizării cuvântului "artă" a managementului, având drept argument faptul că s-ar refuza recunoașterea conținutului științific al managementului, făcând concesii empirismului și spontaneității în această activitate;

- b. O altă grupă de specialiști este formată din cei care susțin că managementul are atât o dimensiune științifică, cât și una care ține de domeniul artei. Potrivit opiniei acestor autori latura științifică a managementului se referă la principiile și metodele elaborate, iar domeniul ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de știința managementului având în vedere și intuiția, experiența, curajul, etc.;
- c. Cea de-a treia categorie de autori îi cuprinde pe cei care abordează procesul managerial ca fiind atât știință, cât și artă, cu precizarea că în perspectivă, pe măsura sistematizării informațiilor exacte despre management, acestea au menirea să acopere, prin generalizare, un câmp larg de fapte, iar știința va ocupa, încetul cu încetul, locul artei.

O întoarcere în timp, permite să se aprecieze că managementul este o artă veche. Popoarele civilizației antice – sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. – au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile de învățământ sau alte instituții.

Pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii „complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shay precizează următoarele:

1. În domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici;
2. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă;
3. Absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale;
4. Numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei;

Cu ajutorul teoriei managementului, se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce.

Cel care deține o asemenea cultură, se „mișcă” într-o lume aparte a ideilor privind organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea grupurilor umane care acționează într-o unitate de învățământ. El este chemat să-i sprijine pe oameni, să-i coordoneze în atingerea scopurilor proprii și a obiectivelor organizației.

## **ROLUL PLATFORMELOR EDUCAȚIONALE ÎN DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ȘCOLARE**

NEDELUCU OVIDIU EUGEN

Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare". Râmnicu Sărat. Județul Buzău

Perioada contemporană a oferit o provocare procesului instructiv educativ, aducând ca o normalitate și o necesitate utilizarea materialelor și metodelor moderne în actul didactic, suplinind astfel multe dintre componentele procesului tradițional.

Dezvoltarea exponențială cunoscută de tehnologia informației și comunicațiilor în ultima vreme a condus la înregistrarea unei adevărate revoluții în domeniul instruirii asistate de calculator. Pe fondul schimbărilor rapide și progresului tehnologic înregistrat, precum și pe fondul tendinței de globalizare a educației, s-au deschis noi perspective pentru practica educațională, aceasta fiind completată cu metode moderne de predare-învățare și evaluare, metode specifice societății informaționale.

Această nouă abordare a educației, cea online trebuie să fie direcționată în spiritul dezvoltării autoeducației, atât a cadrelor didactice, cât și a elevilor, pentru că nimeni nu a fost pregătit pentru învățarea în totalitate în mediul online.

Tehnologia digitala a facilitat în bună măsură continuarea unor activități didactice la distanță, în perioada suspendării cursurilor. Cu toate acestea, o parte din activitatea didactică uzuală (față-în-față) nu se poate face online la distanță, având astfel un impact negativ asupra învățării temeinice. Profesorii semnalează disfuncții în ceea ce privește următoarele activități de suport pentru învățare: comunicare autentică și relaționare umană, sprijin personalizat pentru elevii cu nevoi speciale de învățare.

În schimb sunt și multe avantaje, inclusiv pentru educația copiilor cu cerințe educaționale speciale prin faptul că pot fi utilizate oricând, oferă filmulețe explicative foarte utile, probleme rezolvate în pași, exerciții cu grade diferite de dificultate și posibilitatea de testare pe noțiuni – iată doar câteva dintre motivele pentru care tot mai mulți elevi descoperă eficiența platformelor online de învățare. Aceste metode educaționale alternative completează în mod firesc studiul la clasă susținut de profesori și îi încurajează pe elevi să aibă o atitudine pozitivă față de învățare.

Un rol important în atingerea competențelor școlare îl poate avea platforma mozaBook care extinde instrumentele didactice prin opțiunile sale versatile și inovatoare de ilustrare, animare și prezentare. Conținutul interactiv spectaculos, aplicațiile integrate de dezvoltare a competențelor, de ilustrare și de exersare, cât și laboratorul virtual stârnesc interesul elevilor și ușurează înțelegerea și însușirea noțiunilor predate.

Cadrele didactice pot crea caiete sau transforma manualele folosite în clasă în manuale digitale în câțiva pași simpli. Caietele și manualele digitale pot fi îmbogățite cu imagini, desene integrate și o varietate de conținuturi interactive (modele 3D, videouri educaționale, materiale audio, imagini) precum și cu fișe de lucru personalizate create cu ajutorul editorului de teste integrat în mozaBook. Peste 100 de aplicații tematice facilitează înțelegerea și aprofundarea programei școlare. Întrucât programul suportă funcțiile touchscreen, iar interfața poate fi adaptată la dimensiunea dispozitivului, programul poate fi folosit atât pe tabla interactivă, cât și pe notebook. Programul mozaBook permite deschiderea manualelor digitale mozaBook, care, împreună cu imaginile și textul manualului tipărit, fac materialul de învățat mai interesant și mai



ușor de înțeles prin intermediul conținutului interactiv, al instrumentelor și al jocurilor. Opțiunile de prezentare și ilustrare integrate sunt menite să susțină activitatea cadrelor didactice în clasă.

Atlasele interactive ale programului cartografic mozaMap îmbogățesc instrumentele folosite în predarea geografiei și istoriei. Elementele diferitelor hărți pot fi ușor modificate și adaptate, ușurând pregătirea pentru orele de clasă. Atlasele digitale conțin întreg materialul atlaselor noastre de geografie și istorie.

Catalogul electronic mozaLog este un sistem informațional educațional care permite personalului școlar să utilizeze o singură interfață atât pentru sarcinile administrative, cât și pentru cele organizaționale. O dată cu utilizarea catalogului mozaLog, cataloagele tradiționale pe suport de hârtie devin de prisos. Bazat pe tehnologia webcam, LabCamera este un soft de explorare a științelor naturale și de colectare de date care le permite elevilor și profesorilor să facă observații științifice și măsurători cu ajutorul unui calculator și o cameră web.

Numeroase exerciții de geometrie pot fi rezolvate ușor, precis și rapid cu ajutorul programului de construcții geometrice plane Euklides. În timpul construcției digitale geometrice, puteți muta elementele individuale ale figurii geometrice, menținând relația dintre ele. Astfel punctele limită ale construcției geometrice sunt ușor de identificat și ilustrat. Pe lângă afișarea figurilor geometrice și a suprafețelor în spațiu, programul de construcții geometrice în spațiu Euler3D permite editarea acestor obiecte cu un înalt nivel de control matematic. (filtrarea auto-intersecțiilor, examinarea planurilor, divizarea poligoanelor concave în triunghiuri).

Caietele și fișele de lucru create cu ajutorul programului mozaBook pot fi partajate la nivel de școală sau la nivel național, acest lucru oferindu-le posibilitatea profesorilor să acceseze și să utilizeze caietele și fișele de lucru create de alți profesori.

MozaBook poate deschide documente PDF, ceea ce le permite utilizatorilor să utilizeze acest tip de documente ca bază pentru prezentările lor și, adăugând conținut interactiv din biblioteca media, să le transforme în publicații digitale în doar câțiva pași. Astfel, utilizatorii au posibilitatea să-și creeze propriile manuale digitale interactive.

## Bibliografie

1. <https://www.upet.ro/proiecte/122596/2019/eBoook%20IACPEO.pdf>
2. <https://edict.ro/invatarea-online-exemple-de-bune-practici/>
3. <https://www.mozaweb.com/ro/mozabook>
4. [https://www.psih.uaic.ro/wp-content/uploads/sc\\_onl\\_rap\\_apr\\_2020.pdf](https://www.psih.uaic.ro/wp-content/uploads/sc_onl_rap_apr_2020.pdf)

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL – ECHILIBRU ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

PROFESOR NEGULEASA CARMEN, COLEGIUL NAȚIONAL ECATERINA TEODOROIU, TG-JIU

Leadershipul în educație reprezintă procesul prin care liderii din domeniul educațional – directori, inspectori, profesori, coordonatori, influențează și motivează profesorii și elevii pentru a îmbunătăți procesul de învățare și rezultatele educaționale. Este mai mult decât management administrativ.

Un lider educațional nu doar organizează și supraveghează ci inspiră, inovează și creează o viziune clară pentru dezvoltarea instituției. Aceasta include obiective educaționale clare și planuri pentru îmbunătățirea procesului de predare-învățare.

Leadershipul educațional eficient presupune un echilibru între autoritate și empatie, două componente esențiale pentru a ghida o comunitate educațională spre succes. Un lider educațional trebuie să fie atât ferm, cât și sensibil.

Autoritatea în leadershipul educațional de manifestă prin capacitatea de a lua decizii clare, de a impune disciplină, de a urmări obiective strategice și de a menține ordine într-un cadru educațional. Un lider autoritar, în mod pozitiv, oferă o direcție clară și ia măsuri pentru îmbunătățirea procesului educațional.

Autoritatea bine aplicată presupune:

- Stabilirea unor așteptări clare pentru profesori și elevi
- Luarea unor decizii dificile, dar necesare, pentru binele întregii comunități școlare
- Gestionarea conflictelor echitabil și consecvent

Empatia, ca fundament al leadershipului educațional, înseamnă înțelegerea nevoilor emoționale a celor din jur. Un lider empatic ascultă activ și creează un mediu în care profesorii și elevii se simt în siguranță. Creează o cultură incluzivă în care elevii se simt respectați și încurajați și adaptează stilul de conducere în funcție de personalitatea și nevoile celor implicați. Un lider educațional eficient trebuie să combine fermitatea cu flexibilitatea și să încurajeze colaborarea fără a pierde din vedere obiectivele educaționale.

Iată câteva principii pentru menținerea echilibrului:

**Autenticitate**

Liderul educațional va fi consecvent în acțiuni astfel încât să inspire respect, nu teamă.

Comunicarea clară și deschisă

Se explică deciziile luate, dar se ascultă și feedback-ul.

Decizii bazate pe valori

Acționează în conformitate cu etica educațională.

Un lider educațional care reușește să îmbine autoritatea cu empatia creează un mediu de învățare echilibrat, motivat și productiv pentru toți cei implicați.

## **LEADERSHIPUL ÎNTRE TEORIE ȘI PRACTICĂ**

**Profesor învățământ preșcolar NERGHIS SNEJANA MILADA**

**Școala Gimnazială Nr.7 Reșița/Grădinița P.N.”Prichindelul”**

Leadershipul educațional reprezintă procesul prin care liderii instituțiilor de învățământ stabilesc direcția strategică a școlii, inspiră și ghidează personalul didactic și sprijină elevii în dezvoltarea lor academică și personală. Într-o eră în care diversitatea elevilor și provocările educaționale sunt tot mai complexe, liderii educaționali trebuie să combine autoritatea cu empatia pentru a crea un mediu de învățare productiv și inclusiv

Leadershipul și managementul sunt deseori considerate activități practice în esență.

Determinarea viziunii, articularea scopurilor, alocarea resurselor și evaluarea eficacității, toate implică acțiunea. Practicienii tind să ignore teoriile și conceptele, pe motiv că acestea sunt aparent fără nicio legătură cu situația „reală” din școală.

Implementarea unor reforme în sistemele de învățământ din diferite țări a dus la o evidențiere a practicării leadershipului și managementului educațional. Directorii au fost invadați de prescripții/indicații din partea politicienilor, oficialilor, profesorilor din mediul academic sau a consultanților, legate de modul în care se conduce și se administrează o instituție de învățământ. Multe dintre aceste prescripții sunt ateoretice, în sensul că nu sunt susținute de valori sau concepte explicite (Bush, 1999: 246). Hoyle și Wallace (2005: 9) spun că „politicile întrupate în mișcarea de reformă educațională a ultimelor două decenii a suferit puține compromisuri, bazându-se pe resursa excesivă a leadershipului și managementului, pe care o vom numi «managerialism» pentru a asigura implementarea”.

O parte din autori afirmă că teoriile de leadership și management educațional nu au reușit să creeze legături adecvate cu practica. Fullan (1996), de exemplu, spune că trebuie depusă mai multă muncă pentru a dezvolta o teorie de leadership bazată pe acțiune. Harris (2003: 15) adaugă că „literatura de leadership existentă este în continuare dominată de teorie, care pornește de la premisele unei perspective raționale și tehniciste”. Aceste comentarii sugerează că mai trebuie depusă multă muncă pentru a oferi o explicație a practicii cu înțelesuri ce pot construi teorii robuste de leadership și management educațional și care pot ghida practica de la nivelul școlii.

Dacă practicienii evită teoria, atunci ei trebuie să se bazeze pe experiență ca ghid de acțiune. Ca să aleagă răspunsul pentru o problemă, ei se bazează pe o serie de opțiuni sugerate de experiențele anterioare cu acel tip de problemă.

Totuși, „este puțin probabil ca experiența să fie de ajuns pentru a-i învăța pe lideri tot ceea ce trebuie să știe” (Copland et al., 2002: 75). Profesorii explică uneori că decizia lor este de fapt „bun-simț”. Totuși, aceste decizii aparent pragmatice sunt de obicei bazate pe teorii implicite: „Cunoștința bunului-simț (...) implică inevitabil și presupuneri nerostite și limitări nerecunoscute. Procesul de teoretizare are loc fără a fi recunoscut în acest mod” (Hughes, 1985: 31). Când un profesor sau un lider ia o decizie, aceasta reflectă, într-o anumită măsură, viziunea acelei persoane asupra organizației.

Viziunea sau preconcepțiile sunt conturate de experiența și de atitudinile generate de experiența respectivă. Aceste atitudini iau forma unor puncte de referință sau a unor teorii ce inevitabil vor influența procesul decizional. Day (2003: 45) subliniază importanța „reflecției critice” a practicienilor în fața circumstanțelor complexe: „Răspunsurile directorilor la complexitatea tot mai mare și intensitatea vieților lor cauzate de reforma impusă au vizat folosirea capacității de reflecție într-o varietate de circumstanțe reale sau imaginate”.

Teoriile oferă argumente raționale pentru luarea deciziilor. Activitatea managerială este îmbunătățită de o conștientizare explicită a cadrului teoretic care stă la baza practicii în instituțiile educaționale. Day (2003: 46) avertizează că „mulți directori (și profesori) se bazează în mod greșit în principal pe experiență și pe intuiție – cu toate limitările acestora față de schimbare – pentru a se ghida în cariera lor”.

Teoriile diverse de leadership și management educațional reflectă moduri diferite de înțelegere și interpretare a comportamentului din școli și colegii. De asemenea, ele reprezintă puncte de vedere, cu fundamente ideologice divergente, despre cum trebuie conduse instituțiile educaționale.

Teoriile de leadership și management educațional tind, așadar, să fie normative și selective și se pot baza de asemenea pe observarea în mediul educațional. Aceste caracteristici se întrepătrund.

Leadershipul și managementul eficient sunt esențiale pentru realizarea varietății de obiective stabilite pentru instituțiile de învățământ de către factorii de decizie, în special de guvernele care asigură finanțarea. Într-o economie tot mai globalizată, o forță de muncă educată este vitală pentru menținerea și creșterea competitivității. Societatea se așteaptă ca școlile, colegiile și universitățile să pregătească oameni capabili să lucreze într-un mediu supus unor schimbări rapide. Profesorii, liderii și managerii acestora sunt cei care trebuie să ridice ștacheta standardelor educaționale.

Conceptul de management este dublat sau substituit de limbajul leadershipului, dar activitățile desfășurate de directori și de personalul de conducere rezistă unor asemenea etichetări. Managementul autonom este o practică în multe țări, extinzând frontierele și dimensiunile leadershipului, oferind un mai mare potențial de a influența direct sau indirect rezultatele școlilor și ale elevilor. Liderii de succes sunt tot mai axați pe învățare, acesta fiind scopul unic și central al organizațiilor cu profil

educațional. Totodată, aceștia sunt supuși presiunii tendințelor de contabilizare a unui proces educațional „orientat spre rezultate”. Pe măsură ce aceste presiuni conjuncturale se amplifică, liderii și managerii din sistemul de educație trebuie să dea dovadă de măiestrie, flexibilitate și de cunoștințe solide pentru a susține instituția pe care o conduc. Se impune ca factorii de decizie din cadrul instituțiilor de învățământ să asimileze datele teoretice, dar și aspectele practice ale managementului educațional. Competența presupune capacitatea de a transpune conceptele în acțiuni de succes.

### **Leadershipul instruirii**

Liderii școlari contează pentru succesul școlar. Numeroase studii care acoperă ultimele trei decenii leagă conducerea de înaltă calitate a școlilor de obținerea unor rezultate școlare pozitive. Recunoașterea importanței conducerii școlii a dus la o atenție sporită pentru recrutare și pregătirea conducătorilor de școli. Multe din programele noi de formare și dezvoltare a profesorilor subliniază rolul directorilor ca „lideri instructivi”.

Accent pus pe *leadershipul instruirii* a fost promovat în mare parte de școlile eficiente începând cu anii 1970 și 1980 și de atunci a fost mereu în centrul atenției factorilor de decizie din domeniul educației și ca urmare a cererilor tot mai mari (apărute în țările dezvoltate) ca liderii școlii să fie trași la răspundere pentru performanța elevilor (Hallinger 2005).

În orice caz, deși există un acord larg cu privire la importanța *leadershipului instruirii*, există mai puțin consens asupra a ceea ce este de fapt reprezentat *leadershipul instruirii*. Unii interpretează *leadershipul instruirii* ca fiind sinonim cu observațiile la clasă și predarea directă elevilor de către profesori. Plecând însă de la observații și interviuri în sute de școli, alți specialiști propun o viziune mai amplă, incluzând în sfera conceptului de *leadership al instruirii* practici mai largi de personal și practici de alocare a resurselor ca element central pentru îmbunătățirea instruirii.

Accentul tot mai pronunțat pe managementul predării și al învățării, ca activități-nucleu în cadrul unităților de învățământ, a dat naștere conceptului de „*leadership al instruirii*” sau *leadership „centrat pe învățare”*.

Leithwood, Jantzi și Steinbach (1999, p. 8) critică absența unor descriptori specifici și sugerează că acest concept ar putea avea o varietate de sensuri: „Leadershipul instruirii (...) presupune ca în centrul atenției liderilor să se afle comportamentul profesorilor angajați în activități care influențează direct dezvoltarea elevilor”.

Definiția lui Bush și Glover punctează direcția procesului de influențare: Leadershipul instruirii este centrat pe predare și învățare, precum și pe comportamentul profesorilor în lucrul cu elevii. Influența liderilor țintește spre favorizarea învățării cu ajutorul profesorului. Accentul cade pe

direcția și impactul influenței și mai puțin pe procesul propriu-zis de exercitare a influenței (2002: 10).

Cercetarea autorilor Blasé și Blasé (1998), incluzând 800 de directori din școlile primare, gimnaziale și din liceele americane, sugerează că un comportament eficient în cadrul leadershipului instruirii implică trei aspecte:

- dialogul cu profesorii (conferențierea);
- promovarea dezvoltării profesionale în rândul profesorilor;
- încurajarea predării reflexive.

Sintagma „leadership al instruirii” provine din America de Nord, fiind substituită în alte sisteme educaționale de „leadership centrat pe învățare”.

Rhodes și Brundrett (2010) susțin că cea de-a doua variantă este mai generoasă ca sens și are un potențial mai mare de a influența școala și rezultatele elevilor. Autorii „explorează tranziția de la leadershipul instruirii, preocupat de asigurarea calității predării, la leadershipul pentru învățare, care încorporează un spectru mai larg de acțiuni ce sprijină învățarea și rezultatele învățării” (ibid.). Southworth (2004b: 78-83) susține că liderii pot influența învățarea prin trei strategii de bază:

- modelare; • monitorizare;
- dialog.

*Modelarea* înseamnă puterea exemplului. Liderii centrați pe învățare sunt modele pentru ceilalți pentru că sunt preocupați de actul predării, de învățare și de specificul grupurilor de elevi, dorind să știe cât mai multe în această privință.

*Monitorizarea* presupune vizitarea claselor, asistarea la ore și furnizarea de feedback profesorilor.

*Dialogul* creează oportunități pentru profesori de a realiza un schimb de idei pe tema învățării și a predării alături de colegi și lideri din sistem.

Deși aspectul învățării trebuie nuanțat puternic în activitate, liderii trebuie să aibă în vedere însă și alte aspecte ale actului educațional, precum socializarea, sănătatea elevilor, bunăstarea și stima de sine, precum și dezvoltarea unei culturi și a unui climat favorabile, direct legate de nevoile specifice ale școlii și ale comunității locale.

## MANAGEMENT, LEADERSHIP ȘI INOVAȚIE ÎN EDUCAȚIE

**Prof.înv.preșcolar Nica Mihaela Carmen**

**Grădinița Nr. 210, București**

Termenul leadership provine din limba engleză și înseamnă abilitatea unui conducător de a determina membrii echipei să îl urmeze în realizarea țințelor propuse. Deși aparent este o nouă viziune în ceea ce înseamnă preocupări pentru leadership au existat încă de la începutul secolului al XIX lea, de către Henry Lawrence Gantt.

John Gardner stabilește în cartea sa *On Leadership*, că funcțiile leadershipul sunt: afirmarea și regenerarea valorilor, scopuri comune, motivarea celorlalți pentru scopuri comune, conducerea procesului către îndeplinirea scopurilor comune care trebuie realizate, crearea unei atmosfere de încredere reciprocă, explicare și predare, lucrul din partea leaderului ca un simbol, simbolul ca identitate a grupului, reprezentarea interesului grupului, reînnoirea și adaptarea organizației la o lume în schimbare. După John Gardner, caracteristicile unui leader sunt: vitalitate fizică și tonus (engl.Physical vitality and stamina), inteligență și judecare orientate spre acțiune (engl.Intelligence and action-oriented judgment), încrâncenare pentru a accepta responsabilități (engl.Eagerness to accept responsibility), competență de a lucra orientat spre finalități (engl.Task competence), a înțelege pe cei din echipă și nevoile lor (engl. Understanding of followers and their needs), abilități în negocierea cu oamenii (engl.Skills in dealing with people), nevoi de achiziții (engl.Need for achievement), capacitatea de a motiva oamenii engl.Capacity to motivate people), curaj și rezoluție (engl. Courage and resolution), încredere (engl.Trustworthiness), decizie (engl.Decisiveness), încredere în sine (engl.Self- confidence), asertivitate (engl. Assertiveness), adaptabilitate (engl. Adaptability).

În *The Handbook of Emotional Intelligence*, Daniel Goldman precizează că autocâștigul (self-awareness), autoregulile (self-regulation), motivația, empatia și abilitățile sociale sunt cheile către un mare leader. Un leader are nevoie de un grup eficient. Grupul presupune mai multe roluri. Marea provocare este aceea de a transforma un grup într-o echipă, asigurându-vă că echipa dă valoare și putere tuturor membrilor ei, pentru a fi eficienți și productivi în implementarea scopurilor împărtășite (Goldman, 2010, 4). Asociații sau partenerii sunt încurajați să construiască echipe eficiente și să ofere input în toate aspectele și finalitățile echipei. S-a trecut de la evaluarea individuală la evaluarea în echipă. Liderii moderni înțeleg că echipele eficiente au membri interdependenți, eficiența lor fiind dată de modul în care sunt coordonați, de eforturile interactive ale tuturor membrilor. (Goldman, 2010, 5).



Leaderii caută să organizeze într-un mod eficient. Planurile strategice, funcționale și operaționale sunt dezvoltate cu atenție, leaderii cunoscând regulile pe care organizația le are pentru a funcționa bine. Modurile de conducere eficiente ale organizației sunt la fel de variate ca numărul de lideri din organizație. Leadershipul a fost învățat în mod tradițional ca o subdimensiune a câmpului de politici. Cuvântul cheie este putere (putere legitimă, care vine cu o poziție sau cu un titlu) și provocarea de a folosi puterea într-un mod înțelept. Astăzi se vorbește mai mult de a da putere celuilalt (împuternici) sau „putere cu”. Puterea este analizată în termeni de grupuri minoritare în lipsa puterii majorității. Leaderii de succes înțeleg că puterea trebuie să fie împărtășită și angajații împuterniciți sunt productivi. Conger definește liderul charismatic ca “cineva care posedă abilitatea de a introduce schimbări în organizație” Jay Alden Conger, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998). Conger precizează că leaderii carismatici preiau organizația în 4 pași: găsirea oportunităților și a viziunii (engl. *Sensing opportunities and finding vision*), articularea viziunii (engl. *Articulating the vision*), construiește încredere în viziune (engl. *Building trust in the vision*), atingerea /realizarea viziunii (engl. *Achieving the vision*).

Leaderii pot fi de succes și fără a fi carismatici, dar charisma îi poate ajuta. În anii 80 a existat un curent în care leaderii care contau erau aceia etici și umani, adică o persoană integră. Respectarea individualității devine o cheie de a măsura un lider. Angajații respectă balanța muncă-viață și se așteaptă ca și leaderii să le respecte nevoile individuale. Leaderii sunt așteptați să promoveze în organizație un comportament sănătos. Perhaps Covey în „7 obiceiuri ale oamenilor de succes” insistă pe faptul că accentul se pune pe transformări interne „persoana devine lider al viitorului printr-o transformare din interior spre exterior”.

Se discută leadershipul în contextul multiculturității și al valorilor creștine. Leaderii înțelepți înțeleg că trebuie să asculte, să răspundă, să învețe de la beneficiari diferiți, cu culturi diferite. În societate sunt multe subculturi. Pentru a înțelege și a te adapta la toate e nevoie de flexibilitate, constanță în dezvoltare și schimbare, deschidere. Putem vorbi despre inovație numai în raport cu creativitatea, cu schimbarea, cu dorința de a progresa și a depăși limitele impuse. Termenul de inovație face referire la ceva nou, ceva care nu a existat anterior și care are o influență puternică asupra vieții de zi cu zi și asupra economiei. Exemple de inovații sunt telefonul lui Bell, fabricarea primului automobil al lui Benz și Daimler sau construirea PC-ului de către IBM (van Dulken, 2000).

Managementul inovației este un domeniu de cercetare al managementului specializat care are ca scop crearea de strategii pentru introducerea în cadrul organizației a noilor tehnologii, a proceselor și a produselor inovatoare (Tidd, Bessant și Pavitt, 2005; Burgelman, Christensen și Wheelwright, 2003). Până astăzi, mulți cercetători și practicieni consideră că inovațiile se dezvoltă liniar, începând de la cercetarea de bază și știința aplicată până la stadiul experimental și prototipuri, urmate de

introducerea pe piață și penetrarea acestora. Acest proces este văzut ca fiind rațional, având loc în interiorul limitelor companiei și ale partenerilor ei. Comunicarea joacă doar un rol minor în acest caz.

Este redusă la ultimul pas al modelului liniar și conceptualizată ca instrument de susținere a răspândirii inovațiilor, spre exemplu adresându-se doar liderilor de opinie și categoriei de "early adopters" (Rogers, 2003). În ceea ce privește leadershipul, definiția lui ridică mult mai multe probleme legate de consensul noțiunilor, mai ales în ceea ce privește delimitarea lui ca disciplină. Arthur Shriberg definește leadershipul ca fiind o "relație puternică între lideri și colaboratorii lor care au intenția unor schimbări reale ce reflectă scopul lor împărtășit".

În contextul educației, managementul, leadershipul și inovația joacă roluri esențiale în dezvoltarea și îmbunătățirea sistemelor de învățământ. Iată cum aceste concepte se aplică în domeniul educației:

### **Management în Educație:**

**Planificare și Organizare:** Managerii educaționali trebuie să planifice curriculumul, resursele și activitățile școlii într-un mod eficient.

**Bugetare:** Alocarea resurselor financiare în mod eficient pentru a satisface nevoile educaționale este o componentă crucială a managementului educațional.

**Administrare:** Administrarea școlii sau a instituției educaționale implică gestionarea personalului, evaluarea performanței și implementarea politicilor educaționale.

### **Leadership în Educație:**

**Viziune și Direcție:** Liderii educaționali ar trebui să dezvolte o viziune clară pentru instituție și să ofere direcție pentru atingerea obiectivelor educaționale.

**Motivare:** Liderii educaționali trebuie să inspire și să motiveze cadrele didactice și elevii pentru a obține performanțe academice ridicate.

**Comunicare:** Comunicarea deschisă și eficientă este esențială în relațiile cu părinții, elevii și personalul școlii.

### **Inovație în Educație:**

**Metode Didactice Inovatoare:** Adoptarea și implementarea metodelor de predare inovatoare și tehnologiilor educaționale contribuie la îmbunătățirea calității învățământului.

**Dezvoltarea Curriculumului:** Inovația în dezvoltarea curriculumului poate include integrarea subiectelor noi, abordări interdisciplinare și adaptarea la schimbările societale.

**Educație Digitală:** Utilizarea tehnologiei în educație, cum ar fi e-learning-ul, platformele online și instrumentele colaborative, poate sprijini inovația în procesul de învățământ.

Cum se leagă aceste concepte în educație:

**Eficiență Operațională:** Managementul eficient asigură funcționarea eficientă a instituției, permițând liderilor să se concentreze asupra strategiilor de dezvoltare.

**Inovație Pedagogică:** Liderii educaționali pot promova și susține inovația în metodele didactice, încurajând cadrele didactice să experimenteze cu abordări noi și tehnologii educaționale.

**Îmbunătățirea Rezultatelor Academice:** O combinație de management eficient, leadership inspirațional și inovație în procesul de învățământ poate contribui la îmbunătățirea performanțelor academice ale elevilor.

În final, un echilibru între management, leadership și inovație în educație poate crea un mediu propice pentru dezvoltarea elevilor și îmbunătățirea calității învățământului. Într-o eră a globalizării, procesele inovației nu mai sunt liniare. Managementul inovației ar trebui să fie înțeles mai degrabă ca un proces integrat, cooperativ și iterativ ce trebuie planificat, controlat strategic și sprijinit în mod fundamental de către comunicare. Noile descoperiri în cercetarea din management, economia industrială și teoria socială demonstrează că paradigmele inovației liniare și ale comunicării ca simplă funcție de *enabling* au fost depășite. Integrând aceste câmpuri de cercetare se poate construi un cadru al *innovation readiness* (Zerfass, 2005, pp. 7-12) ce oferă o idee de ansamblu despre cum își pot dezvolta organizațiile capacitatea de a inova și cum poate comunicarea să contribuie la acest lucru.

## Bibliografie

1. Camburn Eric, Rowan Brian, and Taylor E. James, *Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models*, , Educ. Eval. Pol. Anal., 25 (2003), pp. 347-373,
2. Ilie, V., *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralele 45, Pitești, 2009
3. Stan, N., *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999

## Echilibrul dintre empatie și autoritate în educație

Prof. Nidelea Irina Veronica

Școala Gimnazială „Acad. Marin Voiculescu”

Giurgiu, jud. Giurgiu

Educația este un proces complex care necesită atât empatie, cât și autoritate pentru a fi eficientă. Profesorii și părinții se confruntă adesea cu provocarea de a găsi echilibrul potrivit între aceste două elemente fundamentale. Prea multă autoritate poate duce la rigiditate și la lipsa unei relații sănătoase cu elevii, în timp ce excesul de empatie poate diminua disciplina și respectul necesar într-un mediu educațional.

Empatia este capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele celorlalți. În educație, aceasta joacă un rol esențial în crearea unui climat de învățare pozitiv și incluziv.

Un profesor empatic creează un mediu sigur, în care elevii se simt înțeleși și sprijiniți, motivează elevii prin încurajare și apreciere, îmbunătățește comunicarea și relațiile profesor-elev.

Lipsa empatiei poate duce la demotivare, anxietate și chiar la respingerea procesului educațional de către elevi.

Autoritatea nu înseamnă impunerea cu forța a regulilor, ci capacitatea de a ghida și de a menține disciplina într-un mod respectuos și echitabil.

Un profesor care exercită autoritatea corect stabilește limite clare și reguli coerente, promovează respectul reciproc și responsabilitatea, oferă structura necesară pentru un mediu de învățare eficient.

Fără autoritate, elevii pot deveni dezorganizați, iar procesul de învățare poate fi afectat negativ.

Pentru a menține un echilibru sănătos, profesorii și părinții pot adopta strategii.

Una dintre acestea este ascultarea activă, prin încurajarea elevilor să își exprime gândurile și emoțiile, fără teama de a fi judecați.

O altă strategie ar putea fi stabilirea unor reguli clare, dar flexibile. Regulile trebuie să fie ferme, dar adaptabile în funcție de nevoile individuale ale elevilor.

Foarte important este și exemplul personal. Profesorii trebuie să fie modele de comportament echilibrat, demonstrând atât empatie, cât și fermitate.

Aplicarea consecvenței și menținerea unui echilibru constant între susținere și responsabilizare reprezintă un alt mod de a gestiona eficient activitățile de învățare.

O strategie eficientă este și crearea unui mediu educațional bazat pe respect reciproc, în care elevii trebuie să înțeleagă că atât drepturile, cât și obligațiile sunt esențiale pentru o conviețuire armonioasă.

Echilibrul dintre empatie și autoritate este esențial pentru o educație eficientă și armonioasă. Profesorii și părinții trebuie să își adapteze stilul educațional în funcție de nevoile fiecărui copil, astfel încât să ofere atât sprijin emoțional, cât și structură. O abordare echilibrată contribuie la formarea unor adulți responsabili, încrezători și respectuoși.

## MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TECHNO-PÉDAGOGIQUE DANS UNE FORMATION NUMÉRIQUE EN FLE

Nistor Simona Mihaela, Liceul Teoretic de Informatică „Grigore Moisil”, Iași

À l'époque de la mondialisation, la nécessité d'un cadre langagier unitaire et l'avènement des nouvelles technologies ont imposé une reconfiguration pédagogique des modèles d'enseignement classiques, favorisant la création d'un système éducatif dynamique et interactif, centré sur l'apprenant et ses besoins. Dans ce contexte, la mise en place de méthodes spécialisées destinées à des publics adultes non scolaires a suscité une recherche intense dans le domaine de la didactique des langues. Conçu en vue d'optimiser le processus d'apprentissage par l'amélioration des compétences, le cours hybride constitue l'une des stratégies qui semble correspondre entièrement aux principes contournés dans le CECRL, en offrant des possibilités multiples aux apprenants : flexibilité, autonomie, interaction, contenus personnalisés, variété des ressources. L'immersion du distanciel dans la conception et l'organisation des formations en langues étrangères a imposé progressivement la mise en place de nouvelles approches pédagogiques, de nouveaux outils, de nouveaux scénarios. Les formations dédiées aux adultes n'ont pas échappé à cette tendance, ce qui a suscité une reconfiguration des modèles d'enseignement classique. Nous avons ainsi assisté à la naissance de la techno-pédagogie, définie par Gagnon-Mountzouris comme domaine qui « renvoie à des pratiques qui considèrent à la fois les aspects pédagogiques [...] et les aspects technologiques. Dans cette perspective, les moyens technologiques qui sont ciblés et utilisés par les enseignants viennent soutenir le recours à des pédagogies actives. Ils sont mis au service de l'apprentissage des étudiants. » (Gagnon-Mountzouris, 2013).

A l'ère du e-learning et du digital learning, des MOOCs et des SPOOCs, la nécessité d'introduire des dispositifs de formation hybride a été avancée pour la première fois dans la littérature francophone par Valdès<sup>1</sup> (1995), qui parle de l'inadaptation des systèmes traditionnels et de l'amélioration de ceux-ci par la mise en œuvre des cours hybrides. Ayant comme fondement

---

<sup>1</sup> « Il est nécessaire de raisonner différemment : non plus uniquement en fonction des personnes qui viennent déjà en formation, mais en fonction des personnes qui, dans la situation actuelle, ne viennent pas en formation en raison de l'inadaptation des systèmes traditionnels, tout en repensant les modalités de formation des apprenants qui viennent actuellement en formation, dans le but d'améliorer la qualité de celle-ci. Ce raisonnement amène à réfléchir à la mise en place de formations hybrides. »

une vision socio-constructiviste, l'approche hybride trace le chemin vers un nouveau paradigme éducatif : celui de l'apprentissage actif, collaboratif et intégré. L'apprenant se retrouve au centre du processus de formation, qui, s'appuyant sur la valorisation des dispositifs numériques, développe un véritable « campus virtuel », où l'interaction entre les membres favorise la communication et renforce la dimension sociale de l'apprentissage. En tant que pratique technopédagogique, l'hybridation s'inscrit donc dans la démarche de l'interactionnisme socio-discursif, qui tourne autour du fonctionnement des échanges communicatifs dans le processus d'enseignement-apprentissage. De même, c'est une approche qui encourage l'autonomie de l'apprenant, c'est pourquoi, en suivant les propos de Cembalo et Holec<sup>2</sup> (1973 : 5), nous pourrions dire que c'est la pratique éducative la plus adéquate aux adultes.

Le scénario pédagogique en formation hybride repose sur une articulation cohérente présence-distance et implique une prévision claire des objectifs à atteindre, des compétences visées et nécessaires, des tâches de production, des activités et des ressources utilisées, des rôles et des fonctions des acteurs, des échanges au sein de l'espace-classe (soit-il virtuel ou présentiel). La scénarisation représente un processus complexe, qui implique des choix et des possibilités multiples et qui supposent une organisation cohérente des contenus et des ressources, en respectant la progression des étapes, en accord avec le syllabus et le curriculum.

La mise en place d'un bon scénario pédagogique règle l'enchaînement temporel en créant un lien entre les deux modes et diminue la distance transactionnelle grâce aux différentes stratégies de médiation et médiatisation appliquées par l'enseignant en vue du développement des compétences linguistiques et interculturelles. Grâce aux activités déroulées en autonomie, en dehors des séances synchrones, le scénario mixte pourrait aider l'apprenant à atteindre la zone proximale de développement plus rapidement que dans le cadre d'un cours en présentiel. Nous avons valorisé autant que possible ces considérations d'ordre théorique dans la conception des activités pédagogiques organisées en cours.

Nous pouvons dire que les dispositifs que nous avons mis en place encouragent « la pratique ancrée » car, dans notre démarche, nous avons valorisé des principes et des méthodes

---

<sup>2</sup> « La pédagogie aux adultes doit nécessairement se définir en termes d'apprentissage en non plus en termes d'enseignement. Une manière de résoudre les problèmes spécifiques de l'apprentissage de langues par les adultes consiste à mettre en place un système dans lequel les adultes prennent en charge leur apprentissage, en d'autres termes, à faire en sorte que chaque apprenant soit son propre enseignant. La pédagogie aux adultes doit donc être une pédagogie de l'autonomie ».

identiques en vue de la construction des scénarios hybrides, valables pour toutes les langues enseignées dans le cadre de l'établissement. Les considérations d'ordre théorique portant sur les supports à utiliser, les modalités de travail, les logiciels à exploiter, les plateformes à proposer pour l'apprentissage en autonomie ont été établis suite à la consultation de tous les membres de l'équipe pédagogique.

En appliquant la classification de Charlier, Deschryver et Peraya à nos formations, il faudrait préciser que nous avons toujours privilégié la démarche collaborative, en favorisant l'interaction et l'échange permanent, le co-partage des connaissances afin de construire un projet commun, à partir du vécu de l'apprenant et en valorisant, en même temps, les outils numériques mis à disposition.

Le suivi du modèle de Peraya et Peltier nous mène au constat que la configuration du dispositif hybride utilisé centré sur l'apprentissage correspond à la métaphore du « métro » (Peraya et Peltier, 2012) en raison de l'exploitation d'une multitude d'opportunités techno-pédagogiques lors des formations et de la dimension métacognitive du parcours éducatif.

Du point de vue de l'accompagnement humain, l'environnement techno-pédagogique correspondant à ces formations met en place un système où l'enseignant a une mission complexe, puisque c'est lui qui assure la cohérence de la démarche. Notre activité lors des formations a reposé, principalement, sur l'intervention dans trois directions : cognitive (nous avons géré la construction des savoirs), affective (nous avons encouragé l'engagement de l'apprenant dans son apprentissage) et métacognitive (nous avons guidé l'apprenant dans la réflexion sur le processus d'apprendre). Cette dernière dimension renforce le spécifique de notre activité dans l'environnement numérique, en tant que tuteurs ou médiateurs de l'apprentissage, ce qui couvre plusieurs fonctions : pédagogiques, psychologiques, sociales, administratives, techniques, que nous avons détaillées dans l'article théorique.

En prenant comme repère d'analyse le modèle de Compétice, nous pouvons encadrer les cours hybrides en question dans le deuxième type : présentiel « amélioré » en amont et en aval. Bien qu'il s'agisse d'une forme de « présence à distance », le deuxième type de formation (qui se déroule uniquement en ligne) utilise les mêmes principes pédagogiques car la plupart des activités formatives se déroulent en présence de l'enseignant (grâce au logiciel de visioconférence), mais, parallèlement au parcours synchrone, nous avons mis à la disposition des



étudiants des ressources complémentaires sur la plateforme Edmodo, de même que des « ressources d'arrière-plan » (les contenus théoriques systématiquement en diaporamas ou en capsules vidéo selon Mangenot, 2015).

De cette manière, les étudiants peuvent avoir accès aux syllabus, à des exercices ou fiches à consulter pour les cours. Ils y trouvent les supports pédagogiques utilisés lors des séances en présentiel et, de plus, ils ont la possibilité de gérer leur progrès car la plateforme offre la possibilité au professeur de concevoir des activités autocorrectives. Leur progression peut être également récompensée par des « badges » virtuels, créés par l'enseignant en ce sens. De même, les activités peuvent être individualisées, en fonction des besoins de chacun. Par exemple, si un étudiant a besoin de travailler davantage pour renforcer ses compétences de réception, on pourrait lui proposer de tels exercices. L'échange à l'écrit est également possible grâce à l'espace messagerie. C'est donc une façon d'encourager leur autonomie et de renforcer la motivation envers l'apprentissage. A la différence des formations traditionnelles qui ne disposaient pas de ce « prolongement » en ligne, les cours hybrides offrent plus de flexibilité, plus d'autonomie, des parcours personnalisés et représentent aussi une grande opportunité pour ceux qui désirent exercer en dehors des séances en présentiel, tout en s'autoévaluant et en étant guidés par l'enseignant tuteur. La plateforme devient ainsi un espace mutuel de co-construction des savoirs et de travail collaboratif, favorable à l'apprenance et au devenir de l'étudiant.

Le mode dominant est donc le présentiel pour le premier type de formation, tandis que pour le deuxième, nous avons favorisé la téléprésence, en nous conformant aux règles imposées par la crise sanitaire. C'est d'ailleurs une forme d'activité familière aux participants, qui étaient déjà habitués aux spécificités du télétravail grâce aux réunions professionnelles organisées en système de visioconférence.

La médiation et la médiatisation de l'environnement techno-pédagogique des dispositifs mis en place sont observables dans l'organisation des scénarios pédagogiques au sein des formations. Les différentes formes de médiation pédagogique que nous avons passées en revue dans l'article théorique (sémio-cognitive, sensorimotrice, praxéologique, réflexive et relationnelle d'après la terminologie de Charlier et al. (2006 : 478)) mettent en oeuvre des scénarios communicatifs issus du travail en commun, centrés sur l'apprenant et son interaction avec les

pairs ou avec l'enseignant et valorisant la découverte, la réflexion, l'esprit critique, la collaboration.

La médiatisation, quant à elle, se reflète dans la scénarisation des ressources que nous avons utilisées, dans la conception des séquences que nous avons intégrées aux parcours pédagogiques, dans la gestion des pratiques évaluatives et la mise en place des contenus par le biais des stratégies adéquates à ce type de formation. Nous avons introduit en classe (quel que soit le mode) des outils à l'aide desquels on a pu mettre en place des activités diverses, interactives et collaboratives, tout en renforçant l'autonomie et la motivation de l'étudiant grâce aux tâches proposées.

La progression est visiblement supérieure en formation hybride qu'en formation classique, quel que soit le domaine (général ou professionnel) et cela s'explique, en grande partie, par la multiplication des formes d'échanges (« d'un vers un », « d'un vers tous », « de tous à tous » dans la terminologie de Mangenot, 2015), la variété des contenus et des moyens de valorisation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. De même, les activités à distance, proposées en complémentarité du parcours en présentiel ou en distanciel synchrone, constituent un apport indéniable à la fois pour l'apprenant et l'enseignant. D'une part, elles répondent aux besoins d'autonomie, de flexibilité et de temporalité des apprenants ; d'autre part, elles offrent aux enseignants l'opportunité de mieux gérer l'hétérogénéité du groupe et de repenser le statut de l'apprenant, qui devient plus impliqué dans le processus formatif.

Ce que nous avons quand même constaté c'est le fait que le travail assisté sur la plateforme n'est pas totalement pris au sérieux par tous les apprenants dans le cas des FHG1 et FHP1, bien que certaines activités aient été obligatoires pour l'évaluation finale. Une meilleure responsabilisation envers cette pratique autonomisante caractérise, en revanche, les deux autres formations, déroulées uniquement en ligne. C'est peut-être le contexte qui a déclenché cette prise de position envers le télétravail et la téléformation, mais nous aimerions croire (car les questionnaires de feed-back appliqués à la fin des cours le montrent également) que c'est aussi notre mérite en tant qu'enseignants d'avoir mieux scénarisé les parcours virtuels grâce aux opportunités offertes par l'environnement numérique plus « généreux » en termes de flexibilité, variété et souplesse des contenus, autonomie, interaction. D'autre part, nous devons aussi admettre l'existence de certains dysfonctionnements, surtout d'ordre technique au début, liés à la connexion sur la plateforme, à la qualité technique de la connexion en visioconférence ou à

l'usage des différentes fonctionnalités des dispositifs mis en place, mais il faudrait reconnaître que des inconvénients similaires pourraient apparaître lors des séances en présentiel (manque d'instruments à écrire, difficulté à trouver une salle de cours pendant les périodes de visites externes, étant donné que les formations se déroulaient dans l'entreprise, absence ou mauvais fonctionnement de l'équipement technique mis à disposition pour partager des vidéos ou des diaporamas, impossibilité de connecter l'ordinateur personnel au réseau internet de la compagnie pour des raisons de confidentialité, etc.). Pour ce qui est la composante pédagogique, ce que nous remarquons en tant que point faible quant à la conception des évaluations c'est le fait que les épreuves ne prennent pas en considération les activités de médiation séparément, mais on pourrait considérer que celles-ci constituent partie intégrante du parcours dans son ensemble, tel que prévu dans les scénarios. Un autre inconvénient serait le fait que les étudiants ne respectent pas tout le temps les délais prévus pour l'accomplissement des tâches en autonomie, ce qui rend parfois difficile le travail d'évaluation pour l'enseignant.

Au total, malgré les quelques faiblesses, l'approche hybride s'avère extrêmement efficace en matière d'amélioration des compétences langagières ou interculturelles des apprenants adultes, plus responsables en autonomie que les « collègues » plus jeunes, les élèves. Nous envisageons pour la mise en place du dispositif numérique d'apprentissage à concevoir par nous même une meilleure synchronisation entre les parcours et les pratiques évaluatives et une distribution plus uniforme des contenus dans les deux modes, à appliquer également quant au nombre d'heures prévues pour chacun.

### **Bibliographie**

Bérard, E. (1991). *L'approche communicative*. Paris: Clé International.

Canale, M. & Swain, M. (1980). Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing. *Applied Linguistics*, 1; <http://dx.doi.org/10.1093/applin/1.1.1>, 1-47.

Cembalo, M., Holec, H. (1973). *Les langues aux adultes: Pour une pédagogie de l'autonomie*. Melanges Pédagogiques. CRAPEL.

- Charlier, B., Deschryver, N., Peraya, D. (2006). Apprendre en présence et à distance. Une définition des dispositifs hybrides. *Distances et savoirs*, pp. 469-496.
- Conseil de l'Europe (2001). *Cadre européen commun de référence pour l'apprentissage et l'enseignement des langues*, Division des Langues Vivantes, Strasbourg
- Conseil de l'Europe (2018). *Cadre européen commun de référence pour l'apprentissage et l'enseignement des langues : apprendre, enseigner, évaluer. Volume complémentaire avec de nouveaux descripteurs*, Division des Langues Vivantes, Strasbourg
- Jézégou, A. (2010). Créer la présence à distance en e-learning. Cadre théorique, définition et dimensions clés. *Distances et savoirs*, 257-274.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1986). *L'implicite*. Paris: Colin.
- Mangenot, F. (2015). *Ingénierie de la formation à distance via Internet. Cours inédit du CNED / Université Grenoble Alpes*. Paris: CNED.
- Moirand, S. (1995). *Enseigner à communiquer en langue étrangère*. Paris: Hachette.
- Nissen, E., Poyet, F. & Soubrié, T. (2011). Interagir et apprendre en ligne. Grenoble : UGA Éditions (ELLUG) - Université Grenoble Alpes.
- Peraya, D., Peltier, C., Villiot-Leclercq, E., Nagels, M., Morin, C. et al.. Typologie des dispositifs de formation hybrides : configurations et métaphores. *Quelle université pour demain ?*, May 2012, Canada. pp.147 - 155. fahal-00703589f
- Valdès, D. (1995). *Vers de nouvelles formes de formations : les formations hybrides*. Paris.

# ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof. înv. preșcolar: Niță Daniela Nicoleta

Grădinița cu Program Prelungit Inocența Găești, Jud. Dâmbovița

În orice domeniu al vieții sociale – fie că vorbim despre educație, management, familie sau relații interpersonale – echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial. Autoritatea implică impunerea regulilor și menținerea ordinii, în timp ce empatia presupune înțelegerea și susținerea celorlalți. O abordare excesiv de autoritară poate duce la rigiditate și teamă, în timp ce o empatie necontrolată poate genera lipsă de disciplină și haos. Prin urmare, găsirea unui echilibru între cele două este crucială pentru o interacțiune eficientă și armonioasă.

Autoritatea este capacitatea de a influența și de a ghida comportamentele altora prin reguli, structuri și decizii ferme. Aceasta poate fi formală (precum cea a unui profesor sau a unui manager) sau informală (precum cea a unui părinte sau lider într-un grup de prieteni).

Caracteristicile autorității:

- Stabilirea regulilor și normelor
- Responsabilizarea indivizilor
- Menținerea disciplinei
- Luarea deciziilor clare și ferme

Empatia este abilitatea de a înțelege și de a simți emoțiile celorlalți, punându-te în locul lor. Aceasta favorizează comunicarea deschisă și relațiile interpersonale sănătoase.

Caracteristicile empatiei:

- Ascultarea activă
- Înțelegerea perspectivelor altora
- Sprijin emoțional și moral
- Crearea unui climat de încredere și colaborare

De ce este necesar un echilibru între autoritate și empatie?

Un lider, profesor, părinte sau manager care este doar autoritar riscă să fie perceput ca rigid sau chiar tiranic, generând frică și rezistență. Pe de altă parte, cineva care este doar empatic, fără a impune limite și reguli, poate pierde respectul și controlul asupra situațiilor.

Beneficiile unui echilibru adecvat:

- Creșterea respectului reciproc
- Îmbunătățirea comunicării și colaborării
- Menținerea unui mediu organizat și disciplinat
- Crearea unei atmosfere de siguranță și încredere

În educație

Un profesor eficient trebuie să combine autoritatea cu empatia. De exemplu, stabilirea unor reguli clare în clasă este esențială pentru menținerea disciplinei, dar acestea trebuie aplicate cu înțelegere și flexibilitate, luând în considerare nevoile elevilor.

În management și leadership

Un lider bun nu doar impune reguli și obiective, ci și ascultă angajații, încurajându-i și oferindu-le sprijin. Un echilibru între autoritate și empatie conduce la o echipă motivată și productivă.

În familie

Părinții trebuie să fie fermi în stabilirea limitelor pentru copii, dar și să le ofere sprijin emoțional. Prea multă autoritate poate duce la relații tensionate, iar prea multă indulgență poate crea probleme de comportament.

Concluzie

Echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial pentru relații sănătoase și funcționale, fie că este vorba de educație, leadership sau familie. Persoanele care reușesc să îmbine fermitatea cu înțelegerea sunt cele care inspiră respect și încredere, contribuind la dezvoltarea armonioasă a celor din jur.

# **RAPORT ȘTIINȚIFIC DESPRE UTILIZAREA PRONUMELOR PERSONALE *EU* ȘI *NOI* CA MANIFESTARE A AUTORITĂȚII ȘI EMPATIEI ÎN RELAȚIA PROFESOR-ELEV**

**Prof. Dr. Niță Oana-Maria**

**Școala Gimnazială Nr. 66**

**Sector 2, București**

## **Introducere**

În contextul educativ, limbajul reprezintă un instrument esențial prin care profesorul poate influența percepția elevilor asupra autorității, relației interpersonale și a atmosferei de învățare. Unul dintre aspectele fundamentale ale limbajului folosit de profesori este utilizarea pronumelor personale „eu” și „noi”. Aceste pronume nu sunt doar forme gramaticale, ci și indicatori ai dinamicii relației profesor-elev și ai poziției de putere, respectiv empatie, din cadrul interacțiunii educative. Scopul acestui raport este de a analiza cum utilizarea pronumelui personal „eu” reflectă autoritatea profesorului, iar utilizarea pronumelui personal „noi” poate crea un sentiment de empatie între profesor și elevi.

## **Utilizarea pronumelui „eu” și autoritatea profesorului**

Pronumele „eu” este un element important în exprimarea autorității profesorului. Potrivit unor cercetări, folosirea pronumelui „eu” transmite o poziție individuală clară și autoritară, subliniind responsabilitatea și controlul profesorului asupra situației educaționale (Holmes, 2013). În acest sens, profesorul care utilizează „eu” afirmă o identitate profesională distinctă și ierarhică, evidențiind că deciziile și direcțiile educaționale provin dintr-o poziție de expert și autoritate.

De asemenea, folosirea „eu” poate fi asociată cu controlul asupra procesului de învățare, în special atunci când profesorul face declarații despre reguli, evaluări sau așteptări. În cadrul unei lecții, utilizarea acestui pronume poate indica o separare clară între rolul autoritar al profesorului și statutul elevului, consolidând astfel structura ierarhică a interacțiunii.

## **Utilizarea pronumelui „noi” și empatia profesorului**

Pe de altă parte, pronumele „noi” se asociază adesea cu un sentiment de colaborare și empatie. Atunci când profesorul folosește „noi”, el implică elevii în procesul educativ, creând un sentiment de apartenență și egalitate. Deși profesorul păstrează autoritatea în cadrul lecției, utilizarea pronumelui „noi” sugerează o unitate în efortul educativ comun, unde atât profesorul cât și elevii sunt parte integrantă a procesului de învățare (Hyland, 2005). Astfel, în loc să impună o distanță ierarhică, „noi” sugerează o abordare mai deschisă și mai accesibilă, unde profesorul nu doar că predă, dar se implică activ în învățarea alături de elevi.

Studiile au arătat că folosirea pronumelui „noi” de către profesori poate contribui la crearea unui climat educativ mai cooperativ și mai puțin autoritar, favorizând implicarea elevilor și deschiderea lor către procesul de învățare. În plus, utilizarea acestui pronume poate stimula încrederea și sprijinul reciproc între profesori și elevi, ceea ce este esențial pentru dezvoltarea unei relații educative pozitive (Vasilenko, 2018).

### **Diferențele în utilizarea pronumelui „eu” și „noi” în funcție de context**

Este important de menționat că alegerea între „eu” și „noi” depinde de contextul educațional și de tipul relației care se stabilește între profesor și elevi. În contexte formale, unde se dorește sublinierea autorității, utilizarea pronumelui „eu” poate fi mai frecventă, fiind necesară pentru menținerea controlului și a unui cadru disciplinar. În schimb, în contexte mai informale sau în situațiile în care profesorul dorește să încurajeze colaborarea și dialogul, utilizarea pronumelui „noi” poate să favorizeze o atmosferă mai relaxată și mai deschisă.

### **Valoarea pragmatică a pronumelui „eu”**

Din perspectiva pragmaticei limbajului, utilizarea pronumelui personal „eu” are o valoare semnificativă în crearea și gestionarea relațiilor de putere și autoritate în cadrul interacțiunii educative. Pragmatica se ocupă de modul în care contextul influențează înțelesul și utilizarea limbajului, iar în cazul pronumelui „eu”, se poate observa o relație directă între alegerea acestui pronume și intențiile profesorului de a transmite o poziție de control.

Folosirea pronumelui „eu” în discuțiile educaționale poate semnifica clarificarea rolului profesorului ca autoritate în clasă, având un impact semnificativ asupra interpretării de către elevi a ierarhiei și a regulilor sociale. În această lumină, „eu” devine o marcă de autonomie și de stabilire a limitelor. Pragmatic, profesorul care folosește „eu” poate urmări, de exemplu, să sublinieze



responsabilitatea personală și individualitatea în luarea deciziilor sau implementarea unui program educativ specific. Acesta poate fi, astfel, un mijloc eficient de a menține disciplina, dar și de a încuraja respectul față de autoritate.

De asemenea, în cadrul unor situații pragmatice formale, utilizarea „eu” se aliniază cu convențiile discursive care stabilesc o distanță între vorbitor și ascultător, consolidând percepția unui raport profesional sau ierarhic (Brown & Levinson, 1987).

### **Valoarea pragmatică a pronumelui „noi”**

În contrast cu „eu”, pronumele „noi” are o valoare pragmatică diferită, fiind adesea utilizat pentru a construi un cadru de colaborare și unitate. Prin utilizarea „noi”, profesorul reduce distanța socială dintre el și elevi, fapt care facilitează crearea unui mediu educativ mai cooperativ și mai egalitar. Pragmatic, „noi” funcționează ca un instrument de „mitigare” a relației autoritate-elev, având rolul de a conferi profesorului o imagine de partener mai apropiat și implicat activ în învățare.

De exemplu, într-o lecție sau activitate educațională, folosirea pronumelui „noi” semnifică nu doar participarea colectivă, ci și asumarea unei responsabilități comune față de rezultatele învățării. Aceasta poate diminua presiunea asupra elevilor și poate contribui la crearea unui climat de siguranță psihologică, esențial pentru învățarea eficientă (Goffman, 1967). În plus, pragmatic, pronumele „noi” poate sugera un angajament din partea profesorului de a învăța alături de elevi, nu doar de a-i instrui.

Astfel, în funcție de modul în care profesorul folosește aceste pronume, se pot crea diferite interpretări și reacții în rândul elevilor. Dacă „eu” întărește autoritatea și stabilirea limitelor, „noi” promovează deschiderea și sprijinul reciproc în cadrul activităților educaționale.

### **Concluzii**

Utilizarea pronumelui „eu” reflectă autoritatea profesorului și subliniază ierarhia din cadrul relației educaționale, fiind asociată cu responsabilitatea și controlul asupra procesului de învățare. În schimb, utilizarea pronumelui „noi” sugerează empatie, colaborare și egalitate, contribuind la crearea unui mediu educațional mai deschis și mai incluziv. Ambele pronume sunt utile în diferite contexte, iar utilizarea lor adecvată depinde de scopul pe care îl urmărește profesorul în interacțiunile sale cu elevii.

Valoarea pragmatică a pronumelui „eu” este legată de stabilirea unei ierarhii clare și de sublinierea autorității profesorului, iar utilizarea acestuia poate ajuta la menținerea unui climat disciplinat și controlat în cadrul educațional. În schimb, „noi” are o valoare pragmatică ce promovează colaborarea, empatia și sentimentul de apartenență între profesor și elevi, contribuind la un mediu educativ mai deschis și mai cooperativ. Alegerea și utilizarea acestora în mod corespunzător depinde de intențiile profesorului și de contextul educațional, iar o balanță adecvată între autoritate și empatie poate contribui la o relație educațională mai eficientă și mai armonioasă.

### **Bibliografie**

1. Brown, P., & Levinson, S. C. *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge University Press. Cambridge: 1987.
2. Goffman, E. *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. Pantheon Books. New York: 1967.
3. Holmes, J. *Women, Men and Politeness*. Routledge. London: 2013.
4. Hyland, K. *Stance and Engagement: A Model of Interaction in Academic Discourse*. *Discourse Studies*, 7(2), 173–192. Sage Journals: 2005.
5. Vasilenko, A. *Language in the Classroom: The Role of Pronouns in Teacher-Student Interaction*. Educational Linguistics. Shanghai: 2018.

## **Echilibru între Autoritate și Empatie**

*Prof. înv. Preșcolar OGREZEANU CRISTINA*

*ȘCOALA GIMNAZIALĂ, COMUNA CERAȘU*

*Structură G.P.N. CERAȘU*

### **Introducere**

În societate, fie că este vorba despre conducerea unei organizații, educație, relații interpersonale sau chiar în familie, găsirea unui echilibru între autoritate și empatie este esențială pentru armonie și progres. Autoritatea reprezintă puterea de a lua decizii și de a impune reguli, în timp ce empatia este capacitatea de a înțelege și de a simți emoțiile celorlalți. O combinație echilibrată între aceste două concepte conduce la relații sănătoase și eficiente.

### **Definiția și Importanța Autorității**

Autoritatea este abilitatea de a impune respect și disciplină, fie printr-o poziție oficială, fie prin influența personală. Aceasta este necesară pentru menținerea ordinii și organizării în orice context – fie în școală, la locul de muncă sau în societate. Un lider autoritar, fără empatie, riscă însă să creeze un mediu rigid, lipsit de motivație și comunicare eficientă.

### **Tipuri de autoritate:**

1. Autoritate formală – bazată pe o funcție sau o poziție ierarhică.
2. Autoritate informală – câștigată prin experiență, competență și influență personală.
3. Autoritate coercitivă – bazată pe impunerea regulilor prin sancțiuni.
4. Autoritate morală – rezultată din respect și încredere.

### **Definiția și Importanța Empatiei**

Empatia este abilitatea de a înțelege emoțiile și perspectivele altor persoane. Este esențială pentru crearea unui climat de încredere și colaborare. Fără empatie, autoritatea poate deveni abuzivă și rigidă, iar relațiile pot deveni conflictuale.

### **Tipuri de empatie:**

1. Empatie cognitivă – înțelegerea punctului de vedere al celuilalt.
2. Empatie emoțională – capacitatea de a resimți emoțiile altor persoane.
3. Empatie compasională – dorința de a ajuta în funcție de nevoile celorlalți.

### **Importanța Echilibrului între Autoritate și Empatie**

Un echilibru între autoritate și empatie creează un mediu bazat pe respect reciproc și colaborare. Liderii care îmbină aceste două calități pot lua decizii ferme, dar în același timp pot fi atenți la nevoile celor din jur.

Domenii unde acest echilibru este esențial

1. Educație – Profesorii trebuie să impună disciplină, dar și să înțeleagă dificultățile elevilor.
2. Management și leadership – Un manager eficient trebuie să combine fermitatea cu înțelegerea nevoilor angajaților.
3. Familie – Părinții trebuie să stabilească reguli, dar și să asculte și să sprijine emoțional copiii.
4. Justiție – Un judecător trebuie să aplice legea corect, dar și să înțeleagă circumstanțele fiecărui caz.

### **Concluzie**

Un lider sau o persoană care își exercită autoritatea fără empatie riscă să fie perceput ca tiranic, iar cine este doar empatic fără autoritate poate fi considerat slab. Prin urmare, echilibrul între aceste două calități este esențial pentru o conducere eficientă și relații armonioase. Acest echilibru poate fi atins prin comunicare deschisă, flexibilitate și capacitatea de a lua decizii înțelepte, având în vedere atât regulile, cât și nevoile oamenilor.

### **Bibliografie**

- Maria Robu, *Empatie în educație, necesități pedagogice moderne*, Editura: Didactica Publishing House, 2008, 103 p.;
- Miroiu, Mihaela, 1996, *Convenio. Despre natură, femei și morală*, București: Ed.Alternative.

# IMPORTANȚA ȘI ROLUL JOCULUI DIDACTIC ÎN DESFĂȘURAREA ACTIVITĂȚILOR INSTRUCTIV-EDUCATIVE DIN GRĂDINIȚĂ

Profesor învățământ preșcolar, Olaru Adriana

Importanța jocului în viața preșcolarului

Jocul didactic reprezintă o activitate complexă de învățare și când afirm acest lucru mă refer la faptul că jocul contribuie la dezvoltarea gândirii logice, a limbajului și comunicării orale, atenției, memoriei dar are un rol foarte important și în dezvoltarea spiritului de echipă, a competiției, a dorinței de a ieși învingător, de a lupta alături de echipa din care face parte, sau de a lupta independent, a dorinței de a lupta indiferent de dificultatea sarcinilor propuse de cel care inițiază jocul. Această competiție, întrecere între copii, prilejuiește emoții, bucurii, satisfacții. Se știe că de foarte mulți ani, cea mai folosită, cea mai apreciată, cea mai benefică metodă de învățare din grădiniță este jocul didactic. Înainte de începerea jocului, cadrul didactic creează o atmosferă plăcută și o dispoziție preșcolarilor și îi îndeamnă la participarea cu interes a jocului propus. Jocul didactic poate fi folosit în cadrul tuturor ariilor curriculare. Jocurile didactice sunt printre cele mai preferate și apreciate de preșcolari, iar folosirea cât mai des a acestora de către cadrele didactice din învățământ sporește eficiența lecțiilor. Pentru copil, aproape orice activitate este realizată joc. Jocul este munca lui, este binele, este datoria, este idealul vieții. „Jocul este singura atmosferă în care ființa psihologică a copilului poate să respire și, în consecință, poate să acționeze. A ne întreba de ce se joacă copilul înseamnă a ne întreba de ce este copil și nu ne putem imagina copilărie fără râsete și jocurile sale” (Edouard Claparede, 1976). Jocul, în opinia Ursulei Șchiopu, stimulează creșterea capacității copilului de a trăi din plin, cu pasiune, fiecare moment, având funcția de o mare și complexă școală a vieții.

Jocul didactic este un tip de joc prin care cadrul didactic consolidează, precizează și verifică ansamblul de cunoștințe predate copiilor, le îmbogățește sfera de cunoștințe. Conținutul, sarcina didactică, regulile și acțiunile de joc conferă jocului didactic un caracter specific, înlesnind rezolvarea problemelor puse copiilor. Ceea ce caracterizează în esență jocul didactic este faptul că îmbracă învățarea în haina ludicului și asigură un pronunțat caracter formativ. Prin folosirea jocurilor didactice în desfășurarea activităților din grădiniță se realizează importante sarcini formative ale procesului de învățământ :

- dezvoltarea spiritului de inițiativă și independență în muncă;-spiritul de echipă;
- dezvoltarea spiritului imaginativ, creator și de observație ;

- dezvoltarea atenției;
- dezvoltarea disciplinei și spiritului de ordine în desfășurarea unei activități;
- formarea deprinderilor de lucru corect și rapid;
- asigurarea însușirii mai rapide, mai temeinice, mai accesibile și mai plăcute a cunoștințelor

Unele dintre cele mai importante informații și cunoștințe sunt acumulate în copilărie. Din acest motiv, jocul didactic are un rol extrem de important pentru că îi ajută pe cei mici să dobândească o multitudine de cunoștințe noi și abilități esențiale în cea mai frumoasă manieră posibilă.

Pe lângă faptul că această activitate educativă este o modalitate plăcută de învățare, acesta reprezintă o oportunitate chiar și pentru cei mai timizi elevi, întrucât este o activitate ce îi poate ghida și ajuta să se exprime și îi încurajează să exploreze și să cunoască lumea din jurul lor. Putem enumera următoarele beneficii pe care le aduce utilizarea jocului didactic în procesul de învățare:

Jocul didactic transformă procesul de învățare într-un proces mult mai distractiv și plăcut. Probabil ați observat cum elevii îndrăgesc să se joace și sunt entuziasmați de câte ori au ocazia să realizeze această activitate;

Este o modalitate ușoară și interesantă pentru a-i familiariza pe elevi cu unele concepte, întrucât este un proces de învățare atractiv și care captează mult mai ușor și rapid atenția elevilor și dorința acestora de a afla mai mult;

Veți observa cum activitățile învățării prin joacă sunt interactive, permițându-le copiilor să lucreze în echipă, să-și exprime gândurile și ideile și să învețe cum să formeze conexiuni cu alți copii sau cu adulți, calități pe care le vor putea aplica în viitor în diverse situații ale vieții reale;

Jucându-se cei mici descoperă lumea din jurul lor, încep să înțeleagă anumite concepte și sunt încurajați să pună tot felul de întrebări;

Este o modalitate practică și sigură ce duce spre dezvoltarea creativității și a imaginației;

Chiar și cele mai simple jocuri didactice stimulează dezvoltarea copiilor din toate punctele de vedere.

Jocurile copiilor devin metodă de instruire în cazul în care ele capătă o organizare și se succed în ordinea implicată de logica cunoașterii și a învățării. În acest caz intenția principală a jocului nu este divertismentul, rezultat din încercarea puterilor, ci învățătura care pregătește copilul pentru viață și pentru muncă. Pentru a atinge aceste scopuri care ne interesează, jocul didactic trebuie să fie instructiv, să le consolideze

cunoștințele. Folosirea jocului didactic ca activitate de completare cu întreaga grupă, aduce variație în procesul de instruire al copiilor făcându-l mai atractiv.

Jocul reprezintă cel mai bun prieten al copilului, este prietenul nelipsit al acestuia și este în stransă legătură cu toată copilăria acestuia. Jocul fără copilărie nu există, iar copilăria fără joc nu există. Așadar trebuie să acordăm o deosebită importanță jocului didactic desfășurat la grupă, împreună cu preșcolarii. Trebuie să ne folosim și să fructificăm faptul că preșcolarii adoră să se joace, adoră jocul sub orice formă l-am expune noi, ca cadre didactice : că este vorba de un joc psiho-motric, al educării limbajului, al matematicii, al muzicii...

Închei aceste rânduri printr-un citat cunoscut, de mulți dintre noi:

„Copilul râde:

Înțelepciunea și iubirea mea e jocul!

Tânărul cântă:

Jocul și-nțelepciunea mea-i iubirea!

Bătrânul tace:

Jocul și-nțelepciunea mea-i iubirea!”

(Lucian Blaga)

Bibliografie:

Chateau, Jean (1972). Copilul și jocul. București: Editura Didactică și Pedagogică.

Șchiopu, Ursula (2001). Psihologia vârștelor. București: Editura Credis.

Claparede, Eduard (1975). Pedagogia copilului și pedagogia experimentală. București: Editura Didactică și Pedagogică.

## CARACTERISTICI ALE ROLULUI DE LIDER ÎN CREAREA UNUI MEDIU ȘCOLAR POZITIV

Prof.înv.preșcolar Oprea Daniela, Grădinița Nr. 210, București

La nivel de suprafață, un lider are anumite caracteristici, trăsături. Acestea sunt indicii asupra strategiilor și abilităților pe care liderii le au. Ele sunt elemente “de suprafață”, nu “de adâncime”.<sup>1</sup> De cele mai multe ori este greu să ne dezvoltăm ca lideri doar cunoscând “cum sunt liderii”, care sunt comportamentele lor, atitudinile lor. Comportamentele, abilitățile și atitudinea unui lider sunt formate dintr-o serie largă de elemente care trebuie studiate cu lux de amănunte. Cercetătorii au descoperit că liderii de succes acordă:

- o mai mare importanță anumitor activități de conducere, precum planificarea sau instruirea oamenilor;
- mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

Adevărații lideri nu profită de puterea lor asupra celor din jur, ci ei influențează cu integritate. Înainte de a-și dezvolta abilitățile, un lider veritabil are setat un sistem de credințe și valori care îi permit să își exercite influența aducând schimbări pozitive în comunitate.

Rolul de lider școlar are un caracter plurivalent. Trebuie să fie un membru eficace al echipei pe care o reprezintă, un om cu o gândire independentă și constructivă, *un purtător de cuvânt al învățămîntului*<sup>2</sup>, o persoană capabilă să ia decizii și să rezolve probleme, un negociator, un bun cunoscător al problemelor financiare etc.

Rolul de lider școlar poate provoca multe griji, deoarece niciodată nu vor exista suficiente resurse pentru a rezolva toate problemele, iar cele deja soluționate pot genera altele noi. Ajutând un grup de elevi, părinți sau profesori, se poate trezi nemulțumirea altor persoane, iar ceea ce consideră liderul drept o soluție optimă pentru o problemă dată poate fi etichetată necorespunzător de către oponenți.

Liderul școlar trebuie să fie capabil să **aplaneze orice conflict**.<sup>3</sup> Oferindu-le subalternilor libertate în gândire, independență în acțiuni, el trebuie, în același timp, să insiste asupra luării deciziilor în grup, îmbinând astfel loialitatea față de membrii colectivului cu cerințele impuse de știința managerială. Uneori, în calitatea de lider, trebuie să fie fermi pe poziții și să stăruie asupra propriului punct de vedere, chiar dacă acesta nu coincide cu cel al colegilor, or, luarea deciziilor este

---

<sup>1</sup> Ilie, V., *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralele 45, Pitești, 2009

<sup>2</sup> Cojocaru, V.-M., *Introducere în managementul educației*, E.D.P., R.A., București, 2004

<sup>3</sup> Ilie, V., *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralele 45, Pitești, 2009



o procedură care presupune asumarea unei responsabilități și implică conștientizarea consecințelor pe termen lung. Pe de altă parte, liderul școlar are și posibilitatea de a ușura viața copiilor și a colegilor, de a o face mai interesantă, de a lăsa o „moștenire” generațiilor viitoare, efort ce va fi răsplătit prin recunoștința tuturor.

Clasificarea lui Henry Mintzberg identifică **10 roluri diferite ale liderului școlar**<sup>4</sup>, grupate în trei mari categorii:

**A. Roluri informaționale:** *monitor, difuzor, purtător de cuvânt;*

**B. Roluri interpersonale:** *figura reprezentativă, lider, legătura;*

**C. Roluri decizionale:** *inițiator, factor de soluționare a perturbărilor, factor de alocare a resurselor, negociator.*

Din punct de vedere al conducerii echipelor și a persoanelor, **competențele liderilor școlari** sunt următoarele:

- a lucra eficient cu ceilalți;
- a promova valorile și viziunea școlii în rândul personalului și al elevilor;
- a contribui la promovarea școlii și a educației comunitare;
- a stabili și întări echipa, a contribui la dezvoltarea și formarea personalului;
- a motiva personalul, a recunoaște și recompensa succesele individuale și colective;
- a lua în considerare volumul de muncă al personalului, abilitățile și deprinderile acestuia, atunci când se face distribuția responsabilităților;
- a consilia și a sprijini membrii echipelor și echipele ca întreg;
- a evolua eficiența membrilor echipelor și a echipelor ca întreg;
- a gestiona cu profesionalism situațiile conflictuale;
- a demonstra spirit de inițiativă, creativitate și putere de inovare în cadrul proceselor și practicilor de lucru;
- a crea un mediu deschis și sigur, în care ceilalți se simt încrezători să propună, să discute și să rezolve probleme sau idei;
- a practica un stil de conducere participativ, stimulat și orientat spre obținerea de rezultate;
- a furniza feedback constructiv formal și informal în mod regulat în legătură cu performanțele personalului.

A fi lider înseamnă a avea curajul și viziunea de a merge primul înaintea celorlalți,

---

<sup>4</sup> Stan, N., *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999

“următorii” liderului îl urmează datorită influenței pe care acesta o are asupra lor.<sup>5</sup> **Influența aceasta nu se traduce, în cazul liderilor veritabili, prin capacitatea de a pedepsi și de a folosi diferite “pârghii” (banii, puterea financiară, mai ales), ci prin abilitatea liderului de a da exemplul de comportament, atitudine și comunicare, exemplul pe care ceilalți îl urmează.**

Un lider școlar eficient are nevoie de o serie de **abilități**.<sup>6</sup>

**Abilitățile personale** – se referă la comportamentul individului într-un anumit context. Aceste abilități personale în esență sunt date de modul în care un individ se poate concentra, poate lua o anumită atitudine în acel context. Într-un cuvânt este capacitatea unei persoane de a se auto-conduce, de a fi propriul lider. **Înainte să ai pretenția de a conduce pe altcineva, trebuie mai întâi să ai capacitatea de a te conduce pe tine.**

**Abilitățile relaționale** – au legătură cu aptitudinea de a comunica, de a motiva și de a înțelege alți oameni. Abilitatea unui om de a “pătrunde” în lumea celuilalt, de a-i înțelege harta sa, de a intra în spațiul lui perceptual, de a înțelege la un nivel profund persoana căreia dorește să îi comunice un anumit lucru sau pe care dorește să o influențeze. Astfel, aceste abilități sunt absolut esențiale pentru toți dintre noi și obligatorii în cazul liderilor, indiferent de domeniul lor de activitate – business, politic, religios, învățământ, etc. Cei mai mari lideri ai tuturor timpurilor, fără excepție, au excelat la acest capitol al dezvoltării relațiilor interumane.

**Abilitățile de gândire strategică** – la o primă vedere, au o mai mare importanță la nivel organizațional decât în viața personală. Bineînțeles, dacă ne gândim că și la nivel personal un om de succes își stabilește bine scopurile, obiectivele și misiunea sa, atunci și aceste abilități sunt practic indispensabile pentru a oferi o viziune clară asupra locului unde vrei să ajungi ca om, în primul rând. Gândirea strategică, după unii autori, presupune capacitatea de a identifica starea resursă de care ai nevoie și trecerea prin diferite stări intermediare necesare pentru obținerea acesteia. La fel de importantă este stabilirea factorilor de influență asupra stărilor intermediare.

**Abilitățile de gândire sistematică** – sunt aplicate de un individ cu scopul de a identifica și înțelege “spațiul problemă” în care el, echipa sa și organizația în ansamblul ei își desfășoară activitatea.

Liderul este cel care stabilește direcția strategică a organizației, prin viziunea pe care o are asupra viitorului ei și, apoi, elaborează și pune în practică strategia. Deoarece mediul este în continuă schimbare, iar viziunea și strategia trebuie adaptate în permanență la caracteristicile mediului, liderul este agentul de schimbare în cadrul organizației. În cazul sistemului de învățământ este important să

---

<sup>5</sup> Allen, G., *Management modern. Leading*, 1998, disponibil la adresa: <http://telecollege.dccd.edu/mgm1374/bookcontents/4directing/leading/lead.htm>

<sup>6</sup> Ilie, V., *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralele 45, Pitești, 2009

se prevadă structura listei de meserii ce va fi valabilă peste 15-20 de ani, pentru că învățământul are finalitate abia după o astfel de perioadă. O viziune care conduce organizația spre succes nu are neapărat ceva spectaculos și nemiîntâlnit. Ea servește însă intereselor clienților, acționarilor, angajaților, etc. și este realistă. Etapa următoare conturării viziunii și strategiei constă în alinierea membrilor organizației pe direcția realizării acestora. Liderul reușește să facă acest lucru explicând în ce constă importanța lor, astfel încât să fie înțelese și sprijinite. În procesul de comunicare căruia îi dă naștere, liderul se adresează și se adaptează nevoilor, emoțiilor, valorilor celor care doresc să-l urmeze. De cele mai multe ori comunicarea depășește granițele organizației, implicându-i pe clienți, furnizori, parteneri, autoritățile locale și uneori chiar pe guvernanți. Pentru ca mesajele pe care le comunică liderul să fie acceptate, credibilitatea este absolut obligatorie. Mesajul trebuie să fie credibil. Liderul trebuie să fie, la rândul lui, credibil prin reputația și integritatea sa. Pentru a fi urmat în realizarea viziunii și strategiei de către cei cărora li s-a adresat, liderul îi motivează, utilizând mai multe metode:

- își adaptează stilul de adresare caracteristicilor, valorilor și nevoilor auditorilor;
- îi implică în procesul de luare a deciziilor legate de modul în care trebuie realizată viziunea;
- îi sprijină în întreaga lor activitate prin coaching, feedback, exemplu personal, deci îi ajută să se dezvolte și să devină mai încrezători în forțele proprii;
- îi recompensează pentru realizări și le recunoaște meritele.

## Bibliografie

1. Ilie, V., *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralele 45, Pitești, 2009
2. Stan, N., *Elemente de management al unității de învățământ*, Editura ISJ-Olt, 1999

**„IMPORTANȚA RELAȚIEI MENTOR-STUDENT ÎN REALIZAREA UNUI PARTENERIAT  
DE SUCCES ÎN ACTIVITATEA DIDACTICĂ,,**

**AUTOR: OPRESCU DANA MARIA  
INSTITUȚIA: PALATUL COPIILOR ORADEA**

În context educațional, mentoratul este o relație de colaborare temporară între doi profesori, bazată pe relația dintre un profesor mai experimentat și un novice, sau un profesor debutant.

Scopul acestei relații este acela de a oferi noului profesor, un sistem de sprijin care să-l poată ajuta pe acesta să reușească. Cercetările au arătat că există o legătură între colaborarea dintre profesorul experimentat și debutant, în sensul că sunt mai multe șanse ca acesta din urmă să rămână în profesia de cadru didactic, decât cei care nu sunt susținuți.

Mai mult decât atât, succesul relației de mentorat se bazează pe emoția reciprocă dintre mentor și profesorul debutant, pe modul comun în care văd aceștia munca împreună și stilurile de învățare pe care le abordează. În parteneriatele cele mai de succes, participanții realizează o creștere intelectuală și creativă cu idei comune care acționează ca un stimul pentru această creștere.

Calitatea unui mentor constă în dăruirea cu care împărtășește unui debutant experiența sa, oferind acestuia un model de conduită, de profesionalism și sprijin în tot ceea ce înseamnă proiectare, predare și evaluare. Având în vedere că activitatea didactică este strâns legată de particularitățile de vârstă și individuale ale elevului este necesară o cunoaștere a personalității celui educat.

Realizând în echipă cu stagiarul o parte din activitățile desfășurate, mentorului îi revine sarcina de a-l iniția pe viitorul profesor să cunoască individualitatea elevului, să poată doza sarcinile de învățare, să organizeze activități diferențiate în funcție de particularitățile individuale ale acestuia. Pentru o bună cunoaștere mentorul pune la dispoziția stagiarului metodele și procedeele dar și modalitățile prin care poate cunoaște personalitatea elevului. Această cunoaștere presupune studierea profilului psihologic al vârstei școlare, a dezvoltării psiho-fizice a copilului.

Trăind într-o lume a informației, copilul din zilele noastre este mult mai elevat, beneficiind de o varietate de căi prin care informația ajunge să fie receptată și asimilată ușor. Aceasta face ca el să acumuleze de timpuriu o informație bogată, să înceapă să gândească mai devreme, să adopte comportamente sociale după modele oferite.

Cadrul didactic are o mare responsabilitate în educarea și formarea școlarului, el este cel care îl direcționează făcându-l să pășască cu dreptul într-o societate în schimbare care cere competență, echilibru și adaptare permanentă la noile cerințe.

Mentorul având o experiență pedagogică, oferă debutantului instrumentele și metodele folosite în cunoașterea elevului, îl poate sprijini în toate acțiunile sale fiind deschis spre a încuraja găsirea unor noi tehnici eficiente pentru a surprinde cât mai natural personalitatea copilului. Fiind un produs de sinteză, concentrând un ansamblu de date esențiale despre evoluția în ani a copilului această fișă are un rol deosebit de important pentru elev atunci când el trece într-o altă treaptă de învățământ, dirigintele clasei va ști cum să acționeze în sensul continuării activităților în sprijinul și interesul elevului.

Eficientizarea activităților de pregătire practică a studenților ce aspiră să devină cadre didactice, printr-un program de mentorat, vizează atât rezultatele învățării cât și aspecte psihosociale de relaționare, de raportare la ceilalți, având beneficii pentru toate părțile implicate: coordonator practică (universitate), mentor (școala de aplicație) și debutant practicant. Mentoratul are două componente principale și anume: o componentă de socializare, menită să asigure integrarea studentului în viața și activitatea școlii și una de dezvoltare profesională și personală a viitoarelor cadre didactice. Învățarea profesiei are ca elemente esențiale activitatea de observare, reflecție, feedback și predare în parteneriat.

Pentru un rezultat de succes atât mentorul cât și debutantul trebuie să se simtă confortabil în cadrul acestei relații. La începutul unei relații de mentorat debutantul este oarecum dependent de mentor, cu timpul acesta învață să fie independent în acțiunile sale, încrezător în a-și pune în aplicare propriile sale idei și cunoștințe. Mentorul va avea sarcina de a-l ghida pe debutant, de a-i da libertatea de acțiune dar și de a-l pune pe acesta să reflecteze, să se autoaprecieze.

Asocierea cu succes mentor - mentorabil este critică pentru derularea cu succes a oricărei activități de mentorat. Calitatea comunicării dintre cei doi va determina eficacitatea relației. Mentoratul necesită un grad înalt de încredere și deschidere din partea ambelor părți. Scopuri, vise și dorințe trebuie să fie împărtășite în mod liber și în siguranță. Experiența de învățare, lecțiile învățate și ambițiile personale în plan profesional ar trebui să fie, de asemenea, discutate deschis între mentor și mentorabil, iar soluțiile să fie agreate amiabil. Asocierea strategică pe baza obiectivelor programului și personalităților mentor/mentorabil este esențială pentru succesul programului. Metodele recomandate de asociere includ potrivirea pe profil (specialitate) și/sau orar (de exemplu, programul întâlnirilor de lucru), printre altele. De asemenea, mentorilor și mentorabililor trebuie să li se permită să se implice în mod activ în selectarea lor ca echipă, căci acest fapt oferă ambelor părți un sentiment de responsabilitate și încurajează angajamentul bilateral în activitate

Principala preocupare a profesorilor ar trebui să fie promovarea principiilor unui învățământ de calitate și asumarea responsabilității pentru atingerea celor mai înalte standarde în activitatea curentă și în conduita personală și profesională. Toate cadrele didactice trebuie să: - acționeze cu onestitate și integritate, - aibă un nivel ridicat de pregătire profesională, - își mențină și perfecționează continuu abilitățile, competențele și cunoștințele, - aibă așteptări înalte de la propria prestație profesională, - dezvolte și să întrețină relații colegiale de înaltă calitate, - comunice activ cu familiile elevilor, astfel încât aceștia să beneficieze de un cadru optim și îndrumare permanentă pentru a fi capabili să-și atingă potențialul maxim în plan academic, personal și profesional.

Pe parcursul ultimilor două decenii au existat numeroase încercări de a adapta calitativ și cantitativ conținuturile programelor școlare, ale manualelor, ale metodelor și tehnicilor de predare și

evaluare la nevoile în continuă evoluție ale elevilor din generațiile ce vin. În învățământul public, performanța cadrului didactic se măsoară nu doar în diplome și distincții, dar și prin entuziasmul cu care elevii participă la orele de curs, în modul cum aceștia se pregătesc pentru fiecare lecție, prin numărul mic de absențe la orele pe care le predă și, mai ales, prin progresul constant înregistrat de elevii săi. Familiile elevilor pot certifica dacă elevul se pregătește, dacă studiază individual pentru materia predată, dacă vorbește cu drag și cu respect despre dascăl.

Cu toții ne dorim performanțe și succes. Cum poți realiza acest lucru?

- Vizează permanent excelența în sala de clasă
- Îmbunătățește-ți continuu calitatea predării
- Sprijină-i pe ceilalți să-și perfecționeze modul de a preda

Fiind un model de personalitate umană și de comportament profesional, profesorul mentor dispune de un ansamblu de calități care îl deosebește de ceilalți colegi din respectiva comunitate de practică. Profesorul mentor este o persoană complexă care dovedește cunoștințe, abilități, valori și atitudini dar și motivație pentru munca prestată.

#### **Cunoștințe:**

- Înțelege conceptele și principiile generale în domeniul asigurării calității prin procesul formării inițiale a profesorilor;
- Cunoaște documentele de bază în asigurarea calității (Standardele și Recomandările ENQA, Legea Calității, unele precizări specifice din Metodologia ARACIS pentru acreditarea DPPD și unele aprecieri privind calitatea corpului profesoral din Metodologia ARACIP);
- Are un nivel ridicat de înțelegere a problemelor cu care se confruntă Învățământul Superior în actuala etapă de armonizare a programelor și strategiilor în acord cu cele promovate pe plan European și o înțelegere superioară a problemelor cu care se confruntă unitățile școlare de învățământ sub aspectul calității resursei umane;
- Are o viziune proprie privind îmbunătățirea calității procesului de pregătire a viitorilor profesori astfel încât unele din deficiențele constatate în mod personal să poată fi ameliorate, depășite;
- Are înalte standarde de competență și expertiză recunoscută în domeniu.

#### **Abilități:**

- capacitatea de a programa, de a analiza și de a evalua;
- disponibilitate de a împărtăși ceea ce știe;
- capacități empactice și grijă pentru cei pe care îi formează;

- competențe de comunicare.

#### **Valori și atitudini:**

- preocupare pentru afirmarea excelenței în domeniul în care se manifestă;
- respect pentru abilitățile celorlalți;
- dorință de a-și oferi sprijinul ori de câte ori este nevoie;
- demn de încredere;
- deschidere, flexibilitate, creativitate;
- încredere în sine și abilitatea de a provoca acest sentiment și celor pe care îi formează;
- atitudine pozitivă în orice împrejurare pentru depășirea problemelor și a dificultăților;
- comportament etic în raporturile cu cei pe care îi învață.

#### **Motivație:**

- Interes față de creșterea/îmbunătățirea calității educației;
- Interes față de procesul formării viitorilor profesori.

**Mentoratul** este o relație carea are loc într-un mediu de confort și siguranță în care învățarea și experimentarea au loc prin analiză, examinare și reexaminare, reflecție asupra experiențelor, asupra situațiilor și problemelor, asupra greșelilor și succeselor (ale ambelor părți) pentru a identifica oportunitățile de învățare.

#### **BIBLIOGRAFIE.**

- Andrei, A, Peșa, A, Popa V, 2001, *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, Institutul de științe ale educației, București;
- Bandura, L., 1978, *Elevii dotați și dirijarea instruirii lor*, E.D.P., București;
- Bogdan, T, 1981, *Caiete de Pedagogie Modernă*, Editura didactică și pedagogică, București;
- Marcu,V, Orțan, F, Deac,A, 2003, *Managementul activităților extracurriculare*, Edit. Universității din Oradea;
- Marcu, V, Filimon, L, și colaboratorii,2003, *Psihopedagogie pentru formarea profesorilor*, Ed. Univ. Oradea;
- Obrazțov,S.,1952 *Profesiunea mea*, Editura Cartea Rusă, București;
- Pavelcu, V., 1982, *Cunoașterea de sine și cunoașterea personalității*, E.D.P., București;
- Pop, C, Suport de curs ,, *Comunicarea educațională în relația mentor-student*.,,



## Calculatorul cuantic

*Prof. dr. OPRIȘAN CRISTIAN-DAN*

*Liceul "Regina Maria" Dorohoi*

Una dintre aplicațiile mecanicii cuantice care a atras atenția în ultimul timp o constituie calculatorul cuantic, motivele fiind posibilitatea procesării paralele a datelor, decriptarea, viteza de calcul mult sporită. Calculatorul cuantic folosește principiile mecanicii cuantice pentru stocarea și procesarea informației, mai precis se bazează pe menținerea coerenței pentru a efectua calculele.

Calculatorul clasic este un dispozitiv care operează cu cifre binare (0 și 1), numite biți, pe când calculatorul cuantic operează cu biți cuantici (qubiți).

Calculatoarele cuantice nu ar fi atât de eficiente dacă biții cuantici nu ar interfera. Algoritmii cuantici sunt concepuți astfel încât să aibă loc interferența, pentru ca la sfârșitul calculului qubiții să fie într-o astfel de stare care, odată măsurată, să furnizeze rezultatul. Funcționarea acestui calculator se bazează pe efectul cuantic numit superpoziția stărilor.

Într-un calculator clasic, unitatea elementară a informației, bitul, are două valori: 0 sau 1. Această valoare este fixă: doi biți conțin două unități de informație.

Bitul cuantic (qubitul) reprezintă o superpoziție cuantică a celor două stări (0 și 1), el fiind, de fapt, o combinație liniară a celor două valori, având forma:  $|Q\rangle = a|0\rangle + b|1\rangle$ , a și b reprezentând probabilitatea ca bitul cuantic  $|Q\rangle$  să se afle în starea 0, respectiv în starea 1. În plus, a și b respectă relația:  $|a|^2 + |b|^2 = 1$  (suma probabilităților este egală cu 1).

Valoarea reală a unui qubit se cunoaște doar dacă el colapsează cuantic, în urma măsurării, devenind fie  $|0\rangle$ , fie  $|1\rangle$ , adică ultima stare cuantică în care a fost găsit. În urma măsurării, un bit cuantic devine un bit clasic, de aceea operația de măsurare trebuie efectuată la sfârșitul șirului de procesare a datelor. Eficacitatea unui qubit crește exponențial: doi qubiți combinați conțin 4 unități de informație (00, 01, 10, 11), trei qubiți conțin 8 unități de informație, patru qubiți conțin 16 unități, ș.a.m.d. Generalizând, n qubiți pot fi simultan în  $2^n$  stări (unități de informație).

Există câteva căi de cercetare pentru realizarea calculatorului cuantic:

- 1) **Qubiții supraconductori** reprezintă cea mai folosită cale. Acești qubiți sunt de fapt circuite integrate realizate din materiale supraconductoare. Ei valorifică fenomenul de

coerență cuantic, dând posibilitatea să mențină stările de superpoziție, ceea ce le permite să efectueze calcule cuantice. Qubiții supraconductori au avantajul că sunt relativ ușor de integrat în tehnologiile actuale. Totodată, sunt foarte sensibili la semnale perturbatoare, necesitând tehnici avansate de corecție a erorilor.

- 2) **Realizarea de qubiți cu ajutorul capcanelor ionice.** Acestea folosesc pulsuri LASER scurte pentru a captura și a manipula starea cuantică internă a unor ioni. Acest tip de calculator are nevoie de puține corecții ale erorilor, motiv pentru care poate efectua calcule precise. Ele sunt mai greu de integrat cu tehnologiile actuale, iar viteza de calcul este relativ mică.
- 3) **Realizarea de qubiți topologici.** Această metodă se bazează pe folosirea unor cvasiparticule (de exemplu: anyonii), în scopul măsurării spinului acestora (spin întreg-bosoni sau semiîntreg-fermioni). Cvasiparticulele nu sunt particule reale, ci grupuri de particule care pot fi tratate ca niște particule individuale. Aceste calculatoare sunt insensibile la erori, sunt stabile și ușor de integrat. Ele sunt foarte complexe, atât experimental, cât și teoretic, iar progresele în acest domeniu sunt relativ lente.

Există și **inconveniente**: Qubiții sunt foarte sensibili la factorii de mediu externi (fluctuații de temperatură, unde electromagnetice.etc). Factorii externi provoacă pierderea coerenței qubiților, ducând la erori de calcul. Prin urmare, trebuie să existe sisteme de corectare a erorilor care apar în timpul funcționării acestor calculatoare. Acest lucru duce la creșterea numărului de qubiți fizici, astfel încât numărul lor va depăși numărul de qubiți logici (menționez faptul că un qubit fizic este un sistem fizic care stochează și manipulează informații cuantice, iar un qubit logic este noțiune matematică abstractă, în care stările cuantice sunt protejate împotriva erorilor).

#### **Aplicații ale calculatoarelor cuantice:**

1. O aplicație a calculatoarelor cuantice este chiar **mecanica cuantică**. La nivel cuantic sunt determinate proprietățile electrice, optice, chimice ale materialelor. Dacă se pot rezolva ecuațiile care guvernează atomii și moleculele, atunci se obține un instrument potrivit pentru a proiecta materiale cu proprietăți fizice și chimice bine definite. S-ar putea realiza catalizatori mai eficienți, medicamente pentru boli care nu își au tratament acum, sisteme pentru capturarea CO<sub>2</sub> rezultat în urma unor procese

tehnologice, materiale supraconductoare la temperatura camerei și, în general, orice structură fizico-chimică ce ar contribui fundamental la revoluția tehnologică.

2. **Sectorul financiar** poate avea beneficii mari în urma folosirii calculatorului cuantic. Operațiunile financiare implică deseori calcule matematice complexe, cu număr imens de variabile, care depășesc capacitatea calculatoarelor clasice, impunându-se astfel folosirea calculatoarelor cuantice.

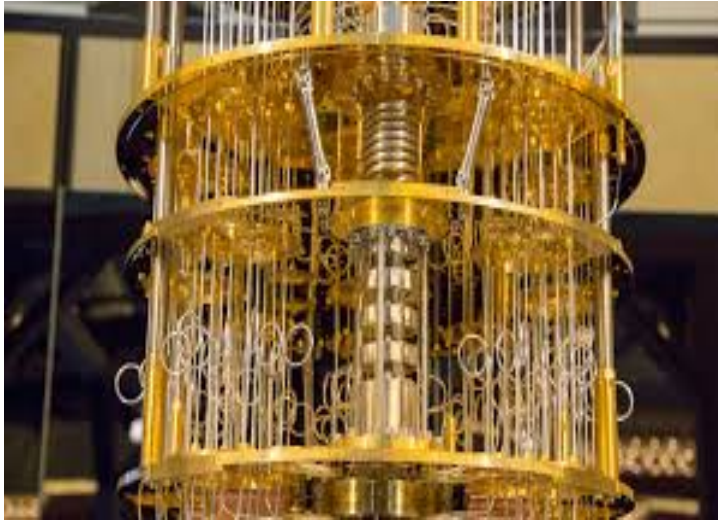
3. **Sectorul logistic** este un alt domeniu de utilizare a calculatoarelor cuantice. Un exemplu în aceste sens este problema comis voiajorului (*dată fiind o listă de orașe și distanțele între fiecare două dintre ele, care este cel mai scurt traseu posibil pentru a vizita fiecare oraș o singură dată și de a te întoarce la orașul de origine?*). Deși enunțul este simplu, problema este foarte greu de rezolvat cu ajutorul calculatoarelor clasice, oricât de performante. Algoritmii folosiți de calculatoarele cuantice pot oferi soluții foarte rapide. Planificarea itinerariilor pe care se deplasează vehiculele de aprovizionare este o sarcină foarte complicată în cazul firmelor mari. Informatica cuantică permite o evaluare foarte bună a itinerariilor posibile, astfel încât să poată fi alese cele mai eficiente și mai sigure soluții.

4. **Prognozele meteorologice.** În principiu, nu este posibil ca un calculator cuantic să poată fi folosit pentru a realiza predicții meteo, deoarece ecuațiile folosite pentru prognozele meteo sunt neliniare și nu pot fi rezolvate cu algoritmi cuantici. Totuși, ele pot fi modificate astfel încât să poată fi abordate de către calculatoarele cuantice. Însă timpul de calcul pentru a realiza o prognoză meteo este cel puțin egal cu cel necesar în cazul folosirii calculatorului clasic și deci nu s-ar exploata în nici un fel avantajele calculatorului cuantic.

Printre alte posibile aplicații, menționez: căutarea rapidă într-o bază de date și factorizarea numerelor întregi (scrierea lor ca un produs de factori primi).

Factorizarea poate servi la spargerea diverselor sisteme protejate cu parole (în acest caz, calculatoarele cuantice ar crea mari probleme).

Aproape sigur, după ce teoreticienii se vor pune de acord asupra utilității sale, iar experimentatorii vor depăși problemele de ordin practic, calculatorul cuantic va deveni, la un moment dat, un instrument la fel de banal precum este acum calculatorul clasic.



#### **Bibliografie:**

1. Baggott, J. – The Quantum Story, Oxford Landmark Science, Oxford, 2016.
2. Oxford. Dicționar de fizică (trad. din lb. engleză), Ed. All, București, 2010.
3. Presură, C. – Fizica povestită, Ed. Humanitas, București, 2014.
4. Science et Vie, no. 1272, sept. 2023.
5. Știință și Tehnică, nr. 124, iunie-iulie 2023.

## DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE MUNCĂ ÎN ECHIPĂ ȘI LEADERSHIP LA ADOLESCENȚI

Prof. Orhean-Vrânceanu Constantin-Ionuț  
Colegiul „Alexandru cel Bun” Gura Humorului

***“Un lider cu adevărat bun îi face pe oamenii din echipa sa să se simtă implicați și nu dați la o parte, în așa fel încât fiecare să înțeleagă că prin munca sa contribuie la succesul echipei. ” (Warren G. Bennis)***

Liderii de succes sunt tot mai axați pe învățare, acesta fiind scopul unic și central al organizațiilor cu profil educațional.

„*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 definitivă a liderului educațional, necesară pentru a conduce, o constituie empatia, dezvoltarea unei bune comunicări cu ceilalți, puterea de a influența. 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.

În cadrul procesului educațional, munca în echipă este implementată ca și o tehnică de a eficientiza învățarea individuală. Deopotrivă, cadre didactice, psihologi și pedagogi recunosc beneficiile pe care le are munca în echipa nu doar în stimularea progresului pe plan educațional dar și în viață.

Un tânăr adolescent care își dezvoltă abilități de leadership și inteligență emoțională are șanse foarte mari să-și urmeze visul, să-și pună proiectele în practică și să trăiască fericit. Depinde de noi, adulții din jur, să îi oferim această posibilitate.

*Pentru ca un tânăr să devină lider are nevoie de:*

- un atașament securizant din partea părinților (disponibilitate emoțională, siguranță, acceptare);
- încrederea de a oferi spațiu copilului pentru a deveni din ce în ce mai independent;
- încurajare permanentă de a îndeplini noi sarcini;

- validarea contribuției copilului ( în familie, în grupuri, comunități).

*Pentru a-și dezvolta inteligența emoțională, tânărul are nevoie de:*

- un mediu familial în care se practică ascultarea activă ( Ascult ceea ce spui, nu doar te aud. Vorbele tale contează pentru mine);
- definirea valorilor în familia de origine (Care sunt valorile familiei noastre și cum ne sunt ele utile?);
- existența spiritului comunitar în familie (Cum contribuim la bunăstarea noastră alături de cei din jur?).

Obiectivul major al școlii este să ofere un context adecvat pentru învățare și dezvoltare, în care toți copiii să se pregătească să înțeleagă lumea în care trăiesc și în care vor deveni activi în viitor. În ritmul în care avansează tehnologia, nu avem de unde să știm ce meserii vor fi căutate peste 10 sau 15 ani. Totuși, știm un adevăr prețios care este valabil azi și cu siguranță va rămâne valabil și în viitor, și anume: ***cei care posedă abilități de lider se vor bucura întotdeauna de succes, recunoaștere și împlinire indiferent de domeniul în care lucrează.***

Orice elev este un unic și fiecare cere un anumit tratament pentru a se realiza optimal. A stabili condițiile, tratamentul și modalitățile prin care fiecare elev își poate pune în valoare mai bine disponibilitățile și calitățile sale și a obține succese, înseamnă a descoperi specificul fiecăruia și a ști să adaptezi tehnologia educației acestor particularități.

Dacă privim cuvântul LEADERSHIP ca un acronim vom afla caracteristicile pe care trebuie să le întrunească un lider bun:

- **L**oving (Iubitor)
- **E**ncouraging (Incurajator)
- **A**ccessible (Accesibil)
- **D**auntless (Neînfricat)
- **E**thical (Etic)
- **R**esponsible (Responsabil)
- **S**ervant (Serviabil)
- **H**umble (Modest)
- **I**nspirational ( Te inspira)
- **P**ersevering (Perseverent)

Adolescentul lider nu trebuie să-și imagineze că este un supervizor, ci că este un lider de echipă (clasă). Dacă adolescentul lider va înțelege preferințele și motivațiile personale ale membrilor echipei sale, atunci va câștiga respectul și încrederea acestora.

***Principalele roluri ale unui adolescent lider sunt următoarele:***

***Oferă o viziune*** = Adolescentul lider creează și comunică o viziune motivatoare asupra viitorului și îi angajează pe ceilalți în urmărirea ei. Ceilalți membri ai echipei/clasei lucrează cu mai mult devotament când sunt ghidați de o viziune și cred că efortul lor contează.

***Creează armonie*** = Liderul unei echipe sau clase modelează comportamente ceea ce creează un mediu propice pentru participare și lucrul în echipă. El încurajează diversitatea opiniilor și prețuiește perspectivele individuale în timp ce ajută membrii echipei să rămână concentrați pe sarcina avută.

***Concepe căi de acțiune*** = Un lider facilitator îi ghidează pe ceilalți în planificarea rezolvării de probleme și a creării de oportunități.

***Antrenează pentru performanță*** = Adolescentul lider îi antrenează pe membrii echipei/clasei pentru a da ce e mai bun din ei. El îi încurajează pe ceilalți să gândească dincolo de reguli, cel mai valoros instrument al liderului constă în abilitatea de a asculta ca un aliat și de a susține ideile celorlalți.

***Recunoaște realizările celorlalți*** = Liderul unei echipe/clase trebuie să aloce timp pentru a sărbători micile succese și pentru a recunoaște meritele colegilor pentru contribuțiile avute.

***Dezvoltă o gândire de grup*** = Majoritatea oamenilor când nu știu singuri cum să se comporte se ghidează după ceea ce fac ceilalți.

***Dirijează construirea unei echipe (stimulează spiritul de echipă)*** = Liderul construiește echipe în care fiecare membru joacă un rol distinct pentru a atinge un obiectiv. Liderul arată încredere față de judecățile și deciziile echipei, atât atunci când ideile lor funcționează cât și atunci când ele eșuează. Liderul unei echipe/clase nu lasă problemele nerezolvate, îi stimulează pe oameni să fie cât pot de buni.

***Gestionează eficient relațiile interumane*** = Liderul echipei/clasei își cunoaște bine oamenii și îi iubește. Acesta cunoaște aspirațiile și visele, creează căi de a-i deschide și de a-i cunoaște la un nivel personal.

Așadar, dintr-o listă lungă de abilități, un lider adolescent trebuie să fie capabil să-i susțină pe ceilalți să evolueze.

Profesorul nu trebuie să uite să fie elev. Elevii modelează perfecționarea continuă, demonstrează învățarea pe tot parcursul vieții și utilizează ceea ce învață pentru a-i ajuta pe toți elevii să evolueze.

Îndrumarea elevului de-a lungul anilor în școală, astfel încât să se realizeze pe deplin, este cea mai autentică probă a unei acțiuni pedagogice reușite.

Consider că pentru profesori, leadershipul este și va fi o provocare. Schimbarea face parte din viața noastră – se schimbă programa, se schimbă elevii iar în aceste împrejurări, fără calități și abilități de lider e dificil să-i faci față. Un profesor lider trebuie să încurajeze schimbarea, nu doar să o tolereze și să o accepte, dar cu adevărat să stimuleze și să încurajeze.






Profesorul este lider prin numirea sa ca diriginte al unei clase de elevi. Ca diriginte, profesorului îi revine responsabilitatea de a se integra în colectivul de elevi pe care urmează să îl coordoneze.

Profesorul lider știe cum să realizeze o comunicare interpersonală la nivel înalt cu părinții și relații durabile cu elevii, ca astfel profesorul, părintele și elevul să contribuie la creșterea educației și moralității copilului-elev.

Când un profesor simte o responsabilitate personală pentru succesul elevilor săi, el nu va fi absent. Un profesor fericit îi va face și pe elevii săi fericiți.

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 elevi.

### ***Bibliografie***

-  Bezede R., Goraș-Postică V., *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*, Centrul Educațional PRO DIDACTICA, Chișinău, 2011
-  Bush T., *Leadership și management educațional, teorii și practici actuale*, Polirom, Iași, 2005
-  Jinga Ioan, *Managementul învățământului*, Ed. ASE, București, 2003
-  Larkin Enda, *Ești gata să conduci?*, Rentrop&Straton, trad. Magda Achim, București, 2008
-  <https://www.qualform.snsr.ro/campanie-online/psihologia-copilului-in-etapele-scolare>



# POTENȚIALITĂȚI CULTURAL- EDUCAȚIONALE ALE FOLCLORULUI

PROF. DRD. DORINA PAICU

ȘCOALA GIMNAZIALĂ POIANA STAMPEI, SUCEAVA

[dorina paicu@yahoo.fr](mailto:dorina_paicu@yahoo.fr)

## ABSTRACT

*Sistematizarea elementelor esențiale ale **paradigmei cultural-folclorice** a unui popor este aproape imposibilă, căci, paradoxal, lipsită de știința cărții, cultura populară rămâne mai cuprinzătoare și mai profundă decât cea cărturărească, fiind un tezaur de înțelepciune și un izvor nesecat de inspirație pentru una dintre coordonatele esențiale ale educației- cea literar-artistică.*

*Studiul prezentat s-a axat pe coordonate estetice și culturale ale educației prin folclor. Una din laturile importante ale folclorului românesc este **valoarea educativă a experienței** pe care o reflectă în materie de educație, el nefiind doar depozitarul unor arhetipuri cognitive, relaționale și de acțiune ale experienței umane, ci și purtătorul unor mesaje educaționale foarte actuale, insuficient explorate și valorificate.*

*Keywords: paradigmă cultural-folclorică, cultură populară, educație literar-artistică.*

## PARTEA I. NOȚIUNI TEORETICE

„În științele educației, scopul-obiect al cercetării este sugerat/impus/determinat subiectului de propria sa natură. Cu alte cuvinte, scopul proiectează mijloacele, spre deosebire de științele naturale și cele exacte, unde scopul obiect este abordat prin mijloace proiectate de activitatea subiectului cunoscător.”(V.Pâslaru, 2013, p.20). În cazul *educației literar-artistice prin folclor*, deși nu a existat o preocupare deosebită pentru evidențierea unei pedagogii folclorice, istoria pedagogiei confirmă resurse ale pedagogiei culte în cea populară: necesitatea educației, posibilitatea și permanența ei.

Una din laturile importante ale folclorului românesc este valoarea educativă a experienței pe care o reflectă în materie de educație, el nefiind doar depozitarul unor arhetipuri cognitive, relaționale și de acțiune ale experienței umane, ci și purtătorul unor mesaje educaționale foarte actuale, insuficient explorate și valorificate. Alături de fantastic, fabulosul, feericul, miraculosul alcătuiesc disponibilități ce se pot dezvolta prin intermediul imaginarului arhetipal. Opus lui, este imaginarul ideologic, care cuprinde politici, strategii și proiecte constituite într-un curriculum virtual contemporan, creație a noilor tehnologii informaționale și de comunicare (TIC). Libertatea este anulată de simplul fapt că elevul nu știe care sunt variantele opționale pentru că nu mai este orientat spre criteriile selectării.

Imaginația, forma de combinare și manipulare mentală a imaginilor și a simbolurilor, are ca produs imaginarul, care include ca elemente culturale de bază arhetipul și mitul. Reprezintă arhetipul eroului și traseul inițiativ pe care acesta îl parcurge, elemente formative ale imaginarului educativ, modele ale dezvoltării fiecărui individ pentru care călătoria simbolică începe în școală, poarta deschisă spre itinerare evolutive pe axa Frumos-Bine-Comportament?

Citind sau ascultând un basm, legendă sau baladă, copilul trăiește evenimente care, fără să-și dea seama, îi întipăresc în minte structuri logice. El își construiește un univers imaginar pornind de la un ireal verosimil, asemănător cu cel din literatura științifico-fantastică. Tiparul acțiunii ca model organic de început, mijloc și sfârșit este o figură esențială a devenirii regășibilă în cauza ce generează acțiunea și în satisfacția noului echilibru. "Prâslea cel voinic" este povestea transformării mezinului în voinic și împărat. Hotărârea tatălui de a tăia copacul miraculos din grădină e o provocare pentru mezin să-i aducă părintelui său bucuria și să salveze pomul cu mere de aur. Pentru a reuși, trebuie să fie lucid, să rămână, să știe să-și atingă ținta, nemulțumindu-se cu jumătăți de măsură: trebuie să ducă la capăt ce a început, să poată coborî singur în cealaltă lume, să omoare zmeii pentru a elibera domnițele și tot singur să găsească drumul înapoi la ai săi. Toate depind de puterea gândului de a distruge viclenia, forța brută, ghicirea relelor intenții, atragerea ajutoarelor, învingerea somnului, a durerii și a celorlalte obstacole. În așteptarea zmeului, tânărul citește și noaptea, este dornic să cunoască și să acționeze, va trimite scrisori de pe tărâmul celălalt. Când, însă, trebuie să vorbească despre sine, preferă cuvântului, discret, faptele.

Însăși ideea că, de când se știu, copiii cresc la "școala basmului" este dovada încrederii omenirii în forța lor modelatoare, "că, de n-ar fi, nu s-ar povesti". Iată de ce inițierea în cultură e

bine să înceapă cu texte narative populare și să se revină mereu la aceste modele ale acțiunii și ale construcției identității.

Fiindcă au înțeles chiar mai repede decât școala importanța mitului pentru omul contemporan, industriile de succes ale erei informaționale reușesc să insereze treptat în curriculumul școlii un curriculum imaginar. Succesele “poveștilor” din mass-media și ale anumitor producții cinematografice demonstrează că modelele pe care elevii le caută se găsesc aproape exclusiv în afara instituției școlare. În timp ce “poveștile” școlii, marcate de raționalism îngrăditor al spațiului de manifestare a imaginației își permit ”luxul” de a testa în timpul procesului strategii aproximative, “poveștirile adevărate” ale TV oferă serii de narațiuni transpuse în imagini ce reprezintă personaje cu care spectatorul se identifică involuntar. Autosuficiența, facilitatea, lipsa de responsabilitate față de rezultate au, deja, în școli efecte de lungă durată: tânărul are permanent nevoie de modele și dacă aceasta i se refuză instituțional, este atras de eroii din alte spații de manifestare, “eroii străzii”, care refuză valorile progresului, pledând pentru violență, eludarea legilor, dispreț față de muncă, etc.

Pentru a rămâne vie, școala trebuie să regândească relația profesor-elev, acceptând alternative și sugestii și renunțând la multe prejudecăți. Spații în care se descoperă calea “de a fi împreună”, clasele vor deveni comunități de învățare doar atunci când imaginația va fi liberă și când vor fi încurajate empatia și responsabilitatea: ”se impune o educație estetică pe deplin umană, precum și o educație fantastică la scara tuturor fantasmelor umanității...se impune o pedagogie a imaginației” (G. Durand, 1998, p. 428). În cadrul ei, un instrument insuficient exploatat este un tip de narațiune arhaică utilizată ca text educativ inițiativ prin care eposul folcloric se apropie cu greu de utopie, descriere literară a unei societăți imaginare ce propune o alternativă concurentă prezentului dar, spre deosebire de aceasta, el prezintă gesturi și modele care nu aparțin viitorului, ci trecutului: ”vrei viitorul a-l cunoaște, te întoarce în trecut!” (M. Eminescu).

## **PARTEA A II-A. CADRUL PRAXIOLOGIC**

### **2.1. Coordonate estetice și culturale ale educației prin folclor**

Învățătura are la bază înțelegerea care, ca receptivitate la o idee nouă, se deosebește, oarecum, de înțelepciunea populară, socotită dar dumnezeiesc și presupune pricepere, selecție și practică, toate alcătuind o deosebită experiență de viață.

Preocupările esteticii vizavi de de educație sunt condiționate de particularitățile gândirii reflexive, conform căreia subiectul receptor se produce axiologic în expresie atitudinală, nu reproductivă, ca în cazul cunoașterii determinative. „Formarea de atitudini se prezintă astfel drept unul din obiectivele principale ale educației estetice, domeniu în care se include și ELA. Toate componentele conștiinței estetice sunt marcate de atitudine estetică, una dintre forțele esențiale ale omului, doveditoare a valorii integrale a personalității...” ( V.Pâslaru, 2013, p.90). În eposul folcloric, eticul determină esteticul, structura didactică a basmelor, legendelor, baladelor și snoavelor nu insistă pe attribute fizice, ele nefiind decât deschizătoare de portret moral: “de ce creștea, copilul se făcea mai isteț și mai îndrăzneț”. Plecarea pe drumul inițiativ presupune o pregătire legată de experiența generațiilor anterioare (calul, armele și hainele tatălui), iar parcurgerea drumului înseamnă renunțare la egoism și intoleranță și deprinderera echilibrului, a cinstei, științei de carte, respectul muncii, empatia și generozitatea.

Ca știință complementară, *poetica folclorică* apropie școala stilistică a lui D. Caracostea de cea sociologică a lui D. Gusti, istorico-etnografică a lui N. Iorga, de filozofia culturii a lui C. Rădulescu-Motru. Există remarcabile sinteze de mitologie românească (R. Vulcănescu, V. Kernbach) estetică (Gr. Smeu – „*Repere estetice în satul românesc*”). Considerând satul românesc cadrul natural al vieții estetice, L. Blaga afirma în „*Elogiul satului românesc*” (1937, p. 6) că “fiecare sat se simte, în conștiința colectivă a fiilor săi, un centru al lumii”.

Raportul existențial om-cosmos este surprins în folclor în “trei modele metodologice”:

- a) modelul sociologic descoperă în folclor tipare mitice;
- b) modelul semiotic are în vedere gândirea prin asemănare, corespondență, afinitate;
- c) modelul psihanalitic consideră că psihologia populară, ca ramură a psihologiei generale, e un sistem de reguli instituționalizate pentru a permite funcționarea mecanismului social, iar principii care stau la baza marilor sisteme religioase: Bine, Rău, Frumos, Adevăr, Viață, Moarte, Umanitate, înlocuiesc particularul, accidentalul.

La loc de frunte în ierarhia categoriilor esteticii folclorice se află frumosul: “În educația pe care orice mamă de la țară, orice femeie de om muncitor o face copilului ei, nu o dată se amestecă această expresie: este frumos sau nu este frumos. În privința aceasta, o femeie simplă pricepe mult mai mult decât acei autori de cărți pentru școlile primare în care se caută a se dovedi că o faptă morală atrage după dânsa întotdeauna o răsplată și aceasta nu poate să nu transforme un frumos suflet de copil în negustor de fapte bune. Deci, frumos și urât sunt

elemente de pedagogie populară și copilul se deprinde de la început cu această concepție”. (N., Iorga, 1992 p.33)

Frumosului folcloric i se alătură grațiosul, legat în parte de misterul feminin și naivul, ca modalitate elementară de a desființa spațiul și timpul și de a aduce totul în prezent.

Pentru că în basm personajul bun este prezentat simplu și direct, copilul nici nu se mai întreabă cum ar vrea el să fie, ci cu cine ar vrea să semene, căci alegerea modelului îi va structura, prin imitație, viitoarea personalitate, având în vedere considerente de ordin estetic și afectiv.

Tehnica educativă bazată pe forța formativă a modelului subliniază ideea că identitatea morală este direct relațională cu acțiunea. Acest principiu se regăsește în eposul folcloric în faptul că narațiunea prezintă comportamentul eroului și felul în care acesta aplică principiile etice.

Sublimul îmbină deopotrivă grandiosul și dinamicul. Aflat în moment de grea cumpănă, păstorul mioritic, simbol al eroicului, dă problemei filozofice a morții o dezlegare alegorică postexistențială, dovedind că gândul este mai general uman și mai filozofic decât fapta. Eroicul și monumentalul țin de sublimul tragic al eroilor din basme și balade: “Eroul pierе în luptă printr-o moarte violentă (de altfel, adeseori un ins devine erou datorită exclusiv morții violente, fulger, incendiu, etc. Ființa care-și găsește sfârșitul printr-o asemenea moarte continuă să trăiască într-un nou corp”. (M. Eliade, 1992 p.121)

Tragicul își are originea în neîmplinirea eroului datorită unor situații neprielnice sau dintr-o eroare a destinului. În cântecele epice eroice (balade haiducești) personajele au prevestiri negre, cele din basme, predestinate sau blestemate, trebuie să înfăptuiască ceva neobișnuit. Fără a fi socotită ca un sfârșit absolut, în concepția populară, moartea este un rit de trecere spre o altă formă de existență, continuarea vieții putând avea chiar un efect mai însăimântător decât moartea fizică, eliberatoare de nefericirea lăuntrică. Manole devenit formă (biserică) și istorie (alter-ego al lui Neagoe Basarab) izvor creator (“fântână lină”) se întâlnește cu Ana (femeia-simbol al renașterii) în “mitul eternei reînțoarceri” la o existență primordială sacră și ciclică.

Comicul include satira, umorul și ironia în cupluri comice – păcălitorul păcălit, Păcală și Tândală, chipuri monstruoase din basme, legende sau mituri.

Imaginarul ia forme fantastice (tulburarea ordinii trebuie remediată) cromatice (alb-negru, laie-bucălaie) stilizate până la abstractizare.

Referitor la sfințenia neamului său, Iorga exclamă: “La ce grad înalt de moralitate neînvățată, ci venită de la sine, dintr-un instinct care se întinde armonios asupra tuturor domeniilor, se poate ridica Românul netrecut prin școli capabile a-i falsifica, prin împrumutul nepractic al lucrurilor străine felul de a gândi!” ( antologia lui I. Chimet citată mai jos, p. 43)

În eposul folcloric românesc, întâlnim ca personaj pe Dumnezeu Sfântul, numele popular al sărbătorilor este Sântoader, Sâmedru, Sântămăria, un lucru bine făcut e “sfânt”, “omul sfințește locul” și are în suflet “sfânta frică” când se jură pe “sfânta dreptate” și astfel se con-sacră prin felul de trăi.

Nu întâmplător, volumul al treilea al lucrării lui I.Chimet (1992) se intitulează „*Dialog despre identitatea românească*”. El încearcă surprinderea sufletului românesc din șase unghiuri: etnic, juridic, filozofic și al culturii populare, perspectiva estetică și unghiul critic.

Din perspectivă estetică, Petru Comarnescu subliniază “Specificul românesc în cultură și artă” în câteva trăsături pe care le întâlnim în special în literatura populară:

- a) un sentiment aparte al naturii: contemplație, armonie, puritate;
- b) un simț al măsurii și al strictului necesar: gingășie, seriozitate;
- c) vioiciune: nuanțe, varietate ritmică, noblețe, dor.

Ducând mai departe aceste idei, Basile Munteanu studiază în mod inedit cum se reflectă „*Literatura română în perspectivă europeană*”. Această temă generoasă poate fi abordată în toate tipurile de activități formale și nonformale, utilizând o paletă largă de tehnici și metode, de la problematizare la proiect cu temă de durată.

Un principiu fundamental al *cercetării eposului folcloric* îl reprezintă raportul *sincronic-diacronic în abordarea creației populare*. Aplicarea lui confirmă concluzia lui V. I. Propp pe care le-o subliniem elevilor: cercetarea sincronică trebuie să preceadă obligatoriu cercetarea diacronică. Nu întâmplător, lucrarea sa fundamentală, “Morfologia basmului”, apare în 1928, completată fiind tocmai în 1946 de “Rădăcinile istorice ale basmului fantastic”.

Suntem astfel îndrumați să descompunem opera epică populară în părțile sale componente, să-i studiem forma, ca abia apoi să putem compara specii, variante, să stabilim relații între speciile populare epice locale, naționale sau internaționale, deci să completăm analiza “morfologiei” cu cea istorică și comparatistă.

Multiplele potențialități cultural-educaționale ale eposului folcloric se diferențiază în tipuri sau valori: literar-poetice; cultural-etnografice; documentar-istorice; ritual-mitologice, etc.

Ajungem la concluzia că, în evoluția cultural-spirituală, oamenii au folosit întâi semne ritualice, apoi mitologice (perioada religioasă), trecând la semne poetice (perioada metafizică) sau științifice.

Nu numai eposul popular, ci întreaga literatură folclorică se întemeiază la orice popor pe funcționalitatea unor constante, arta specifică a folclorului regăsindu-se tocmai în raportul constante-variabile. Statutul oralității folclorice implicate în ritualitate, sacralitate și mitologie se bazează pe constante semiotice, culturale, ceremoniale, lingvistice și poetice pe care rămâne să le decoperim, pas cu pas, împreună cu tânăra generație.

## CONCLUZII

**Școala de astăzi revalorifică dimensiunea metaculturală, determinând elevul la “connaissance”, a cunoaște, a se recunoaște(sau re-cunoaște!) și a se autocunoaște cu ajutorul culturii; Capodoperele eposului folcloric românesc reprezintă o originală dovadă a libertății de a gândi a neamului nostru; Mesajele educaționale actuale pe care le transmit operele populare sunt încă prea puțin studiate și aplicate; Urmărirea simultană a planului sincron și diacronic ne ajută la descifrarea structurii (temă, eroi, poetică) speciilor epice populare, dar și a interferențelor lor; Sunt evidențiate valori literar-poetice, cultural-etnografice, documentar-istorice și ritual-mitologice; Prin educația pentru schimbare se poate propune diversitatea culturală, opusă etnocentrismului, care încearcă să impună o standardizare culturală. În acest sens, educatorul trebuie să aibă permanent în vedere că actul educațional este echivalent cu procesul formării unor atitudini fundamentale, asimilarea unor opere artistice fiind însoțită de multiple programe instructive și definindu-se drept activitate educațională universală.**

## BIBLIOGRAFIE

**CERGHIT, IOAN (2002), *Sisteme de instruire alternative și complementare (Structuri, stiluri și strategii)*, București , Editura Aramis**

**CHIMET, I., (1992), *Dreptul la memorie*, Cluj, Ed. Dacia**

**COZMA, T., (1999), *Educația interculturală* , Iași, Polirom**

**ELIADE, M., (1943), *Insula lui Euthanasius*, București , Editura Fundațiilor Regale**

# STRATEGII MANAGERIALE PENTRU ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Prof. drd. Dorina PAICU

Școala Gimnazială Poiana Stampei, Suceava

## ARGUMENT

Creșterea calității serviciilor educaționale și asigurarea accesului la educație pentru toți membrii societății, au devenit în ultimii ani și pentru România, priorități naționale. Sistemul de învățământ preuniversitar românesc a fost supus după anul 1989 la o multitudine de experimente încercând astfel să se adapteze la sistemele de învățământ europene. Îmbunătățirea calității serviciilor în învățământul preuniversitar impune ca un program educațional să fie inițiat ținând cont de ceea ce are nevoie beneficiarul, educabilul.

Este necesar ca fiecare unitate furnizoare de educație să înțeleagă necesitățile actuale și de viitor ale beneficiarilor, să le îndeplinească cerințele și să le depășească așteptările.

Educația de calitate respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională. Educația, la toate nivelurile și prin toate formele, va urmări dezvoltarea autonomiei individuale, a capacității de a lua decizii pertinente. Instituțiile de educație se vor bucura de o autonomie sporită în elaborarea unei oferte educaționale adecvate nevoilor individuale și comunitare, autonomie corespunzătoare creșterii răspunderii acestor instituții pentru calitatea ofertei educaționale.

În asigurarea calității educației sunt avute în vedere trei domenii fundamentale de organizare și funcționare. Criteriile, standardele și indicatorii de performanță trebuie să fie astfel formulați, încât accentul să nu fie pus numai pe conformarea unei organizații la un set predeterminat sau predefinit de condiții cantitative și calitative, ci și pe angajarea deliberată, voluntară și proactivă a instituției pentru realizarea anumitor performanțe demonstrabile prin rezultate efective. Aceste domenii sunt:

- a) capacitatea instituțională care rezultă din organizarea internă și infrastructura disponibilă pentru a îndeplini obiectivele programelor educaționale;
- b) eficacitatea educațională care constă în mobilizarea de resurse umane și financiare, cu scopul de a determina elevii să obțină rezultate cât mai bune în învățare;
- c) managementul calității care rezultă din structurile, practicile și procesele prin care se asigură în instituție îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale.



Problema asigurării și menținerii calității serviciilor educaționale este una deosebit de importantă cu un impact imediat, dar și pe termen lung asupra beneficiarilor direcți ai acestora - elevii, cât și asupra beneficiarilor indirecți - comunitatea, societatea etc.

Calitatea și asigurarea acesteia nu se întâmplă, nu este opțională, ci este o cerință imperativă a timpului pe care îl trăim din cel puțin patru motive: *moral* (elevii sunt cei cărora trebuie să li se asigure o educație care să fie „cea mai bună”), *contextual* (școlile sunt într-o interacțiune dinamică și continuă cu societatea și comunitatea cărora le aparțin). Contextul în care acestea își desfășoară activitatea este într-o continuă luptă pentru calitate, ceea ce impune pentru toate instituțiile o creștere a interesului pentru calitate), *supraviețuirea* (societatea de azi este una concurențială), *responsabilitatea* (școlile sunt supuse în mod constant aprecierii și evaluării celor pe care îi servește: elevi, părinți, comunitate, societate. Școala este un bun al comunității și va trebui să dea socoteală pentru ceea ce face, motiv care impune existența unor strategii interne de asigurare și menținere a calității).

Școala românească trebuie să iasă din normele stricte ale ideii de transfer de cunoștințe către elevi, idee care încă mai stă ca temelie de bază a tot ceea ce școala face sau trebuie să facă. Școala să fie locul unde elevii primesc informații, dar accentul să nu cadă pe dimensiunea informativă, ci din ce în ce mai mult pe formare, integrare, relaționare.

**Valorile instituționale și viziunea** sunt importante deoarece ele dau direcție și sens instituției, asigură consecvența în acțiune, motivează și promovează angajații, pun bazele culturii școlii.

Iată destule motive pentru a acorda o mai mare atenție activității didactice în vederea obținerii unui învățământ de calitate.

## I. Ce este calitatea educației?

Conceptul de calitate a fost asociat cu un anumit nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, deci cu valorile explicite și implicite ale culturii unei comunități sau unei națiuni. Un concept propriu al calității ar trebui să se fundamenteze pe: cultura, tradițiile și valorile naționale, cultura și valorile pe care dorim să le promovăm prin politicile și strategiile dezvoltării sociale și economice durabile.

Calitatea educației poate fi privită ca un ansamblu de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Beneficiarii și clienții educației de calitate (elevii, părinții, societatea) ar fi de dorit să fie consultați permanent în ceea ce privește satisfacția lor față de serviciile educaționale de care beneficiază.

Îmbunătățirea calității educației presupune evaluare, analiză și acțiune corectivă continuă din partea organizației furnizoare de educație, bazată pe selectarea și adoptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea celor mai relevante standarde de referință. Metodologia asigurării calității educației precizează că asigurarea calității educației este centrată preponderent pe rezultatele învățării. Rezultatele învățării sunt exprimate în termeni de cunoștințe, competențe, valori, atitudini care se obțin prin parcurgerea și finalizarea unui nivel de învățământ sau program de studiu.

Calitatea în educație este asigurată prin următoarele procese: planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării, monitorizarea rezultatelor, evaluarea internă a rezultatelor, evaluarea externă a rezultatelor și prin îmbunătățirea continuă a rezultatelor în educație.

Calitatea este dependentă de valorile sociale în care funcționează sistemul respectiv de educație. Calitatea se realizează pe un anumit subiect, pentru un anumit beneficiar, după anumite interese. Valorile calității în educație: democrația, umanismul, echitatea, autonomia intelectuală și morală, calitatea relațiilor interpersonale, comunicarea, îmbogățirea comunității, inserția optimă socială și profesională, educarea individului ca membru critic și responsabil al grupului. Forța de muncă să fie competitivă, cu noi competențe în soluționarea problemelor și cu abilități cognitive. **Încă persistă discrepanțe între nivelul de pregătire al elevilor din școlile rurale și cei din școlile urbane, între elevii majoritari și cei aparținând grupurilor minoritare defavorizate.**

Aceste diferențe privind performanța pot fi puse și pe seama unor distribuții inechitabile și ineficiente a resurselor ceea ce duce la o mare variație în ceea ce privește calitatea educației oferite.

Sensul educației este dat și de *comunicare*, așa cum menționam mai sus. Calitatea educației este dată de calitatea *actului de comunicare*. Există o multitudine de factori care pot constitui bariere de comunicare. Toate aceste bariere trebuie depășite printr-o educație a comunicării care presupune: favorizarea autocunoașterii prin resursele de comunicare, familiarizarea cu toate formele procesului de comunicare, descoperirea resurselor de comunicare ale celorlalți, activarea aptitudinilor de comunicare, descoperirea disponibilităților personale latente, folosirea optimă a multiplelor canale de emiterie și receptare didactică, valorizarea comunicării integrale.

## **II. Cum asigură calitatea „actorii” implicați la nivelul școlii?**

Cadrele didactice prin:

- activitate didactică în conformitate cu documentele normative și bazate pe o metodologie centrată pe elev;
- formare continuă;
- adecvarea întregii activități la nevoile elevilor și ale comunității;
- evaluare și autoevaluare permanent.

Elevii prin:

- pregătire continuă;
- implicare activă și responsabilă în propria educație;
- participare la viața școlii.

Conducerea școlii:

- prin asigurarea resurselor, a bazei logistice și a condițiilor pentru o educație de calitate;
- realizarea comunicării interne și externe la nivelul școlii;
- conducerea proceselor de dezvoltare instituțională.

Comisia pentru evaluare și asigurare a calității:

- strategia de evaluare și asigurare a calității;

- propuneri de îmbunătățire a calității educației;
- colaborarea cu ceilalți „actori” implicați;
- raportul anual de evaluare internă privind calitatea educației în școală.

Părinții:

- comunicare permanentă cu copilul și cu cadrele didactice;
- implicare în viața școlii și răspuns prompt la solicitările acesteia.

### III. Centrarea managementului calității pe valoarea adăugată și pe progres

„Evaluarea calității educației se face pe baza valorii adăugate, adică în funcție de ceea ce are școala, educația adaugă la „zestrea” de cunoaștere, deprinderi, atitudini, competente generale existente deja la nivelul indivizilor, grupurilor și comunităților.” (Simona Josan, 2005, pag.9)

Școlile sunt foarte diferite în ceea ce privește premisele și resursele puse în joc. Ca urmare, la eforturi egale, rezultatele obținute vor fi foarte diferite.

Calitatea se poate obține și în școlile care acționează în condiții grele iar efortul depus și rezultatele obținute trebuie recunoscute și recompensate.

„Utilizarea conceptului de „valoare adăugată “ este necesară pentru a discerne influența reală a educației asupra rezultatelor obținute și pentru a motiva școlile care obțin rezultate deosebite în termeni de „valoare adăugată”.

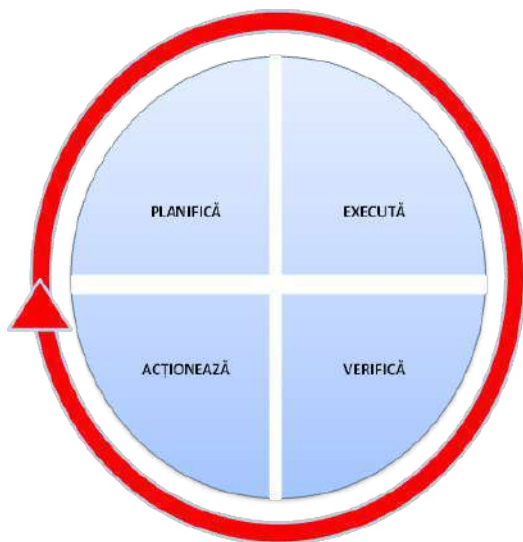
Pentru a putea măsura valoarea adăugată este necesară o estimare corectă a condițiilor de intrare, exprimată în factori de risc (de exemplu procentul elevilor care au dreptul la bursă socială, procentul familiilor care primesc diferite forme de ajutor social, procentul familiilor în care cel puțin un părinte e șomer, procentul familiilor monoparentale, procentul elevilor migranți, nivelul studiilor părinților elevilor, procentul orelor din planul de învățământ predate de cadre necalificate, fluctuația cadrelor didactice etc.)

Unitățile școlare vor fi clasificate în categorii de risc în funcție de condițiile de funcționare, iar judecarea rezultatelor unei unități școlare se va realiza numai prin comparare cu media de referință a categoriei respective.” (Titus Filipaș, 2007)

#### IV. Tipuri de strategii manageriale pentru îmbunătățirea calității procesului de învățământ - repere conceptuale

Societatea contemporană - numită și societatea informațională - este definită de analiștii științelor sociale drept o societate a cunoașterii și a învățării permanente. În același timp, ea reprezintă o eră a diversității, a mișcărilor sociale, a deplasării puterii și a influențelor dinspre majoritatea centrală spre grupuri distincte. În această stare de difuzie a valorilor și de fragmentare a formelor, rolul comunităților se accentuează, ele devenind, în contextul actual, cele mai importante medii de dezvoltare a individului. Astfel că, este necesar a se crea o *școală responsabilă* care este răspunzătoare, educațional și civic, de ceea ce produce *în și pentru* societatea aflată într-o permanentă schimbare, o școală care „dă seama” de rezultatele produse, mai bine-zis este capabilă *să-și cunoască, să-și planifice și să-și evalueze resursele în termeni de scopuri și rezultate*, în vederea obținerii unui învățământ de calitate.

În general, termenului de *calitate* (cuvântul provine de la latinescul *qualitas, qualis* care înseamnă *fel de a fi*) i se pot atribui mai multe interpretări în funcție de contextul în care este utilizat (avându-și originile la începutul secolului trecut, conceptul de *calitate* apare în industrie, cu referire strictă la *calitatea* percepută de client). Literatura de specialitate oferă diferite accepțiuni ale termenului de *calitate*, în varianta simplistă, prin „calitate se înțelege valoarea care poate fi apreciată la un produs” sau „ansamblul de proprietăți sau caracteristici ale unui bun sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite” (*Standardele ISO de management al calității*). Însă, ***calitatea în educație***, desemnează un complex de principii și practici ce traversează întregul mediu educațional, în totalitatea componentelor sale, orientat spre obținerea de rezultate performante, raportate la standarde și spre satisfacerea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor educației. Pentru a defini o *școală de calitate*, se impune parcurgerea tuturor aspectelor care o definesc: climatul educațional, mediul fizic, curriculum-ul, relații dintre cadre didactice, elevi și comunitate. Așadar, *calitatea educației* reprezintă ansamblul caracteristicilor unui furnizor și ale programului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările și standardele de calitate. În perspectiva acestei definiții există și o latură *subiectivă* (așteptările beneficiarilor care diferă de la o unitate de învățământ la alta), precum și una *obiectivă* (standarde de calitate care sunt aceleași pentru toate unitățile de învățământ).



Întregul proces de asigurare a calității poate fi definit sub forma unui continuum circular, intitulat **Ciclul PEVA** (*Planifică, execută, verifică, acționează*), iar etapele presupun o abordare proiectivă, pe termen lung a managementului unei organizații. Astfel se pleacă de la planificarea atentă a tuturor acțiunilor specifice, activitate urmată de punerea în aplicare a celor planificate, verificarea rezultatelor acțiunilor realizate, apoi, după constatarea neajunsurilor, a deficiențelor apărute în procesele desfășurate, intervine cea mai importantă componentă și anume acțiunea în sensul remedierii, a

îmbunătățirii calității la nivelul organizației. Așadar, se impune transformarea școlii într-o organizație care **învață**, iar acest aspect presupune **învățarea școlii înseși** și nu numai a membrilor acesteia, ea devenind o organizație adaptabilă, flexibilă, inovatoare și responsabilă. Sursa schimbării organizaționale este schimbarea personală care presupune desfășurarea unui management al calității, directorul jucând rolul esențial de agent al schimbării, schimbare care se realizează printr-o relație activă cu mediul social care să asigure un parteneriat efectiv, o implicare complexă și profundă a comunității, dar și a organizațiilor și instituțiilor reprezentative.

**Managementul calității totale** aduce în plus implicarea membrilor organizației în atingerea obiectivelor propuse în cadrul școlii. Karl J. Koller, membru fondator al *Institutului pentru Managementul Calității Totale* din Zurich definește **TQM (Total Quality Management)** ca „**modalitatea sistematică de conducere a unei organizații**” aducând astfel în atenție rolul semnificativ pe care îl are managerul unei organizații în buna funcționare a acestuia.

Sallis (2002) afirmă că **TQM** este „deopotrivă filosofie și metodologie” și identifică principalele etape ale implementării ca fiind: promovarea schimbării în cultura organizațională; leadership strategic în procesul de asigurare a calității; interes crescut pentru satisfacerea nevoilor beneficiarilor direcți și indirecți; eficientizarea activităților, urmărirea atentă a raportului scop-calitate, în vederea optimizării acțiunii; promovarea și sprijinirea echipelor de îmbunătățire a calității; utilizarea de proceduri, metode și tehnici pentru asigurarea calității; aprecierea progreselor în îmbunătățirea calității; instruirea și formarea personalului pentru dezvoltarea unei culturi a calității, monitorizarea personalului și a proceselor din școală pentru îmbunătățirea continuă a calității; autoevaluare și evaluare prin raportare

la respectarea standardelor de calitate impuse și cultivarea în organizație a unei filosofii a calității. La baza realizării unui management al calității (după Sallis, 2002) stau 8 principii de bază:

1. Centrarea pe nevoile beneficiarilor direcți și/sau indirecti ai serviciului educațional;
2. Leadershipul generator de îmbunătățire –poate fi considerat o rețetă de succes în multe unități de învățământ;
3. Implicarea tuturor angajaților școlii pentru a lucra în beneficiul organizației;
4. Eficacitate și eficiență în organizația școlară;
5. Sisteme clare de management al calității în organizația școlară;
6. Îmbunătățirea continuă-reprezintă obiectivul principal al întregii calități a sistemului educațional;
7. Implicarea în luarea deciziilor, pe bază de date, informații reale și disponibile;
8. Relații reciproc-avantajoase cu beneficiarii, cu alte grupuri comunitare.

Un management al calității presupune alegerea celor mai eficiente strategii și transformarea managementului în unul strategic. La baza conceptului de *management strategic* se află cuvântul *strategie* prin care, în antichitate se înțelegea „arta de a conduce un război”. Ulterior, în literatura de specialitate termenul a cunoscut diverse accepțiuni precum: „planificare, organizare, conducere”, „modalitate de acțiune”, „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”, prefigurarea unui comportament competitiv pentru organizație pe termen lung, ținând cont atât de cultura organizației, cât și de evoluțiile contextuale”, iar George Steiner (care a fost numit „părintele planificării strategice”) evidențiază caracteristicile unei *strategii*, definind-o astfel:

-Strategia este ceea ce managerii de vârf consideră că e de cea mai mare importanță pentru organizație.

-Strategia face referire la decizii de bază, respectiv cele ce vizează scopul și misiunea organizației.

-Strategia constă în acțiuni importante, necesare pentru realizarea scopului și misiunii.

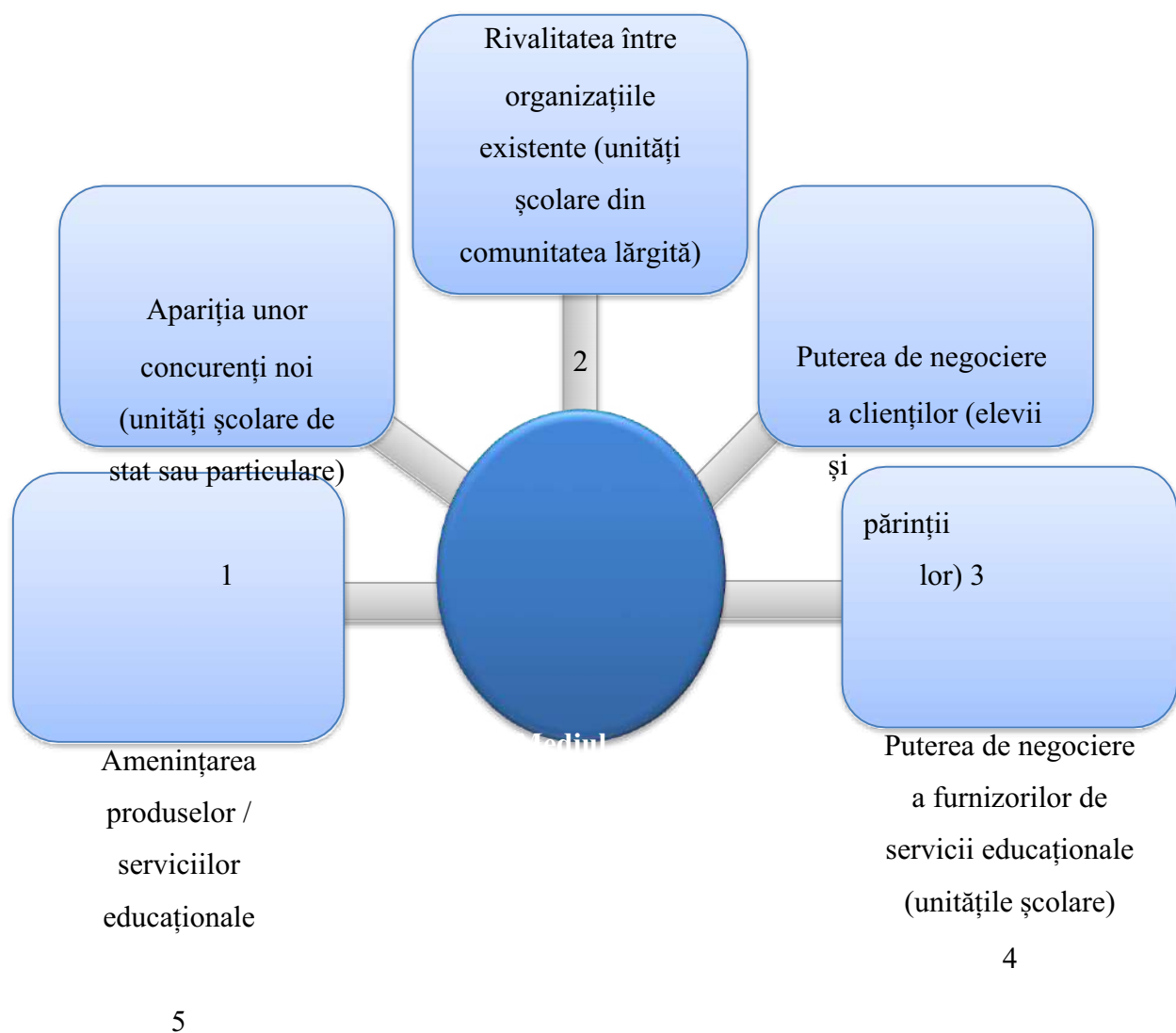
-Strategia răspunde întrebării: „Ce ar trebui să facă școala?”

-Strategia răspunde întrebării: „Care este finalitatea pe care o prevedem și cum am putea să ajungem acolo?”

Prin urmare strategia este : *un plan*, este „ cum”, este rațiunea de a ajunge de „aici până acolo”; *un model* ce acționează în timp; *poziție*: reflectă deciziile prin care se pot realiza diferite produse și servicii pentru beneficiari diverși; este *perspectivă*, adică, *viziune și direcție*. (Petrescu &Șirinian).

Strategia se evidențiază ca parte principală într-un proces amplu, intitulat **management strategic** care presupune, în urma analizei obiective a mediului extern și a mediului intern, identificarea răspunsurilor pentru următoarele întrebări: ce?, de ce?, cum?, dar și cu ce?, răspunsuri care pot asigura obținerea performanței organizației școlare în mediul concurențial în care aceasta funcționează.

Un model strategic sugestiv este **Modelul celor 5 forțe** (Michael Porter ) pentru învățământul preuniversitar structurat astfel:





Așadar, **Managementul strategic** trebuie promovat în *contextul educației* ca **management al calității** angajat *global, optim, inovator*, la nivelul sistemului și al procesului de învățământ. În acest sens se identifică 2 accepțiuni:

*Managementul calității*, la nivelul *sistemului de învățământ*, reprezintă activitatea de *conducere socială eficientă a educației/proiectării educației și instruirii* care vizează realizarea **funcțiilor generale**, cu caracter *obiectiv*, la parametrii superiori, prin angajarea *subiectivă pozitivă a scopurilor generale, strategice*, construite *subiectiv* prin principalele subsisteme ale sistemului social (economic, politic, cultural, comunitar, natural). Se stimulează astfel capacitatea sistemului de învățământ de a asigura integrarea *psihosocială optimă* a elevilor la nivel comunitar, civic, profesional.

*Managementul calității*, la nivelul *procesului de învățământ*, reprezintă activitatea de *conducere socială eficientă a educației/instruirii/proiectării educației și instruirii* pe baza **obiectivelor generale**, specifice și concrete ale educației/instruirii (subordonate teleologic și axiologic *scopurilor generale, strategice* ale educației) care vizează integrarea școlară, profesională, comunitară, *culturală* prin *formarea-dezvoltarea optimă* a elevilor la nivel *cognitiv* (limbaj, gândire, memorie logică, imaginație creativă, aptitudini intelectuale, creativitate superioară/inventivă, inovatoare) și *noncognitiv* (afectivitate, motivație, voință, caracter).

#### **Tipuri de strategii manageriale pentru îmbunătățirea calității procesului de învățământ**

În literatura de specialitate există modele de strategii manageriale care s-au dezvoltat în organizațiile industriale dar care, ulterior, au fost preluate de alte tipuri de organizații, respectiv de organizațiile școlare. Strategia managerială presupune abordarea tuturor elementelor componente: viziunea, misiunea, scopul, țintele, obiectivele, activitățile, resursele, care sunt interconectate sub presiunea mediului în care organizația funcționează. Strategiile specifice serviciilor educaționale sunt diversificate prin raportare la mediul educațional care trebuie să fie coerent, omogen și favorabil schimbărilor.

Astfel, strategiile educaționale pot fi clasificate în funcție de accentul pe care îl direcționează către un anumit domeniu funcțional din organizația școlară (resurse umane, resurse materiale, management, dezvoltare comunitară), factorii interni fiind cei care fundamentează, cu precădere, strategia din organizație, fără a se exclude și mediul extern care condiționează desfășurarea procesului de învățământ.

Există astfel, următoarele categorii de strategii:

1. Strategia orientată către sistemul de valori
2. Strategia orientată către investiția în resursa umană
3. Strategia orientată către utilizarea resurselor existente în organizație
4. Strategia orientată spre autonomie decizională și descentralizare la nivelul comunității locale.

**1. Strategia orientată către sistemul de valori** se concentrază pe îndeplinirea misiunii formulate în scopul realizării viziunii școlii. Respectarea și promovarea unor valori precum echitatea, dreptatea, egalitatea de șanse, performanța se fundamentează pe cultivarea relațiilor sociale la nivelul comunității, relații care se întemeiază pe transparență, bună informare și comunicare. În acest sens, școala este considerată ca fiind un pilon al comunității, se bazează pe o tradiție recunoscută și apreciată în comunitate și susține un sistem de valori acceptat la nivelul comunității. În România, prin L.E.N. 1/2011 la nivelul Ministerului Educației Naționale, este asumată o astfel de strategie. Astfel, Legea are ca viziune promovarea unui învățământ orientat pe valori, creativitate, capacități cognitive, capacități volitive și capacități acționale, cunoștințe fundamentale și cunoștințe, competențe și abilități de utilitate directă, în profesie și în societate” (Eurydice, 2019, *Principii fundamentale și politici naționale*).

**2.Strategia orientată către investiția în resursa umană** permite micșorarea rezistenței la schimbare și sensibilizarea angajaților în raport cu dezvoltarea organizației. Compatibilizarea dintre abilitățile și competențele angajaților și disponibilitatea de a le folosi în interesul întregii organizații pot determina realizarea obiectivelor organizației și atingerea avantajului competitiv. Eficacitatea în organizație se poate realiza printr-o atitudine flexibilă a angajaților pentru a răspunde nevoilor organizației, aceștia fiind dispuși să se perfecționeze continuu, pentru dobândirea unor noi competențe, diminuând astfel fondurile alocate pentru noi angajări de personal. Astfel, reconversia profesională, facilitată de unitatea angajatoare, este un instrument care poate deveni util ambelor părți: angajat și angajator.

În organizațiile școlare din România, această variantă este însă puțin realizabilă. Există puțină flexibilitate în sistemul educațional românesc în privința mobilității personalului didactic, determinată atât de procentul mare de profesori titulari care funcționează în sistem, dar și de dificultatea de a elimina angajații neconformi.

Într-un raport al Centrului Român de Politici Europene (Fartusnic, 2013), cu privire la politicile de recrutare de personal pentru sistemul preuniversitar de învățământ, sunt precizate principalele provocări la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. Acestea sunt evidențiate prin:

-*Tendința demografică negativă*-impactul va fi resimțit pe termen scurt (2020), cât și pe termen lung (2050) și se va concretiza în posturi didactice ale profesorilor titulari care vor dispărea, dar care nu vor fi scoase la concurs din lipsa elevilor (Peticilia, M. Numărul copiilor sub 4 ani s-a redus la jumătate față de 1990. Efectele acestei scăderi se vor propaga în toate grupele de vârstă, arată un raport al Curții de Conturi ,2 februarie -*Evaluarea constantă a statutului și imaginii cadrelor didactice*-din această cauză, mulți dintre cei care și-ar fi dorit o carieră didactică s-au orientat spre alte specializări, renunțând la învățământ (Iosip F. 2018).

-*Discrepanțe majore în felul în care sunt aplicate politicile de descentralizare în sectorul educației*, atât în domeniul resurselor umane, cât și în domeniul finanțării, între școlile care sunt sprijinite de autoritățile locale și cele care nu beneficiază de acest sprijin existând mari diferențe (doar 11% din școlile din România sunt în categoria școlilor de elită, iar 27% se plasează la polul opus, sunt școli cu risc major de abandon și excluziune socială (Iosip F., Clasament: școlile de top și cele slabe. Cercul vicios al subfinanțării școlilor cu rezultate slabe, 16 mai, 2018).

Fartusnic (2013) susține că „profesorii sunt singura variabilă care are capacitatea de a compensa handicapul socio-economic al unui elev (proveniența din familii sărace, părinți șomeri și cu nivel scăzut de educație) sau condițiile precare în care acesta învață acasă sau la școală (lipsa de cărți, rechizite, munca în gospodărie sau în afara acesteia, condiții de temperatură sau de lumină improprii etc.). Totodată, se menționează că investițiile în educație și-au dovedit limitele în acele sisteme de în care politicile de resurse umane nu au avut un rol important pe agenda de decizie”.

Având în vedere toate aceste considerente, o strategie care să fie orientată spre investiția în resursa umană de calitate, respectiv cadre didactice cu o bună pregătire științifică, metodică și psihopedagogică constituie o alternativă viabilă, mai ales în acele școli în care este necesară creșterea performanțelor elevilor și realizarea calității în educație.

**3.Strategia orientată către utilizarea resurselor existente în organizație** este aceea care permite administrarea școlii pe termen scurt.

Lipsa proiectării și a planificării, pe termen mediu și lung, limitează accesul la oportunitățile oferite de societatea în schimbare și perpetuează conservatorismul și rutina la nivelul organizației școlare. Din păcate, cercetările recente arată că în această categorie se înscriu multe dintre unitățile școlare din învățământul preuniversitar din România.

În acest caz, modelul lui Porter, evidențiat anterior, prezintă un sistem de forțe care nu pune suficient de multă presiune pe organizațiile școlare. Apariția unor noi organizații școlare, în general particulare, nu constituie, de cele mai multe ori o amenințare, poate doar apariția unor noi specializări în

cadrul organizațiilor școlare deja existente. Se perpetuează, de-a lungul unor perioade mai mari de timp aceeași ofertă educațională, cu mici schimbări, de cele mai multe ori nejustificate.

În ceea ce privește puterea de negociere a părților implicate, elevi și părinți versus profesori, ambele categorii acceptă o stare inerțială, în care se refuză schimbarea de teama unor consecințe care ar putea să-i afecteze sau din pură nepăsare, dezinteres. Modelul Porter arată că acțiunea celor cinci forțe asupra organizației i-ar permite acestuia plasarea într-un cadru de oportunitate, prin care să-și valorifice mai bine resursele existente și să-și stabilească strategii de dezvoltare. Singura forță, care produce efecte, cât de cât vizibile, este rivalitatea dintre organizațiile școlare existente în comunitatea largită. Managerii organizațiilor percep această rivalitate ca o amenințare, limitându-și în acest sens libertatea de acțiune. De aici conservatorismul, încremenirea în proiect și proiectare, lipsa de viziune care determină organizația să stagneze, în ciuda nevoilor reale de dezvoltare și adaptare la mediul extern, aflat în continuă schimbare.

Centrarea pe investiția în resursa umană din organizație, dezvoltarea profesională și personală a angajaților din organizație pot determina schimbarea de paradigmă, orientând organizația către o abordare strategică, în vederea realizării unei viziuni și a misiunii propuse pe termen mediu și lung.

#### ***4.Strategia orientată spre autonomie decizională și descentralizatoare la nivelul comunității locale***

Aceasta reprezintă, în prezent, după cercetările actuale, opțiunea strategică de succes pentru multe din școli din lume, indiferent de sistemul politic și socio-economic la care se raportează. Fluctuațiile din mediul extern; accesul, uneori dificil, la resursele necesare; termenele de realizare; nevoile în continuă schimbare care se manifestă la nivelul comunităților restrânse sunt indicatori care pledează pentru descentralizarea școlilor la nivelul tuturor departamentelor funcționale: curriculum, resurse umane, resurse financiare și materiale, relații sistemice și comunitare.

Autonomia decizională implică o mai mare responsabilitate și responsabilizare a personalului din organizația școlară pentru obținerea avantajului competitiv, dar este o abordare des întâlnită în activități competitive, bazate pe cunoaștere, pe inovație și pe stimularea creativității.

Acest tip de strategie are la bază leadershipul transformațional, fiind caracterizat de o abordare managerială care produce schimbări, atât la nivelul fiecărui angajat în parte, cât și la nivelul întregii organizații.

În literatura de specialitate, leadershipul transformațional este prezent ca fiind opțiunea cea mai potrivită pentru organizațiile școlare, având în vedere că se gestionează un buget limitat, reglementările guvernamentale se modifică periodic „iar resursele financiare, materiale și umane nu sunt întotdeauna

disponibile” (Tănase, 2015). Se afirmă totodată că „leadershipul transformațional poate produce rezultate pozitive pentru organizații” și stimulează creativitatea angajaților (Bass&Riggio, 2006). Într-un studiu realizat se arată că directorii care au demonstrat calități specifice leadershipului transformațional, cât și pe cele specifice leadershipului tranzacțional reușesc cu succes să ridice moralul angajaților, să crească performanța și productivitatea în școală (Tănase, 2015).

Așadar, în domeniul managementului educațional sunt evidențiate sisteme educaționale în care au fost adaptate diferite strategii manageriale specifice condițiilor din comunitățile de care aparțin. De cele mai multe ori, în practică, se regăsește un mixt al diferitelor tipuri de strategii, în funcție de particularitățile organizației școlare, maximizându-se, pe cât posibil, șansele organizației de a-și atinge obiectivele, de a asigura calitatea serviciilor și de a obține avantajul competitiv.

Calitatea serviciilor prestate de managerul școlii către beneficiarii indirecti, reprezentați de profesorii școlii, reprezintă un factor determinant al calității serviciilor educaționale pe care profesorii școlii le realizează în activitățile specifice, cu beneficiarii direcți ai sistemului de educație, respectiv cu elevii școlii, dar și cu familiile acestora, în calitate de beneficiari indirecti.

În acest context, strategia managerială devine un vector de diferențiere între așteptările și percepțiile beneficiarilor, direcți și indirecti, cu privire la calitatea serviciului public de educație.

### **Bibliografie:**

1. Ciolan, L., *Proiectarea temelor integrate în cadrul curriculum-ului la decizia școlii*, în revista
2. „Învățământul primar” nr. 1-2, 1999.
3. Fartusnic, C., *Analiza politicilor de recrutare de personal pentru sistemul preuniversitar de învățământ*, București, Centrul Român de Politici Europene, 2013.
4. Filipaș, T., 2007, [www.edu.ro/index.php/articles/c356](http://www.edu.ro/index.php/articles/c356)
5. Josan, S., *Lecții de management și calitatea educației*, „Tribuna învățământului” nr.649, 2005  
Petrescu, P.& Șirinian, L., *Management educațional*, Cluj-Napoca, Editura Dacia (2002).
6. Pintilie, Laura-Mirela, *Strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România*, (teză de doctorat), 2019.
7. Porter, M.E., *Competitive Strategy: The Core Concepts*. In M. E. *Competitive Advantage*.

*Creating and Sustaining Superior performance.* Toronto, Canada.

8. Sallis, E., *Total Quality Management in Education.3rd Edition*, Taylor-Francis-eLibrary, 2002.
9. Tănase M., *Leadershipul transformational în cadrul organizațiilor bazate pe cunoaștere. Metode și tehnici utilizate utilizate în managementul organizației*, București. Pro Universitaria, 2015.
10. Institutul de Științe ale Educației, *Asigurarea calității – Ghid pentru unitățile școlare.*

## ASPECTE PRIVIND APLICAREA EVALUĂRII ALTERNATIVE: ESEUL ȘI PORTOFOLIUL

Prof. Palade Ioan Dragoș, Colegiul Economic „Virgil Madgearu” Iași

Rațiunile de sănătate publică au impus, într-o anumită măsură, noi direcții în modalitățile de realizare a evaluării procesului de învățare. Dacă până la pandemie accentul a fost pus pe cunoașterea efectelor activității desfășurate de către elevi, a randamentului, a raportului dintre performanțele realizate și timpul alocat, în timpul și în perioada post-pandemică a crescut importanța evaluării produsului final al activității de învățare a elevilor, a prestațiilor, a performanțelor și a competențelor.

Eseul, fie el structurat sau nestructurat, propune nu doar aprecierea rezultatului la care a ajuns subiectul educațional, cât mai ales, a activității independente și productiv-creatoare a acestuia. În plus, primim informații despre modalitățile de gândire și de argumentare ale elevului, într-o interpretare care se dorește cât mai originală cu puțință fără a avea pretenția de a epuiza subiectul atins.

Acțiunea de responsabilizare a propriei învățări, tendința spre autoperfecționare a propriului „produs”, perspectiva propusă de transformare a relației profesor-elev într-un parteneriat, toate converg spre oportunitatea de dezvoltare a personalității elevului. Acestea, precum și noi argumente, asupra cărora nu găsesc oportun să insist, m-au determinat să includ eseul nestructurat între metodele alternative<sup>1</sup> de evaluare căreia i-am acordat o importanță deosebită. Suportul logistic mi-a fost asigurat de platforma Google Classroom.

Rațiunile de timp, vârsta elevilor, profilul tehnologic al liceului, precum și exigențele acestui tip de evaluare m-au determinat să utilizez acest instrument, cu precădere la clasa a

---

<sup>1</sup> Maria Eliza Dulamă, *Considerații teoretice referitoare la evaluarea on line*, în volumul de studii *E-learning în România. Provocări și oportunități* (coord. Maria Eliza Dulamă), Presa Universitară Clujeană, Cluj, 2021, p. 25; Dan Potolea, Marin Manolescu, *Teoria și practica evaluării educaționale*, (suport de curs), București, 2005, p. 201. Cerghit, *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*, Editura Aramis, București, 2002, p. 192; Ștefan Păun, *Didactica istoriei*, Editura Corint, București, 2001, p. 176; Charles Temple, Jeannie L. Steel, Kurtis S. Meredith, *Aplicarea tehnicilor de dezvoltare a gândirii critice* (ghidul IV), supliment al revistei „Didactica Pro”, nr. 2 (8), Chișinău, 2003, p. 17.

XI-a, cu tema *Imaginea României după 1989 în viziunea unui adolescent*. Am avut în vedere ca sarcinile să formulate în mod clar, să fie însoțite de un barem corespunzător, facilitând posibilitatea ca prin intermediul platformei digitale să se ofere noi clarificări, de această dată, în mod individual, tuturor celor care întâmpinau dificultăți în respectarea rigorilor academice sau în redactarea materialelor. În plus, se creează posibilitatea perfecționării eseului prin feedback-uri repetate până la epuizarea termenului limită de predare a textului redactat. Evaluarea finală se realizează după refacerea „produsului” de către autor. Aspectul general de lansare spre rezolvare a unei probleme s-a dorit a fi un demers liber și creativ de expunere a unor perspective asupra unui subiect admițând posibilitatea abordării inter și transdisciplinare<sup>2</sup>.

Domeniile de conținut precum și sursele de informare s-au aflat la latitudinea elevilor, pentru ca analiza să aibă o bază cât mai mare de informații și un grad pe măsură de familiaritate. Pericolul diletantismului și al plagiatului a fost mult redus și prin impunerea respectării unui plan de redactare și a unor cerințe clar definite, succinte și precise<sup>3</sup>. Respectarea acestora a fost impusă de grila de evaluare, fapt ce a solicitat pragmatismul elevilor, dar și capacitatea de îndeplinire a unor sarcini precise.

Evaluarea punctelor de vedere ale eseurilor se realizează, în mod asincron<sup>4</sup>, prin intermediul aceleiași platforme de învățare. În mod implicit este testată capacitatea elevului de a-și susține punctul de vedere, de a lua o atitudine printr-o interpretare originală și creativă a subiectului propus. Prin raportarea la o anumită ordine de elaborare a conținutului, înscrisă în cerințe, dar și în grila de evaluare s-a încercat reducerea dozei de subiectivism<sup>5</sup>. Feed-back-ul constructiv poate fi canalizat în mod direct către fiecare elev, care poate la rândul său să ofere un punct de vedere lămuritor la observațiile profesorului. În toate aceste demersuri se evită pierderea din timpul alocat în mod oficial disciplinei.

Un interes deosebit am manifestat față de modalitățile de gândire ale elevilor. Dezvoltarea unui spirit critic, exprimarea coerentă, dar mai ales însoțită de argumente pertinente

---

<sup>2</sup> I. Albușescu, *Pragmatica predării: activitatea profesorului între rutină și creativitate*, Editura „Paralela 45”, Pitești, 2008, p. 91; Maria Eliza Dulamă, *De la teoria spre practică în evaluarea on line*, în *loc. cit.*, p. 52.

<sup>3</sup> Maria Eliza Dulamă, *Evaluarea scrisă on line*, în *loc. cit.*, p. 67; Elena Tiron, Tudor Stanciu, *Teoria și metodologia instruirii; Teoria și metodologia evaluării*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2019, p. 226.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 226 și urm; Maria Eliza Dulamă, *Evaluarea scrisă on line*, în *loc. cit.*, p. 62.

<sup>5</sup> Charles Temple, Jeannie L. Steel, Kurtis S. Meredith, în *loc. cit.*, p. 80.



se înscriu în același registru de obiective urmărite de către evaluator. Confortul oferit de alegerea în mod liber a surselor de informare, a resurselor de documentare, rezolvarea cerințelor în ritm propriu, stabilirea propriilor etape de redactare a unui material, posibilitatea clarificării unor aspecte pe întreg parcursul procesului de întocmire a eseului și de auto-reglare/perfecționare a „produsului educațional” pentru a se ridica în parametrii unor standarde se înscriu între cele mai însemnate avantaje ale evaluării off-line.

Comparativ cu dezavantajele pe care le comportă, esul reprezintă o modalitate eficientă de evaluare a competențelor, în contexte noi, asta dacă se respectă într-o manieră strictă toți indicatorii propuși, cu beneficii pe termen mediu și lung pentru formarea individuală a elevului.

În mod firesc, în continuarea evaluării alternative a elevului, care monitorizează progresul educațional și dezvoltarea de competențe pe termen mediu se înscrie, și portofoliul de învățare<sup>6</sup>. Deși, este o metodă alternativă de evaluare extrem de ofertantă poate transla ușor spre o utilizare superficială de natură a-și pierde finalitatea. De regulă, un astfel de portofoliu poate include: rezultatele obținute la evaluări, răspunsuri la chestionare referitoare la predarea și învățarea acelei discipline; recenzii; biografiile unor oameni de știință; proiecte individuale sau de grup, interviuri, concluzii asupra unor vizite, drumeții sau excursii, eseuri, postere, bibliografia studiată, fișe de autoevaluare, fișe de lucru, fișe de activitate experimentală etc.<sup>7</sup>

Din punct de vedere al conținutului, colecția de materiale care înregistrează evoluția, eforturile și reușitele educabilului pot fi utilizate atât în mediul școlar, cât și în cel profesional, servind ca o dovadă a competențelor și aptitudinilor dobândite. Asta, dacă sunt formulate cerințe clare, de natură distinctă pentru fiecare elev pentru a evita trivializarea procesului de evaluare. Temele comune pentru toți subiecții educaționali se traduc, în fapt, printr-o serie de subiecte listate fără discernământ, fără o lecturare atentă, fără o structurare, cel puțin pe categorii de probleme. În plus, bibliografia lipsește cu desăvârșire, paginile au un aspect neîngrijit (cuvinte subliniate, de culoare albastră, nu există alinierea stânga-dreapta, toate acestea ca rezultat al procesului de copiere și inserare). Această abordare face ca evaluarea formativă și de ansamblu să nu-și atingă obiectivele<sup>8</sup>. De aceea, se impune ca temele de conținut să fie personalizate,

---

<sup>6</sup> Ștefan Păun, *op. cit.*, p. 173; Ștefania Zlate, Luminița Drăghicescu, Ioana Stăncescu, *Strategii moderne de predare-învățare-evaluare* (curs), ianuarie 2011, p. 64.

<sup>7</sup> Maria Eliza Dulamă, *Metode alternative/complementare/complexe de evaluare*, în volumul *E-learning în România. Provocări și oportunități*, p. 108.

<sup>8</sup> Elena Tiron, Tudor Stanciu, *op. cit.*, p. 234.

cerințele în privința redactării academice să fie însoțite de un model și de explicații clare de întocmire.

Responsabilitatea poate fi cultivată nu prin libertatea de selectare a temelor, cum consideră Tiron și Stanciu<sup>9</sup> ci, tocmai, prin sarcini de cercetare individuală sau de grup care să fie precise în privința temelor de conținut, poate chiar personalizate pentru fiecare elev sau grup în parte, să aibă un termen limită de redactare și, poate, cel mai important, să fie dublat de o prezentare sub forma unui rezumat în plenul clasei. La prima vedere poate părea un cumul de sarcini complexe, însă, „fructificarea” rezultatelor cercetării printr-o prezentare care să fie gestionată într-o unitate de timp limită, să solicite sau să dezvolte abilități de exprimare, de structurare a unor idei, de urmărire a unei coerențe, eventual de a clarificare a unor curiozități exprimate de „auditoriu”, toate acestea se înscriu într-o manieră de evaluare cu adevărat utilă și eficientă. Totodată, monitorizarea unei evoluții este mult mai relevantă dacă surprinde capacitățile de documentare și de informare pe etape de studiu și nu, *ex abrupto*, doar la finalul unui an școlar. Așadar, prin integrarea învățării cu evaluarea continuă, portofoliul ajunge să stimuleze motivația și autonomia în procesul de învățare, precum și dezvoltarea de aptitudini de comunicare, oratorie etc.

Îmbinarea metodelor tradiționale cu cele alternative de evaluare maximizează potențialul ambelor. Din această perspectivă portofoliul tematic poate îmbrăca forma unui studiu de cercetare, pentru care se poate utiliza un jurnal de cercetare. Dirijarea și îndrumarea profesorului sunt esențiale și trebuie să conțină un plan schematic pe care elevii sau grupul de elevi să-l completeze. Charles Temple, Jeannie L. Steel și Kurtis S. Meredith propun, într-o manieră inspirată, ca elevii să redacteze jurnalul cercetării răspunzând la un set de întrebări: „Despre ce scriu? De ce mă interesează acest subiect? Ce vreau să aflu în mod special despre el? Ce spun specialiștii despre acest subiect? Ce informații am găsit în literatura de specialitate despre el? Ce gânduri îmi vin în legătură cu subiectul, pe măsură ce se aprofundează cercetarea? Care este cel mai important lucru pe care l-am aflat în legătură cu acest subiect?”<sup>10</sup>. Urmărirea pragmatică a rezultatelor cercetării și finalizarea cu succes a temei de portofoliu depind în foarte mare măsură de formularea clară și completă a sarcinilor, de respectarea unor cerințe specifice

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 235. Cel mult, temele de portofoliu pot fi stabilite de către profesor în funcție de preocupările manifestate de către elev sau de către grupul de elevi.

<sup>10</sup> Charles Temple, Jeannie L. Steel, Kurtis S. Meredith, *op. cit.*, p. 46.

pentru a preveni plagiatul, precum și de prezentarea în mod transparent a grilei de evaluare.<sup>11</sup>

Între beneficiile utilizării portofoliului se numără accentul pus pe calitate și nu pe cantitate. De aceea, selectarea celor mai bune lucrări de către elevi implică un prim proces de autoevaluare a rezultatelor proprii. Evaluarea, de regulă este globală, a tuturor materialelor, realizată pe baza unor criterii clar stabilite și a unei grile de evaluare<sup>12</sup>.

În contextul schimbărilor climatice și al deplasării interesului global înspre reducerea poluării modalitatea de întocmire a produselor educaționale îmbracă, din ce în ce mai mult, o formă digitală. Este și cazul portofoliului (e-portofoliul). Acesta poate fi întocmit, expedit, prezentat și evaluat în spațiul digital.

### **Bibliografie:**

Albulescu, I. *Pragmatica predării: activitatea profesorului între rutină și creativitate*, Editura „Paralela 45”, Pitești, 2008;

Cerghit, I., *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*, Editura Aramis, București, 2002;

Dulamă, Maria, Eliza, *Considerații teoretice referitoare la evaluarea on line*, în volumul de studii *E-learning în România. Provocări și oportunități* (coord. Maria Eliza Dulamă), Presa Universitară Clujeană, Cluj, 2021;

Idem, *De la teoria spre practică în evaluarea on line*, în volumul de studii *E-learning în România. Provocări și oportunități* (coord. Maria Eliza Dulamă), Presa Universitară Clujeană, Cluj, 2021;

Idem, *Evaluarea scrisă on line*, în volumul de studii *E-learning în România. Provocări și oportunități* (coord. Maria Eliza Dulamă), Presa Universitară Clujeană, Cluj, 2021;

Idem, *Metode alternative/complementare/complexede evaluare*, în volumul de studii *E-learning în România. Provocări și oportunități* (coord. Maria Eliza Dulamă), Presa Universitară Clujeană, Cluj, 2021;

Haraga, Nicoletaa, *Metode alternative de evaluare*, în „Edict-Revista educației”, 2 martie 2018

---

<sup>11</sup> Maria Eliza Dulamă, *Metode alternative/complementare/complexede evaluare*, p. 108; Nicoletaa Haraga, *Metode alternative de evaluare*, în „Edict-Revista educației”, 2 martie 2018.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 105.

Păun, Ștefan, *Didactica istoriei*, Editura Corint, București, 2001;

Potolea, Dan, Manolescu, Marin, *Teoria și practica evaluării educaționale*, (suport de curs), București, 2005;

Temple, Charles, Steel, Jeannie, L., Meredith, Kurtis, S., *Aplicarea tehnicilor de dezvoltare a gândirii critice* (ghidul IV), supliment al revistei „Didactica Pro”, nr. 2 (8), Chișinău, 2003.

Tiron, Elena, Stanciu, Tudor, *Teoria și metodologia instruirii; Teoria și metodologia evaluării*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2019.

Zlate, Ștefania, Drăghicescu, Luminița, Stăncescu, Ioana, *Strategii moderne de predare-învățare-evaluare* (curs), ianuarie 2011.

## Aspecte privind limitele postmodernismului în predarea istoriei

Prof. Palade Ioan-Dragoș, Colegiul Economic „Virgil Madgearu” Iași

Postmodernismul, deși, a apărut de mai bine de jumătate de veac întâi în literatură și artă și, ulterior, în mai toate disciplinele sociale, atât ca termen, cât și în calitate de concept, nu are o definiție unanim acceptată. Lipsa unui consens cu privire la definirea sa exactă se reflectă în natura sa fluidă și contestatară. Pe măsură ce noile tehnologii și globalizarea au transformat societatea, postmodernismul a devenit atât o critică a trecutului, cât și o punere sub semnul întrebării a prezentului. Percept ca o depășire a modernității sau, într-o manieră mai radicală, ca anti-modernitate, această ideologie pare într-o continuă expansiune mergând până la a aglutina tendințe și manifestări ce nu pot fi încadrate într-un curent anume. Drept urmare, în manieră ridicolă, rămân a fi revendicate drept postmodernism. Așadar, orice încercare de definire distinctă a postmodernismului nu se poate realiza decât printr-o raportare la modernism<sup>1</sup>.

Postmodernismul critică unitatea și disciplina ideilor, critică presupuzițiile normative<sup>2</sup>, propunând deconstruirea și democratizarea cunoașterii, precum și valorizarea doar prin prisma utilitarismului său. Valorizarea schimbării, a discontinuității și a pluralității de perspective nu este, însă, un scop în sine ci, un mod de a gândi și interpreta realitatea, în care certitudinile modernității sunt puse sub semnul întrebării. În acest context, timpul și schimbarea devin surse de valoare, iar conștiința de sine a prezentului capătă un rol central. Tradiția iluministă a progresului liniar și a adevărului universal este subminată, fiind înlocuită de o perspectivă fragmentară, ironică și adesea relativistă.

Contradicțiile proprii ale teoriei postmoderniste se regăsesc în capitalismul contemporan: pe de o parte, individul trebuie să fie disciplinat, muncitor și conformist pentru a susține mecanismele economice, iar pe de altă parte, este împins spre consum, distracție și

---

<sup>1</sup> Emil Păun, Dan Potolea (coord.). *Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative*, Editura Polirom, - Iași, 2002, p. 76.

<sup>2</sup> Nina Petrovski, *Rolul educației postmoderniste în formarea elevului pragmatic*, în lucrarea Conferinței Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, Editura Performantica, Iași, 2020, p. 198.

gratificare instantanee pentru a menține cererea în piață. Această tensiune creează o societate fragmentată, în care oamenii sunt prinși între etica muncii și cultura hedonismului.

În timp ce modernismul pune accent pe epistemologie, investigând limitele și natura cunoașterii, postmodernismul mută atenția asupra ontologiei, problematizând existența realităților multiple și construite. Astfel, dacă modernismul caută să răspundă la întrebarea „Cum cunoaștem realitatea?”, postmodernismul întreabă „Ce înseamnă realitatea și cum este ea construită?”. În această dezbateră modernitatea este un concept dinamic, care se raportează atât la tradiție, cât și la propria sa evoluție, de pe o poziție de autoritate, în timp ce postmodernismul frizează un eclecticism lipsit de coerență și o critică continuă a modernității. Se propune diversitatea, fragmentarea și pluralismul interpretativ în locul unei unități coerente și a unei ierarhii a valorilor stabilite.

Educația nu a fost ocolită de noile tendințe și schimbări „postmoderniste”. „Recalibrarea” rolului școlii a avut în vedere ștergerea barierelor între cultura înaltă și cea de masă, profesorul din *magister* devine partenerul elevilor săi în învățare, accentul se mută spre dezvoltarea cognitivă, afectivă, socială, dobândirea de competențe și abilități utile vieții sociale. Metodele teoretice ale modernității au fost înlocuite de unele mai active care să imagineze probleme și care să solicite soluții gândite de educabili.

În loc să accepte teorii totalizante, postmodernismul propune o deschidere către multiple perspective, refuzând ideea unei singure viziuni dominante asupra realității. Postmodernismul a influențat profund predarea istoriei, punând sub semnul întrebării ideea unei narațiuni unice și obiective despre trecut. În locul unei istorii lineare și definitive, postmodernismul promovează pluralitatea perspectivelor, analiza critică a surselor și recunoașterea influențelor ideologice asupra discursului istoric<sup>3</sup>.

Postmodernismul contestă ideea unei istorii obiective și absolute, subliniind că orice relatare istorică este influențată de contextul cultural, social și politic al celui care o scrie. Profesorii sunt încurajați să prezinte multiple interpretări ale unui eveniment istoric și să discute cu elevii despre cum sunt construite narațiunile istorice. În plus, sunt preferate surse istorice diverse (jurnale, literatură, mărturii orale, artefacte culturale) în vederea compunerii unei narațiuni istorice nuanțate, în loc să predomine accentul pe „istoria mare” cea care contează cu adevărat. Astfel, sunt marginalizate documentele oficiale sau marile narațiuni contribuind și mai mult la relativizarea adevărului istoric.

---

<sup>3</sup> Michel Foucault, *Discursul filosofic*, Editura Trei, București, 2024, p. 46.

Pretextul invocat de înțelegere mai complexă a trecutului, prin sporirea atenției față de perspectivele marginalizate sau ignorate în mod tradițional de istorie, cum ar fi cele ale minorităților etnice, femeilor sau claselor sociale defavorizate nu face decât să accentueze componenta civică/educațională a disciplinei. Acest fapt contribuie la reducerea conștientizării evenimentelor trecute și la ignorarea pericolelor pe care-l comportă repetarea lor dacă ne încăpățânăm să ignorăm lecțiile istoriei. Totodată, criza determinismului istoric, potrivit căreia istoria urmează un curs previzibil, orientat spre un anumit scop pune sub semnul întrebării simpla idee de progres, precum și concepția științifică a disciplinei. Istoria nu mai este un proces obiectiv care poate fi anticipat în mare datorită unor caracteristici analizate ci, doar o poveste supusă unor repetate interpretări, fără o diferență prea mare de mitologie.

În aceeași logică contradictorie de ignorare a naturii umane, puternica credință post-antropocentrică, reducerea importanței statului și a națiunii în calitatea sa de construct identitar al unei populații se găsește și credința post-militaristă de rezolvare a conflictelor printr-o negociere pașnică. Din acest punct de vedere se pierde rațiunea studierii fenomenelor și proceselor istorice pentru a le pătrunde esența, pentru a le analiza direcția și proporțiile forțelor participante și a le anticipa implicațiile.

Elevii sunt încurajați să nu accepte informațiile istorice ca fiind absolute, ci să le analizeze critic, să compare sursele și să înțeleagă modul în care istoria poate fi reinterpretată în funcție de interesele politice și culturale ale epocii. Rescrierea istoriei nu este în esență un aspect demonizat, însă, destructurarea conținutului istoric, a adevărului istoric și recompunerea sa din adevăruri mărunte, neesențiale reprezintă un pericol pentru formarea conștiinței istorice a elevilor. Totodată, nu facem decât să semănăm confuzie în mințile copiilor și să îngreunăm procesul de a trage concluzii clare și pertinente privind adevărul istoric. Dacă la aceasta adăugăm un curriculum lipsit de coerență datorită fragmentării și multiplicității accentelor de conținut avem tabloul „neterminat” al unui concept nedefinit.

Focault, evidențiind cele două sensuri ale conștiinței istorice -„evenimente ale trecutului” și „spunerea unei povești despre evenimente ale trecutului”, provoca universalismul istoriei. Dacă istoria nu urmează un curs unitar, logic și teleologic, atunci „marile povestiri” se dezintegrează într-o mulțime de povestioare eterogene și locale, adeseori de natură paradoxală, paralogică. Această gândire poststructuralistă privind istoria merge până la ignora primul sens. Trecutul nu este accesibil în formă pură ci, sub forma reprezentărilor, istoria devenind, astfel, textualizată. Aceasta ridică următoarele întrebări. Cine o scrie? Pentru cine? Din ce perspectivă?

Dacă istoricul nu poate fi detașat și obiectiv pentru că este reprezentantul unei clase sociale, că are un *parti pris* de natură social-politică înseamnă că nici forțele inconștiente ale istoriei nu pot fi „îmblânzite”. Trecutul nu este ceva cu care ne confruntăm ca și cum ar fi un obiect fizic. Această perspectivă atenționează asupra diferențelor dintre ce spune un text și ce crede că spune. Postmodernismul cere textului să se des-facă, să se de-construiască, refuzând textului un singur înțeles. Este ceea ce construim din texte diferite deja scrise în funcție de preocupările noastre particulare.

*Sfârșitul istoriei* cum a fost propus de către Francis Fukuyama<sup>4</sup> face ca să existe nu doar o neîncredere în capacitatea mobilizatoare a disciplinei ci, chiar o manieră diferită de a se raporta la sine. În concluzie, postmodernismul a adus o abordare mai flexibilă, mai critică și mai incluzivă în predarea istoriei, dar ridică și provocări legate de echilibrul între pluralitatea interpretărilor și necesitatea unor fapte istorice comune.

Unitatea inteligibilă a studiului istoric nu este nici statul național, nici omenirea ca tot, ci o anumită alcătuire a umanității, numită societate. Dezvoltarea statului național și suveran considerat capabil să-și rezolve toate problemele singur i-a îndemnat pe istorici să considere națiunile obiectul firesc al studiului istoric. Dar nu există în Europa nici măcar o națiune și nici măcar un singur stat național care să ne poată oferi o istorie ce explică totul prin ea însăși.

Continuitatea istorică nu este o continuitate care ar putea fi exemplificată prin viața unui singur individ. Este o continuitate alcătuită din viețile unor generații succesive. În societate relațiile sociale se extind dincolo de marginea posibilă a contactelor personale și ajung să dea naștere unor relații impersonale care se mențin prin intermediul unor mecanisme sociale numite instituții. Fără instituții, societățile n-ar putea exista. Societățile înseși nu sunt decât niște instituții.

Așadar, obiectul istoriei nu trebuie să fie națiunile, nici statele naționale independente și suverane, ci grupurile umane mai cuprinzătoare, civilizațiile care sunt teoretic suficiente lor însăși, pentru explicarea și înțelegerea tuturor aspectelor ce țin de ele, nefiind nevoie să se recurgă și la alte comunități/societăți/civilizații. Istoriile civilizațiilor sunt înțelesul faptelor istorice; fiecare fapt istoric este unic; istoria nu se repetă niciodată. Istoria este preocupată de niște fapte omenești, dar nu de toate. Istoria recurge permanent la ficțiune, întocmai ca drama sau romanul, istoria își are originea în mitologie (Iliada). Toate aceste postulații vor rămâne sub

---

<sup>4</sup> Francis Fukuyama, *Sfârșitul istoriei și ultimul om*, Editura Paideia, București, 1997, p. 312.



lupa postmodernismului și sub lupa imuabilă a istoriei care va judeca, poate în maniera următorului concept post-postmodernism.

#### Bibliografie:

-Focault, Michel, *Discursul filosofic*, Editura Trei, București, 2024.

-Fukuyama, Francis, *Sfârșitul istoriei și ultimul om*, Editura Paideia, București, 1997.

-Petrovski, Nina, *Rolul educației postmoderniste în formarea elevului pragmatic*, în lucrarea Conferinței Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, Editura Performantica, Iași, 2020, p. 197-203.

-Păun, Emil, Potolea, Dan (coord.). *Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative*, Editura Polirom, Iași, 2002.

## Leadershipul educațional în clasa de elevi

Prof. Panea Ludmila

Liceul Charles Laugier, Craiova

Un profesor nu este doar un transmițător de cunoștințe, ci un lider educațional care influențează dezvoltarea elevilor prin autoritate echilibrată și empatie. Un mediu de învățare eficient nu se bazează doar pe disciplină, ci și pe relații pozitive în care elevii se simt respectați, motivați și inspirați.

### 1. Leadershipul educațional în clasă

Un profesor cu leadership educațional creează un mediu stimulat, inspiră elevii și promovează gândirea critică. Leadershipul se manifestă prin:

- **Viziune clară și direcție** – Profesorul stabilește obiective clare, adaptate nevoilor elevilor.
- **Crearea unui climat de siguranță emoțională** – Elevii se simt în siguranță să își exprime ideile fără frică de judecată.
- **Motivarea elevilor** – Profesorul folosește metode inovatoare pentru a face învățarea atractivă.
- **Promovarea colaborării** – Elevii sunt încurajați să lucreze în echipă și să își asume responsabilități.
- **Flexibilitate și adaptabilitate** – Profesorul personalizează predarea în funcție de nevoile elevilor.

Leadershipul educațional, autoritatea și empatia sunt pilonii unei clase armonioase și eficiente. Un profesor care îmbină fermitatea cu empatia reușește să creeze un mediu propice învățării, unde elevii sunt motivați să se dezvolte atât academic, cât și emoțional.

### 2. Autoritatea profesorului în clasă

Autoritatea nu înseamnă impunere forțată, ci echilibru între fermitate și respect reciproc. Tipuri de autoritate pe care un profesor le poate folosi:

- **Autoritate formală** – Vine din statutul de profesor și din regulile școlii.
- **Autoritate profesională** – Se bazează pe competențele profesorului și capacitatea sa de a inspira.
- **Autoritate morală** – Se câștigă prin corectitudine și respect față de elevi.

- **Autoritate carismatică** – Se manifestă prin personalitatea profesorului și capacitatea de a motiva.

Pentru a construi o autoritate eficientă, profesorul trebuie să fie consecvent, să stabilească reguli clare și să fie un exemplu de comportament etic. Controlul emoțional și gestionarea conflictelor prin dialog sunt esențiale pentru menținerea respectului reciproc.

### 3. Rolul empatiei în clasă

Empatia este o componentă fundamentală a leadershipului educațional, contribuind la crearea unui mediu incluziv și motivant. Un profesor empatic:

- **Ascultă activ elevii** și validează emoțiile acestora.
- **Creează un climat sigur** și lipsit de anxietate, unde elevii se simt acceptați.
- **Gestionare conflictelor prin dialog** și soluții constructive.
- **Adaptarea stilului de predare** pentru a răspunde nevoilor diverse ale elevilor.
- **Este un model de comportament empatic**, inspirând elevii să fie respectuoși și solidari.

Ca profesor de fizică, consider că aplicarea leadership-ului educațional în predarea fizicii presupune utilizarea unor strategii inovatoare pentru a îmbunătăți experiența de învățare a elevilor, pentru a dezvolta o cultură a excelenței în științe. Voi enumera câteva modalități de aplicare a leadership-ului educațional în predarea fizicii:

#### 1. Leadership-ul transformational se concentrează pe inspirație și schimbare.

Profesorii-lideri de fizică pot:

**-introduce metode inovatoare**, prin utilizarea simulărilor interactive (PhET, GeoGebra) și a realității augmentate pentru concepte abstracte

**-încuraja proiectele interdisciplinare STEM**, prin colaborarea cu alte materii, cum ar fi matematică și informatică

**-promova gândirea critică** prin învățarea bazată pe investigație, unde elevii formulează ipoteze și efectuează experimente.

#### 2. Leadership-ul instrucțional se concentrează pe creșterea calității predării

Profesorii lideri în fizică trebuie să fie modele pentru colegii lor și să promoveze strategii de predare eficiente, cum ar fi :

**Predare bazată pe fenomene reale** – Conectarea fizicii la viața cotidiană (exemplu: biomecanica umană).

**Învățare prin experimentare** – Elevii ar trebui să fie încurajați să efectueze experimente

hands-on, inclusiv cu materiale accesibile.

**Utilizarea tehnologiei** – (exemplu: simulări interactive, Arduino pentru experimente practice)

### **3. Leadership-ul servant** se concentrează pe sprijinirea elevilor și profesorilor

Un lider educațional în fizică trebuie să creeze un mediu în care elevii și colegii săi se simt susținuți, precum:

**-mentorat pentru elevii pasionați**, prin crearea unui club de fizică sau participarea la concursuri școlare.

**-formare continuă pentru profesori**, prin organizarea de workshop-uri pentru utilizarea noilor tehnologii în predare.

**-incluziune și diversitate**, prin adaptarea materialelor didactice pentru toți elevii, inclusiv pentru cei cu dificultăți de învățare.

**4. Leadership-ul distribuit** se concentrează pe implicarea mai multor profesori și elevi în luarea deciziilor și în inovarea predării fizicii, prin:

**-proiecte collaborative**, în care elevii pot lucra în echipe pentru a rezolva probleme de fizică aplicată (exemplu: testarea eficienței panourilor solare).

**-învățare bazată pe probleme (PBL)**, prin care elevii investighează probleme reale și găsesc soluții bazate pe concepte fizice (exemplu, studierea schimbărilor climatice locale)

**-colaborare internațională**, prin Proiecte Erasmus+ sau eTwinning pentru schimb de bune practici în predarea fizicii.

Un lider educațional în fizică trebuie să aducă inovație în predare și să promoveze gândirea științifică. Leadership-ul eficient poate transforma fizica dintr-o materie dificilă într-una captivantă și aplicabilă realității.

## **Echilibrul între autoritate și empatie în învățământul preșcolar**

Învățământul preșcolar reprezintă o etapă fundamentală în formarea copilului, unde relația educator-copil are un impact semnificativ asupra dezvoltării emoționale, cognitive și sociale. Echilibrul între autoritate și empatie este esențial în acest context, deoarece autoritatea oferă structură și reguli, în timp ce empatia creează un mediu afectiv propice explorării și învățării. Această combinație permite educatorilor să stabilească limite clare, fără a compromite legătura emoțională cu copiii.

În învățământul preșcolar, găsirea unui echilibru între autoritate și empatie este esențială pentru a asigura o dezvoltare armonioasă a copiilor. Autoritatea oferă structura necesară pentru respectarea regulilor și menținerea ordinii, în timp ce empatia creează un mediu sigur, în care copiii se simt înțeleși și sprijiniți.

**1. Rolul autorității în învățământul preșcolar** Autoritatea educatorului se manifestă prin stabilirea de limite clare și prin gestionarea fermă a activităților zilnice. Rutinele bine definite, cum ar fi ora de joacă, masa sau odihna, oferă copiilor un sentiment de siguranță. Totodată, intervenția promptă în cazul comportamentelor nepotrivite ajută la menținerea unui mediu organizat. Autoritatea este necesară pentru a crea un cadru organizat, în care copiii să se simtă în siguranță și să învețe regulile sociale. Educatorul, ca figură de autoritate, trebuie să stabilească așteptări clare și consecvențe privind comportamentul copiilor. De exemplu, atunci când un copil refuză să împartă jucăriile, educatorul trebuie să intervină ferm, dar calm, pentru a reda echilibrul în grup. În lipsa autorității, copiii pot experimenta nesiguranță și haos, ceea ce poate afecta dezvoltarea lor emoțională. Totuși, o autoritate excesivă, bazată pe strictete, poate inhiba creativitatea și expresia personală.

**2. Importanța empatiei în relația cu copiii preșcolari** Empatia este fundamentul unei conexiuni autentice între educator și copil. Prin empatie, educatorul reușește să înțeleagă nevoile emoționale și perspectivele copilului, oferindu-i sprijin personalizat. Fiecare copil are un ritm propriu de învățare și exprimare, iar educatorul trebuie să adapteze metodele de predare în funcție de aceste particularități. Aceasta contribuie la dezvoltarea unei atmosfere de încredere, în care copilul se simte valorizat și motivat să exploreze. De exemplu, un copil care manifestă frustrare sau anxietate poate fi ajutat printr-o abordare empatică, care recunoaște și validează emoțiile acestuia, sau un copil timid poate avea nevoie de încurajări suplimentare pentru a participa la activitățile de grup.

**3. Echilibrul între autoritate și empatie** Un echilibru între autoritate și empatie contribuie la dezvoltarea socială și emoțională a copiilor. Autoritatea oferă limite clare, în timp ce empatia promovează încrederea în sine și comunicarea deschisă. Pentru a obține rezultate optime, este esențial ca educatorii să găsească un echilibru între autoritate și empatie. Acest lucru implică aplicarea regulilor în mod ferm, dar cu blândețe și înțelepciune. De exemplu, atunci când un copil încalcă o regulă, educatorul ar trebui să explice consecințele comportamentului, în loc să recurgă la pedepse severe. Totodată, o abordare empatică poate ajuta copilul să înțeleagă motivul din spatele regulii, ceea ce favorizează internalizarea valorilor și a responsabilității.

### **4. Exemple de bune practici**

#### **Stabilirea rutinei zilnice într-un mod empatic**

Educatorul prezintă rutina zilnică într-un mod atractiv și accesibil pentru copii. De exemplu, folosește imagini colorate pentru a indica momentele zilei (jocuri, gustare, somn) și

explică regulile pe un ton cald, dar ferm. Astfel, copiii înțeleg așteptările și se simt în siguranță datorită consecvenței.

### **Gestionarea conflictelor între copii**

Când doi copii se ceartă pe o jucărie, educatorul intervine ferm pentru a opri disputa, dar cu empatie pentru ambele părți. Îi ajută să își exprime emoțiile și să găsească împreună o soluție, cum ar fi să împartă jucăria sau să o folosească pe rând. Acest modelaj al comportamentului promovează atât respectul pentru reguli, cât și dezvoltarea empatiei între copii.

#### **Adaptarea activităților pentru nevoile individuale**

În timpul unei activități artistice, educatorul oferă variante pentru a încuraja participarea tuturor copiilor. De exemplu, un copil care nu poate desena bine poate fi îndrumat să lipească forme predecupate pe hârtie. Astfel, autoritatea educatorului de a organiza activitatea este combinată cu înțelegerea diferențelor individuale.

### **Folosirea recompenselor pentru consolidarea comportamentelor pozitive**

Educatorul implementează un sistem de recompense simbolice, cum ar fi autocolante sau aplauze, pentru a încuraja comportamentele bune. Spre exemplu, un copil care își strânge jucăriile este lăudat în fața grupului, dar și încurajat să îi ajute pe colegi. În acest fel, disciplina este întărită prin motivație pozitivă.

### **Crearea unui spațiu sigur pentru exprimarea emoțiilor**

Educatorul implementează „colțul emoțiilor,” unde copiii pot discuta despre cum se simt. În cazul unui copil care plânge pentru că îi este dor de părinți, educatorul îi oferă confort emoțional, dar îi explică și importanța participării la activități alături de colegi.

### **Jocuri de rol pentru învățarea regulilor**

Educatorul folosește jocuri de rol pentru a învăța copiii reguli de comportament. De exemplu, un joc în care copiii „joacă” rolul unor pasageri și șoferi îi ajută să înțeleagă regulile de circulație. Prin această metodă, autoritatea este transmisă într-un mod ludic și empatic.

Aceste bune practici subliniază importanța unui echilibru între fermitate și înțelegere, contribuind la crearea unui mediu preșcolar în care copiii se simt respectați și motivați să învețe.

Echilibrul între autoritate și empatie este un factor crucial în învățământul preșcolar, contribuind la dezvoltarea armonioasă a copiilor disciplinați, dar și încrezători. Autoritatea oferă structură și direcție, în timp ce empatia creează conexiuni emoționale care stimulează învățarea. Printr-o abordare echilibrată, educatorii pot forma caractere puternice, asigurând o bază solidă pentru viitoarele lor experiențe educative și sociale și pot crea un mediu educațional sigur, în care fiecare copil se simte valorizat și sprijinit să-și atingă potențialul.

## **Bibliografie**

1. Goleman, D. (2006). *Inteligența emoțională*. Editura Curtea Veche.
2. Piaget, J. (1972). *Psihologia copilului*. Editura Științifică.
3. Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
4. Rimm-Kaufman, S. E., & Hamre, B. K. (2010). "The Role of Psychological and Emotional Support in the Early Childhood Classroom." *Early Childhood Research Quarterly*, 25(2), 151-164.
5. Montessori, M. (1967). *The Absorbent Mind*. Holt, Rinehart and Winston.

## **Echilibrul între „Autoritate și Empatie” în orele de educație fizică și sport**

**Introducere** Orele de educație fizică și sport oferă un cadru unic pentru dezvoltarea fizică, emoțională și socială a elevilor. Acest context presupune, mai mult ca în alte domenii, un echilibru între autoritate și empatie, dată fiind necesitatea de a menține disciplina și totodată, de a sprijini motivația intrinsecă și dezvoltarea personală a elevilor. Autoritatea asigură un mediu organizat și sigur, în timp ce empatia contribuie la crearea unei atmosfere de susținere, în care elevii se simt respectați și inspirați să dea tot ce au mai bun.

### **Dezvoltare**

#### **1. Autoritatea în contextul orelor de educație fizică și sport :**

Autoritatea este esențială pentru gestionarea eficientă a grupurilor de elevi și pentru implementarea activităților sportive într-un mod organizat. Profesorul de educație fizică trebuie să stabilească reguli clare și consecvente, să asigure respectarea acestora și să prevină comportamentele care pot pune în pericol siguranța elevilor. De exemplu, în timpul unei activități sportive, lipsa unei autorități clare poate duce la accidente sau la scăderea implicării elevilor. Autoritatea fermă, dar corectă, ajută la crearea unui mediu ordonat și sigur.

#### **2. Empatia în interacțiunea cu elevii :**

Empatia permite profesorilor să înțeleagă nevoile și dificultățile individuale ale elevilor, contribuind la adaptarea activităților în funcție de nivelul fiecărui participant. Printr-o abordare empatică, profesorii pot sprijini elevii mai timizi sau pe cei care au dificultăți în a executa anumite exerciții. De exemplu, un elev care nu reușește să finalizeze un traseu sportiv poate fi încurajat printr-o atitudine pozitivă și sprijin moral, în loc de a fi criticat, sau un elev mai puțin apt din punct de vedere fizic poate fi încurajat prin mesaje pozitive, care să-i sporească încrederea în sine. În acest fel, profesorul devine un mentor și un susținător.

#### **3. Echilibrul între autoritate și empatie :**

Autoritatea și empatia nu se exclud, ci se completează. Profesorul trebuie să fie capabil să își adapteze stilul în funcție de context, să fie ferm atunci când este necesar și, în același timp, să manifeste înțelegere față de elevi. În educația fizică și sport, un echilibru între autoritate și empatie poate maximiza rezultatele procesului educațional. Autoritatea trebuie să fie exercitată într-un mod care să nu suprimă creativitatea sau dorința de participare. De exemplu, profesorul poate impune reguli stricte privind utilizarea echipamentelor sportive, dar poate permite elevilor să aleagă tipul de exerciții care le plac cel mai mult. Astfel, elevii vor respecta regulile, dar se vor simți și implicați activ în proces.

#### 4. **Impactul unei abordări echilibrate asupra dezvoltării elevilor :**

Un echilibru între autoritate și empatie contribuie la dezvoltarea responsabilității, a respectului pentru reguli și a abilităților de cooperare. O combinație de autoritate și empatie poate influența pozitiv dezvoltarea caracterului, întrucât elevii vor învăța să respecte regulile și să colaboreze, dar și să împréuneze greutățile cu sprijinul profesorului. Acest echilibru este deosebit de important în formarea rezilienței emoționale și a atitudinii pozitive față de activitatea fizică.

#### 5. **Exemple practice :**

Stabilirea regulilor de la începutul orei

Profesorul începe ora prin stabilirea clară a regulilor de comportament și desfășurare a activităților. De exemplu, înaintea unui meci de handbal, explică regulile jocului și subliniază importanța respectului reciproc între elevi. Dacă apare un conflict, intervenția sa este fermă pentru a restabili ordinea, dar empatică, explicând impactul comportamentelor negative.

Personalizarea activităților

Elevii cu abilități fizice diferite pot fi sprijiniți prin adaptarea exercițiilor. De exemplu, în timpul unei sesiuni de atletism, profesorul poate oferi distanțe diferite pentru alergare, astfel încât fiecare elev să aibă șansa să reușească. Prin această abordare, autoritatea în organizarea activității este combinată cu empatia față de nivelurile individuale de performanță.

Utilizarea feedback-ului constructiv

După finalizarea unui exercițiu, profesorul oferă feedback detaliat, atât pentru întărirea comportamentelor pozitive, cât și pentru corectarea greșelilor. De exemplu: „Ai executat bine partea de săritură, dar încearcă să îți îndrepti mai bine brațele la aterizare. Sunt sigur că vei reuși!” Astfel, disciplina se menține, iar elevii sunt motivați să își îmbunătățească performanța.

Promovarea colaborării în echipă

Profesorul organizează jocuri de echipă care pun accent pe cooperare, nu doar pe competiție. Spre exemplu, în cadrul unui joc de tip „ștafetă”, fiecare echipă trebuie să finalizeze sarcina împreună, iar profesorul felicită nu doar echipa câștigătoare, ci și efortul colectiv al tuturor.

Gestionarea momentelor de frustrare

Dacă un elev se simte descurajat pentru că nu reușește să finalizeze un exercițiu, profesorul poate interveni pentru a-l motiva. Spre exemplu, un elev care întâmpină dificultăți în săritura la coardă poate primi sprijin practic și încurajări verbale: „Nu e ușor la început, dar cu puțin efort, vei vedea cum progresezi.”

Implicarea elevilor în luarea deciziilor



Profesorul le permite elevilor să aleagă activitatea principală dintr-o listă de opțiuni, cum ar fi fotbal, baschet sau volei. Această abordare respectă autoritatea profesorului de a organiza ora, dar le oferă elevilor un sentiment de implicare și autonomie.

Aceste exemple practice ilustrează cum un profesor poate îmbina autoritatea și empatia pentru a crea un mediu de învățare sigur, motivant și inclusiv.

**Concluzie:** Echilibrul între autoritate și empatie în orele de educație fizică și sport este un factor cheie pentru succesul procesului educațional. Autoritatea asigură disciplina și siguranța, în timp ce empatia facilitează implicarea activă și dezvoltarea personală a elevilor. Profesorii care reușesc să mențină acest echilibru contribuie la formarea unor elevi responsabili, motivați și capabili să depășească provocările.

### **Bibliografie**

1. Goleman, D. (2006). *Inteligența emoțională*. Editura Curtea Veche.
2. Piaget, J. (1972). *Psihologia copilului*. Editura Științifică.
3. Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
4. Hellison, D. (2011). *Teaching Personal and Social Responsibility through Physical Activity*. Human Kinetics.
5. Siedentop, D. (1991). *Developing Teaching Skills in Physical Education*. Mayfield Publishing Company.

## Strategii și tactici de negociere folosite în noile tipuri de marketing

Profesor economist: Panțiru Teodora,  
Liceul Economic „Al.I.Cuza”, Piatra Neamț

Marketingul reprezintă "știința și arta de a convinge clienții să cumpere". Reputatul economist american Philip Kotler definea marketingul ca fiind "un proces social și managerial, prin care indivizii sau grupurile de indivizi obțin ceea ce le este necesar și doresc prin crearea, oferirea și schimbul de produse și servicii o anumită valoare". În mod practic, marketingul reprezintă "arta și știința de a vinde".

Cele mai cunoscute tipuri noi de marketing, existente și folosite în prezent sunt:

### 1.Account-based Marketing

Account Marketing (ABM) în traducere marketing de cont cheie este o strategie de marketing hiper-orientată în care se lucrează cu un client individual. Marketerii creează conținut, organizează evenimente și lansează campanii întregi dedicate unui cont specific, nu industriei în ansamblu.

### 2. Brand Marketing

Marketingul de marcă formează percepția publică a mărcii prin o legătură emoțională cu publicul țintă prin intermediul povestirii, creativității, umorului și inspirației.

### 3. Campus Marketing

Specialiștii în marketingul campusului angajează, de obicei, studenți ai colegiului care fac reclamă unui produs sau serviciu la chioșcuri speciale sau corturi înființate în apropierea instituțiilor de învățământ.

### 4.Content Marketing

Marketingul de content este crearea, publicarea și distribuirea postărilor în rândul publicului țintă. Cele mai comune componente ale unei strategii de marketing de content sunt postările pe rețelele sociale și blogurile, precum și conținutul vizual, cărțile electronice și seminariile web.

### 5.Customer Marketing

Marketingul customer are ca scop păstrarea clienților actuali. Acest lucru se realizează prin îmbunătățirea atât a produsului în sine, cât și a calității serviciilor. Scopul marketingului customer este de a transforma clienții actuali în adevărați susținători ai mărcii, astfel încât să poată disemina în continuare informații despre companie.

## 6. Digital Marketing

Marketingul digital include toate eforturile de marketing care implică dispozitive electronice sau Internet. În același timp, sunt utilizate canale precum motoarele de căutare, rețelele sociale, e-mailul și alte site-uri, cu care puteți contacta potențiali clienți.

## 7. Email Marketing

Marketingul prin e-mail reprezintă livrarea de conținut educativ sau de divertisment, precum și mesaje publicitare către persoanele care se abonează voluntar la newsletter. Puteți utiliza, de asemenea, strategii de marketing prin e-mail pentru creșterea conținuturilor care le va muta treptat în jurul pâlniei de vânzări.

## 8. Event Marketing

Marketingul de evenimente este planificarea, organizarea și desfășurarea evenimentelor pentru a promova o marcă, un produs sau un serviciu. Evenimentele pot fi organizate offline sau online.

## 9. Global Marketing

Marketingul global se concentrează pe nevoile cumpărătorilor potențiali din alte țări. De regulă, o strategie de marketing globală presupune ca întreprinderea să efectueze noi cercetări de piață, să identifice țările în care produsul companiei poate avea o cerere bună și apoi să localizeze marca, ținând cont de nevoile rezidenților din țările selectate.

## 10. Guerrilla Marketing

Marketingul partizan utilizează metode de promovare îndrăznețe și originale pentru a ajunge la o audiență creativ și eficient, pentru creșterea gradului de conștientizare a mărcii și diseminarea informațiilor despre companie.

și a răspunde la întrebările lor.

În activitățile specifice marketingului și managementului, se vorbește mult în prezent despre **strategie**.

Din practică, vom înțelege de aici că strategia de negociere este un plan coerent de alegere și articulare a unor tactici și tehnici, care asigură cele mai mari șanse de realizare a obiectivelor.

### ***Stil și strategie de negociere***

Legătura dintre tipul de strategie preferat de un negociator oarecare și stilul său personal de negociere este observată și dovedită de practica negocierii.

Există trei tendințe comportamentale extreme pe care oamenii le adoptă în mod mai mult sau

mai puțin spontan în situații conflictuale, pentru că ele vin de la structura personalității lor, de temperament și de caracter:

- tendința de a fi Buldozer (sau negociator Roșu),
- tendința de a fi Papă-lapte (sau negociator Albastru),
- tendința de a evita sau abandona prematur,

Un stil personal de negociere și în asociere cu acesta, strategia de negociere corespunzătoare, se poate încadra într-una din următoarele categorii: *cooperare, compromis, dominare, cedare și evitare.*

### ***Dominarea***

Manifestările de tip Buldozer presupun atitudini și comportamente de *dominare*, autoritate și agresivitate. Stilul de abordare și relaționare începe treptat să se bazeze pe autoritate, pe atac, pe contră și răzbunare, pe tendința de a satisface doar interesele proprii, fără a ține seama de partener. În ipoteza de dominare, persoana folosește toată puterea de care dispune, toate căile și mijloacele care conduc la înfrângerea adversarului: bani, alianțe, manipulare, farmec, inteligență, poziție etc.

Negocierea și relația sunt privite ca o competiție având un singur câștigător posibil. Buldozerul sau autocratul nu înțelege că ar putea să câștige, fără ca adversarul să piardă. De aceea, va recurge cu ușurință la atac dur sau la riposta violentă pentru a convinge adversarul. Uneori, atacul sau riposta puternică vor intimidă și vor pune capăt confruntării. De cele mai multe ori, vor conduce la escaladarea conflictului, la confruntare dură și zadarnică, la deteriorarea bunelor relații dintre parteneri. Învingătorul prin violență va trebui să se ferească de învinsul care nu va respecta un „acord” ce nu ține seama de interesele și orgoliile sale. Strategia de dominare, în stil autoritar și agresiv, demolează ușor și construiește greu. Expresiile predilecte ale negociatorului sunt: „Eu am dreptate. Te înșeli. Nu sunt de acord. Este așa cum spun eu. Ba nu!” etc.

Strategia (stilul) de este necesară, oportună și recomandată atunci când:

- avem de-a face cu adversarii agresivi și neîndurători;
- se impune, de urgență, o acțiune rapidă și decisivă;
- partea adversă este gata să profite fără scrupule de orice încercare de cooperare sau compromis;
- știi că ai dreptate și poți proba acest lucru (în justiție, de exemplu);

- când nu există nici o altă posibilitate de a ajunge la un consens.

### ***Cedarea***

Adoptarea atitudinilor și comportamentelor de tip Papă-lapte.această tendință este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul sau părăsește partenerul și confruntarea, avem de-a face cu atitudini și comportamente de *evitare*.

Pe măsură ce manifestările de tip Papă-lapte se intensifică, atitudinile și comporta- mentele pregnate sunt cele de *cedare*, supunere și capitulare. Stilul de abordare și relaționare începe treptat să se bazeze pe tendința de a rămâne pasiv, de a se supune, de a satisface doar interesele partenerului, fără a ține seama de cele proprii. În ipostaza de cedare, persoana nu-și folosește toată puterea de care dispune, toate căile și mijloacele de a convinge. Adversarii sunt percepuți ca fiind prea mari și tari, iar Papă-lapte cedează fără luptă. Dă deplină satisfacție partenerului, fără să ceară ceva în schimb. Cade prea repede de acord, dar acumulează frustrări și regrete ulterioare, când va spune ceva de genul: „Am cedat prea ușor. Trebuia să mai lupt”. Negociatorul care nu se „bate” este concesiv și perdant. Se lasă impresionat de comportamentul autoritar, de atacul și crizele de furie ale adversarului. Comportamentul de cedare este tipic persoanelor care nu au tăria să spună NU, care se lasă prea ușor convinse. Expresiile verbale predilecte sunt de genul: „Da! Așa este. De acord. Cum vrei tu. Ai dreptate. M-am înșelat. Contează nevoile tale, nu ale mele” etc.

Strategia (stilul) cedare este necesară, oportună și recomandată atunci când:

- merită să faci concesii pentru a proba generozitatea și noblețea;
- afacerea este mult mai importantă sau mai urgentă pentru partener, iar gestul generos va fi răsplătit în viitor;
- ai de apărut o cauză falsă, în care dovezile și probele încep a fi potrivnice, iar o cedare rapidă apare ca elegantă;
- poziția proprie este amenințată și tot ce se mai poate obține înseamnă doar o diminuare a pierderilor;
- stabilitatea relației armonioase cu partenerul este mai importantă decât miza punctuală aflată în joc;
- partenerul este oricum mai puternic și, inevitabil, s-ar pierde mai mult dacă te-ai plasa în poziție de competiție și dominare față de el.

### ***Evitarea***

Se întâlnește uneori o tendință a negociatorului de a rămâne pasiv, de a evita angajamentul în rezolvarea problemei sau de a fugi din arenă și de a lăsa totul baltă.

Atunci când lipsește atât tendința de a domina, de a fi activ, ofensiv, pe de o parte, cât și tendința de a accepta dominarea, de a ceda și a se supune adversarului, pe de altă parte, avem de-a face cu atitudini și comportamente de *evitare*.

Persoana cu acest stil nu manifestă nici tendința de a fi Buldozer, dar nici pe cea de a fi Papă-lapte, în sensul că evită angajamentul, nu se implică, nu luptă pentru a se impune, dar nici nu se recunoaște înfrântă, adică se eschivează, fuge și părăsește arena de confruntare.

Strategia (stilul) de *evitare* poate fi totuși necesară, oportună și recomandată atunci când:

- miza este lipsită de importanță;
- ai ceva mai bun de făcut în altă parte sau cu alt partener;
- nu există nici o șansă pentru rezolvarea problemei aflate în discuție;
- costurile negocierii sunt mai mari decât posibilele ei rezultate;
- tensiunea dintre părți este prea mare și este nevoie de un time-out;
- sincronizarea părților negociatoare este imposibilă, din cauza momentului, locului sau contextului;
- alți negociatori ar putea rezolva problema mai repede și mai bine;
- este nevoie de timp pentru a culege mai multe informații și pentru a reconsidera pozițiile de negociere.

### ***Cooperarea***

Caracterul autoritar și dominator al comportamentului de Buldozer se combină adesea, cu cel concesiv de Papă-lapte. Persoana cu un astfel de stil este cea care se angajează profund în confruntarea cu partenerul și preia sau cedează, succesiv, inițiativa și dominanța. Stilul și strategia sa de negociere este *cooperarea*.

Acest tip de abordare este cel care conduce ambele părți negociatoare către o soluție de tip win-win (victorie-victorie) și necesită, în cel mai înalt grad artă, răbdare, timp, energie și creativitate.

Cei care stăpânează arta negocierii cooperante au șansa să câștige mai mult și să mai și păstreze o relație bună cu partenerul. Când negociezi cooperant, poți să orientezi, să influențezi și să manipulezi partenerul pentru a-l face să coopereze, la rândul său. Negocierea devine un joc de-a „Hai să câștigăm împreună!”.

Oamenii rezonabili înțeleg repede că nu-și pot impune voința în mod unilateral și caută soluții în comun, negociate în cooperare.

Tipul de negociere în care se exercită comportamente de cooperare se mai numește și negociere integrativă, în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirații și de opinii.

Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că ajunge la soluții mai bune, mai durabile, părțile se simt mai bine, iar relațiile dintre părți se consolidează. Ambele câștigă și ambele susțin soluția și acordul încheiat. Negocierea integrativă creează, salvează și consolidează relațiile interumane și de afaceri, pe termen lung. Ea determină pe fiecare din părțile negociatoare să-și modifice obiectivele și să-și ajusteze pretențiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Această optică de negociere nu ocolește stările conflictuale, ci le depășește. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, o dată obținut, are toate șansele să fie respectat.

Tacticile specifice se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor plăți imediate, spre exemplu).

Principial, strategia și stilul de negociere bazate pe cooperare sunt recomandate în toate cazurile, dar practic, se justifică în cel mai înalt grad atunci când:

- miza este prea importantă pentru a se recurge la compromis;
- acordul realizat în urma negocierii va avea nevoie de implicarea tuturor părților pentru a fi susținut și pus în practică;
- situația este atât de complexă sau atât de delicată, încât necesită atât menținerea relațiilor, cât și găsirea celor mai bune soluții pentru atingerea obiectivelor;
- acordul necesită o muncă de echipă, pe o perioadă lungă de timp;
- obiectivul este unul comun, care se referă la integrarea unor puncte de vedere diferite.

### ***Compromisul***

Cea mai frecvent utilizată strategie de negociere este compromisul. În situațiile în care caracterul autoritar și dominant de Buldozer se combină și se echilibrează din nou cu cel concesiv de Papă-lapte, dar la un nivel de angajament mai scăzut decât în cazul cooperării. Persoana cu un astfel de stil nu se angajează prea profund în confruntarea cu partenerul său,

dar ajunge totuși la o înțelegere rezonabilă cu acesta. Soluția găsită, deși nu neapărat cea mai bună, de regulă, este considerată parțial satisfăcătoare de către ambii parteneri. Stilul și strategia de negociere se bazează, de această dată, pe *compromis*. Soluția adoptată prin compromis este una care aduce un câștig redus sau o pierdere limitată (mini-win-mini-lose) pentru ambii parteneri, atât sub aspectul obiectivelor, cât și sub cel al relațiilor interumane. Această abordare admite de comun acord faptul că o soluție de tip win-win ar solicita prea mult timp și efort din partea negociatorilor.

Persuasiunea și manipularea joacă un rol important în cadrul compromisului.

De altfel, majoritatea diplomaților, negociatorilor și vânzătorilor consideră că negocierea implică întotdeauna o măsură mai mare sau mai redusă de compromis. Acordul la care se ajunge prin negociere apare, de regulă, ca fiind un compromis realizat și rezonabil, obținut după principiul consensului.

Compromisul poate fi chiar cel mai potrivit mod de a negocia atunci când:

- miza și obiectivele sunt importante, dar nici una dintre părți nu-și poate permite să pună în pericol relația dintre ele, prin adoptarea unui stil de *dominare*, prea autoritar, pentru că relația este la fel de importantă;
- relația dintre părți este importantă, dar nici una dintre părți nu-și poate permite să sacrifice propriile obiective, prin adoptarea unui stil de *cedare*, prea concesiv, pentru că miza este la fel de importantă;
- partenerii se află în criză de timp sau în situații de urgență, în care este nevoie să ajungă la soluții rapide;
- oponentii sunt de puteri egale și la fel de hotărâți să-și atingă propriile obiective;
- este singura alternativă la posibilitatea de a nu ajunge la nici o soluție;
- este nevoie de a se câștiga timp și liniște prin obținerea unor înțelegeri limitate în timp (un gen de armistițiu pe trei zile, de exemplu).

### ***Tipuri fundamentale de strategii***

De-a lungul istoriei, schimbările tehnologice au adus progrese ale mijloacelor folosite în confruntarea dintre două sau mai multe părți negociatoare. În raport cu potențialul de luptă și puterea părților negociatoare, se poate face o distincție categorică între strategiile directe și strategiile indirecte (laterale), iar în raport cu instrumentarul psihologic utilizat, s-a făcut



distincție între strategiile competitive și strategiile cooperative.

***1.Exemplu:***

În mediul afacerilor circulă povestea unei întâmplări petrecute cu un celebru distribuitor de covoare persane, care în cele din urmă a dat totuși faliment din cauza manierei ofensatoare în care purta negocierile.

După ce vizitau exponatele și se informau asupra unor caracteristici ale ofertei, clienții potențiali erau conduși direct într-o încăpere special amenajată pentru cocktail. Fără nici o altă formă de persuasiune, în compania altor clienți și în prezența unor animatori și animatoare, aici erau lăsați să decidă asupra actului de cumpărare. În paralel, cu ajutorul unor microfoane ascunse și prin niște pereți speciali, potențialii clienți erau vizualizați, iar comentariile lor erau ascultate cu atenție. Această „cură” de informare îl plasa pe vânzător într-o poziție deosebit de avantajoasă, deoarece putea alege tipul de strategie cu care își va întâmpina partenerii, imediat după cocktail. În orice caz, cu cei hotărâți să cumpere, negocia direct și conflictual. Cu cei nedeciși, aplica strategii indirecte și cooperante. Obținea maximum de avantaje în minimum de timp și de la unii, și de la alții.

Metodele folosite de distribuitor au fost deconspirate. Cumpărătorii, ca și furnizorii s-au considerat lezați și l-au boicotat provocându-i falimentul. Ne putem întreba ce s-ar fi întâmplat dacă secretul negocierilor sale nu ar fi fost dezvăluit sau dacă alții procedează la fel?

***Exemplu*** de aplicare a strategiilor cooperante poate fi negocierea unui contract între sindicatele și conducerea unei exploatări miniere:

Liderul sindicatului adoptă o poziție rigidă în problema negocierii salariilor și anunță sec: „3% este creșterea minimă pe care o putem accepta și, din punctul nostru de vedere, nu este negociabilă. Trecem la punctul următor”.

Înainte de a se așeza, adaugă: „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată”.

Acționând în spiritul strategiilor competitive, patronatul ar trebui să contraatace. Ar urma o ceartă prelungită, în care fiecare dintre părți și-ar apăra vehement poziția. Greva nu ar mai putea fi evitată. Ultima grevă a durat două săptămâni și a avut efecte dezastruoase pentru ambele părți.

Iată însă că, în spiritul strategiilor cooperante, directorul general nu răspunde provocărilor. În loc să contraatace, spre surprinderea multora, el spune calm: „Mă

interesează mult afirmația dvs. cu privire la folosirea unei exprimări mai delicate. Sunt gata să ascult cu răbdare punctul dvs. de vedere”. A urmat o expunere pe larg și firul discuțiilor a fost reînnoțit. Consiliul de administrație, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bunăvoințe. Greva nu a mai avut loc, iar negocierea creșterii salariilor a fost amânată.

Ce s-a întâmplat? Directorul general s-a folosit de răbdare și autocontrol. A ascultat cu atenție, s-a concentrat asupra vorbelor partenerului și a intervenit amiabil.

### ***Tactici și trucuri***

„Termometrul” tactic

Nu-i așa că ar fi grozav să avem pe masa tratativelor un „termometru” care să indice în fiecare moment „temperatura” relației dintre negociatori? Atunci când atmosfera ar fi rece, poate chiar glacială, ca și atunci când s-ar „încinge” prea tare, „termometrul tactic” ar semnaliza condițiile improprii de lucru. La temperaturi prea joase sau prea înalte ar suna alarma de criză. Într-un scop asemănător, șahiștii joacă partida cu ceasul pe masă. Negociatorii buni și-l imaginează și îl păstrează măcar în minte. Măcar din când în când, „termometrul tactic” îi ajută să dezamorseze conflicte aflate încă din fașă și să evite ruptura.

Într-o manieră sugestivă, simbolică, indiciile și fazele degradării progresive a relației sunt gradate în jumătatea de jos a termometrului, sub zona gri considerată neutră.

Ele se referă la: disconfort, incidente, neînțelegeri, tensiune și criză.

Armonizarea valorilor și a credințelor poate fi o altă fază utilă pentru intensificarea relației. Partenerii își împărtășesc reciproc valori și credințe specifice culturii din care provin. Împărtășesc și respectă cultura managerială a companiilor parteneri.

Armonizarea intereselor este deja semnalul unei abordări pragmatice a relației. Partenerii caută zone de interes și acord reciproc și încep să propună concesiuni la schimb. Este un semnal clar că acordul între partenerii este aproape.

Da. În sfârșit, este timpul ca partenerul să spună DA.

### ***Acțiune tactică***

Tactica lucrează din mers. Ea privește acțiunea imediată, tehnica, trucul și jocul comportamental al negociatorilor. Este subordonată obiectivelor imediate. O strategie este alcătuită din înlanțuirea unor acțiuni tactice premeditate. Tactica de negociere este arta de a orienta și controla, pe neobservate, interacțiunea voințelor, folosind nu atât logica

argumentelor raționale, cât energia emoțiilor și sentimentelor. Arsenalul tactic al negociatorului este alcătuit din stratageme, scheme, trucuri, tehnici și jocuri de negociere, adesea clasice.

Puterea noastră de negociere crește pe măsură ce ne însușim scheme de negociere validate de practică. Propun o modestă colecție de tactici, trucuri și tehnici de negociere și manipulare, prezentate sub forma unor pilule, numai bune de înghițit atunci când situația o cere.

### ***1. „Piciorul-în-prag”***

Este considerată o tehnică de manipulare psihologică minoră, Când negociezi ceva, aproape indiferent ce și cu cine, este important să-ți convingi partenerul că ai dreptate, eventual fără să-i demonstrezi că el n-ar avea. În fond, vrei să-i smulgi un privilegiu, o concesie, un acord și pentru asta, este suficient să-i influenuezi în direcția favorabilă gândirea, sentimentele și comportamentul. Așa ceva se poate obține și manipulând un pic. A manipula înseamnă a-l împinge către decizia dorită de tine (și pe care în condiții normale, n-ar lua-o), fără ca el să-și dea seama (adică acționând la nivel subconștient). Mulți se fereșc și se înfioară când aud cuvântul „manipulare”, dar și mai mulți manipulează fără rezerve. Ai făcut-o deja, măcar involuntar. Vei spune că nu-i etic, dar... oamenii se manipulează unii pe alții în modul cel mai firesc și mai natural. Copilașul care scâncește sau își alintă mama pentru a primi o jucărie manipulează din cel mai nevinovat instinct. Mama care-i spune: „Mănâncă și o să te faci puternic” manipulează și ea, cu cele mai curate intenții. Într-o anumită măsură, un cadou sau o floare oferită interesat pot fi instrumente de manipulare, în sensul pozitiv al cuvântului. În orice caz, a manipula nu pare a fi mai puțin moral decât a impune prin forță brută. Chiar filozofi de talia lui Karl Popper consideră funcția de argumentare, persuasiune și manipulare ca fiind cea mai înaltă expresie a limbajului.

O tehnică de manipulare majoră (100%) poate fi hipnoza, dar ea nu intră în calculele cotidiene. O altă tehnică de manipulare majoră este considerată programarea neuro-lingviztică. Aceasta seduce și anulează parțial voința manipulatului, pentru a o înlocui cu aceea a manipulatorului, dar nu-i la îndemâna oricui.

Există însă o mulțime de tehnici de manipulare minoră, folosite în negocieri, ca și în relațiile interumane de zi cu zi. Între ele se regăsește și așa-numitul „sindrom Ben Franklin”. Să vedem pe scurt povestea lui, care poate servi drept scurtă lecție de manipulare minoră, cotidiană. Inventatorul paratrăznetului, om politic și negociator strălucit (a încheiat alianța

franco-americană, în 1778), avea în Cameră un adversar abil și necruțător, care-l hărțuia neîncetat. Bunăvoința și favorurile acestuia trebuiau neapărat obținute. Franklin însuși povestește că s-a frământat mult să găsească o soluție. Cum să procedeze? Să arate un respect servil ar fi fost un gest de oportunism și înfrângere. Să-i ofere ceva în schimbul bunăvoinței n-ar fi primit. „Mai bine să-i cer ceva minor, ceva ce nu mi-ar putea refuza fără să pară caraghios” a decis Franklin. A aflat că adversarul său are o carte rară și valoroasă. I-a scris, așa ca unui coleg, o epistolă în care a cerut favoarea de a împrumuta cartea câteva zile. Omul n-a avut un motiv inteligent să refuze și a trimis-o imediat. Peste câteva zile, Franklin i-a returnat-o împreună cu un bilet, în care și exprima admirația și recunoștința. Când s-au întâlnit în Cameră, adversarul i-a zâmbit de departe, s-a apropiat și i-a strâns mâna prietenește. Colegii de Cameră erau stupefiați; așa ceva nu se mai întâmpla.

Iată deci că, cerând un privilegiu minor (cartea), a obținut un privilegiu major (bunăvoința). Franklin a ascultat de spiritul unui proverb care spune cam așa: „Cel care ți-a făcut deja o favoare este dispus să-ți mai facă una, mai mult decât cel care-ți este dator”. Psihologii au studiat „efectul Franklin”, au făcut o grămadă de experimente și au găsit că are un caracter de regularitate. L-au numit tehnica de manipulare minoră „piciorul-în-prag”. Treptat, tehnica a fost împrumutată de la psihologi și oferită ca tactică subtilă de negociere. Conform acestei tactici, pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, nu-i ceri acest lucru de la început, în mod brutal. Mai întâi, pui doar piciorul în prag, ceri doar un deget și nu toată mâna. Astfel, ușa poate rămâne întredeschisă unei cereri ulterioare. Practic, „negocierea” se desfășoară în două faze. În prima fază, se adresează o cerere nezemnificativă, greu de refuzat (de pildă, cerșetorul manipulator întreabă: „Vă rog, cât este ceasul, domnu’ doctor?”). În cea de-a doua fază, se formulează cererea reală, majoră, cea avută de la început în vedere (cerșetorul spune: „Mulțumesc frumos! N-ați putea...?”). Important este ca cele două cereri să fie formulate de același solicitant, să fie de aceeași natură și să succedă la scurt timp una după alta. Experimente serioase de psihologie socială au dovedit că șansele de reușită cresc într-o proporție considerabilă, dar nu pot asigura succesul în toate cazurile și nici măcar în majoritatea lor.

## ***2. Zâmbești și câștigi***

Se spune că cine nu poate zâmbi să nu-și deschidă magazin Deși la prima vedere negocierea și comerțul nu apar ca fiind un spectacol „pe scenă”, este mult mai bine când le privim astfel și folosim „măștile” potrivite. Masca sobră și aerul conservator pot inspira sentimente de respect și

teamă. Masca imperturbabilă a jucătorului de poker care ascunde încântarea, supărarea sau încurcătura impresionează și dă șansa unor cacialmale, dar deperzonalizează relația. Dintre măștile posibile, am să propun aici pe cea mai expresivă: cea a zâmbetului.

Există negociatori, manageri și oameni de afaceri duri, intransigenți și chiar cinici, care cred sincer că a nu zâmbi deloc sau a zâmbi rar este un semn de mare putere și serioitate. Extrem de rar, pot fi numărați pe degete, ei obțin succesul.

Pe de altă parte, lumea succesului e plină de cei care zâmbesc, indiferent că o fac în afaceri (Onaziz), în politică (Blair), în cinematografie (Paul Newman) etc.

În afacerile de fiecare zi, puterea zâmbetului este uriașă. „Un zâmbet cumpără orice și nu costă nimic” spune un proverb chinez. Un alt proverb, probabil tot oriental, spune și mai direct: „Cine nu știe să zâmbească să nu-și deschidă magazin”. Prin asta, înuelepciunea comercială din spatele proverbului vrea să spună că un negociator, un vânzător sau, în general, un comerciant ursuz, cinic, tăios sau afișând o față plângăciosă și chinuită va avea o relație proastă și perdantă cu clienții și partenerii de afaceri. Mai mult decât atât, proverbul vrea să spună ceva și despre alcătuirea sufletească a omului care nu știe sau „nu poate” zâmbi. Când zâmbești în afară, zâmbești și pe dinăuntru, iar omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea za (Vera Birkembihl). Îi va fi greu să se împace cu ceilalți și să răzpândească bună dizpoziție. El ezte trist, cinic, neliniștit și nemulțumit pe dinăuntru și nu poate radia altceva nici în afară. În treacăt fie spus, managerii occidentali îi „dau afară” repejor pe cei care nu știu sau nu pot să zâmbească, mai ales în comerț și servicii, pentru că ei sunt un focar de dizpoziție psihică negativă. Cu timpul, colțurile buzelor coboară și se arcuiesc în potcoavă cu brațele în jos. Li se întipărește în jurul gurii o cută de dezaprobare și amărăciune. În limbajul trupului, rictusul amar din colțul buzelor este considerat un fel de „acreală”. Ia ceva acru sau amar în gură și uită-te în oglindă ca să înțelegi ce vreau să spun. Limbajul cuvintelor vine din creier și spune ce gândim. Al trupului vine din emoții și sentimente și spune ce simuim. O discuție acră îți lasă pe față același „gust” pe care agurida îl lasă pe limbă.

Zâmbetul este terapeutic și pentru faptul că ne ajută să ridicăm colțurile gurii și să trimitem psihicului și trupului mesaje de ajutor și îmbărbătare. Desigur, nu-i ușor să zâmbești la tristețe, durere și acreală, dar dacă vrei, poți. Ai doar de câștigat din asta. Chiar un zâmbet silit și caraghios e de o sută de ori mai bun decât o grimasă aspră, chinuită și acră. Dacă-l păstrezi pe chip 20 de secunde și realizezi că este un rânjet caraghios, atunci se modifică brusc și

sentimentele tale și obții un zâmbet adevărat. Pe urmă, gândești mai clar și râzi de-a binelea de acreea ta de mai înainte.

În plus, un zâmbet comunică mai mult decât o sută de cuvinte, dezințe atmosfera, dezarmează, declanșează sentimente de simpatie și convinge mai bine ca un discurs întreg. Nimeni nu-i atât de bogat ca să nu mai simtă nevoie de un zâmbet și nici într-atât de nemernic ca să nu-l merite. Pentru vânzători, negociatori, purtători de cuvânt, diplomați și agenți de protocol și relații publice, zâmbetul este „mezerie” curată. Totuși, pentru negocierile dure și tensionate, pentru întâlnirile diplomatice sobre, ca pentru unii top-manageri duri și intransigenui, lipsa sau raritatea zâmbetului este un semn de putere și seriozitate. Zâmbiți, vă rog!

### ***3. Time-out***

Se spune des meriți și tu o pauză, omul. Când negocierea tinde să scape de sub control, când te simui presat, obosit sau gata să fii înfrânt, cere o pauză. Dacă nu ai alt pretext, invocă nevoia de a merge la toaletă. Time-out-ul este o respirație în plus, atunci când simți că nu mai ai aer, când nu-ți poți stăpâni emoțiile, când ești frânt, când te doare, când nu mai poți face fauă adversarului. La baschet sau la volei, antrenorul cere un time-out doar atunci când echipa sa este „călărită” și niciodată când e „călare”. El vrea și speră să rupă și să răstoarne cursul ostilităților. Adesea, chiar și reușește. Ce lucru bun poate fi o pauză!

În oricare alt gen de confruntare, lucrurile stau cam la fel. O ceartă în familie sau la serviciu este tot un fel de meci. O negociere în afaceri sau în politică cu atât mai mult. Și aici poate fi nevoie de time-out. Întreruperea pentru câteva minute a procesului de negociere poate fi o cale spre a tempera un adversar prea ofensiv, prea puternic sau prea iritat. Îi poate fragmenta și dezorganiza atacul sau argumentația. Solicitarea unei pauze, exact în momentul în care adversarul lansează un atac sau forțează obținerea unor concesi inacceptabile, poate fi extrem de utilă pentru construirea unei noi strategii de apărare, pentru consultarea unor consilieri, pentru analiza unor noi documente sau noi informații primite prin telefon și chiar pentru găsirea unor formule de contraatac. În plus, time-out-ul poate scoate adversarul din mână, tăindu-i elanurile ofensive. Un time-out poate fi providențial și magic atunci când te contrazici și te confrunți mai dur cu cineva (cu doamna, domnul, colegul sau șeful tău, de pildă), și ostilitățile escaladează spre conflict deschis, spre ceartă. Bunul-simț ne îndeamnă să evităm conflictele. Propune o pauză! Ar putea fi o țigară în liniște, o cafea, un ceai, zece minute de muzică sau chiar zece minute de tăcere, pur și

simplu. La sfârșitul lor, poți avea surpriza de a nu mai găsi motivele și starea sufletească potrivită pentru continuarea ostilităților; nu mai există. Cu atât mai mult, atunci când natura conflictului este emoțională și afectivă. Unii vor spune, poate, că asta seamănă cu măgarul care paște liniștit pe Vezuviu, exact înaintea erupției vulcanului. Poate au și ei dreptate, dar time-out-ul este reculegerea necesară. Merită să încerci. Dacă lucrurile nu intră pe făgașul bun, spune că ai nevoie de date noi și propune o amânare pentru ziua următoare.

#### ***4. Făină și tărâțe***

Se uzitează expresia făină ieftină pe tărâțe scumpă.

În jocul negocierilor, se amestecă ușor detalii minore cu clauze contractuale grele, subiecte periferice cu subiecte prioritare, concesiile banale cu cedări majore, obiecții sincere cu obiecții false, cerințe justificate cu pretenții absurde și vorbe mari cu vorbe goale. Altfel spus, în febra negocierilor, nu-i ușor să despartii făina de tărâțe.

Pe această idee, în fond nu tocmai curată și onestă, se bazează destui negociatori, care încarcă din greu lista solicitărilor sau revendicărilor formulate în deschiderea negocierilor, atunci când se declară pozițiile părților. Între fel de fel de revendicări și pretenții minore, pe care le ridică părții adverse și la care își propun din start să facă concesiile, strecoară câteva clauze-cheie la care își propun din start să rămână neclintiți. Ulterior, în febra confruntărilor, renunță la tărâțe, dar nu și la făină. Au grijă să scoată ochii adversarului spunând: „...Vezi dumneata, eu am cedat aici... și aici și dincolo. Funt înțelegător, dar totul are o limită. Nu mai pot face și alte concesiile”.

Am experimentat acest truc cu serii de cursanți în negocieri și vânzări, pe exemplul unui contract de vânzare-cumpărare a unor ambarcațiuni ușoare. Clauze contractuale care aduc avantaje majore, de ordinul milioanei (prețul, termenul de garanție, termenul de livrare etc.), se amestecă confuz cu altele care aduc avantaje minore, de ordinul sutelor de mii (transportul, accesoriile). Cei care nu separă făina de tărâțe se bat în mod egal pentru fiecare clauză și fac concesiile la întâmplare, iar cei care fac selecția cedează mai ușor la cele minore și se concentrează pe cele majore, unde fac doar concesiile minimale. În final, raportul câștigurilor poate fi și de 10 la 1, în favoarea celor care se scumpesc la făină și se ieftinesc la tărâțe. În concluzie, vorba proverbului: degeaba te scumpești la tărâțe dacă te ieftinești la făină.

#### ***5. Tactica ascultării***

De ce avem două urechi și o singură gură? Când sunt ascultați, oamenii se simt importanți, iar cel mai frumos dar ce-l putem face este să-i ascultăm cu atenție, cedând puțin din timpul și

orgoliul nostru. Darul acesta este însă pe cât de prețios, pe atât de rar, pentru că avem vanitosul obicei de a întrerupe interlocutorul înainte ca el să sfârșească ce are de spus. „Nu poate spune ceva mai valoros decât mine” decide orgolios sub-conștientul nostru.

Există falsul mit că a vorbi mult, a monopoliza conversația, este un semn de putere și inteligență, ezte o cale de a impresiona și supune pe cel care ascultă. În realitate, este exact pe dos. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici. Cu toate acestea, ne-am obișnuit să-i lăudăm și să-i credem grozav de abili pe cei care vorbesc mult și repede. Uităm pe cei care tac și ascultă cu modestie și înțelegere. Or, pentru comunicare, ca și pentru un tango, este nevoie de doi. Mulți vorbesc, puțini ascultă, mulți scriu, puțini citesc. Unii vorbesc doar ca să se audă ei înșiși. Dialogul devine monolog, adică ascultare și înțelegere insuficientă a partenerului social.

A asculta cu răbdare, atent, interesat, aprobator, politicoș poate deveni o tactică eficace de negociere, atunci când lipzezc informațiile și puterea. Adversarul începe să se simtă flatat, important, interesant și își dă drumul la gură. Oferă singur, de bunăvoie, informațiile de care ai nevoie ca să contraataci. Simte că datorează recunoștință și face mai ușor concesii. Pasărea pe limba ei piere, dacă vânătorul sau răpitorul ascultă cu atenție.



## LEADERSHIP DE SUCCES

PASCAL MORENA

SCOALA GIMNAZIALA CERNATESTI

Leadershipul reflecta: - capacitatea de a influența/ de a genera interes, așteptări, emoții; - capacitatea de a construi și aplica o viziune; - capacitatea de a declanșa energii creative; - capacitatea de a construi o cultură organizațională puternică. Leadershipul este artă și știință în același timp. Chiar dacă inițial bazat pe intuiție, leadershipul a evoluat, îndeosebi din secolul XX încoace, de la statutul de artă la cel de știință bazată pe un ansamblu teoretic organizat și coerent de concepte, metode, principii și tehnici. Leadershipul reprezintă o combinație între cunoștințe teoretice și practice. Însușirea teoriei leadershipului poate condiționa succesul unui lider dar practica este cea care îl pune în valoare și îi oferă feedback-ul necesar pentru adaptare și dezvoltare. Leadershipul este o calitate a ființei umane, dezvoltată într-un proces continuu de învățare și dezvoltare. Specialiștii în domeniu susțin că: - potențialul de leadership există în stare latentă în orice persoană, nefiind apanajul celor aflați în vârful ierarhiilor; - modalitățile de manifestare a capacităților de leadership sunt diferite de la un individ la altul; - dezvoltarea abilităților de leadership presupune un proces continuu de învățare și dezvoltare bazat pe cunoștințe, experiențe, reflecții și acțiuni; - valorificarea potențialului de leadership al membrilor unei organizații este favorizată de o cultură bazată pe respect, transparență, colaborare, pe asumarea responsabilității. Leadershipul înseamnă deopotrivă rațiune și afectivitate, implicând deopotrivă gândirea, sentimentele, percepțiile și atitudinile. Leadershipul presupune relații de colaborare și nu de subordonare sau coordonare/ susținere. Liderul eficient nu are o atitudine de superioritate față de subalterni, nu este arogant și evită un control excesiv asupra acestora. El dezvoltă relații de colaborare, bazate pe încredere și respect reciproc. Leadershipul este caracterizat de diversitate, îmbrăcând o multitudine de forme. Cel mai cunoscut este liderul aflat în lumina reflectoarelor, apreciat, uneori chiar venerat de adepți. De multe ori însă, liderul este o persoană invizibilă, introvertită, care preferă să stea în culise decât pe scenă, hrănindu-se mai curând cu bucuria de a-i ajuta pe ceilalți decât cu atenția și considerația celor din jur. Liderul autentic tinde să se concentreze preponderent asupra altora decât asupra sa. El știe să construiască oportunități și să valorifice potențialul celor din jurul său. El are capacitatea de a oferi libertate decizională colaboratorilor săi, stimulând dezvoltarea sentimentului de autoîncredere în forțele proprii. Leadershipul presupune empatie și inovare continuă în privința metodelor și pârgurilor de utilizat. Leadershipul nu este echivalent cu puterea și poziția înaltă într-o ierarhie. O asemenea percepție ar fi limitativă, deoarece ar induce ideea că doar cei aleși au dreptul și datoria să decidă, să-și asume responsabilități, alimentând credința falsă că majoritatea oamenilor nu dispune de bagajul genetic necesar, deci de talentul de a-și exprima leadershipul. Realitatea demonstrează însă că nu orice persoană care deține putere sau o funcție importantă se exprimă ca lider. Leadershipul înseamnă și curajul individului de a-și conștientiza și realiza

potențialul în folosul sau, al organizațiilor din care face parte, al comunității. Pledoaria pentru afirmarea leadershipului latent în fiecare persoană nu echivalează cu dispariția statului de aderent (persoană care îl urmează pe lider). Teoretic oricine poate fi lider și aderent în momente diferite de timp, cu persoane diferite și în împrejurări diferite. Liderul de azi poate fi aderentul de mâine, pentru a se ridica din nou ca lider poimâine. Nimeni nu-și manifestă leadershipul tot timpul și în orice situație. În evoluția sa, leadershipului i s-a asociat o origine: - divină, în perioada antichității; - genetică, ceea ce a echivalat cu convingerea că liderii se nasc; - educațional-cognitivă, potrivit căreia liderii se fac. Leadershipul este un concept complex și dinamic. Procesul de globalizare, caracterizat de o accelerare fără precedent a circulației informațiilor, persoanelor și bunurilor transformă continuu universul profesional și personal al fiecăruia dintre noi. În contextul economiei bazate pe cunoștințe, a creșterii fără precedent a concurenței, leadershipul tinde să devină un imperativ în orice organizație. Mai mult, acesta trebuie dezvoltat la toate nivelele organizaționale, pentru a putea fi transformat într-un veritabil factor de competitivitate. Aceste percepții și-au pus puternic amprenta asupra activităților de cercetare și implicit asupra evoluției teoriei leadershipului.

#### 2.4. Coaching pentru manageri și liderii educaționali

Coaching? Lideri se află în mediul nostru și în organizații. Aici, nu toți sunt lideri. Dar unii din mediu și organizații pot deveni lideri, dacă decid așa ceva pentru ei înșiși, în primul rând, și pentru organizațiile în care activează. În acest caz, când ei decid să plece într-o călătorie pe drumul dezvoltării personale, au nevoie de un însoțitor de călăuză, de un observator, de un îndrumător. Pentru aceasta se utilizează termenul englez coaching – termen preluat din sport. Coachingul în limba română nu are o traducere adecvată. Dar, într-o traducere nu chiar corectă, coaching are sens de îndrumare asigurată de o persoană – coach – care acționează ca un antrenor, oferind sistematic nu numai sfaturi și recomandări, ci și încurajează pe alții. Traducerea cea mai evidentă a termenului coach este antrenor, însă ea este cu siguranță mult mai nepotrivită conceptului, fiindcă antrenorul din sport poate fi coach, dar, ca și executivii care nu sunt întotdeauna lideri, antrenorul este de multe ori decât un tehnician. Părintele fondator al coachingului utilizat în organizații este John Whitmore, care și-a reflectat ideile în lucrarea Ghid de Coaching. Coachingul pentru lideri are ca obiect să-i facă pe manageri să se schimbe. În timp, coachingul s-a dezvoltat ca metodă prin care managerilor de la toate nivelurile să li se asigure spațiul esențial pentru reflecție. Prin reflecție, managerii încep să se înțeleagă pe ei înșiși mai bine, să-și înfrunte deschis obstacolele și motivele de preocupare, să-și ocrotească ambițiile și aspirațiile și, în ultimă instanță, să-și elibereze și să-și canalizeze creativitatea în direcția obiectivelor organizaționale. Întemeiat pe dezvoltarea cunoașterii de sine, atât în spațiul individual, cât și în cel interpersonal, coachingul pentru lideri îi încurajează pe manageri și lideri să desfidă mentalitățile care le limitează exprimarea sinelui și să-și întindă aripile spre posibilități care până atunci le-au părut poate de neatins. Dar o asemenea schimbare nu se produce cu ușurință. Chiar dacă managerii și liderii sunt motivați să se schimbe și să se dezvolte, tiparele problematice de a fi și de a intra în relație cu alții se pot dovedi extrem de persistente. Unii manageri și lideri vor încerca să adopte noi abordări sau metode, dar după o săptămână sau două să constate că revin la stilurile lor obișnuite, resemnându-se cu ideea că anumite comportamente

fac pur și simplu parte din personalitatea lor sau liniștindu-se singuri că pot continua să aibă succes în ciuda anumitor neajunsuri. Rezistența la schimbare constituie o componentă inerentă a condiției umane, deci demersul de coaching nu poate avea succes decât dacă se ocupă și de rezistența inconștientă pe care managerii și liderii o opun la schimbare, nu doar de hotărârea și de intențiile lor conștiente. Coachingul trebuie să stimuleze acea profunzime a înțelegerii personale care le permite oamenilor să vadă cum s-au format în timp stilurile și preferințele lor uzuale, și să folosească această cunoaștere drept platformă pentru definirea și concretizarea unor noi posibilități. 118

Pătrunderea coachingului în universul personal. Această perspectivă asupra coachingului pentru manageri și lideri, cu accentul pe care îl pune pe cunoașterea de sine aflată la baza schimbării viabile, contrastează cu abordarea pe care o adoptă mulți coachi. Odată cu ascensiunea rapidă a coachingului ca metodă de dezvoltare, mulți oameni și-au oferit serviciile ca îndrumători, pornind în principal de la experiența lor profesională anterioară în domeniu exercitat. Stilul lor de coaching pune accentul pe împărtășirea experiențelor coachingului și pe cultivarea unor competențe specifice domeniului de activitate al celui îndrumat - dar există de obicei o tendință rigidă de evitare a chestiunilor personale sau psihologice.

EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ  
AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT  
ȘI EFICIENT

prof. înv. primar Pâslariu Veronica  
Școala Primară Hlincea, județul Iași

Leadership-ul educațional reprezintă un element fundamental în dezvoltarea unui sistem de învățământ de calitate. Un lider educațional nu este doar o persoană care administrează o instituție, ci un vizionar capabil să inspire, să ghideze și să creeze un mediu propice învățării. Acesta trebuie să își asume rolul de model pentru profesori și elevi, având o influență semnificativă asupra climatului școlar, motivației cadrelor didactice și performanțelor elevilor.

Un aspect esențial al leadership-ului educațional este echilibrul între autoritate și empatie. Autoritatea este necesară pentru stabilirea unor reguli clare, menținerea ordinii și asigurarea unui cadru organizat în care procesul educațional se poate desfășura eficient. Pe de altă parte, empatia este indispensabilă pentru a construi relații de încredere, a înțelege nevoile elevilor și profesorilor și a crea un mediu în care fiecare individ se simte valorizat și sprijinit. Un lider care reușește să îmbine aceste două dimensiuni devine un catalizator al schimbării și al progresului în educație. Fără autoritate, sistemul educațional riscă să devină haotic, iar lipsa regulilor clare poate duce la scăderea performanțelor și la un climat dezorganizat. În același timp, un lider care se bazează exclusiv pe autoritate, fără a manifesta empatie, poate crea un mediu rigid, bazat pe frică și conformism, în care creativitatea și dezvoltarea personală sunt limitate. Prin urmare, leadership-ul eficient presupune nu doar impunerea unor norme, ci și capacitatea de a asculta, de a înțelege și de a motiva elevii și profesorii.

În acest context, rolul unui lider educațional nu este doar de a administra, ci și de a inspira și de a media relațiile dintre toți actorii implicați în procesul de învățământ. Fie că este vorba despre profesori, elevi, părinți sau alți membri ai comunității, un lider de succes trebuie să știe cum să se adapteze diferitelor situații, menținând un echilibru între fermitate și înțelegere. Un astfel de model de leadership asigură nu doar un mediu organizat și disciplinat, ci și un climat prietenos și stimulant, în care elevii sunt încurajați să învețe, iar profesorii să se perfecționeze constant.

Autoritatea în educație se referă la capacitatea liderului de a stabili reguli clare, de a lua decizii ferme și de a menține disciplina. Aceasta nu trebuie confundată cu autoritarismul, care implică un control excesiv și impunerea rigidă a regulilor, fără a ține cont de nevoile și emoțiile celor implicați în procesul educațional. Un lider autoritar impune reguli stricte fără explicații sau flexibilitate, ceea ce poate duce la frustrare, demotivare și un climat rigid. În schimb, un lider care exercită autoritatea într-un mod echilibrat asigură un cadru organizat, dar și deschis, în care regulile sunt respectate nu din frică, ci din convingere.

Un leadership educațional eficient presupune stabilirea unor norme și structuri clare, dar și aplicarea acestora cu fermitate și consecvență. Elevii și profesorii trebuie să știe care sunt regulile și ce se așteaptă de la ei, iar liderul trebuie să le aplice într-un mod corect și echitabil. De asemenea, un lider

educațional cu autoritate trebuie să fie un exemplu de comportament, demonstrând profesionalism, integritate și responsabilitate. Pe de altă parte, empatia este abilitatea liderului de a înțelege emoțiile și nevoile celorlalți, creând un climat de sprijin și colaborare. Un lider empatic nu doar că recunoaște dificultățile prin care trec elevii și profesorii, dar și acționează pentru a-i ajuta. Printr-o comunicare deschisă, ascultare activă și sprijin constant, un lider empatic contribuie la crearea unui mediu în care toți se simt valorizați și încurajați să își atingă potențialul.

Un lider educațional empatic este capabil să construiască relații de încredere cu elevii și profesorii, să îi motiveze și să îi susțină în procesul lor de dezvoltare. De exemplu, în loc să aplice pedepse severe în cazul unui comportament inadecvat, un lider empatic va încerca să înțeleagă motivele din spatele acestuia și să găsească soluții constructive. În loc să critice un profesor pentru dificultățile întâmpinate, va oferi sprijin și resurse pentru îmbunătățirea performanței acestuia.

Un leadership educațional eficient presupune un echilibru fin între autoritate și empatie. Prea multă autoritate, fără o componentă empatică, poate duce la un mediu rigid, în care creativitatea și participarea activă sunt descurajate. Elevii și profesorii pot simți presiune constantă, iar relațiile interumane pot deveni reci și formale. În schimb, un exces de empatie, fără o structură clară și reguli bine definite, poate duce la lipsa disciplinei și la confuzie. Fără autoritate, elevii pot deveni dezorganizați și neimplicați, iar profesorii pot avea dificultăți în menținerea unui climat ordonat în clasă.

Un lider care combină aceste două trăsături reușește să impună respect și, în același timp, să creeze un mediu de sprijin, unde elevii și profesorii se simt valorizați. Un astfel de lider stabilește reguli, dar le aplică într-un mod echitabil și flexibil, ținând cont de context și de nevoile celor implicați. În acest fel, leadership-ul educațional nu este doar despre administrare și control, ci și despre inspirație, motivație și sprijin reciproc.

Pentru a fi eficient, un lider educațional trebuie să găsească un echilibru între impunerea autorității și manifestarea empatiei. Acest echilibru poate fi realizat printr-o serie de strategii care sprijină atât disciplina și organizarea, cât și motivația și dezvoltarea personală a elevilor și profesorilor.

#### a) Comunicarea eficientă

Un lider educațional de succes trebuie să fie un bun comunicator, capabil să transmită clar regulile, așteptările și valorile instituției, dar și să asculte activ preocupările elevilor, profesorilor și părinților. Comunicarea deschisă și eficientă este un pilon fundamental în crearea unui climat de încredere și respect reciproc.

- Claritatea mesajelor – Regulile și obiectivele trebuie explicate într-un mod clar, concis și accesibil tuturor. Lipsa clarității poate duce la confuzie și interpretări greșite.
- Ascultarea activă – Un lider educațional empatic nu doar transmite informații, ci și ascultă opiniile și preocupările celor din jur. Acest lucru presupune răbdare, interes real și dorința de a înțelege nevoile comunității școlare.
- Feedback constructiv – Oferirea unui feedback clar și echilibrat ajută la îmbunătățirea performanței fără a demotiva. Critica trebuie formulată într-un mod care să încurajeze progresul, nu să creeze frustrare.
- Canale de comunicare variate – Pe lângă întâlnirile față în față, liderii pot folosi e-mailuri, platforme digitale și întâlniri online pentru a menține o comunicare eficientă și accesibilă.

Prin cultivarea unei comunicări deschise, liderul educațional creează o atmosferă în care toți se simt respectați, ascultați și implicați în procesul educațional.

#### b) Stabilirea unor reguli clare, dar flexibile

Autoritatea în educație implică stabilirea unor reguli ferme, dar care să fie adaptate nevoilor elevilor și profesorilor. Regulile trebuie să ofere un cadru stabil și predictibil, dar să permită și un grad de flexibilitate pentru a răspunde provocărilor reale din mediul educațional.

- Reguli bine definite și justificate – Elevii și profesorii trebuie să înțeleagă nu doar ce reguli există, ci și de ce sunt importante. Când regulile au o logică clară și sunt explicate corespunzător, ele sunt mai ușor de acceptat și respectat.
- Aplicarea echitabilă a regulilor – Este esențial ca regulile să fie aplicate în mod corect și consecvent, fără favoritisme sau discriminare. Acest lucru întărește sentimentul de corectitudine și încredere în lider.
- Flexibilitate în funcție de context – Uneori, regulile trebuie ajustate pentru a răspunde unor situații speciale. De exemplu, un profesor care se confruntă cu probleme personale poate avea nevoie de o ajustare a sarcinilor sale, iar un elev cu dificultăți de învățare poate beneficia de un program adaptat.

Un lider educațional empatic știe când să fie ferm și când să manifeste flexibilitate, menținând astfel un climat echilibrat între disciplină și înțelegere.

### c) Crearea unui mediu de sprijin emoțional

Un leadership educațional bazat pe empatie presupune crearea unui mediu în care elevii și profesorii se simt în siguranță emoțional, respectați și sprijiniți. Un astfel de mediu favorizează dezvoltarea personală, motivația și performanțele academice.

- Accesibilitatea liderului – Un lider educațional trebuie să fie deschis și disponibil pentru discuții, astfel încât elevii și profesorii să simtă că își pot exprima problemele și preocupările fără teama de a fi criticați sau sancționați.
- Susținerea sănătății mentale – Este esențial să existe programe și resurse pentru sprijinirea bunăstării emoționale, cum ar fi consilierea psihologică, grupuri de suport sau activități de dezvoltare personală.
- Recunoașterea și aprecierea eforturilor – Motivația este crescută atunci când elevii și profesorii simt că munca lor este valorizată. Un lider poate încuraja acest lucru prin feedback pozitiv, premii simbolice sau simple gesturi de apreciere.
- Promovarea colaborării și sprijinului reciproc – Un climat pozitiv este construit atunci când membrii comunității educaționale se ajută reciproc și colaborează pentru atingerea obiectivelor comune.

Atunci când elevii și profesorii se simt susținuți emoțional, sunt mai motivați să se implice activ în procesul de învățare și predare.

### d) Delegarea responsabilităților și implicarea comunității

Un lider educațional eficient nu centralizează toate deciziile, ci încurajează implicarea activă a profesorilor, elevilor și părinților în gestionarea procesului educațional. Această strategie dezvoltă un sentiment de apartenență și responsabilitate comună.

- Implicarea profesorilor în luarea deciziilor – Când profesorii au un cuvânt de spus în stabilirea strategiilor educaționale, se simt mai motivați și mai implicați.
- Crearea unor consilii și grupuri de lucru – Consiliile elevilor, comisiile profesoriale sau grupurile de părinți pot contribui la luarea deciziilor și la îmbunătățirea climatului școlar.
- Delegarea responsabilităților – Un lider eficient își recunoaște limitele și împarte responsabilitățile cu ceilalți membri ai comunității. Acest lucru nu doar că reduce presiunea asupra liderului, dar și dezvoltă autonomia și inițiativa celor implicați.



- Colaborarea cu comunitatea extinsă – Implicarea organizațiilor locale, a voluntarilor și a partenerilor educaționali poate îmbogăți experiențele de învățare ale elevilor și poate aduce resurse suplimentare în școală.

Prin delegarea responsabilităților și implicarea activă a comunității, liderul educațional creează un mediu mai democratic și mai eficient.

#### e) Modelarea comportamentului dorit

Un lider educațional trebuie să fie un exemplu pentru întreaga comunitate școlară. Acțiunile și comportamentul său influențează profund cultura instituției și valorile promovate în cadrul acesteia.

- Practica respectului și a empatiei – Un lider care demonstrează respect și empatie în interacțiunile zilnice inspiră elevii și profesorii să adopte aceleași valori.
- Respectarea regulilor impuse – Liderul trebuie să respecte aceleași reguli pe care le impune celorlalți, arătând că toți sunt egali în fața normelor instituționale.
- Promovarea unei atitudini pozitive și constructive – Modul în care un lider gestionează conflictele, oferă feedback și își asumă responsabilitățile influențează atmosfera generală din instituție.

Leadership-ul educațional eficient nu se bazează exclusiv pe autoritate sau empatie, ci pe un echilibru atent între cele două. Un lider educațional de succes este cel care știe să impună reguli clare, să mențină disciplina și să asigure un mediu organizat, dar, în același timp, este capabil să asculte, să sprijine și să inspire.

Prin comunicare eficientă, stabilirea unor reguli flexibile, crearea unui mediu de sprijin emoțional, delegarea responsabilităților și modelarea unui comportament exemplar, liderii educaționali pot construi o comunitate școlară în care elevii și profesorii se simt valorizați și motivați. O abordare bazată pe echilibru nu doar că îmbunătățește rezultatele academice și climatul școlar, dar contribuie și la dezvoltarea unor tineri responsabili, autonomi și pregătiți pentru viață. În cele din urmă, leadership-ul în educație nu este doar despre administrare, ci despre inspirație și influență pozitivă. Un lider care combină autoritatea cu empatia creează nu doar o instituție eficientă, ci și o comunitate unită, bazată pe respect, colaborare și dezvoltare continuă.

Bibliografie:

1. Popescu, Ion, *Managementul educațional contemporan*, Polirom, Iași, 2020;
2. Ionescu, Maria, *Inteligența emoțională în educație*, Humanitas, București, 2018;
3. Vasilescu, Andrei, *Strategii de conducere în instituțiile școlare*, Didactică și Pedagogică, București, 2019;
4. Dumitrescu, Elena, *Comunicarea empatică în managementul educațional*, Trei, București, 2021;
5. Georgescu, Cristian, *Leadership și cultură organizațională în școli*, Universitară, București, 2017.

# **EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT**

**Prof. Inv. Primar- Păun Anișoara  
Școala Gimnazială Bucinișu**

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în succesul unei instituții de învățământ, influențând nu doar procesul educațional în sine, ci și motivația, implicarea și performanțele elevilor și profesorilor. Un lider educațional eficient trebuie să îmbine două dimensiuni fundamentale: autoritatea și empatia. Pe de o parte, autoritatea asigură coerența și disciplina necesare pentru un sistem educațional funcțional, iar pe de altă parte, empatia contribuie la crearea unui mediu de învățare inclusiv și motivațional. Un echilibru între aceste două trăsături permite dezvoltarea unui climat educațional favorabil atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice, promovând excelența și inovația.

## **Importanța echilibrului dintre autoritate și empatie**

Leadershipul educațional s-a schimbat semnificativ de-a lungul timpului. Dacă în trecut accentul era pus pe un model autoritar, în care regulile stricte și conformitatea erau prioritare, în prezent se pune un accent mai mare pe un leadership transformațional, bazat pe colaborare, încredere și sprijin reciproc. Totuși, un leadership excesiv de empatic, lipsit de structura necesară, poate duce la lipsa disciplinei și scăderea standardelor educaționale. Prin urmare, liderii din domeniul educației trebuie să fie capabili să combine autoritatea cu empatia pentru a asigura un mediu de învățare eficient și echilibrat.

## **Un leadership echilibrat ajută la:**

- Crearea unui climat de încredere și siguranță în instituțiile de învățământ;
- Îmbunătățirea performanțelor academice ale elevilor prin motivație și sprijin adecvat;
- Reducerea comportamentelor disruptive și a conflictelor;
- Creșterea satisfacției și implicării profesorilor și elevilor.

## **Strategii pentru integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional**

Pentru a combina eficient autoritatea și empatia în procesul educațional, liderii trebuie să implementeze strategii bine definite, care să răspundă atât nevoilor elevilor, cât și cerințelor sistemului educațional.

### **1. Comunicarea clară și deschisă**

Un lider educațional eficient trebuie să promoveze o comunicare deschisă și clară între profesori, elevi și părinți. Ascultarea activă și validarea emoțiilor sunt esențiale pentru a asigura un climat de încredere. De asemenea, oferirea unui feedback constructiv contribuie la îmbunătățirea performanțelor elevilor și la consolidarea relațiilor de respect reciproc.

### **2. Stabilirea unor reguli flexibile, dar ferme**

Regulile și normele trebuie să fie clare, bine structurate și aplicate în mod consecvent. Cu toate acestea, ele trebuie să fie suficient de flexibile pentru a lua în considerare nevoile individuale ale elevilor și situațiile excepționale. Explicarea rațiunii din spatele regulilor contribuie la creșterea gradului de acceptare și la perceperea acestora ca instrumente de sprijin, nu de constrângere.

### **3. Promovarea unui climat de respect și colaborare**

Un mediu educațional sănătos trebuie să fie bazat pe respect reciproc între profesori, elevi și părinți. Profesorii trebuie să fie modele de comportament, demonstrând respect, înțelegere și deschidere față de nevoile elevilor. Acest lucru poate fi realizat prin organizarea de activități care promovează colaborarea, empatia și dezvoltarea personală.

### **4. Utilizarea leadershipului transformațional**

Leadershipul transformațional pune accent pe inspirație, motivație și dezvoltare personală, încurajând elevii și profesorii să atingă standarde înalte de performanță. Un lider transformațional își sprijină echipa, oferă recunoaștere și

încurajează inovația. Prin această abordare, profesorii și elevii sunt motivați să își dezvolte continuu abilitățile și să se implice activ în procesul educațional.

### **5. Exemplul personal**

Un lider educațional trebuie să fie un exemplu de comportament echilibrat, demonstrând atât fermitate, cât și compasiune.

Recunoașterea propriilor greșeli și capacitatea de a învăța din ele reprezintă o componentă esențială a unui leadership autentic.

Prin abordarea unei atitudini deschise și accesibile, liderii educaționali pot crea o atmosferă de colaborare și respect reciproc în instituțiile de învățământ.

### **Beneficiile unui leadership educațional echilibrat**

Adoptarea unui leadership care combină autoritatea cu empatia aduce numeroase beneficii pentru toate părțile implicate:

*Pentru elevi:* Un mediu echilibrat le permite să se dezvolte atât academic, cât și emoțional, creând premisele pentru succesul lor viitor.

*Pentru profesori:* Un leadership bine structurat le oferă sprijin și motivație pentru a-și îndeplini sarcinile didactice într-un mod eficient și inovator.

*Pentru instituțiile de învățământ:* O abordare echilibrată contribuie la îmbunătățirea performanței generale a școlilor și universităților, consolidându-le reputația și eficiența.

### **Cercetări și analize privind echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei**

Studiile recente în domeniul educației subliniază importanța unui echilibru între autoritate și empatie în managementul clasei. Cercetările indică faptul că profesorii care adoptă o combinație optimă între cele două dimensiuni reușesc să creeze un mediu de învățare productiv, în care elevii se simt în siguranță și motivați.

### **Analiza comparativă a diferitelor stiluri de management al clasei a evidențiat că:**

- Leadershipul autoritar excesiv poate duce la un climat rigid, unde elevii sunt reticenți să participe activ și pot dezvolta anxietate legată de performanță.

- Leadershipul prea permisiv poate genera lipsă de disciplină și scăderea nivelului de implicare al elevilor.
- Un stil de leadership echilibrat între autoritate și empatie favorizează dezvoltarea unei relații de respect reciproc între profesori și elevi, precum și creșterea motivației intrinseci.

**Un studiu realizat de University of Cambridge (2021)** a demonstrat că profesorii care aplică un leadership echilibrat în clasă înregistrează o reducere semnificativă a comportamentelor disruptive și o creștere a performanței academice a elevilor. De asemenea, cercetările efectuate de American Educational Research Association sugerează că profesorii care practică ascultarea activă și oferă sprijin emoțional au un impact pozitiv asupra performanței și stimei de sine a elevilor.

### **Studii de caz privind aplicarea strategiilor de leadership în școlile din România**

#### **Școala Gimnazială „Mihai Eminescu” din Cluj-Napoca**

- Implementarea unui program de mentorat pentru profesori, bazat pe leadership transformațional.
- Creșterea implicării elevilor prin consilii de elevi și sesiuni de feedback periodic.

Rezultate: îmbunătățirea disciplinei și a performanțelor academice.

#### **Liceul Teoretic „Grigore Moisil” din Timișoara**

- Adoptarea unui sistem de reguli flexibile, dar ferme, cu participarea activă a elevilor la elaborarea acestora.
- Program de dezvoltare emoțională pentru profesori și elevi.

Rezultate: reducerea conflictelor și creșterea coeziunii școlare.

### **Concluzie**

Un leadership educațional echilibrat, care combină autoritatea și empatia, este esențial pentru dezvoltarea unui sistem de învățământ performant și incluziv. Liderii educaționali trebuie să creeze un climat de încredere, să mențină disciplina prin reguli clare și să promoveze colaborarea și respectul reciproc. Prin aplicarea unor strategii eficiente, se poate îmbunătăți considerabil calitatea actului educațional, contribuind la formarea unor elevi motivați, responsabili și pregătiți pentru provocările viitorului.

### **Bibliografie**

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
- Cucuș C., *Pedagogie.*, Iași, Editura Polirom, 2006.
- Dumitru I. (coord.) *Consiliere psihopedagogică.*, Editura Polirom, Iași, 2008.
- Maria Niculescu, *Managementul clasei de elevi- curs universitar*, Presa Universitara Clujeana, 2016
- Zlate, Mielu, (1999), *Introducere în psihologie*, Editura Didactică și Pedagogică, București
- Zlate, Mielu, (2004), *Leadership și Management*, Editura Polirom, Iași

**ECHILIBRUL DINTRE AUTORITATE ȘI  
EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI**

**PETRACHE IOANA ALEXANDRA**

**GRĂDINIȚA CU P.P NR. 47, MUNICIPIUL PLOIEȘTI**



Managementul eficient al clasei reprezintă un factor esențial în succesul procesului educațional. Acest articol explorează echilibrul dintre autoritate și empatie ca element-cheie în crearea unui climat educațional optim. Printr-o abordare echilibrată, profesorii pot menține disciplina, în timp ce susțin dezvoltarea emoțională și intelectuală a elevilor. Studiile recente arată că un management bazat pe echilibrul dintre cele două componente îmbunătățește performanța școlară, reduce comportamentele disruptive și crește motivația elevilor.

În contextul educației moderne, gestionarea eficientă a unei clase presupune mult mai mult decât impunerea unor reguli stricte. Un profesor trebuie să își asume un rol de lider educațional, capabil să îmbine fermitatea cu înțelegerea nevoilor elevilor. Autoritatea este esențială pentru menținerea ordinii, iar empatia contribuie la dezvoltarea unui climat pozitiv și motivant. Acest articol analizează interacțiunea dintre aceste două elemente și propune strategii pentru atingerea unui echilibru optim.

**Autoritatea în managementul clasei** - Autoritatea profesorului este indispensabilă pentru a asigura respectarea regulilor și pentru a menține un mediu propice învățării. Tipurile de autoritate relevante în educație sunt:

- **Autoritatea formală** – derivă din statutul profesorului și din regulamentele școlare.
- **Autoritatea profesională** – bazată pe competențele didactice și pedagogice.
- **Autoritatea morală** – obținută prin exemplul personal, respect și corectitudine.

Fără un grad de autoritate bine definit, elevii pot deveni nesiguri, iar procesul educațional poate fi afectat de indisciplina. Cu toate acestea, o autoritate excesivă poate crea un climat rigid și descurajant.

**Empatia ca element esențial în predare** - Empatia este abilitatea profesorului de a înțelege emoțiile, dificultățile și nevoile elevilor, facilitând astfel un proces educațional mai eficient. Aceasta contribuie la:

- Crearea unei relații pozitive între profesor și elevi.
- Creșterea motivației elevilor de a învăța.
- Reducerea nivelului de stres și anxietate în sala de clasă.
- Îmbunătățirea colaborării și a încrederii reciproce.

Un profesor empatic ascultă activ, își adaptează metodele didactice la nevoile elevilor și creează un mediu sigur, în care fiecare copil se simte valorizat.

**Strategii pentru echilibrarea autorității și empatiei** - Pentru a obține un management eficient al clasei, profesorii trebuie să adopte strategii care combină fermitatea cu sensibilitatea emoțională. Printre cele mai eficiente abordări se numără:

- **Stabilirea clară a regulilor și a așteptărilor** – Elevii trebuie să înțeleagă regulile și consecințele comportamentului lor.
- **Ascultarea activă și sprijinul emoțional** – Profesorii trebuie să fie receptivi la dificultățile cu care se confruntă elevii.
- **Modelarea comportamentului dorit** – Profesorii trebuie să fie modele de comportament etic și responsabil.
- **Promovarea unui climat de respect reciproc** – Elevii trebuie să fie tratați cu respect și să învețe să respecte regulile și colegii.
- **Feedback constructiv și recompense** – Elevii trebuie încurajați să își corecteze greșelile prin sprijin, nu prin pedepse excesive.

### **Studii de caz și cercetări relevante**

Studiile internaționale arată că un management echilibrat al clasei crește performanțele academice și îmbunătățește relațiile interpersonale. Spre exemplu:

- **Modelul educațional finlandez** pune accent pe relațiile bazate pe încredere și autonomie, unde profesorii sunt percepuți mai degrabă ca mentori decât ca autorități rigide.

- **Studiile din Statele Unite** demonstrează că profesorii care îmbină fermitatea cu sprijinul emoțional obțin rate mai mari de implicare și motivație școlară.

**Formarea continuă a cadrelor didactice** Un aspect esențial în menținerea echilibrului dintre autoritate și empatie este dezvoltarea continuă a cadrelor didactice. Prin participarea la:

- cursuri de specializare,
- workshopuri despre inteligența emoțională,
- traininguri pentru îmbunătățirea comunicării, profesorii își pot îmbunătăți abilitățile de leadership educațional și pot deveni mai eficienți în gestionarea relației cu elevii.

**Rolul părinților în susținerea unui mediu echilibrat** Parteneriatul dintre profesori și părinți este crucial pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor. Comunicarea eficientă cu părinții poate contribui la prevenirea comportamentelor problematice și la creșterea sprijinului emoțional pentru elevi.

**Implicațiile pe termen lung ale unui management echilibrat** Un management eficient nu doar că îmbunătățește experiența educațională a elevilor, dar și influențează dezvoltarea lor pe termen lung. Elevii care cresc într-un mediu educațional echilibrat între autoritate și empatie:

- Dezvoltă un simț al responsabilității și al autodisCIPLINEI.
- Își îmbunătățesc capacitatea de a lucra în echipă.
- Dobândesc competențe esențiale pentru viață, cum ar fi rezolvarea problemelor și gândirea critică.

Un management eficient al clasei necesită un echilibru între autoritate și empatie. Profesorii care reușesc să îmbine aceste două aspecte creează un climat educațional în care disciplina este menținută fără a inhiba creativitatea și dezvoltarea emoțională a elevilor. Recomandările pentru cadrele didactice includ:

- Adoptarea unui stil de conducere echilibrat, adaptabil la dinamica clasei.
- Dezvoltarea abilităților de ascultare activă și comunicare empatică.
- Utilizarea tehnicilor de motivare pentru a crește implicarea elevilor.

- Crearea unui mediu de învățare incluziv, unde fiecare elev se simte valorizat.

### **Bibliografie**

- Cucuș, C. *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Polirom, 2009.
- Cerghit, I. *Metode de învățământ*. Polirom, 2008.
- Stănculescu, E. *Managementul clasei de elevi*. Editura Didactică și Pedagogică. 2014.
- Vrasmas, T. *Parteneriatul școală-familie-comunitate*. Polirom. 2015.
- Iucu, R. *Managementul clasei de elevi: fundamente teoretice și practice*. Editura Polirom. 2006.

# AUTORITATE ȘI PUTERE – ÎMBINARE ARMONIOASĂ PENTRU O EDUCAȚIE EFICIENTĂ

Petre Ioana

Școala Gimnazială Nr. 2 Comarnic, jud. Prahova

Leadershipul educațional eficient implică o combinație armonioasă între autoritate și empatie cu scopul construirii un mediu de învățare care promovează dezvoltarea elevilor și colaborarea cadrelor didactice. Acest articol explorează strategiile fundamentate științific care permit liderilor din educație să balanseze fermitatea deciziilor cu sensibilitatea relațională, evidențiind importanța unei abordări integrate.

Leadershipul educațional este unul dintre pilonii principali ai succesului unităților școlare. Liderii din educație, fie că sunt directori de școli, coordonatori sau profesori cu roluri de mentorat, influențează nu doar cultura organizațională, ci și performanța elevilor și starea de bine a personalului. În acest context, echilibrul dintre autoritate și empatie joacă un rol crucial.

## **Autoritate în leadershipul educațional**

Autoritatea este esențială pentru asigurarea unui cadru organizațional clar și coerent. Potrivit lui Yukl (2013), un lider cu autoritate reușește să stabilească reguli și proceduri care asigură funcționarea eficientă a instituției școlare. În context educațional, aceasta se traduce prin:

- Crearea și implementarea unor reguli clare de disciplină și management al clasei.
- Stabilirea unor obiective realiste, dar ambițioase, pentru elevi și profesori.
- Luarea deciziilor bazate pe date și cercetări relevante pentru învățământ.

Totuși, autoritatea nu trebuie confundată cu autoritarismul. Liderii educaționali eficienți trebuie să fie percepuți ca fiind corecți și competenți, nu dominatori. Studiile arată că liderii autoritari pot genera conformare pe termen scurt, dar pe termen lung, acest stil conduce la scăderea motivației și a satisfacției profesionale (Bass & Bass, 2008).

## **Empatia ca fundament al relațiilor interumane**

Empatia, definită ca abilitatea de a recunoaște și de a răspunde la emoțiile celorlalți, este un element cheie al leadershipului transformător. Potrivit lui Goleman (1995), liderii empatici creează un mediu pozitiv, care promovează colaborarea și inovația. În mediul educațional, empatia este vitală, aducând numeroase beneficii, în ceea ce privește:

- Încurajarea dialogului deschis între profesori, elevi și părinți.
- Conștientizarea nevoilor emoționale și cognitive ale elevilor.
- Dezvoltarea unor relații bazate pe respect reciproc și cooperare între toți beneficiarii actului educațional.

Empatia facilitează, de asemenea, rezolvarea conflictelor. Liderii, care manifestă empatie, pot identifica cauzele tensiunilor și pot media soluții care să fie acceptabile și eficiente pentru toate părțile implicate. De exemplu, un director empatic va asculta și va valida perspectiva unui profesor care se confruntă cu dificultăți, oferindu-i suportul necesar pentru a depăși situația.

## **Strategii care combină autoritatea și empatia**

Un leadership educațional de succes implică integrarea armonioasă a autorității și empatiei. Câteva strategii cheie includ:

**Leadership situațional:** Acest model, propus de Hersey și Blanchard (1988), sugerează că liderii trebuie să-și adapteze stilul de conducere în funcție de nivelul de maturitate și competență al grupului, de specificul acestuia. De exemplu, în situații de criză, poate fi necesară o abordare mai autoritară, în timp ce în perioadele de stabilitate, o abordare empatică poate stimula creativitatea. Pentru o abordare eficientă a situației de conflict, este imperios necesar o cunoaștere aprofundată a grupului, în vederea luării unei decizii eficiente.

**Comunicarea asertivă:** Un lider educațional eficient utilizează un limbaj clar, adecvat nivelului de înțelegere al receptorului, dar, totodată, convingător, pentru a-și exprima așteptările, a câștiga încrederea grupului și pentru a gestiona conflictele. Asertivitatea permite stabilirea unor limite ferme, fără a compromite relațiile interumane.

**Feedback constructiv:** Combinarea autorității și empatiei este esențială în furnizarea unui feedback care să motiveze și să ghideze dezvoltarea. Liderii trebuie să recunoască realizările, dar și să abordeze lacunele, într-un mod care să nu fie perceput ca o critică personală.

**Crearea unei culturi incluzive:** Liderii care promovează incluziunea valorizează diversitatea opiniilor și oferă sprijin elevilor și profesorilor din medii diferite. Acest lucru implică adoptarea unor politici care încurajează respectul reciproc și participarea activă a tuturor membrilor comunității educaționale.

Integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional are multiple beneficii:

**Pentru elevi:** Creșterea performanțelor academice și dezvoltarea unor abilități socio-emoționale esențiale.

**Pentru profesori:** Reducerea stresului profesional, stabilirea unor relații de încredere, respect, cooperare cu membrii grupului profesional și creșterea nivelului de satisfacție la locul de muncă.

**Pentru instituții școlare:** O cultură organizațională pozitivă, care atrage și păstrează cadrele didactice de calitate.

Leadershipul educațional eficient nu este un compromis între autoritate și empatie, ci o sinteză a acestora. Liderii care reușesc să implementeze strategii integrate contribuie la crearea unui mediu de învățământ echilibrat, în care toți actorii implicați pot atinge potențialul lor maxim. Prin urmare, formarea liderilor educaționali trebuie să includă dezvoltarea acestor competențe duale.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

1. Yukl, G. (2013) Leading in Organizations. 8th Edition, Pearson Education, Boston.  
- References - Scientific Research Publishing. (n.d.).  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2546123>.
2. Bass, B. M. (2008). The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). New York, NY Free Press. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.).  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3007265>.

3. Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York Bantam Books. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.-b). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=773626>.
4. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). Management of organizational behavior Utilizing human resources (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=823383>.



## **Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

Într-un sistem educațional modern, rolul unui lider – în acest caz, al unui profesor sau director – nu se limitează doar la transmiterea de informații și organizarea activităților. Leadership-ul educațional presupune, înainte de toate, crearea unui mediu de învățare în care elevii să se simtă susținuți, încurajați și ghidați în dezvoltarea lor intelectuală și personală. În acest sens, combinarea autorității cu empatia devine esențială pentru a construi un mediu echilibrat și eficient. Autoritatea și empatia sunt, de fapt, două instrumente complementare care, atunci când sunt folosite în mod corect, pot sprijini procesul de învățare și pot stimula dezvoltarea armonioasă a elevilor.

### **Autoritatea: un pilon al unui leadership eficient**

Autoritatea este un element fundamental în orice proces educațional. Ea nu trebuie înțeleasă ca o formă de rigiditate sau despotism, ci ca o capacitate a liderului de a impune reguli clare și de a asigura un cadru organizat pentru învățare. Un lider educațional care exercită autoritate este capabil să stabilească limite și să mențină disciplina în cadrul clasei, creând astfel un mediu sigur și structurat în care elevii pot învăța fără distrageri.

Autoritatea în educație se manifestă prin cunoașterea subiectului predat, prin respectul față de elevi și prin abilitatea de a lua decizii clare și corecte. De asemenea, un lider educațional autoritar este un exemplu de comportament, respectând regulile și arătând elevilor cum să-și gestioneze propriile acțiuni. În acest sens, autoritatea nu înseamnă a impune pedeapsa sau a fi inflexibil, ci a menține un echilibru între controlul situației și promovarea unui climat de încredere.

### **Empatia: un catalizator al relațiilor pozitive în educație**

Pe de altă parte, empatia joacă un rol esențial în construirea unor relații pozitive între liderul educațional și elevi. Empatia presupune înțelegerea și validarea emoțiilor și nevoilor celor din jur, oferind un suport emoțional care contribuie la încurajarea învățării. Un lider educațional empatic este capabil să asculte, să înțeleagă dificultățile cu care se confruntă elevii și să le ofere sprijin atunci când au nevoie.

Empatia este importantă pentru a crea un climat de încredere și respect reciproc. Elevii se simt încurajați să își exprime ideile și emoțiile fără teama de a fi judecați, ceea ce le permite să își dezvăluie potențialul. De asemenea, empatia contribuie la dezvoltarea abilităților socio-emoționale ale elevilor, ajutându-i să învețe cum să gestioneze relațiile interpersonale și cum să colaboreze într-un grup.

### **Combinarea între autoritate și empatie: cheia unui mediu echilibrat și eficient**

Dacă autoritatea creează cadrul necesar pentru un proces educațional organizat și structurat, empatia adaugă componenta umană, care transformă învățarea într-un proces mai plăcut și

mai personalizat. Într-un mediu în care autoritatea și empatia se completează reciproc, elevii nu doar că învață informațiile necesare, dar se simt și susținuți pe plan emoțional, ceea ce le permite să depășească provocările cu încredere și motivație.

Un lider educațional care combină autoritatea cu empatia știe să stabilească reguli clare și să mențină un control asupra clasei, dar în același timp să fie atent la nevoile individuale ale elevilor. Astfel, poate crea un mediu în care fiecare elev se simte respectat și înțeles, iar învățarea se face într-un mod natural și plăcut. De exemplu, atunci când un elev întâmpină dificultăți, un lider empatic va oferi suport și va căuta soluții personalizate pentru a-l ajuta, în timp ce autoritatea sa va asigura că aceleași standarde și așteptări sunt menținute pentru toți elevii.

Un alt exemplu de integrare a autorității cu empatia este modul în care un lider educațional poate gestiona conflictele între elevi. În loc să impună pedepse severe, acesta va asculta părțile implicate, va înțelege motivele din spatele comportamentului lor și va aplica soluții care sunt echitabile și care țin cont de contextul emoțional al elevilor. Astfel, elevii vor învăța nu doar să respecte regulile, dar și să dezvolte abilități de comunicare și rezolvare a conflictelor.

## **Concluzie**

Combinarea autorității cu empatia reprezintă o strategie esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Autoritatea asigură un cadru stabil, iar empatia contribuie la construirea relațiilor pozitive și la susținerea dezvoltării emoționale a elevilor. Un lider educațional care știe să îmbine aceste două trăsături poate crea un mediu în care elevii nu doar că învață, dar se simt și sprijiniți, respectați și încurajați să își atingă potențialul maxim. Astfel, învățarea devine nu doar un proces intelectual, dar și o experiență umană valoroasă.

Petre Maria

## PROFESOR CONSTRUCTIVIST LA GRĂDINIȚĂ

Prof. ed. timpurie PETREA ALINA  
Grădinița cu P.P. Golești, jud. Vrancea

*\* Activitatea educatorului constructivist se centrează mai puțin pe instruire și mai mult pe construirea structurilor cognitive și a competențelor fizice, emoționale, sociale și atitudinale ale copiilor.*

*\* Această manieră de abordare a învățării permite dezvoltarea globală și optimală a fiecărui copil, dar presupune totodată o serie de transformări a mediului educațional, a modului de organizare a învățării și a practicilor curente din grădinițe.*

*\* Strategiile constructiviste de învățare valorifică nu doar situațiile planificate de învățare, ci și pe cele spontane cum ar fi: jocul, curriculumul la alegere, învățarea prin cooperare sau învățarea prin descoperire; din acest motiv, a fi profesor constructivist este un act de curaj. Este un act de curaj, deoarece presupune o despărțire definitivă de maniera tradițională de organizare a învățării. Între învățarea de tip tradițional și cea de tip constructivist există diferențe majore.*

Constructivismul este o teorie a cunoașterii, dar și a învățării ce oferă practicii educative un important suport metodologic. Activitatea educatorului constructivist se centrează mai puțin pe instruire și mai mult pe construirea structurilor cognitive și a competențelor fizice, emoționale, sociale și atitudinale ale copiilor. Aceasta manieră de abordare a învățării permite dezvoltarea globală și optimală a fiecărui copil, dar presupune totodată o serie de transformări a mediului educațional, a modului de organizare a învățării și a practicilor curente din grădinițe. Strategiile constructiviste de învățare valorifică nu doar situațiile planificate de învățare, ci și pe cele spontane cum ar fi: jocul, curriculumul la alegere, învățarea prin cooperare sau învățarea prin descoperire; din acest motiv, a fi profesor constructivist este un act de curaj. Este un act de curaj, deoarece presupune o despărțire definitivă de maniera tradițională de organizare a învățării. Între învățarea de tip tradițional și cea de tip constructivist există diferențe majore. În rândurile următoare se găsesc câteva caracteristici esențiale ale celor două tipuri de învățare:

### **Paradigma tradițională a învățării:**

- copiii vin la grădiniță pentru a se pregăti pentru școală;
- copiii sunt învățați să asculte comenzile și să urmeze instrucțiunile: ei învață pasiv în cadrul unor activități statice;
- copiii sunt priviți că niste tăblițe goale pe care profesorul gravează informațiile;
- programa școlară este structurată de la parte la întreg, cu accent pe competențele de bază;
- respectarea strictă a programei școlare este extrem de apreciată;
- se pune un mare accent pe documentele curriculare;

- grădinița deține monopolul asupra educației copiilor;
- curricula are un caracter elitist, fiind conceput pentru cei cu performanțe maxime într-un domeniu; acest fapt generează o presiune mare asupra copiilor și asupra profesorilor, reușita la un concurs sau la un examen devenind mai importantă decât dobândirea propriu-zisă a abilităților;
- profesorii au tendința de a sta la catedră sau în fața clasei;
- profesorii pun întrebări copiilor și caută răspunsul corect pentru a valida învățarea; în acest mod, copiii vor crede că nu există decât un singur răspuns corect, și anume cel validat de profesorul omniscient;
- profesorii au tendință de a evalua copiii în afara activităților de predare-învățare;
- profesorii au tendința de a ierarhiza copiii;
- evaluările sunt făcute doar pe hârtie și cu cât sunt mai sofisticat elaborate cu atât sunt mai apreciate de ierarhi, chiar dacă nu oferă nici un feedback părinților;
- cei mai buni copii lucrează individual, fiind stimulată competiția între preșcolari.

#### **Paradigma constructivă a învățării:**

- copiii vin la grădiniță pentru a explora realitatea și pentru a se pregăti pentru viață;
- copiii sunt învățați să devină autonomi și să-și exprime opiniile, dorințele și interesele; ei învață cum să pună întrebări și cum să obțină o informație de care au nevoie;
- copiii vin la grădiniță cu plăcere, deoarece ei aici descoperă lumea: o clasa constructivistă presupune o permanentă schimbare a stimulilor de învățare;
- copiii la grădiniță nu stau cu mâinile la spate, ci folosesc mâinile pentru a învăța într-un context natural, experiențial;
- copiii învață la grădiniță cum să se comporte într-o societate democratică;
- programa școlară este abordată holistic, programa fiind prezentată de la întreg la parte, cu accent pe conceptele esențiale;
- programa școlară este flexibilă favorizând dezvoltarea individuală a fiecărui copil; astfel, profesorii pot stabili mai ușor orizontul temporal al învățării în funcție de ritmul de dezvoltare al fiecărui preșcolar;
- greșelile nu sunt taxate de profesori, ci sunt valorificate de aceștia ca veritabile surse de învățare;
- profesorii încurajează răspunsurile alternative, gândirea laterală, deschiderea și închiderea de probleme;
- profesorii interacționează liber cu preșcolarii, între cei doi parteneri existând relații de reciprocitate;
- evaluarea se împletește cu predarea și învățarea și are loc prin observațiile profesorilor asupra copiilor în timpul activităților din clasă (sunt utilizate și lucrările copiilor, portofoliile etc.);

- părinții sunt informați de către profesori asupra modului cum a fost concepută și realizată evaluarea, precum și cu privire la rezultatele evaluării;
- copiii învață prin colaborare, pregătindu-se astfel de contactul cu lumea reală.

Pentru a transpune în practică un demers educațional de tip constructivist, este nevoie la grădiniță de două schimbări fundamentale.

**Prima schimbare fundamentală** se referă la modul de organizare a mediului de învățare în sala de clasă. Un ambient interactiv presupune, în primul rând, plasarea stimulilor la nivelul vizual al copiilor. Din acest motiv, la grupa Minionii am luat decizia de a acoperi pereții cu un material transparent din plastic. Astfel, am sporit capacitatea de a modifica sistematic stimulii vizuali din clasă. În fiecare zi, pe pereții clasei, apar noi elemente de învățare. Aceste imagini sunt într-o strânsă conexiune cu proiectele tematice care se derulează la grupă în săptămână respectiva. În al doilea rând, prin achiziționarea unor rafturi speciale, jucăriile au fost amplasate la îndemâna copiilor. Varietatea și multitudinea jocurilor și jucăriilor constituie un alt element distinct al unui mediu constructivist de învățare. Culorile vii și alternanța stimulilor incită copiii la joacă și la învățare. Paturile achiziționate de către părinți au permis o restructurare a ambientului educațional. Astfel, împreună cu părinții am conceput „harta clasei” stabilind o zonă de învățare ce cuprinde aproximativ o treime din suprafața clasei și o zonă destinată jocurilor de aproape două treimi din suprafața clasei. Totodată împreună cu părinții am hotărât modul cum vom amplasa centrele de interes. Bineînțeles că nu toți părinții au participat la organizarea mediului de învățare, dar cei care au participat la aceste activități au fost încântați de modul cum au colaborat cu noi. Multe dintre ideile lor au fost puse în practică, adeseori părinții susținând financiar și logistic propriile lor propuneri. Fără îndoială că fără sprijinul părinților o astfel de transformare radicală a mediului educațional nu ar fi fost posibilă. Efortul făcut se pare însă că a meritat, deoarece evoluția în dezvoltare a copiilor de la grupa Minionii este considerată de părinți că fiind una foarte bună. O dovadă indirectă a acestui fapt constă și în faptul că părinții de la grupa Minionii s-au implicat ulterior și într-un alt proiect ce viza amenajarea unui foisor pentru copii, amplasat în curtea grădiniței.

**A doua schimbare fundamentală** în ceea ce privește abordarea constructivistă a învățării are în vedere modul în care profesorul lucrează cu copiii la grupă. Este vorba despre corelarea comportamentelor copiilor și a informațiilor obținute din clasă cu noile perspective deschise de științele cogniției, de neurofiziologie și neuropsihologie, de psihologia dezvoltării sau de psihologia educației. În opinia noastră, această schimbare în abordarea învățării și dezvoltării copiilor este mult mai greu de realizat decât cea dintâi care se referă la restructurarea ambientului educațional. Dacă în mod tradițional, interpretarea comportamentului unui copil la grădiniță se realizează prin paradigma simțului comun, în cazul abordării constructiviste a învățării, profesorul devine un „expert” bine

pregătit pentru a depista cauzele cele mai diverse ale comportamentelor copiilor. Profesorul de învățământ preșcolar devine astfel un profesionist care știe să intervină oportun pentru a regla dezvoltarea optimală și globală a fiecărui copil în parte.

Spre deosebire de maniera clasică de lucru a educatorului tradițional, profesorul constructivist concepe învățarea ca pe un proces de investigare a înțeleșurilor și de aplicare a modelelor noastre mentale în vederea înțeleșgerii noilor experiențe. Prin urmare, cunoașterea este un proces activ de construcție din partea subiectului, iar cogniția are o funcție adaptativa, de organizare a lumii experientiale. Scopul învățării nu constă în memorarea răspunsurilor adevărate sau corecte, ci în construirea propriilor înțeleșuri. Profesorul constructivist are datoria de a înțeleșge modelele mentale ale copiilor, atunci când aceștia încearcă să rezolve diferite sarcini de lucru sau probleme.

Spre exemplu, într-o activitate derulată la grupa Minionii, copiii au urmărit la videoproiector timp de 7-8 minute imagini cu impact vizual, bine selectate, despre care au discutat în mod liber. Din perspectiva neuropsihologică, o astfel de activitate antrenează emisfera cerebrală dreapta, cea care dezvoltă inteligenta emoțională a copiilor. În toată această perioadă de timp, profesorul a urmărit cu atenție evoluția și comportamentul fiecărui copil în parte. Unii dintre acești copii manifestau certe calități în ceea ce privește comportamentul socio-emoțional, în timp ce alții nu manifestau asemenea calități. După epuizarea celor 7-8 minute, copiii s-au deplasat în altă zonă a clasei unde au rezolvat în grupuri, prin cooperare, diferite sarcini cognitive – aflate în corelație cu imaginile vizualizate – și care presupuneau operații mentale de clasificare, de analiză și sinteză. În acest caz, a fost stimulată emisfera cerebrală stangă a copiilor – responsabilă cu gândirea de tip cognitiv. Bineînțeleș că, de această dată, alții copii au excelat sau au întâmpinat dificultăți în rezolvarea sarcinilor. Am oferit această mostră de abordare constructivistă a învățării pentru a sublinia următorul fapt: pentru un profesor constructivist, aplicarea diferențiată a curriculumului devine o necesitate; însă pentru a putea interveni diferențiat, profesorul trebuie mai întâi să identifice corect problemele în dezvoltare ale copiilor.

Competențele unui profesor constructivist nu se limitează doar cunoașterea teoriilor învățării, ci constau și în competențele practice, prin utilizarea cu măiestrie a unor strategii active și interactive în procesul instructiv-educativ, precum: folosirea cu precădere de către educator a întrebărilor deschise ce presupun răspunsuri multiple, dialogul dintre educator și copii, întrebările puse de către copii unii altora sau educatorului și existența conflictului sociocognitiv în cadrul activităților de învățare.

Introducerea abordării constructiviste a învățării în grădinițe presupune un efort susținut din partea practicienilor; căci un educator format în paradigma tradițională ar trebui să se reinventeze pe sine însuși pentru a putea internaliza valorile noii paradigme a învățării. Altminteri el vă utiliza aceleași practici curriculare tradiționale. Spre exemplu, este dificil pentru cineva care toată viața a

învățat din obligație să-i determine pe toți copiii din jurul sau să învețe cu plăcere. Motivul: personalitatea copiilor se formează prin modelare comportamentală. Adeseori educatorii din grădinițe constată existența unor diferențe mari între anumite generații de copiii, diferențe pe care și le explică pe seama progresului informațional și social. Însă nu copiii sunt mai deștepți, ci paradigma învățării s-a schimbat într-un mod fundamental. În mod paradoxal, tocmai cei care îi învață pe copii, adică educatorii, sunt cei ce trebuie să depună un efort permanent pentru a se putea adapta la noua paradigmă a învățării.

### **Bibliografie:**

1. Brooks, M.G., Brooks, J.G., (2001), In search of understanding: The case for constructivist classrooms, New Jersey, Columbus, Ohio: Prentice-Hall, Inc.
2. Brooks, M.G., Brooks, J.G., (1999), The courage to be constructivist.
3. DeVries, R., Zan, B., Hildebrandt, C., Edmiaston, R., & Sales, C. (2002), Developing constructivist early childhood curriculum: Practical principles and activities, New York: Teachers College Press.
4. Le Moigne, Jean-Louis, (1994), Le Constructivisme. Tome 1: Des fondements, Paris: ESF.
5. Munteanu, C., Munteanu, E.N., (2009), Ghid pentru învățământul preșcolar. O abordare din perspectiva noului curriculum, Polirom, Iasi.

# **EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT**

AUTOR: PROF. PETRUSE MARIANA SANDA  
INSTITUȚIE: ȘCOALA GIMNAZIALĂ CÂMPENI

## **INTRODUCERE**

Leadershipul educațional reprezintă un element esențial în procesul didactic, influențând semnificativ performanțele și dezvoltarea socio-emoțională a elevilor. În educația fizică și sport, acest leadership devine un instrument de bază pentru modelarea comportamentelor, formarea spiritului de echipă și dezvoltarea unor valori fundamentale precum respectul, responsabilitatea și autodisciplina.

Conceptul de leadership educațional implică un echilibru fin între autoritate și empatie. Un cadru didactic trebuie să dețină capacitatea de a impune reguli și standarde clare, menținând totodată o abordare empatică, care să favorizeze o relație pozitivă cu elevii. Prin intermediul acestui echilibru, profesorii de educație fizică și sport pot crea un mediu de învățare propice, unde elevii se simt motivați să participe activ, să colaboreze și să-și dezvolte competențele personale.

## **1. LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL ÎN EDUCAȚIA FIZICĂ ȘI SPORT**

Leadershipul educațional în educația fizică și sport trebuie să fie adaptabil, astfel încât să răspundă nevoilor diverse ale elevilor. Profesorii trebuie să-și asume rolul de model pentru elevi, promovând valori precum disciplina, cooperarea și perseverența.

### **1.1. Autoritatea în Leadershipul Educațional**

Autoritatea este un aspect esențial al leadershipului în educația fizică. Profesorul trebuie să impună reguli clare, să asigure respectarea acestora și să stabilească obiective precise. Această abordare ajută la menținerea unui climat disciplinat, favorizând astfel un proces de învățare structurat.

Autoritatea se poate manifesta prin:



- Stabilirea regulilor de conduită clare și concise.
- Aplicarea consecventă a regulilor și gestionarea echitabilă a situațiilor de conflict.
- Crearea unui mediu de lucru organizat și predictibil pentru elevi.
- Implementarea unui sistem de recompense și sancțiuni echilibrate.

## **1.2. Empatia în Leadershipul Educațional**

Empatia presupune capacitatea profesorului de a înțelege nevoile și emoțiile elevilor. Printr-o abordare empatică, profesorii pot să creeze o conexiune mai bună cu elevii, motivându-i să participe activ și să se dezvolte atât pe plan fizic, cât și pe plan emoțional. Un mediu empatic ajută elevii să-și depășească temerile și să devină mai deschiși spre colaborare.

Exemple de aplicare a empatiei:

- Ascultarea activă și răspunsul pozitiv la nevoile elevilor.
- Crearea unui climat în care elevii se simt respectați și sprijiniți.
- Încurajarea exprimării emoțiilor și gestionarea eficientă a conflictelor interpersonale.

## **2. STRATEGII DE LEADERSHIP ÎN EDUCAȚIA FIZICĂ ȘI SPORT**

Pentru a crea un echilibru între autoritate și empatie, profesorii pot aplica strategii eficiente de leadership, precum:

### **2.1. Crearea unui climat pozitiv și motivant**

- Încurajarea elevilor prin feedback pozitiv.
- Organizarea unor activități interactive care să stimuleze colaborarea.
- Stabilirea unor obiective clare și accesibile pentru toți elevii.
- Adaptarea cerințelor la nivelul fiecărui elev pentru a stimula progresul individual.

### **2.2. Dezvoltarea responsabilității și autonomiei**

- Implicarea elevilor în stabilirea regulilor clasei.
- Atribuirea unor roluri de lider în cadrul activităților sportive.
- Încurajarea luării de decizii independente.
- Crearea unor sarcini care să permită dezvoltarea inițiativei personale.

### **2.3. Implementarea activităților de leadership**

- Crearea unor proiecte didactice care pun accent pe colaborare.
- Organizarea unor competiții sportive unde elevii au roluri de lideri.
- Exersarea unor scenarii de luare a deciziilor în sport.
- Organizarea unor workshopuri pentru dezvoltarea abilităților de lider.

### **3. ROLUL LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL ÎN PREVENIREA CONFLICTELOR ÎN SPORT**

Leadershipul eficient în educația fizică și sport contribuie la reducerea tensiunilor și a conflictelor dintre elevi. Prin aplicarea unei abordări echilibrate, profesorii pot gestiona disputele și pot încuraja un comportament fair-play.

Exemple de strategii pentru prevenirea conflictelor:

- Utilizarea regulilor ca punct de referință pentru luarea deciziilor.
- Medierea conflictelor într-un mod calm și rațional.
- Încurajarea respectului reciproc și a colaborării între elevi.
- Organizarea unor exerciții de rezolvare a conflictelor prin jocuri de rol.

### **4. IMPACTUL LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL ASUPRA ELEVILOR**

Un leadership echilibrat în educația fizică și sport contribuie la dezvoltarea unor competențe esențiale pentru viață, precum:

- Capacitatea de a lucra în echipă.
- Dezvoltarea disciplinei personale.
- Creșterea încrederii în sine.
- Învățarea gestionării emoțiilor.
- Dezvoltarea unei mentalități de învingător și gestionarea eșecului într-un mod constructiv.

### **CONCLUZII**

Leadershipul educațional în educația fizică și sport joacă un rol crucial în modelarea comportamentului elevilor. Profesorii trebuie să combine autoritatea cu empatia pentru a crea un mediu educațional echilibrat, care favorizează atât dezvoltarea fizică, cât și cea emoțională. Aplicarea strategiilor de leadership adecvate poate transforma educația fizică într-un instrument puternic pentru formarea unor indivizi responsabili, disciplinați și echilibrați emoțional.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Păun, M. (2017). *Leadershipul educațional în școli: Teorii și aplicații*. Editura Universității din București.
2. Bălăceanu, C. (2019). *Leadership și empatie în educație*. Editura Didactică și Pedagogică.
3. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
4. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
5. Rohwer, D. (2008). *Leadership in Physical Education: Taking the Lead*. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 79(6), 14-19.
6. Larson, C. L., & LaFasto, F. M. J. (2015). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Sage Publications.
7. Păun, M., & Popescu, L. (2015). *Educația fizică și sportul – Abilități de leadership în educație*. Editura Didactică și Pedagogică.

## **Rolul grupului de prieteni sau de joacă în dezvoltarea personalității copilului**

**Educatore Pipa Daniela**

### **Grădinița cu Program Prelungit nr 1 Alesd**

Interacțiunile pe care copiii le stabilesc unii cu ceilalți reflectă într-o bună măsură specificul relațiilor pe care le întrețin cu adulții.

Prin urmare, dacă ei manifestă teamă și nesiguranță în raport cu vârstnicii, aceasta se datorează sentimentelor de teamă și nesiguranță pe care le resimt în preajma persoanelor mature în proximitatea cărora trăiesc și se dezvoltă.

Studii mai vechi (Maudry și Nekula, 1934) au arătat că achiziționarea de către copil a comportamentului social și configurarea unor atitudini explicite față de ceilalți copii cu care intră în relație se dobândesc treptat. Astfel, până la aproximativ 9 luni copiii manifestă reduse tendințe de a intra în relații de tip cooperant cu ceilalți.

În jurul vârstei de 2 ani copiii devin mai prietenoși și încep să manifeste interes pentru a intra în relații de tip cooperant cu ceilalți.

După vârsta de 3 ani, nevoia de a participa la activități de grup crește. În jurul vârstei de 5 sau 6 ani copiii preferă să se joace în grupuri restrânse de 5-6 membri. Grupul de 3 membri pare să fie –după cei doi autori menționați- cel mai adecvat.

Începând cu vârsta de 6 ani sfera relațiilor sociale ale copilului se lărgeste din ce în ce mai mult, astfel încât procesul integrării în clasa școlară-ca grup organizat, cu reguli și exigențe crescute-devine absolut posibil.

De bună seamă, atunci când educatoarele au abilitatea de a uza de unele cunoștințe privind particularitățile comportamentului social al preșcolarului aceste tensiuni sunt mult diminuate.

Supunem atenției o serie de comportamente ce se dobândesc în perioada preșcolarității sub aspectul câtorva dintre cele mai importante caracteristici ce se manifestă la această vârstă.

**Spiritul de cooperare** este în legătură cu descreșterea gradului de dependență și cu creșterea spiritului de întraajutorare.

**Loialitatea față de grup** se manifestă atunci când copilul se lasă influențat de grup și este în legătură cu o bogăție de stări pe care copilul le trăiește atunci când este integrat în grup: dragoste, ură, protecție, milă, gelozie, rivalitate, generozitate, simpatie, înțelegere.

**Preferințele** încep să se manifeste în jurul vârstei de 3-4 ani, în forma atașamentului puternic ce se creează între copii.

**Tendențe de conducere(de lider)** se manifestă ca tendințe dominative, de impunere a influenței asupra celorlalți. Unii se impun ca lideri pentru că sunt mai volubili, mai mobili, alții pentru că sunt mai agresivi, mai coercitivi, iar alții pentru că sunt mai originali, stabilesc cu mai multă ușurință relații cu ceilalți.

**Popularitate** – copiii mai independenți sunt mai populari; cei dependenți de adulți sunt mai puțin populari.

**Atitudine de sprijin** se formează către ultima parte a preșcolarității; astfel un copil cu brațul rănit găsește sprijin și compasiune la un copil de 5-6 ani, pe când cei mai mici asistă cu teamă și curiozitate la un astfel de eveniment.

**Relațiile de simpatie cu cei aflați în suferință** – manifestările de simpatie sunt foarte explicite către aceeași perioadă de vârstă 5-6 ani și se exprimă prin : atitudine de ajutorare, protejare și apărarea celui în suferință, informarea adultului asupra suferințelor partenerului de joacă, chestionarea asupra clauzelor care au produs suferința, sugerarea sau găsirea unor soluții.

**Rivalitatea-** sentimentul de rivalitate se naște în familie, mai ales acolo unde sunt mai mulți frați care intră în competiție pentru a atrage mai mult atenția și afecțiunea. Dacă părinții fac diferențe între copii, sentimentul de rivalitate crește.

**Competitivitatea** este exprimată în atitudini de genul „eu sunt mai mare”, „al meu e mai frumos”, „sunt mai bun decât tine”; se manifestă mai evident începând cu vârste de 4 ani. Nu toți copiii au un crescut sentiment al competiției.

**Agresivitatea** poate fi de tip deschis, manifest: se ceartă cu ceilalți, lovește; poate fi de tip închis: ca furie nedezlănțuită, rămasă în interior; neexteriorizarea se datorează timidității, anxietății.

**Conflictele** între copii reflectă conflictele mediului în care trăiesc și se dezvoltă; se manifestă ca tendință de declanșare și întreținere a unor situații de genul: certuri, bătăi, antagonisme.

Datele comportamentale prezentate stau sub semnul dinamicii relațiilor de grup și al influenței pe care o exercită elementele situaționale, contextuale.

În acest sens se poate constata că un același copil, într-un anumit grup, se simte confortabil și adoptă un comportament participativ, pe când în alte grupuri preferă să fie simplu spectator.

În general, atunci când se confruntă cu o situație nouă copilul adoptă o atitudine de așteptare, de tatonare, stabilește puține contacte și manifestă multă precauție. Dacă grupul îi inspiră încredere și siguranță, el se relaxează și începe să se simtă „ca acasă”.

### ***BIBLIOGRAFIE:***

Liliana Ezechil, Mihaela Păiși Lăzărescu, „Laborator Preșcolar”, V&I Integral, București, 2001

## *~Influențele tehnologiei asupra copiilor~*

Prof. învă. preșcolar Pîrlog Rodica

Liceul Teoretic Constantin Angelescu

Ianca, jud Brăila

Efectele tehnologiei asupra copiilor sunt din ce în ce mai pregnante. Trăim într-o lume a vitezei, fugim toată ziua dintr-o parte în alta, credem că vom găsi fericirea la următoarea intersecție.

În această alergare continuă ajungem să ratăm tocmai unicul lucru care contează, și anume: prezentul. Ignorând prezentul, ajungem uneori să ne neglijăm chiar și propriii copii. Aceștia se afundă din ce în ce mai mult într-o lume ireală, într-un spațiu virtual periculos și pierd de la o vârstă fragedă contactul cu realitatea.

Copiii petrec foarte mult timp în fața ecranelor, fie că e vorba despre televizor, computer, smartphone sau tablete. Tehnologia are o mulțime de beneficii, precum accesul la informație, însă reversul medaliei este destul de dur.



### ***Efecte negative ale tehnologiei asupra copiilor:***

**Lipsa interacțiunii sociale-** Interacțiunea socială este foarte scăzută în rândul celor care utilizează foarte mult gadget-urile. Chiar dacă „vorbesc” cu prietenii pe chat-uri, tot nu este același lucru cu discuțiile față în față. Astfel, copiii pierd din abilitățile de comunicare și relaționare umană.

**Periclitarea stării de sănătate-** Un copil care petrece prea mult timp stând este în pericol. Și asta pentru că sedentarismul, încurajează lipsa mișcării și comportamentul alimentar neglijent.

**Dificultăți de învățare-** Studiile de specialitate au arătat că acei copii care petrec mai mult de două ore pe zi în fața ecranelor au un vocabular limitat, au probleme în rezolvarea temelor și au tulburări de atenție. Copiii trebuie să aibă alte alternative, precum jocurile de cărți, cititul și să petreacă mai mult timp afară, la joacă.

**Tulburări de somn-** Mulți copii își iau gadget-urile în dormitor. Orele petrecute înainte de culcare sunt foarte importante pentru somn. Luminile de la aparatura high tech pot tulbura și întrerupe somnul.

**Tulburări de comportament-** Un studiu publicat în revista „Pediatrics” indică faptul că acei copii care se uită la televizor sau se joacă la computer mai mult de două ore pe zi au un risc mai mare în ceea ce privește apariția tulburărilor de ordin psihic.

### *Cât timp „ar trebui” copiii să petreacă pe telefon și calculator?*

Deși nu există un răspuns definitiv, Academia Americană de Pediatrie, cât și Organizația Mondială a Sănătății recomandă 0 (ZERO) expunere digitală pentru copiii de 0-18 luni, trecând lent la limita de 1 oră pe zi pentru cei de 2+ani. Din păcate, mulți copii sunt expuși de timpuriu și au nevoie de atenția și îndrumarea adulților din jur, pentru a nu dezvolta dependențe.

Trebuie să ne gândim că tehnologia e aici, omniprezentă, și chit că suntem nativi digitali, cum sunt copiii (care văd un ecran în jurul lor de când se nasc), fie că suntem imigranți digitali, cum sunt majoritatea adulților, e important să știm cum să folosim tehnologia.

**Să nu fim utilizatori și atât, ci creatori de conținut,** să accesăm resurse, să dezvoltăm abilități și să beneficiem de foarte multe dintre efectele pozitive ale tehnologiei. Ambele generații au nevoie de **înțelepciune digitală:** să dezvoltăm competențe pentru a ști cum să folosim tehnologia, să evaluăm critic și să facem alegeri raționale, creative și etice.

Copiii folosesc în mod firesc calculatorul sau telefoanele. Există însă posibilitatea ca ei să le folosească într-un mod care va avea un impact pozitiv asupra vieții lor, mai departe.

### *Cu toate acestea, există și unele avantaje:*

- Resursele educaționale adaptate vârstei îi pot ajuta să comunice, să se exprime și să gândească logic și rațional, să își dezvolte atenția și viteza de reacție.
- Gândirea copiilor devine mai flexibilă, adaptată la cerințele din prezentul lor.
- Tehnologia poate crește implicarea în activități curriculare și extracurriculare. Cei mici înțeleg și descoperă informații captivante despre ei și mediul înconjurător, într- un mod interactiv și util.
- Pot să construiască roboți și aplicații distractive, să programeze și să-și formeze gândirea algoritmică prin jocuri creative, dezvoltându-și abilități și competențe importante pentru multe dintre meseriile viitorului.

Fiind însă problema atât mare și aflându-se în joc viitorul copiilor noștri, avem datoria să ne gândim – fiecare în parte – la soluții concrete. Că vrem că nu vrem, tehnologia e parte din viața noastră. Ce aflăm de regulă din studii e că tehnologia nu e nici rea, nici bună, dar ceea ce facem noi cu ea, este fie bun, fie rău. Știm că tehnologia e pretutindeni și că asta ne obligă să avem o poziționare conștientă față de provocările sale. Copiii trebuie ținuti cât mai departe de tehnologie, unii cred că până târziu, spre 16 ani. Știm și că adulții trebuie s-o folosească moderat și inteligent. Până și studiile în favoarea tehnologiei menționează nevoia unei atitudini responsabile.



## **Empatie și autoritate- elemente cruciale în managementul educațional**

**Dir. Prof. Piroška Manuela**

Managementul educațional este arta de a lucra cu idei, relații, acțiuni, resurse și OAMENI.

Managementul educațional reprezintă știința dusă la rang de artă, de a pregăti resursele umane cu care intri în contact, de a modela personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de fiecare individ în parte. Presupune o abordare multi și trans-disciplinară a evenimentelor ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice și în gestionarea programelor educative.

Managementul educațional reprezintă o abordare globală, optimă, strategică a activității de educație, ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ. Are obiective clare și ierarhizate, principii de eficiență și calitate, elemente strategice, presupune creativitate în vederea gestionării situațiilor, abordare interdisciplinară și sistematică.

Principalele caracteristici ale managementului educațional sunt:

- complexitatea acțiunilor (planificare, decizie, coordonare, control);
- dinamicitatea în ceea ce privește bazele teoretice și aplicațiile practice;
- caracterul activ-participativ (pentru elevi, profesori, părinți);
- caracterul sistemic și integrativ;
- prospectivitatea (anticipează, pe baza tendințelor de evoluție a sistemului);
- multifuncțional prin deschiderea, utilizarea și aplicarea mai multor roluri, atribuții, operații.

În managementul educațional, atât al instituției cât și al procesului educațional, se realizează prin responsabilitate, autoritate și uneori prin manifestarea puterii.

Responsabilitatea este data de datoria, obligația față de ceva exterior sau interior personalității umane, care determină autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor asumate sau primite. Conducerea este puternic corelată cu responsabilitatea.

Autoritatea presupune un comportament de impunere/ supunere în realizarea scopurilor. Există o autoritate formală, de poziție, legitimă, statutară, și o alta funcțională, de

competență. Autoritatea profesorului trebuie utilizată ca mijloc de pregătire a autonomiei, a obiectivității în interacțiunea socială, a libertății conștiente a tinerilor.

În leadershipul educațional, linia dintre empatie și autoritate poate părea adesea subțire – un pas greșit te poate trimite într-o spirală fie prea îngăduitoare, fie prea autoritară. Realitatea este că în educație, evoluția ne cere să le stăpânim pe amândouă, iar, în calitate de manager al unei instituții de învățământ știu că nu este ușor. Dar cu echilibrul potrivit, liderii pot construi echipe care nu sunt doar colaborative, ci și încrezătoare și productive, ceea ce crește atât moralul, cât și productivitatea.

În acest articol, vă voi arăta de ce contează atât empatia și autoritatea, cum cercetarea le susține importanța și cum tu, ca director sau membru al unei echipei, poți naviga eficient pe această frânghie pentru a rezolva conflictele și a construi culturile și spațiile pe care le dorim și le merităm.

Locul de muncă din ziua de azi, cel modern... cere mai mult de la lideri ca niciodată. S-au dus vremurile în care dictatul și ordonatul din birou era suficient. Liderul este între oameni, la locul lor de relaxare, la o cafea. Profesorii de astăzi tânjesc după un mediu de lucru în care să se simtă auziți și înțeleși, dar au nevoie și de limite și așteptări clare. În calitate de lideri, cum putem echilibra grija reală pentru bunăstarea echipei noastre, menținând în același timp autoritatea necesară pentru a stimula performanța?

Bună întrebare! Voi descrie mai jos, o situație: un lider empatic care oferă flexibilitate, politici de ușă deschisă și sprijin emoțional angajaților săi, dar nu are încrederea de a impune termene limită sau de a trage la răspundere membrii echipei. Acest dezechilibru poate duce la frustrare, ținte ratate și, în cele din urmă, la o lipsă de respect pentru rolul aceluși lider. Pe de altă parte, avem un lider autoritar – ascuțit, ferm și neînduplecat – care conduce către rezultate, dar oprește creativitatea, moralul și implicarea din cauza lipsei de conexiune emoțională cu membrii echipei. Niciuna dintre extreme nu funcționează pe termen lung. Pentru a deveni un lider eficient în sistemul educațional de azi, trebuie să îmbinăm empatia și autoritatea cu precizia. De ce contează atât empatia și autoritatea?

**Empatia**, așa cum este definită de cercetători, este capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele altei persoane. Este fundamentul inteligenței emoționale și îi determină pe lideri să asculte activ, să arate compasiune și să promoveze o cultură a muncii incluzivă. Un studiu din 2022 a arătat că liderii empatici au angajați mai inovatori, mai

implicați și dispuși să rămână în organizația lor pe termen lung. Când echipa ta se simte în siguranță emoțional, devine mai rezistentă și mai deschisă la feedback-ul constructiv.

**Autoritatea** este capacitatea unui lider de a impune respect, de a impune politici și de a ghida o echipă către obiectivele organizaționale. Autoritatea este ceea ce le permite liderilor să stabilească așteptări clare și să-și tragă echipa la răspundere. Cantitatea potrivită de autoritate generează încredere și fiabilitate. Fără ea, urmează haosul și structura organizațională se prăbușește. Un studiu din *The Journal of Leadership Studies* a subliniat că autoritatea, atunci când este folosită eficient, încurajează productivitatea și alinierea în echipă.

Deci, de ce sunt aceste două atribute cruciale? **Împreună, empatia și autoritatea** ne permit nu numai să ne conectăm cu angajații, ci și să îi ghidăm cu scop și responsabilitate. Empatia asigură că echipa se simte apreciată, în timp ce autoritatea asigură că organizația rămâne pe drumul cel bun pentru a-și atinge obiectivele. Cum să echilibrezi eficient empatia și autoritatea? Cum poți echilibra eficient empatia și autoritatea, mai ales atunci când apare un conflict? Un mare lider știe că empatia începe cu ascultarea. Când angajații se simt auziți, este mai probabil să-și spună probleme înainte ca acestea să escaladeze în conflicte în toată regula. Dar doar ascultarea nu este suficientă. Trebuie să-i ghidezi către soluții cu autoritate—stabilind colectiv ce se va întâmpla în continuare.

Scopul autorității nu ar trebui să fie niciodată intimidarea sau crearea fricii la locul de muncă. Asta face ca o cultură organizațională să fie toxică și echipa distrusă. Autoritatea trebuie să fie înrădăcinată în încredere și respect. Clarifică, încă de la început, împreună cu echipa, faptul că deciziile nu sunt arbitrare, ci se bazează pe viziunea, obiectivele și valorile organizației. Când angajații au încredere în judecata liderului, vor fi mai înclinați să-i respecte deciziile, chiar dacă nu sunt de acord. Cercetările de la *Harvard Business Review* arată că liderii care sunt atât empatici, cât și asertivi au mai mult succes în promovarea echipelor loiale și implicate.

Una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă un lider de școală, este stabilirea unor limite sănătoase, atât pentru ei înșiși, cât și pentru echipa lor. Empatia fără limite clare duce la epuizare, în timp ce autoritatea fără empatie duce la angajați neimplicați. Verificările programate în mod constant, clare și feedback-ul transparent asigură că angajații înțeleg unde se află și ce se așteaptă de la ei. Potrivit *The Leadership Quarterly*, cele mai de

succes echipe au lideri care oferă o comunicare consecventă și clară, lăsând puțin loc de confuzie.

NU conflictul este inamicul, ci EVITAREA lui. Mulți lideri se tem de conflict, dar adevărul este că conflictul poate fi un catalizator puternic pentru creștere și inovație dacă este gestionat corect. Când apare un conflict, abordează-l mai întâi cu empatie. Înțelege emoțiile din spatele problemelor, dar nu-ți fie teamă să-ți folosești autoritatea pentru a media conflictul în mod eficient, dacă ești competent și inteligent emoțional în acel moment. Stabilirea limitelor, încurajarea dialogului deschis și implementarea unor rezoluții clare care sunt create în comun cu echipa ta vor întări fiecare lider și îi vor construi încrederea. Experiența mea personală mi-a arătat că cei care stăpânesc rezolvarea conflictelor, combinând empatia cu conducerea puternică, creează un loc de muncă înfloritor.

Empatia și autoritatea nu sunt opuse – sunt forțe complementare care, atunci când sunt valorificate corect, permit liderilor să construiască echipe și culturi prospere. Implementarea echilibrului dintre empatie și autoritate în leadership necesită efort conștient, pași practici și evaluare continuă.

Din experiență, propun 3 pași care să vă ajute să începeți rolul de lider, unde vom îmbina autoritatea, compasiunea și asertivitatea:

- 1. Conștiința de sine.** Ne vom pune următoarele întrebări: Care este stilul meu natural de conducere? Tind să fiu mai empatic sau mai autoritar? Cum răspund la conflict – îl evit sau îl gestionez direct? Eu mi-am aplicat ca instrumente de autoevaluare a leadershipului: un test de inteligență emoțională și un sondaj de feedback 360 de grade.
- 2. Empatie în acțiune.** Pentru a consolida empatia la locul de muncă, ascultarea activă trebuie să fie o prioritate. Exersați să fiți pe deplin prezenți atunci când angajații își împărtășesc gândurile sau preocupările. Crează contexte pentru întâlniri individuale, regulate, cu echipa ta pentru a verifica atât bunăstarea lor emoțională, cât și progresul muncii. Recunoaște-le sentimentele, preocupările sau provocările fără a oferi imediat o soluție. Uneori, doar validarea sentimentelor cuiva poate fi suficientă. Eu aplic destul de des tehnica celor "5 de ce". Acest lucru îl fac pentru a înțelege cauza principală a problemelor. Punerea de întrebări ulterioare atente îi ajută pe ceilalți să se simtă auziți și încurajează conversații mai profunde.

**3. Autoritate în acțiune.** Autoritatea nu înseamnă să controlezi (desi eu personal am uneori această tendință)... este vorba despre a fi clar, consecvent și decisiv. Comunicați clar așteptările voastre pentru performanță și comportament.

Definiți limitele, cum ar fi timpii de răspuns, termenele limită și standardele de calitate. Asigurați-vă că politicile, responsabilitățile și procedurile sunt bine înțelese de toți membrii echipei. Când atribuiți sarcini, explicați clar "de ce"-urile din spatele fiecărei sarcini și legătura acesteia cu obiectivele organizaționale ale școlii. Acest lucru creează aliniere și construiește respect. Echilibrul empatiei și autorității la locul de muncă este o necesitate pentru a crea viitori lideri încrezători, colaborativi și productivi. Colegii au nevoie de tine să conduci atât cu compasiune, cât și cu claritate.

Deci, să construim lideri mai buni – un pas empatic, dar autoritar.

# JOCUL CA FORMĂ DE ACTIVITATE A PREȘCOLARULUI

Profesor educație timpurie  
PÎRVU ADRIANA  
GRĂDINIȚA CU P.P. NR.1 POARTA ALBĂ

Jocul este o activitate care își găsește motivația și împlinirea în sine însăși. Spre deosebire de muncă, nu-și propune să obțină bunuri materiale sau spirituale, iar spre deosebire de învățatură nu-și propune în mod expres obținerea de noi cunoștințe. Jocul este activitatea definitorie pentru copil. Cu frecvență mai mică și semnificație întrucâtva diferită, jocul este prezent și la adult.

Astfel ”în anii copilăriei jocul este o activitate centrală; o dată cu intrarea copiilor în școală jocul trece de pe planul prim în al doilea plan, pentru ca la tinerețe să devină o activitate de canalizare și consum de energie, iar la vârstele de muncă devine o activitate de reconfortare.

Putem spune că, în timp ce pentru copii jocul este o activitate modelatoare, de formare, de cunoaștere, pentru adulți el îmbracă forma relaxării, distracției și a deconectării.

Referindu-ne la copilărie, se pare că în jocul său copilul dorește să *se dea* drept cine ar vrea să fie, exprimându-se și comportându-se ca atare. Prin joc se creează o lume în care jucăriile, deși au forme diverse, pot deveni altceva: coada măturii poate deveni calul sau o jucărie de construcție poate deveni un robot.

Se pare că jocul “este mai întâi un exces de energie . Dat fiind că un organism e un sistem complex de funcții, se înțelege că jocul înseamnă în același timp, și din același motiv, consum de forțe și recuperare de energii pierdute”.

Jocul înseamnă atât o acțiune ordonată, desfășurată într-un anumit cadru sau cu un anumit scop bine precizat sub îndrumarea mai mult sau mai puțin a unui cadru didactic, cât și o acțiune liberă în care acțiunea poate viza cu ușurință alt plan.

Cu toate că jocul copilului este mai bogat în senzații și tot felul de iluzii, și jocul adultului înseamnă deseori o întoarcere la copilărie, o împrăștiere a experiențelor trăite în copilărie și a sensibilității omului.

Chiar la mai mulți adulți observăm, pe tot parcursul vieții, o sensibilitate infantilă. Geissler spunea că, pornind de la joc, putem găsi un punct de plecare al concepției despre individualitate și comportamentul uman.

Jocul a fost punct de interes pentru o serie întreagă de autori, fiecare dintre aceștia privindu-l din diferite unghiuri:

- K. Gross consideră că jocul este un fel de exercițiu;
- Claparede ia în considerare jocul ca act de trăire, ca asimilare a realității;
- J. Piaget are în vedere jocul pe diferite etape de dezvoltare umană etc.

Din punct de vedere istoric, există jocuri ce s-au desfășurat în funcție de moda unui anumit timp și mai există și astăzi ( Țurca-la noi) sau există jocuri ce

s-au desfășurat după moda unui anumit timp și care au dispărut odată cu dezvoltarea altor forme și manifestări culturale ( de-a hoții și jandarmii-frecvent după cel de-al doilea război mondial).

Se pare că diversitatea jocurilor arată că această activitate are numeroase funcții și semnificații ce nasc teorii pentru o mai bună înțelegere a jocului.

## **Leadershipul Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie**

Pîrvu Ionela  
Școala Gimnazială „Grigore Tocilescu” București

Leadershipul educațional reprezintă un concept esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv și eficient. Un lider educațional de succes nu doar că administrează resursele și coordonează activitățile, ci joacă și un rol activ în formarea și susținerea unei atmosfere în care elevii, cadrele didactice și întregul colectiv pot atinge potențialul maxim. În acest context, echilibrul între autoritate și empatie este crucial. Aceste două trăsături par opuse, dar când sunt utilizate în mod corect, pot construi un mediu educațional armonios și eficient.

Autoritatea este un element fundamental în orice sistem educațional. Un lider educațional trebuie să dețină autoritate pentru a putea lua decizii clare, pentru a stabili așteptări și pentru a menține ordinea în cadrul instituției. Autoritatea este asociată cu competența, cunoștințele și capacitatea de a influența comportamentele și atitudinile celor din jur. În educație, autoritatea nu înseamnă doar control sau putere, ci și stabilirea unui set de reguli clare care să ajute la formarea unei culturi a respectului reciproc.

Un lider educațional autoritar poate, de asemenea, să asigure o disciplină coerentă, care este esențială pentru succesul procesului de învățare. În acest sens, autoritatea este legată de responsabilitatea de a sprijini și ghida elevii într-un mod în care aceștia să își depășească limitele și să-și îmbunătățească performanțele academice.

Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a răspunde la nevoile, emoțiile și perspectivele celor din jur. În contextul educațional, empatia se traduce prin abilitatea unui lider de a se pune în locul elevilor, cadrelor didactice sau al părinților, având o înțelegere profundă a realităților și provocărilor cu care aceștia se confruntă. Empatia permite un lider educațional să creeze un climat de încredere și siguranță, în care membrii comunității educaționale se simt sprijiniți și respectați.

Un lider empatic are o abordare mai personalizată în relațiile cu elevii, încurajându-i să își exprime gândurile și emoțiile și să participe activ la procesul de învățare. Aceasta nu doar că îmbunătățește relațiile interumane, dar contribuie și la dezvoltarea unui mediu mai deschis și incluziv, în care toți membrii pot învăța și crește.

Deși autoritatea și empatia pot părea opuse, un lider educațional eficient trebuie să le integreze într-un mod echilibrat. Dacă un lider este prea autoritar, poate crea un climat rigid și restrictiv, care inhibă creativitatea și inițiativa elevilor. Pe de altă parte, dacă un lider este prea empatic, poate deveni prea permisiv și nu va reuși să impună limite clare, ceea ce poate duce la lipsa de disciplină și la un climat haotic.



Un lider educațional eficient va găsi modalități de a combina autoritatea cu empatia, astfel încât să creeze un mediu educațional în care elevii se simt susținuți și încurajați, dar și provocați să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni. Echilibrul între aceste două trăsături se poate realiza prin comunicare deschisă, stabilirea unor reguli clare, dar și prin susținerea și înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor.

În concluzie, leadershipul educațional se bazează pe capacitatea unui lider de a naviga între autoritate și empatie, creând un mediu de învățare în care elevii pot prospera. Autoritatea asigură structură și ordine, iar empatia garantează că nevoile și sentimentele tuturor celor implicați în procesul educațional sunt recunoscute și respectate. Când aceste două trăsături sunt echilibrate, leadershipul educațional poate deveni un instrument puternic în dezvoltarea unui sistem educațional de succes.

### **Bibliografie**

1. Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
2. Leithwood, K., & Sun, J. (2012). *The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic study*. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423.
3. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
4. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

## APTITIDINILE DE LEADERSHIP LA ELEVI

Pîrvu Simina

Liceul Tehnologic „Dacia” Caransebeș

Din punct de vedere etimologic, termenii *lider* și *leadership* provin din limba engleză, din verbul *to lead*, „a conduce”, cele două cuvinte fiind traduse în limba română prin „conducător”, respectiv „conducere”. Astfel, conform definițiilor date de specialiști, *liderul* sau *conducătorul* este „persoana care exercită puterea sau o mare influență în cadrul unor grupuri sociale de diverse mărimi” (Zamfir & Vlăsceanu, 1993, p. 332); „persoana care ocupă poziția centrală în cadrul unui grup, având influența cea mai mare în mobilizarea și focalizarea eforturilor membrilor grupului în direcția realizării sarcinilor comune” (Teleșpan & Merce, 2003, p. 14).

Primul studiu despre leadership a fost conceput de Terman, în 1904, care a studiat calitățile prin care diferă liderii de non-lideri la copii. Acestea sunt: fluența verbală, inteligența, controlul emoțional, curajul, aspectul fizic plăcut, energia și bunătatea.

Există o serie de posibilități de cultivare a aptitudinilor de leadership la elevi, urmând trei direcții:

- ✓ în cadrul mediului familial;
- ✓ prin introducerea unor concepte și abilități de leadership în curriculum;
- ✓ în cadrul unor activități extrașcolare.

**Familia** poate fi un mediu propice pentru dezvoltarea abilităților de leadership, întrucât copiii trebuie încurajați să se implice în planificarea și realizarea unor activități în familie, cum ar fi organizarea unei zile de naștere, o ieșire în natură sau chiar o excursie / vacanță. Oferirea oportunității de a lua decizii încă din copilărie contribuie la dezvoltarea responsabilității, a abilităților de planificare, de gândire critică. Pe măsură ce cresc, aceștia trebuie încurajați să planifice și să realizeze activități complexe. Se pot iniția și discuții, dezbateri pe diferite teme cotidiene sau subiecte generale prin solicitarea unor păreri personale.

În ceea ce privește **curriculumul**, se consideră că, în cadrul unor discipline, unele unități tematice sau liste de lectură ar trebui să conțină și biografiile / autobiografiile unor lideri. Pot fi analizate și discutate evenimentele majore și alte influențe din viața liderului. Spre exemplu, în cadrul ariei curriculare *Limbă și comunicare*, elevii își pot dezvolta abilitățile de comunicare orală și scrisă, învățând cum să își prezinte ideile clar și convingător. De asemenea, în cadrul unor activități de grup, ei învață cum să îi ajute pe ceilalți colegi să se simtă valorizați, să le accepte punctele de vedere.

**Activitățile extrașcolare** sunt un mediu foarte bun pentru dezvoltarea abilităților de leadership, căci participarea la activități de grup elevii învață cum să interacționeze cu diverse persoane și să colaboreze pentru un obiectiv comun, cum să rezolve eventuale conflicte, cum să îi încurajeze pe ceilalți. Tinerii pot planifica proiecte, stabilind scopuri, obiective, termene limită și activități pentru realizarea unor evenimente din cadrul școlii sau participarea la concursuri.

Alte modalități de dezvoltare a abilităților de leadership în rândul elevilor:

- redactarea unor articole pentru revista școlii;
- pregătirea și prezentarea unor discursuri;
- implicarea în dezbateri;
- coordonarea unor conferințe.

Comparându-se un grup de studenți lideri cu un grup de non-lideri, s-au constatat următoarele aptitudini ale liderilor:

- sunt mult mai inteligenți;
- au rezultate școlare mai bune;
- sunt mai informați, citesc mai atent;
- sunt mai rezistenți la sugestii;
- au atitudini mai liberale;
- sunt mai maturi în interese.

Astfel, un posibil profil al liderilor arată că aceștia sunt:

- ❖ conștiincioși, perseverenți, determinați, responsabili;
- ❖ maturi emoțional, calmi;

- ❖ constanți în interese;
- ❖ prietenoși, neinhibați, înțelegători;
- ❖ nu se angajează în comportamente distructive;
- ❖ nu sunt temători, anxioși;
- ❖ se adaptează la cerințele cerute de sarcină.

**Bibliografie:**

Karnes, Frances, A., Bean, Suzanne, M., *Leadership for Students. A Guide for Young Leaders*, Routledge, London, 2009.

Teleşpan, Constantin, Merce, Eugeniu, *Leadership-ul în organizația militară. Abordări teoretice*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2003.

Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, Lazăr, *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993.

## **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie**

### **ARTICOL ȘTIINȚIFIC**

Leadershipul educațional joacă un rol crucial în dezvoltarea armonioasă a elevilor din ciclul primar. Profesorii, ca lideri ai clasei, trebuie să găsească un echilibru delicat între autoritate și empatie, pentru a crea un mediu de învățare sigur, motivant și incluziv. Psihologii și pedagogii au subliniat în numeroase lucrări importanța acestui echilibru pentru succesul educației.

#### **Autoritatea ca fundament al structurii**

Autoritatea, în context educațional, nu trebuie confundată cu autoritarismul. Jean Piaget, unul dintre cei mai influenți psihologi ai dezvoltării, a evidențiat importanța unui mediu structurat pentru ca elevii să-și poată dezvolta competențele cognitive. La ciclul primar, copiii au nevoie de reguli clare și consecvente care să le ghideze comportamentul și să le ofere un sentiment de securitate.

Pe de altă parte, pedagogul Maria Montessori a subliniat că disciplina eficientă nu este rezultatul constrângerii, ci al autonomiei controlate. Profesorul trebuie să fie un lider care stabilește limite, dar care oferă și libertatea de a explora și de a învăța prin descoperire. Această abordare permite dezvoltarea responsabilității și a autodisciplinii încă din primii ani de școală. Un exemplu practic al acestei teorii este utilizarea materialelor didactice care stimulează gândirea critică și creativitatea elevilor.

#### **Empatia ca liant al relațiilor**

Empatia este esențială în crearea unei atmosfere pozitive în clasă. Carl Rogers, fondatorul abordării centrate pe persoană, a demonstrat că o relație bazată pe acceptare necondiționată și înțelegere profundă sporește motivația și performanțele elevilor. La nivel primar, unde copiii sunt într-un proces continuu de formare a identității, empatia profesorului contribuie la crearea unui mediu de sprijin emoțional.

Daniel Goleman, autorul conceptului de inteligență emoțională, subliniază că empatia este un aspect-cheie al leadershipului eficient. Un profesor empatic poate înțelege mai bine nevoile elevilor, poate identifica dificultățile acestora și poate oferi sprijin personalizat. Această capacitate împiedică escaladarea conflictelor și promovează relații armonioase în clasă. De asemenea, empatia poate facilita dezvoltarea abilităților sociale ale elevilor prin modelarea unui comportament respectuos și cooperativ.

#### **Echilibrul între autoritate și empatie**

John Dewey, filosof și pedagog, a pledat pentru o abordare holistică în educație, în care autoritatea și empatia să fie complementare. Profesorii din ciclul primar trebuie să înțeleagă că dezvoltarea intelectuală și emoțională a copiilor sunt interconectate. De exemplu, un elev care simte sprijin emoțional este mai dispus să accepte regulile clasei și să participe activ la lecții.

Un exemplu practic este stabilirea unui ritual zilnic în clasă, care să includă momente de reflecție emoțională și consolidare a regulilor. Această abordare poate fi inspirată din metoda Responsive Classroom, care combină disciplina pozitivă cu tehnici de dezvoltare

socio-emoțională. Mai mult, includerea unor activități de grup care promovează colaborarea și sprijinul reciproc poate contribui la dezvoltarea unor relații solide între elevi.

### **Dezvoltarea continuă a profesorilor**

Un aspect adesea trecut cu vederea este formarea continuă a cadrelor didactice. Studiile arată că profesorii care participă la programe de dezvoltare profesională axate pe inteligență emoțională și tehnici de management al clasei au mai mult succes în a menține echilibrul între autoritate și empatie. Această formare le oferă instrumente practice pentru a gestiona diversele situații și nevoi ale elevilor.

Leadershipul educațional eficient în ciclul primar presupune un echilibru subtil între autoritate și empatie. Profesorii care reușesc să fie lideri fermi, dar și sensibili la nevoile emoționale ale elevilor, contribuie semnificativ la formarea unor indivizi responsabili și echilibrați. Așadar, o abordare care încorporează lecții din teoriile lui Piaget, Montessori, Rogers și Goleman poate transforma educația primară într-o experiență cu adevărat formativă. Cu o pregătire adecvată și o atitudine deschisă, profesorii pot deveni modele autentice de leadership educațional, inspirând generații viitoare.

Ca urmare a Acreditării ERASMUS+ a Inspectoratului Școlar Județean Satu Mare, cod proiect 2022-1-RO01-KA121-SCH-000056511, am avut oportunitatea de a participa la prima mobilitate a cadrelor didactice cu funcții de conducere desfășurată în perioada 28.03-04.04.2023, la Malaga(Spania), care a avut ca și obiectiv principal dezvoltarea abilităților de cooperare interinstituțională și schimbul de bune practici didactice în context european.

În cadrul acestei mobilități am participat la cursul de formare „L.E.A.D. - Leadership for European schools development - Quality Development for Effective Instruction and Continuous Improvement of modern education” unde au fost abordate o serie de teme printre care și cea care vizează Leadershipul.

**Leadershipul** este un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. În plus, reprezintă capacitatea unui manager de a conduce un grup de persoane într-o activitate și înglobează viziune, entuziasm, energie, pasiune și consecvență.

Daniel Goleman în lucrarea sa despre stiluri de leadership menționa că acestea se bazează mult pe inteligența emoțională a oamenilor. Fiecare stil de conducere are un efect diferit asupra emoțiilor oamenilor. Fiecare stil are propriile sale puncte forte și riscuri. Acesta trebuie să fie înțeles astfel încât să se poată face o judecată cu privire la ce stil ar trebui folosit într-o anumită circumstanță.



### **1. Stilul autocratic sau „Fă ce-ți spun eu!”**

Liderul care se încadrează acestui stil de leadership consideră că puterea este în mâinile lui și el este cel care comandă membrilor echipei ce au de făcut.

Acest stil ar trebui folosit numai în circumstanțe de criză sau în cazurile în care se acționează urgent și necesar.

### **2. Stilul vizionar sau „Vino cu mine!”**

Prin acest stil, liderul este cel care arată direcția în care echipa ar trebui să plece, dar fără a defini etapele operative pentru realizarea obiectivelor.

Acest stil ar putea fi util acolo unde sunt idei noi și sunt necesare perspective în cadrul unei organizații.

### **3. *Lucrul în echipă (afiliativ) sau „Oamenii sunt pe primul loc!”***

Liderul este cel care creează legături emoționale și de armonie în cadrul echipei, este cel care muncește cot la cot cu întreaga echipă. Acest stil se arată a fi deosebit de eficient atunci când încrederea trebuie să fie creată sau consolidată, sau atunci când în echipă colaborarea este esențială pentru atingerea scopului.

### **4. *Stilul democratic sau „Ce crezi?”***

Liderul își construiește echipa prin implicare și participare, prin atribuirea de responsabilități față de membrii echipei.

Acest stil este foarte util când direcția organizației este neclară, iar colectivul trebuie să-și definească mai clar obiectivele și rezultatele.

### **5. *Setarea ritmului (Pace setting) sau „ Fă ca mine, acum! Haide! Ține pasul cu mine!”***

Prin acest stil liderul își stabilește atingerea unor standard foarte înalte, peste limitele normale ale echipei.

Acest lucru ar putea fi necesar în foarte multe echipe slab performante, ca să ridice nivelul de efort.

Odată ce acest obiectiv a fost realizat, acest stil ar trebui să fie schimbat cu altul.

### **6. *Coaching sau „Încearcă asta!”***

Acest stil de conducere este concentrat pe indivizi, mai degrabă decât pe lucru în echipă în ansamblu. Accentul este pus pe ajutarea individuală, membrii echipei dezvoltându-și propriile abilități și conectarea propriilor obiective la cele pe care organizația le urmărește.

Acest stil ar putea fi util într-o echipă în care anumiți membri ai echipei sunt deosebit de dornici să contribuie din proprie inițiativă.

Pentru a identifica stilul de conducere cel mai „natural”, care să scoată în evidență trăsăturile de personalitate ale liderului, vă propun chestionarul de mai jos. Folosind o scară de la 1 la 5, alegeți numărul care credeți că este cel mai apropiat de preferința dumneavoastră. Alegerea trebuie să fie una sinceră, deoarece nu există răspunsuri corecte sau greșite.

Foarte puternic - 5; Moderat puternic - 4; Adecvat - 3; Moderat slab - 2; Foarte slab - 1.

Scorul maxim este de 100, în timp ce scorul minim este de 20.

Acest sondaj este conceput pentru a vă ajuta:

- a) *Să identificați domeniile pe care ați dori să le dezvoltați (adică cele mai mici răspunsuri);*
- b) *Să determinați ce abilități puteți construi (puncte forte).*

#### ***Chestionar – Stiluri de conducere***

1. *Îmi place să lucrez în echipă.*
2. *Sunt capabil să vorbesc în mod clar cu ceilalți.*
3. *Îmi place să am relații interpersonale cu ceilalți.*
4. *Sunt bun la planificarea activităților.*



5. Pot interpreta regulile și reglementările.
6. Mă simt confortabil să cer sfaturi altora.
7. Îmi place colectarea și analizarea datelor de la diverse activități.
8. Sunt bun la rezolvarea diferitelor probleme și situații din școală.
9. Mă simt confortabil să scriu notificări colegilor.
10. Pot delega munca altora.
11. Vreau să am responsabilități.
12. Direcțiile de orientare sunt confortabile pentru mine.
13. Știu cum să dezvolt obiectivele și să le îndeplinesc.
14. Mă simt confortabil în implementarea de noi tehnici de lucru.
15. Îmi place să apreciez performanța și să ofer feedback.
16. Dacă am făcut o greșeală, recunosc și o voi corecta.
17. Sunt curios.
18. Cred în diversitatea la locul de muncă.
19. Prosper prin schimbare.
20. Îmi place să-mi folosesc capacitățile de conducere.

Acest chestionar l-am aplicat și câtorva directori de unități de învățământ din județul Satu Mare și am constat că peste 88% dintre ei preferă munca în echipă, vorbind clar cu cei și interacționând cu toți cei cu care lucrează. Peste 70% dintre ei pot să-și planifice foarte bine activitățile, interpretând corect toate regulile și reglementările prevăzute de legislația în vigoare. La doar 64% dintre ei le place să colecteze și să analizeze datele de la diverse activități pe care le desfășoară.

În ceea ce privește rezolvarea diferitelor probleme și situații din școală mai puțin de jumătate(41%) dintre ei consideră le pot rezolva singuri iar restul consideră că au nevoie și de ajutorul celor implicați în gestionarea sistemului educațional.

În relaționarea cu colegii, delegarea de atribuții acestora și informarea la timp a lor, răspunsurile au fost extrem de diverse, în funcție de personalitatea fiecărui director.

Majoritatea directorilor apreciază performanța (peste 88%), obținută de colegi și oferă feedback acestora, iar atunci când greșesc recunosc și încearcă să corecteze greșeala, sunt curioși din fire și își folosesc capacitățile de conducere și datorită numeroselor schimbări care au loc în sistemul de învățământ actual.

În concluzie, conducerea necesită o bună capacitate de relaționare, în cadrul unei echipe.

### ***Bibliografie***

1. Arnulf, Jan, Ketil ( 2015) - Despre leadership: Cum atingeți rezultate remarcabile prin oameni obișnuiți, Editura Universitară, București;
2. Zlate, Mielu( 2004) - Leadership și management, Editura Polirom, Iași.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL

Prof. POIANA GABRIELA  
Colegiul Tehnic "Ion Mincu" Focșani

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Explorarea strategiilor care combină autoritatea cu empatia este esențială pentru a asigura dezvoltarea armonioasă a elevilor, profesorilor și a comunității școlare în ansamblu. Acest echilibru subtil poate contribui la crearea unei atmosfere care promovează respectul, responsabilitatea și implicarea activă în procesul de învățare.

Pentru a înțelege cum pot fi combinate autoritatea și empatia în leadershipul educațional, este necesar să definim aceste concepte în contextul educațional. Autoritatea, în acest caz, nu trebuie percepută ca o manifestare de putere sau control rigid, ci mai degrabă ca un set de reguli, limite și obiective clare stabilite pentru bunul mers al procesului educațional. Pe de altă parte, empatia presupune capacitatea de a înțelege și a răspunde cu sensibilitate la nevoile și emoțiile celorlalți. Atunci când aceste două calități sunt integrate armonios, rezultatul este un mediu educațional care inspiră și motivează.

Un aspect important al leadershipului educațional echilibrat este crearea și comunicarea unei viziuni clare. Liderii care combină autoritatea și empatia încurajează implicarea activă a elevilor și a profesorilor în definirea obiectivelor comune. Prin implicarea părților interesate în acest proces, liderii demonstrează respect față de punctele de vedere ale celorlalți, făcând totodată apel la autoritatea lor pentru a stabili direcții clare. Această abordare stimulează sentimentul de apartenență și responsabilitate, factori esențiali pentru succesul educațional. Un alt pilon esențial al acestei strategii este comunicarea eficientă. Liderii care utilizează empatia în comunicare sunt capabili să construiască relații de încredere cu elevii și cadrele didactice. Prin ascultare activă și feedback constructiv, aceștia pot identifica și rezolva problemele în mod proactiv, creând un mediu de sprijin reciproc. Totodată, această abordare permite elevilor să se simtă ascultați și apreciați, ceea ce poate crește considerabil motivația și angajamentul față de învățare.

De asemenea, stabilirea unor limite clare și aplicarea consecventă a regulilor este crucială pentru menținerea unui mediu de învățare sigur și ordonat. Autoritatea manifestată în acest sens nu trebuie să fie percepută ca fiind rigidă sau punitivă, ci mai degrabă ca o structură care asigură claritatea și stabilitatea. Când elevii știu la ce să se aștepte și înțeleg motivele din spatele regulilor, ei sunt mai predispuși să le respecte și să se conformeze cerințelor. Totodată,

liderii empatici sunt capabili să ajusteze regulile atunci când circumstanțele o impun, demonstrând flexibilitate și înțelegere.

Un lider educațional de succes integrează de asemenea dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice în strategiile sale. Prin oferirea de sprijin, mentorat și oportunități de perfecționare, liderii care combină autoritatea cu empatia pot stimula dezvoltarea unei culturi a învățării continue în cadrul școlii. Această cultură favorizează nu doar succesul academic, ci și formarea unor relații profesionale pozitive, bazate pe respect reciproc.

Nu în ultimul rând, leadershipul educațional echilibrat promovează incluziunea și diversitatea. Prin abordări empatică, liderii pot crea un mediu care recunoaște și respectă unicitatea fiecărui elev, indiferent de origine, statut social sau abilități. Această deschidere către diversitate contribuie la formarea unui mediu educațional mai echitabil și mai just, în care fiecare individ are șansa de a-și atinge potențialul maxim.

Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient presupune, de asemenea, un accent sporit pe cultivarea autonomiei și responsabilității individuale. Elevii trebuie să fie învățați să gândească critic, să ia decizii informate și să-și asume consecințele propriilor acțiuni. Prin promovarea unui mediu care încurajează exprimarea opiniilor și explorarea ideilor noi, liderii educaționali pot contribui la formarea unor indivizi autonomi și responsabili, capabili să facă față provocărilor vieții.

Un alt element esențial în crearea unui mediu echilibrat este promovarea unei culturi a colaborării. Atunci când elevii sunt învățați să colaboreze eficient și să lucreze în echipă, se creează un mediu propice dezvoltării abilităților sociale și emoționale. Acest tip de colaborare poate contribui la reducerea conflictelor și la crearea unei atmosfere bazate pe sprijin reciproc, empatie și respect.

Un mediu de învățare echilibrat implică, de asemenea, o abordare flexibilă a metodelor de predare. Fiecare elev are un stil de învățare unic, iar liderii educaționali trebuie să fie deschiși să exploreze diverse strategii de predare pentru a răspunde acestor nevoi. Prin adoptarea unor metode variate și adaptabile, liderii pot asigura un mediu care stimulează curiozitatea intelectuală și dorința de învățare continuă.

Nu în ultimul rând, recunoașterea și celebrarea succeselor, fie ele mari sau mici, este esențială pentru menținerea unui mediu pozitiv. Elevii și cadrele didactice care se simt apreciați sunt mai motivați să continue să depună eforturi pentru a-și atinge obiectivele. Printr-un leadership care combină autoritatea cu empatia, liderii pot transforma mediul educațional într-un spațiu al creșterii, colaborării și excelenței.

## BIBLIOGRAFIE

Bennis, W., Nanus, B. – *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, București, Editura Business Tech International Press, 2000

Bush, T., *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Iași, Ed. Polirom, 2015

Gherguț, A., *Management general și strategic în educație. Ghid practic.*, Iași, Editura Polirom, 2007

Țoca, I., *Management educațional*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2002

Zlate M. *Lidership și Management*, Iași, Editura Polirom, 2004.

## *Modele educaționale care sprijină dezvoltarea unei atmosfere de învățare respectuoasă și cooperantă*

Prof. Poiană Roxana-Silvia, C.S.E.I. „Elena Doamna”

### *Rezumat*

Un mediu educațional de învățare care promovează cooperarea și respectul este esențial pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor, atât din punct de vedere academic, cât și socio-emoțional. Acest articol prezintă modele educaționale care facilitează cooperarea, empatia și incluziunea, având un efect pozitiv asupra procesului de învățare. Concepte precum Învățarea Cooperativă, Pedagogia Montessori, Modelul Reggio Emilia și Învățarea Socio-Emoțională (SEL) oferă exemple practice în domeniul disciplinei limba și literatura română.

### *Introducere*

Procesul de acumulare a cunoștințelor nu reprezintă doar o simplă educație, ci și un cadru în care elevii învață să interacționeze, să coopereze și să respecte diversitatea opiniilor și emoțiilor celorlalți. Un mediu de învățare pozitiv stimulează motivația, implicarea și rezultatele școlare. Totodată, contribuie la formarea unei perspective deschise către cooperare și respect reciproc. Noile modele educaționale răspund acestor cerințe, oferind un sistem de sprijin pentru o învățare echilibrată și incluzivă.

### *Modele educaționale*

#### *Învățarea Cooperativă*

Învățarea cooperativă este o metodă pedagogică centrată pe colaborare, în care elevii își asumă responsabilități individuale și colective pentru atingerea unui obiectiv comun. Un exemplu utilizat la limba română este metoda Jigsaw: fiecare membru al unui grup studiază un aspect al unei opere literare (context istoric, teme, personaje, figuri de stil etc.) și apoi își prezintă concluziile colegilor, construind împreună analiza operei.

*Exemplu practic:* În analiza romanului *Enigma Otiliei* de G. Călinescu, fiecare membru al grupului studiază un personaj (Otilia, Felix, Costache Giurgiuveanu etc.) și își prezintă concluziile în fața clasei, oferind o perspectivă completă asupra operei.

### *Pedagogia Montessori*

Pedagogia Montessori încurajează autodeterminarea elevilor și învățarea activă într-un proces dinamic. Clasele sunt structurate astfel încât copiii să învețe și să descopere în ritmul lor, lucrând armonios, fără a fi ghidați explicit. Aplicarea acestei metode în studiul limbii române presupune utilizarea fișelor de lucru individualizate și a exercițiilor practice.

*Exemplu practic:* Elevii pot lucra la exerciții de reconstrucție a poveștilor pentru a înțelege mai bine un text narativ. De exemplu, pot primi paragrafe dintr-o poveste și trebuie să le ordoneze logic, identificând introducerea, desfășurarea acțiunii și deznodământul.

### *Modelul Reggio Emilia*

Modelul educațional Reggio Emilia se bazează pe ideea că elevii sunt participanți activi în procesul de învățare, iar profesorii le oferă îndrumare și resurse pentru a-și exprima ideile într-un mod creativ. Această metodă este orientată pe proiecte și încurajează colaborarea dintre elevi, educatori și comunitate.

*Exemplu practic:* În analiza poeziei *Luceafărul* de Mihai Eminescu, elevii pot fi invitați să creeze interpretări artistice (desene, colaje) ale viziunii lor asupra temelor și simbolurilor poeziei, lucrările fiind apoi expuse într-un colț tematic al clasei.

### *Învățarea Socio-Emoțională (SEL)*

Învățarea socio-emoțională (SEL) este o metodă ce urmărește dezvoltarea competențelor emoționale ale elevilor, precum empatia, autocontrolul și abilitatea de a construi relații sănătoase. Programele SEL includ discuții de grup, exerciții de mindfulness și scenarii de rezolvare a conflictelor.

*Exemplu practic:* În cadrul orelor de limba română, profesorul poate propune lectura și dezbaterăa unor texte cu teme morale, precum *Moara cu noroc* de Ioan Slavici, pentru a analiza conflictele interioare ale personajelor și a discuta despre luarea deciziilor și implicațiile acestora în viața reală.

## *Concluzii*

Modelele educaționale analizate demonstrează că o abordare bazată pe cooperare și respect nu doar îmbunătățește rezultatele academice, ci și contribuie la formarea unor cetățeni responsabili și empatici. Aplicarea acestor metode în disciplina limba română facilitează dezvoltarea gândirii critice, a creativității și a competențelor sociale, pregătindu-i pe elevi pentru viața de zi cu zi.

## **Bibliografie**

- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). *Impactul dezvoltării competențelor socio-emoționale în școli: O meta-analiză a intervențiilor educaționale*. *Dezvoltarea copilului*, 82(1), 405-432.
- Edwards, C., Gandini, L., & Forman, G. (2012). *Cele o sută de limbaje ale copiilor: Experiența Reggio Emilia în transformare*. Editura ABC-CLIO.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). *Teoria interdependenței sociale și învățarea cooperativă*. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379.
- Lillard, A. S. (2017). *Montessori: Știința din spatele geniului*. Editura Oxford University Press.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

**Prof. Pomacu Aura -Marina**  
**Școala Gimnazială „Ilie Martin”, Brabova, Dolj**

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma .

Un manager nu lucrează singur. Esența muncii administrative a managerului este prin alții care funcționează în numele lui. Acesta este atributul managerial de bază. Pentru că așa stau lucrurile, managerul trebuie să îi pună pe alții să îndeplinească ordinele sale și să motiveze personalul său să realizeze sarcinile. Aceasta devine sarcina sa principală. Denumirea generală pentru această sarcină, care nu este decât un șir vast de sarcini manageriale, este leadership. În acest caz, datorită definiției, fiecare manager trebuie să fie un lider, deoarece este capabil să realizeze ceea ce i se cere numai prin oamenii săi. În plus, pentru că obținerea obiectivelor organizaționale depinde de abilitatea managerilor în 17 organizație de a motiva, leadershipul este dinamica motivației care este generată prin procesul managerial. Leadershipul este prin urmare compus din acțiuni simbolice și practice. Comportamentul managerului ca lider poate fi privit ca o secvență continuă de acțiuni asociată îndeaproape cu viziunea sau cu valorile cheie în care crede. Consecvența și claritatea acestei legături între comportament și viziune și valori sunt sursa creditului acordat managerului ca lider și încrederea acordată acestuia se datorează acestui fapt. Modul în care un manager proiectează cadrul fizic și evenimentele organizaționale și simbolurile oferă oamenilor săi indicii clare legate de ideile și intențiile sale. Cu cât este mai mare consecvența între diversele componente menționate mai sus, cu atât mai mare va fi impactul leadershipului său asupra organizației. Există un element de suprapunere între termenii leadership și management. Cuban (1988) sugerează una din cele mai clare diferențieri între ei. În opinia sa, leadershipul înseamnă influențarea activităților altora pentru a atinge obiectivele dorite. Liderii sunt oamenii care modelează obiectivele, motivațiile și acțiunile altora. Ei inițiază frecvent schimbarea pentru a atinge țintele noi și țintele existente. Leadershipul solicită multă creativitate, energie și antreprenoriat: managementul este menținerea eficientă a ordinii organizaționale existente. Un bun management se bazează adesea pe abilități de leadership,



dar rolul în general implică mai multă menținere decât schimbare. Eu acord importanță atât managementului cât și leadershipului și acord o valoare specială unuia dintre ei pentru că circumstanțe și timpuri diferite necesită reacții diferite.

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă.

Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

În opinia mea, leadership-ul nu este un titlu sau o funcție. Leadership-ul înseamnă, printre altele, un mod de gândire și pasiune, înseamnă a insipra prin exemplul personal, înseamnă a lăsa ceva palpabil, concret în urmă. Înseamnă impact pozitiv, în orice domeniu ne desfășurăm activitatea.

Astfel că, LEADERUL este persoana care exercită leadership-ul, este protagonistul acestuia. În ultimul timp, auzim tot mai mult discutându-se despre impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor organizației școlare și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul organizației trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitate importantă pentru a îmbunătăți rezultatele unității de învățământ. Într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manager și organizație se amplifică.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerului de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

Managementul educațional, formarea, leadership-ul, sunt concepte mai mult ca oricând în actualitate, fiind vorba până la urmă de CALITATE, atât ca excelență și scop în sine, cât și ca o răspundere față de niște norme de bază, dar mai ales ale unor nevoi și așteptări. Rolul managerului este de a analiza permanent evoluția cererii pe piața muncii, de a consulta permanent beneficiarii - în cazul grădiniței putem vorbi de beneficiarii indirecti, adică părinții- și de a modifica strategiile conform situațiilor existente și viitoare.

Gradul funcționării profesorului depinde în principal de manager, care funcționează ca un lider cu un anumit stil, care trebuie să inițieze idei creative astfel încât fiecare profesor să simtă că instituția în care predă este o parte esențială a vieții sale. Sensul „misiunii” este baza oricărui succes. Când un profesor se simte personal responsabil pentru succesul elevilor, el nu va absenta. Un profesor fericit îi va face și pe elevii săi fericiți. Percepția leadershipului s-a schimbat în decursul mai multor ani cu privire la teorii și metode. Leadershipul educațional este o călătorie pe termen lung care necesită de obicei răbdare și toleranța celor responsabili. Cea mai semnificativă contribuție a leadershipului pe termen lung este protejarea și ajutarea oamenilor, instituțiilor și organizațiilor să se dezvolte. Unul dintre obiectivele importante ale cercetării a fost dezvoltarea unui instrument de predicție pentru satisfacția profesorului ca oglindă și reflexie a stilului de leadership administrativ al managerului

Conducerea unității de învățământ bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc destinele unei organizații:

1. Cum se poate păstra echilibrul între muncă și familie, ambiții profesionale și personale?
2. Cum se poate păstra direcția cea bună, în condițiile în care apar tot mai multe schimbări cu efecte tot mai variate?
3. Cum se poate crea o echipă de lucru ai căror membri se completează unul pe altul?
4. Cum se poate încuraja dorința de schimbare și de modernizare fără a aduce mai multe pagube decât avantaje?

Unii specialiști afirmă că managementul este o știință, iar alții susțin că acesta este o artă, declanșând adevărate dispute. Aceste dispute sunt generate, în principal, de conținutul termenilor cât și dintr-un conflict de opinii. În acest context, literatura de specialitate oferă grupări ale autorilor având drept criteriu ideile referitoare la raportul dintre știință și artă în management.

În baza acestui criteriu autorii au fost cuprinși în trei grupe:

- a. Cei ce manifestă rezerve chiar în privința utilizării cuvântului “artă” a managementului, având drept argument faptul că s-ar refuza recunoașterea conținutului științific al managementului, făcând concesii empirismului și spontaneității în această activitate;
- b. O altă grupă de specialiști este formată din cei care susțin că managementul are atât o dimensiune științifică, cât și una care ține de domeniul artei. Potrivit opiniei acestor autori latura științifică a managementului se referă la principiile și metodele elaborate, iar domeniul ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de știința managementului având în vedere și intuiția, experiența, curajul, etc.;

c. Cea de-a treia categorie de autori îi cuprinde pe cei care abordează procesul managerial ca fiind atât știință, cât și artă, cu precizarea că în perspectivă, pe măsura sistematizării informațiilor exacte despre management, acestea au menirea să acopere, prin generalizare, un câmp larg de fapte, iar știința va ocupa, încetul cu încetul, locul artei.

O întoarcere în timp, permite să se aprecieze că managementul este o artă veche. Popoarele civilizației antice – sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. – au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile de învățământ sau alte instituții.

Pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii „complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shay precizează următoarele:

1. În domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici;
2. Teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă;
3. Absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale;
4. Numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei;

Cu ajutorul teoriei managementului, se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce.

Trecerea la economia de piață impune schimbări de fond, inclusiv în ceea ce privește concepția managerială. Este necesar un proces de asimilare de cunoștințe care să permită abordări și soluționări pentru problemele ce apar. Cunoștințele sistematice de management contribuie la realizarea a ceva care reprezintă mult mai mult decât o simplă pricepere, adică o cultură în acest domeniu, s-ar putea spune chiar o stare de spirit.

Cel care deține o asemenea cultură, se „mișcă” într-o lume aparte a ideilor privind organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea grupurilor umane care acționează într-o unitate de învățământ. El este chemat să-i sprijine pe oameni, să-i coordoneze în atingerea scopurilor proprii și a obiectivelor organizației.

#### BIBLIOGRAFIE :

1. Bzede R. *Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional. Teză de doctor în pedagogie*. Chișinău, 2015.
2. Clarke P. *Comunități de învățare: școli și sisteme*. Chișinău: ARC, 2002.
3. Cucuș C. *Pedagogie*. Iași: Polirom, 2006.
4. Dumitru I. (coord.) *Consiliere psihopedagogică*. Iași: Polirom, 2008.
5. Frost D. *International Teacher eadership report*. November, 2011.
6. Rednic S. *Leadership în educație. Teză de doctorat* . Cluj-Napoca, 2014.

# CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PRIMAR

Prof. POPA ADRIANA

LICEUL TEORETIC „ANGHEL SALIGNY” CERNAVODA

### Introducere

Managementul clasei reprezintă un aspect esențial în învățământul primar, influențând semnificativ procesul educațional și dezvoltarea elevilor. Un management eficient presupune un echilibru delicat între autoritate și empatie. Autoritatea oferă structura necesară pentru menținerea ordinii și a disciplinei, în timp ce empatia promovează o atmosferă de susținere și dezvoltare emoțională. Scopul acestei cercetări este de a analiza modul în care se poate atinge acest echilibru și impactul său asupra rezultatelor educaționale.

### Context teoretic

#### 1. Definiția autorității în managementul clasei

Autoritatea poate fi definită ca puterea profesorului de a stabili și de a implementa reguli și norme într-un mod care asigură funcționarea eficientă a clasei. Aceasta include aplicarea consecventă a regulilor, precum și capacitatea de a menține un mediu propice învățării.

#### 2. Empatia în context educațional

Empatia este abilitatea de a înțelege și de a simți emoțiile și perspectivele elevilor. Aceasta joacă un rol esențial în construirea unor relații de încredere și respect reciproc între profesor și elevi.

#### 3. Teorii ale echilibrului între autoritate și empatie

- Teoria autorității pozitive (Canter, 1997) propune un model în care profesorii exercită control ferm, dar respectuos.

- Teoria atașamentului (Bowlby, 1988) sugerează că empatia și susținerea emoțională creează un mediu sigur pentru dezvoltarea copilului.

### **Metodologie**

Această cercetare utilizează o metodologie mixtă, combinând date cantitative și calitative:

- **Chestionare** aplicate profesorilor din învățământul primar pentru a evalua percepțiile lor despre utilizarea autorității și a empatiei.
- **Observații directe** ale interacțiunilor profesor-elev în cadrul orelor de curs.
- **Interviuri semi-structurate** cu elevi pentru a obține perspective asupra percepției lor despre echilibrul dintre autoritate și empatie.

### **Rezultate așteptate**

1. Profesorii care adoptă un stil de management bazat pe autoritate echilibrată cu empatie vor crea un mediu educațional pozitiv, caracterizat prin:
  - Niveluri ridicate de implicare și motivație a elevilor.
  - O reducere a comportamentelor disruptive.
2. Elevii se vor simți mai acceptați și mai susținuți emoțional, ceea ce va duce la o îmbunătățire a rezultatelor academice și a competențelor socio-emoționale.

### **Discuție**

Un echilibru optim între autoritate și empatie poate varia în funcție de factori precum vârsta elevilor, caracteristicile socio-culturale și stilul personal al profesorului. Totuși, abordările care prioritizează doar autoritatea sau doar empatia pot fi mai puțin eficiente și pot genera dezechilibre în dinamicile clasei.

Leadershipul educațional reprezintă un domeniu cheie pentru dezvoltarea școlilor și a sistemelor educaționale eficiente. Acest articol explorează echilibrul necesar între autoritate și empatie în rolul liderului educațional, subliniind importanța unui stil de conducere care promovează colaborarea, incluziunea și performanța academică. Prin analiza literaturii de

specialitate și exemple practice, se evidențiază strategiile prin care liderii pot cultiva un mediu educațional armonios, cu accent pe învățământul primar.

Leadershipul educațional are un impact semnificativ asupra calității actului educațional și asupra modului în care comunitatea școlară se dezvoltă. Un lider educațional eficient trebuie să fie capabil să echilibreze cerințele de autoritate cu nevoia de empatie, pentru a crea un mediu care să inspire și să motiveze elevii, profesorii și ceilalți membri ai comunității școlare. În învățământul primar, acest echilibru este esențial, deoarece această etapă educațională reprezintă fundația pentru formarea personalității și a valorilor elevilor.

### **Autoritate în leadershipul educațional**

Autoritatea este o componentă esențială a leadershipului, asigurând respectarea regulilor, menținerea disciplinei și atingerea obiectivelor educaționale. Liderii educaționali trebuie să demonstreze competență profesională, să ia decizii ferme și să stabilească standarde clare pentru toți actorii implicați.

### **Strategii pentru utilizarea eficientă a autorității:**

1. **Comunicarea clară a așteptărilor** – Stabilirea unor obiective și reguli bine definite. De exemplu, într-o școală primară, profesorul poate stabili reguli de comportament în clasă în colaborare cu elevii, pentru a le oferi un sentiment de participare.
2. **Aplicarea consecventă a regulilor** – Asigurarea unui tratament echitabil pentru toți membrii comunității. De exemplu, utilizarea unui sistem de recompense și consecințe pentru respectarea sau încălcarea regulilor.
3. **Construirea respectului reciproc** – Autoritatea trebuie să fie exercitată cu integritate și respect față de ceilalți. De exemplu, directorul unei școli primare poate organiza sesiuni regulate de feedback cu profesorii pentru a discuta soluții la provocările zilnice.

### **Empatia în leadershipul educațional**

Empatia este esențială pentru construirea unor relații solide și pentru promovarea incluziunii în mediul educațional. Un lider empatic este capabil să înțeleagă nevoile și preocupările celorlalți, cultivând un climat de sprijin și colaborare.

### **Strategii pentru dezvoltarea empatiei:**

1. **Ascultarea activă** – Oferirea de timp și atenție pentru a înțelege perspectivele celorlalți. De exemplu, profesorii pot organiza cercuri de discuții cu elevii pentru a le împărtăși emoțiile și preocupările.
2. **Crearea unui mediu incluziv** – Promovarea diversității și a respectului reciproc. De exemplu, liderul unei școli poate introduce activități multiculturală pentru a încuraja toleranța și înțelegerea.
3. **Sprijinirea dezvoltării personale** – Identificarea nevoilor individuale și oferirea de oportunități pentru creștere. De exemplu, un director poate aloca resurse suplimentare pentru programe remediale destinate elevilor cu dificultăți de învățare.

### **Echilibrul între autoritate și empatie**

Un lider educațional de succes îmbină autoritatea cu empatia, promovând astfel un mediu care stimulează performanța și bunăstarea tuturor membrilor comunității școlare. Acest echilibru poate fi realizat prin:

1. **Dezvoltarea unui stil de conducere transformativ** – Inspirarea și motivarea prin viziune și valori. De exemplu, un lider al unei școli primare poate implementa proiecte inter-clasă care să stimuleze creativitatea și colaborarea.
2. **Adaptabilitate** – Ajustarea stilului de conducere în funcție de context și de nevoile individuale. De exemplu, adaptarea planului educațional pentru a include activități de dezvoltare socio-emoțională.
3. **Promovarea colaborării** – Implicarea tuturor părților interesate în procesul decizional. De exemplu, organizarea unor comitete care includ profesori, părinți și elevi pentru luarea deciziilor importante.

### **Exemple practice aplicabile învățământului primar**

1. **Implementarea programelor de mentorat** – Profesorii cu experiență pot ghida colegii mai tineri pentru a îmbunătăți practicile de predare.



2. **Crearea unor rutine pozitive în clasă** – De exemplu, salutul zilnic și încurajarea exprimării emoțiilor pozitive de către elevi.
3. **Organizarea unor activități extracurriculare interactive** – Proiecte de grădinarit sau ateliere de artă care să implice întreaga clasă, promovând spiritul de echipă.
4. **Utilizarea tehnologiei în scop educațional** – De exemplu, platforme interactive care să ajute elevii să învețe prin joacă.

### **Concluzii**

Leadershipul educațional bazat pe un echilibru între autoritate și empatie contribuie la crearea unui mediu educațional armonios, în care toți membrii comunității școlare se simt valorizați și implicați. Autoritatea oferă structură și stabilitate, în timp ce empatia promovează încrederea, cooperarea și incluziunea. În special în învățământul primar, acest echilibru este esențial pentru a susține dezvoltarea socio-emoțională și academică a elevilor.

Liderii educaționali trebuie să fie modele de inspirație și să demonstreze o înțelegere profundă a nevoilor comunității școlare. Prin implementarea unor strategii care îmbină fermitatea cu compasiunea, aceștia pot transforma școlile în medii sigure, stimulative și incluzive, pregătindu-i pe elevi pentru provocările viitoare. Astfel, leadershipul educațional devine un catalizator al succesului individual și colectiv.

Echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial în învățământul primar pentru a crea un mediu educațional favorabil dezvoltării complete a elevilor. Profesorii ar trebui să primească formare specifică în acest sens, iar politicile educaționale ar trebui să susțină implementarea unor strategii care combină fermitatea cu sensibilitatea.

### **Bibliografie**

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
2. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
3. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In *The essentials of school leadership*. Sage Publications.

4. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
5. Sergiovanni, T. J. (2007). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Allyn & Bacon.
6. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
7. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. ASCD.
8. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
9. Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. Pearson.
10. Whitaker, T. (2012). *What Great Principals Do Differently: 18 Things That Matter Most*. Routledge.

## Leadership între Autoritate și Empatie

Prof. Popa Georgeta

GPP Nr.10 Buzau

„Dacă acțiunile tale îi inspiră pe alții să viseze mai mult, să învețe mai mult, să fie și să devină mai mult, atunci ești un adevărat lider.” – John Quincy Adams

**Leadershipul educational** este un concept care presupune în primul rând existența unui *proces de influență* orientat spre obținerea unor rezultate. Acțiunile și motivația unor oameni sunt direcționate de alți oameni în vederea atingerii unor scopuri.

Trebuie făcută distincția între *influență* și *autoritate*, caracteristică a puterii-managerului, în timp ce influența poate fi exercitată de oricine din școală.

Este un proces *intentionat*, care vizează dirijarea acțiunilor celorlalți în vederea atingerii unor scopuri; poate fi exercitată de indivizi sau de grupuri, poate apărea din orice parte a școlii-inclusiv de la personalul asociat sau elevi, fiind independent de pozițiile formale de management.

Leadershipul este tot mai des asociat cu ideea de *valori*, întrucât liderii își fundamentează acțiunile pe valori personale și profesionale.

Un leadership eficient presupune o *viziune* clar exprimată, însă există un risc major ca o viziune personală să aducă mai mult rău organizației decât bine. Un lider cu o viziune puternic implementată asupra organizației poate manipula, poate aduce deservicii organizației o dată cu plecarea sa, sau poate fi puternic subiectivă.

De aceea se impune un echilibru clar între aceste două aspecte: viziunea liderului pentru instituție în raport cu caracterul centralizat al deciziilor legate de curriculum și obiective.

Plecând de la asocierea termenului de "leadership" cu schimbarea și a celui de "management" cu menținerea, putem afirma că managementul presupune menținerea eficienței activităților curente ale organizației, în timp ce leadershipul reprezintă influențarea acțiunilor altora pentru a obține rezultatele dorite.

Ambele sunt la fel de importante în condițiile în care școlile doresc să fie eficiente și să-și atingă obiectivele și de aceea putem idealiza funcționalitatea și eficiența unei organizații educationale în care managerul să aibă abilități de lider.

Dar, care leadership este mai eficient? Cel bazat pe autoritate sau pe empatie?

**Autoritatea în Leadership.**

Autoritatea este puterea de a influența comportamentul altora, de a lua decizii și de a impune reguli. Aceasta poate proveni din poziția oficială a liderului în cadrul unei organizații sau din respectul și credibilitatea pe care acesta le câștigă în timp.

### Tipuri de Autoritate

1. **Autoritatea formală:** Provine din poziția de conducere. De exemplu, un manager are autoritate formală asupra subordonaților săi.
2. **Autoritatea informală:** Este câștigată prin experiență, competență, carismă și influență personală. Un lider poate avea autoritate informală chiar și fără un titlu oficial.

Autoritatea este esențială pentru stabilirea direcției și pentru luarea deciziilor rapide. Un lider care exercită autoritate poate să impună reguli, să aloce resurse și să stabilească priorități. Totuși, excesul de autoritate poate duce la demotivarea angajaților și la o cultură organizațională rigidă.

### Empatia în Leadership

Empatia se referă la capacitatea de a înțelege și de a simți emoțiile altora. Un lider empatic este capabil să se pună în locul subordonaților săi, să asculte și să răspundă nevoilor acestora.

### Importanța Empatiei în Leadership

1. **Îmbunătățirea relațiilor interumane:** Liderii empatici construiesc relații de încredere și respect cu echipele lor.
2. **Motivarea angajaților:** Când angajații simt că sunt înțeleși și apreciați, sunt mai predispuși să se implice și să colaboreze.
3. **Crearea unui mediu de lucru pozitiv:** Empatia contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale în care toți membrii se simt valorizați.

### Echilibrul între Autoritate și Empatie

Un lider eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie. În timp ce autoritatea este importantă pentru a menține ordinea și a lua decizii, empatia este crucială pentru a construi o echipă motivată și unită.

### Exemple de Leadership Eficient

1. **Lideri care inspiră:** Exemplele de lideri care au reușit să îmbine autoritatea cu empatia includ figuri precum Nelson Mandela sau Angela Merkel. Aceștia au demonstrat că, prin empatie, pot conduce cu autoritate și pot inspira schimbări pozitive.

2. **Stiluri de leadership:** Stiluri precum „servant leadership” sau „transformational leadership” pun accent pe empatie și pe dezvoltarea echipei, demonstrând că autoritatea nu trebuie să fie exercitată prin frică, ci prin încredere și respect.

### **Concluzie**

Leadershipul eficient se bazează pe o combinație de autoritate și empatie. Un lider care știe să își exercite autoritatea cu înțelepciune, dar și să fie empatic față de nevoile echipei sale, va reuși să creeze un mediu de lucru productiv și motivant. Într-o lume în continuă schimbare, capacitatea de a naviga între aceste două dimensiuni va fi un factor decisiv în succesul liderilor și al organizațiilor pe care le conduc.

### **Bibliografie**

1. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
2. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
3. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.

## LEADERSHIP-UL EDUCATIONAL-ECHILIBRU INTRE AUTORITATE SI EMPATIE

PROF.INV.PRESC.: POPESCU ILENUS ILEANA  
GRADINITA CU P.P. NR 6 ALEXANDRIA, TELEORMAN

Conform The Oxford English Dictionary(1933), termenul lider a fost pentru prima oara utilizat in sec .al XIV-lea, iar termenul leadership apare mult mai tarziu , pe la 1700(Stogdill, 1974).

Leadershipul educational este domeniu de studiu si de activitate care vizeaza conducerea organizatiilor educationale.

H. Gunter arata ca sintagmele utilizate pentru a defini acest domeniu au variat de la administrare educationala la managementul educational , la leadershipul educational.

Unele definitii pun accentul pe conducerea ca proces.De exemplu, Elliot si Stephen(2004) definesc leadershipul ca fiind procesul prin care o persoana stabileste un scop sau o directie pentru una sau mai multe persoane si-i determina sa actioneze impreuna cu competenta si deplina dedicare in vederea realizarii lor.

Leadershipul pune accentul pe relatiile interumane care se stabilesc in cadrul acesteia.Leadershipul graviteaza in jurul viziunii,ideilor,si are de-a face , mai degraba, cu implicarea oamenilor privind directia , sensul si obiectivele pe care trebuie sa le atinga decat cu implementarea activitatilor de zi cu zi.

Un lider trebuie sa fie capabil sa isi depaseasca propriile limite .Trebuie sa fie o sursa de inspiratie pentru cei din jur si sa-i determine sa realizeze obiectivele propuse in mod voluntar(Bennis,1989).

In 2008, Universitatea din Cambridge a initiat proiectul Leadership Educational International, care a utilizat un ansamblu de tehnici si metode ,instrumente si materiale suport pentru a sprijini profesorii –lideri in procesul de consolidare a profesionalismului cadrului didactic.

Dupa Bezede, leadershipul educational cuprinde domenii interconectate ,ce tin de angajament si cunoastere .Astfel, exista un angajament pentru un scop moral,pentru invatare continua i cunoasterea proceselor de invatare , precum si o intelegere a contextului educational si a proceselor de schimbare.

Leadershipul educational reprezinta un proces de mobilizare a resurselor profesionale si a potentialului cadrelor didactice in vederea consolidarii performantelor elevilor.

Profesorii-lideri lucreaza colaborand si impartasesc leadershipul in activitatile curente din scoala.

Leadershipul educational faciliteaza actiuni de principiu, care promoveaza succesul intregii scoli. Profesorii lideri transforma predarea si invatarea ,reunind scoala si comunitatea impreuna , in avantajul misiunii sociale a comunitatii si a calitatii vietii.

Leadershipul educational este o idee vizionara ,care subliniaza faptul ca profesorii detin o pozitie importanta si centrala in cadrul scolii, indiferent de pozitie si experienta profesionala.

Profesorii lideri ofera elevilor un exemplu pozitiv de leadership prin modele de leadership democratic si responsabilitate colectiva in mediul comunitar.

Nicolae Mitrofan(1988)sustine ca , pentru realizare cu succes a misiunii sale, un cadru didactic trebuie sa posede competente stiintifice, psihopedagogice si psihosociale.

Pentru a-si exercita atributiile de conducere , profesorul este investit cu putere si autoritate.

Referindu-se la autoritate, H.Arendt mentiona :...intrucat autoritatea cere intotdeauna supunere, ea este de obicei confundata cu o anumita forma de putere sau de violenta. Insa autoritatea exclude folosirea mijloacelor exterioare de constrangere , acolo unde se foloseste forta , autoritatea propriu-zisa , a esuat.

Ca profesor trebuie sa stii sa-i intelegi si sa-i asculti pe elevi atunci cand au nevoie;sa accepti ca poti creste din nou impreuna cu ei,ca viata este un lung proces de educatie si invatare , iar scoala e spatiul favorizant pentru a descoperi zilnic acest lucru.Cu alte cuvinte, capacitatea empatica proprie a unui bun cadru didactic vizeaza un anumit model de identificare psihologica a elevului dublat de conditia pastrarii unei distante aparte pentru a cuprinde intreaga problematica a colectivului de elevi.\

Disrantaarea ii permite profesorului sa-si mentina o stare de disponibilitate fata de fiecare elev, in schimb apropierea ii asigura intelegerea empatica a dorintelor si trairilor elevilor. De altfel, nici nu ar fi posibila realizarea unei relatii eficiente intre profesor si elevi, daca nu ar exista un echilibru intre autoritate si empatie.

#### Bibliografie:

Dumitru Patrascu,,Leadership educational'', Universitatea Pedagogica de Stat,,Ion Creanga'',Chisinau,2020

Crina Pinteau,Genesis,2018

# CHESTIONARUL, MODALITATE DE EVALUARE A SATISFACTIEI CADRELOR DIDACTICE

**Prof. Educație Timpurie Popescu Laura**  
**Prof. Educație Timpurie Vasiliu Florentina**  
**Grădinița nr.185**  
**Sector 5, București**

„Educația precede și face posibilă dezvoltarea – susține George Văideanu (1) – cu condiția de a fi adaptată trebuințelor națiunii respective și exigențelor viitorului, deci, de a fi pertinentă și modernă”.

De fapt, ceea ce i se reproșează tot mai mult școlii în zilele noastre este tocmai incapacitatea ei de a se adapta la cerințele vieții, ale practicii, de a sesiza schimbările și de a pregăti noile generații în consens cu ele.

Legătura școlii cu viața, cu practica este cu atât mai necesară pentru elevii din clasele mai mari, cu cât aceasta le oferă numeroase avantaje, cum ar fi: posibilitatea de a-și evalua corect aptitudinile și posibilitățile reale și de a-și fixa scopuri în viață în strânsă corelație cu ele; dobândirea acelor competențe care să le ușureze adaptarea și readaptarea în cariera profesională; dezvoltarea responsabilității profesionale și sociale. (2)

În acest context apare foarte importantă figura cadrului didactic, care trebuie să-și stabilească din timp obiectivele, calea pe care trebuie să o urmeze pentru a duce la bun sfârșit aceste deziderate. În acest punct intervine managementul școlar. Acesta apare ca un sistem de acțiuni exercitate în mod conștient, organizat și sistematic în vederea transformării personalității elevilor potrivit unor finalități la care aceștia au aderat. În acest scop, managementul vizează, în principal, **calitatea învățământului**, prin care se înțelege raportul dintre rezultatele obținute și cele proiectate, **eficiența** acestuia, concepută ca raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate și **progresul școlar**, înțeles ca raportul dintre rezultatele obținute și rezultatele anterioare. Ne aflăm în fața unor procese prin care se emit judecăți de valoare asupra rezultatelor obținute de către cadrele didactice și elevi. (3) Pentru aceasta se apelează la evaluarea prin care se compară rezultatele activității școlare cu obiectivele proiectate sau cu anumite standarde, cu resursele utilizate sau cu rezultatele anterioare. În felul acesta se evaluează calitatea, eficiența și progresul, pe baza informațiilor cu privire la procesul de învățământ, la prestația didactică și la activitatea elevilor.

Evaluarea în învățământ este o problemă veche, cu conotații noi, un subiect controversat, datorită, în special, încărcăturii sale morale (deoarece prin evaluare se realizează clasificări și selecții, se dau „verdicte”). Ca și în cazul altor concepte, i se dau mai multe accepțiuni. Așa, de exemplu, Steliana Toma definește evaluarea ca fiind un proces de măsurare și apreciere a valorii rezultatelor sistemului de educație și învățământ, sau a unei părți a acestuia, a eficienței resurselor, condițiilor și strategiilor folosite prin compararea rezultatelor cu obiectivele propuse, în vederea luării unor decizii de îmbunătățire și perfecționare. (4)

Ioan Jinga definește evaluarea ca un proces complex de comparare a rezultatelor activității instructiv-educative cu obiectivele planificate (evaluarea calității), cu resursele utilizate (evaluarea eficienței) sau cu rezultatele anterioare (evaluarea progresului). (5)

Șirul exemplurilor ar putea continua, însă vom trece în revistă doar trei definiții:

- evaluarea este un proces (nu un produs), deci o activitate etapizată, desfășurată în timp;
- evaluarea nu se rezumă la aprecierea și notarea elevilor, ci vizează domenii și probleme mult mai complexe (inclusiv curriculum-ul și sistemul în ansamblu);
- evaluarea implică un șir de măsurări, comparații, aprecieri (judecăți de valoare), pe baza cărora se adoptă anumite decizii, menite să optimizeze activitatea supusă evaluării.



Evaluarea este mai relevantă dacă se bazează pe măsurări. Măsurarea constă în stabilirea unei corespondențe biunivoce între o mulțime de obiecte, fenomene, persoane etc., și o mulțime de numere, alese în funcție de caracteristicile măsurate și de tipul de instrument folosit. Unul dintre instrumentele utilizate este chestionarul. În continuare, voi prezenta un chestionar ce are scopul de a extrage informații privind cadrul didactic. El poate fi folosit cu succes de către managerul instituției și interpretat de membrii Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității.

## CHESTIONAR PENTRU CADRELE DIDACTICE

Anul .....

**INSTRUCTAJ:** În scopul identificării satisfacției cadrelor didactice din (unitatea de învățământ), vă rugăm să acceptați să răspundeți la următorul chestionar.

Toate răspunsurile furnizate de dumneavoastră sunt confidențiale, acestea fiindu-ne necesare doar în scopul prelucrării statistice.

La întrebările cu răspunsuri pe o scală de la 5 la 1 vă rugăm să apreciați calitatea activității și conduitei dvs. Încercuind cifra care credeți că vă caracterizează, după cum urmează:

5 – în foarte mare măsură

4 – în mare măsură

3 – în măsură relativă/potrivită

2 – în mică măsură

1 – în foarte mică măsură

Vă mulțumim pentru cooperare!

1. Printr-o grădiniță de „calitate” înțeleg.....

2. Apreciați că grădinița unde care vă desfășurați activitatea se înscrie printre instituțiile cu grad crescut de calitate?

a) Da.

b) Nu.

c) Nu-mi dau seama.

3. Dacă Da, în ce măsură.

5 4 3 2 1

4. Menționați trei puncte tari ale instituției/organizației noastre?

5. Menționați trei puncte slabe ale instituției/organizației noastre?

6. Ce soluții aveți pentru remedierea lor?

7. În ce măsură sunteți satisfăcuți de munca dvs. personală prestată la grupa de preșcolari?

8. În ce măsură apreciați următoarele aspecte/elemente ale conduitei unui cadru didactic „bun”:

a) Bună pregătire profesională 5 4 3 2 1

b) Dedicat (cu vocație pentru meserie) 5 4 3 2 1

c) Comunică în plan teoretic respectând nivelul de vârstă și înțelegere al copilului 5 4 3 2 1

d) Interesat de nou 5 4 3 2 1

- e) Dornic de a-l aplica 5 4 3 2 1
- f) Înțelegător și cooperant în relația cu părinții 5 4 3 2 1
- g) Bun coechipier în relația cu colegii 5 4 3 2 1
- h) Are inițiativă în inovația didactică 5 4 3 2 1
9. În ce măsură apreciați următoarele valori/elemente/componente ale conduitei unui coleg „bun”.
- a) Comunicativ, deschis la dialog, cooperant 5 4 3 2 1
- b) Activ, motivat 5 4 3 2 1
- c) Acordă ajutor, este înțelegător cu alții 5 4 3 2 1
- d) Este implicat în relații colegiale pozitive cu ceilalți 5 4 3 2 1
- e) Are capacitatea de a asculta, de a manifesta empatie în relațiile cu colegii 5 4 3 2 1
- f) Bun organizator 5 4 3 2 1
10. Dvs. vă sunt caracteristice aceste atribute?
- a) Comunicativ, deschis la dialog, cooperant 5 4 3 2 1
- b) Activ, motivat 5 4 3 2 1
- c) Acordă ajutor, este înțelegător cu alții 5 4 3 2 1
- d) Este implicat în relații colegiale pozitive cu ceilalți 5 4 3 2 1
- e) Are capacitatea de a asculta, de a manifesta empatie în relațiile cu colegii 5 4 3 2 1
- f) Bun organizator 5 4 3 2 1
11. În ce măsură apreciați următoarele calități ale activității unui manager?
- a) Bun organizator 5 4 3 2 1
- b) Deschis la nou 5 4 3 2 1
- c) Refractor la propunerile/inițiativele colegilor 5 4 3 2 1
- d) Cunoscător al problemelor educaționale și ale instituției 5 4 3 2 1
- e) Bun îndrumător 5 4 3 2 1
- f) Înțelegător 5 4 3 2 1
- g) Cu simțul umorului 5 4 3 2 1
- h) Bun evaluator și corect în deciziile luate 5 4 3 2 1
- i) Comunicativ 5 4 3 2 1
- j) Încurajator/susținător al activității cadrelor didactice și a copiilor 5 4 3 2 1
- k) Autoritar 5 4 3 2 1
- l) Capacitate de a rezolva problemele unității în interesul beneficiarilor ei 5 4 3 2 1
12. În ce măsură sunteți satisfăcuți de principalele caracteristici ale activității desfășurate în anul școlar în curs?
- a) Activitățile sunt în concordanță cu cerințele și misiunea specifică instituției 5 4 3 2 1
- b) Asigură o informare curentă și corectă a cadrelor didactice și părinților asupra problemelor apărute 5 4 3 2 1
- c) Se obțin rezultate bune în activitățile desfășurate 5 4 3 2 1
- d) Sunt valorificate oportunitățile de formare a cadrelor didactice 5 4 3 2 1
- e) Se recunosc meritele cadrelor didactice 5 4 3 2 1
- f) Există preocupare pentru asigurarea calității bazei materiale și informaționale în grădinița dvs. 5 4 3 2 1
- g) Se asigură o bună colaborare orientată spre performanță 5 4 3 2 1
- h) Se apreciază corect rezultatele și evoluția copiilor 5 4 3 2 1
- i) Creează premise adecvate satisfacției părinților referitoare la copiii lor 5 4 3 2 1
13. Ce propuneri și inițiative aveți pentru creșterea calității rezultatelor copiilor în unitatea dvs.?
- .....
- .....

14. Ce propuneri și inițiative aveți pentru creșterea satisfacției muncii dvs. în unitatea unde vă desfășurați activitatea?

.....  
.....

15. Ce propuneri și inițiative aveți pentru creșterea satisfacției privind actul de conducere în unitatea unde vă desfășurați activitatea?

.....  
.....

Statutul dvs. profesional (încercuiți un răspuns):

- a) Educatoare, titulară
- b) Educatoare, suplinitoare
- c) Profesor, titular
- d) Profesor, suplinitoare

Nivelul studiilor (încercuiți un răspuns):

- a) Studii liceale
- b) Studii superioare (licență)
- c) Studii superioare (licență și master)
- d) Studii superioare (licență, master și doctorat)

Experiența didactică (în ani școlari):

- a) Până la 3 ani
- b) 3 – 6 ani
- c) 6 – 10 ani
- d) 10 – 15 ani
- e) 15 – 20 ani
- f) 20 – 25 ani
- g) 25 – 30 ani
- h) Peste 30 ani

Grad didactic (încercuiți un răspuns):

- a) Fără Definitivat
- b) Definitivat
- c) Grad II
- d) Grad I

**Bibliografie:**

- 1.Văideanu, G., (1988). *Educația la frontiera dintre milenii*, București, Editura Politică.
- 2.Jinga, I., (2003). *Managementul învățământului*, București, Editura ASE.
- 3.Jinga, I., Negreț – Dobridor, I., (2004). *Inspekția școlară și design-ul instrucțional*, București, Editura Aramis.
- 4.Toma, S., (1991). *Curs de pedagogie*, București, Institutul de Construcții.
- 5.Jinga, I., (1993). *Conducerea învățământului, manual de management instrucțional*, București, Editura Didactică și Pedagogică.

## LIDERUL DIN CLASĂ: ÎNTRE FERMITATE ȘI BLÂNDEȚE

Institutor, Popescu Ecaterina Mihaela, Școala Gimnazială Burla, loc. Burla, jud. Suceava

În fiecare sală de clasă, între rafturile cu cărți și sunetul cretei pe tablă, se conturează o scenă de învățare, dar și de viață. Profesorul, mai mult decât un transmițător de cunoștințe, este un lider, un ghid al sufletelor tinere care îl privesc cu speranță. Însă, cum poate acest lider să îmbine autoritatea necesară cu empatia care sădește încrederea? Cum poate fi, în același timp, un far și o mână întinsă?

### **Autoritatea și empatia: Două laturi ale aceluiași suflet**

Autoritatea unui profesor nu înseamnă ridicarea tonului sau impunerea rigidă a regulilor, ci fermitate în decizii și consecvență în acțiuni. Pe de altă parte, empatia îi oferă capacitatea de a înțelege frământările copiilor, de a le valida emoțiile și de a-i ajuta să își găsească propria voce.

### **Exemple din realitate:**

*Andrei, elev în clasa a III-a, refuză să rezolve exercițiile de matematică. În loc de o mustrare aspră, învățătoarea se așază lângă el și îl întreabă: „Ce te împiedică să încerci?”* Printr-o conversație calmă, descoperă că Andrei se teme să greșească. Oferindu-i sprijin și încurajare, îl ajută să prindă curaj și să își depășească teama.

*În timpul unei ore, doi elevi se ceartă pentru locurile din bancă. În loc să impună o soluție, profesorul le cere să găsească împreună o rezolvare corectă pentru amândoi. În acest fel, elevii învață să negocieze și să găsească echilibrul între dorințele lor și ale celorlalți.*

### **Strategii pentru un Leadership Echilibrat**

**Ascultarea activă** – Profesorul oferă timp fiecărui copil, asigurându-se că este cu adevărat auzit.

**Reguli clare și negociate** – Elevii se implică în stabilirea regulilor, dezvoltând un sentiment de responsabilitate.

**Feedback constructiv** – În loc de „Ai greșit!”, profesorul poate spune „Ai fost aproape, uite ce poți îmbunătăți!”.

**Modelarea comportamentului** – Profesorul este primul care arată respect și calm în gestionarea conflictelor.

**Încurajarea colaborării** – Lucrul în echipă dezvoltă abilități sociale și încredere reciprocă.

### **Concluzie**

Un lider educațional adevărat este acela care știe să țină balanța între fermitate și blândețe, între reguli și înțelegere. Într-o clasă unde profesorul devine nu doar un mentor, ci și un sprijin real, elevii cresc nu doar cu mintea, ci și cu sufletul.

### **Bibliografie**

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. ASCD.

**Arhiva personală** – Studii de caz, exemple din experiența didactică.

## Leadershipul educațional în context multicultural

prof.înv.primar Ruxandra Nicoleta Popescu  
*Școala Gimnazială Nr.1 Bragadiru*

Leadershipul educațional reprezintă acel proces prin intermediul căruia liderii din domeniul educației (directori, profesori, coordonatori) influențează și îndrumă dezvoltarea și îmbunătățirea instituției de învățământ, având ca scop crearea unui mediu de învățare eficient, echitabil, echilibrat și stimulativ pentru toți elevii.

Acest lucru presupune, pe lângă administrarea eficientă a resurselor, inspirarea și motivarea echipelor educaționale, formate din profesori, elevi și părinți, în vederea atingerii scopurilor educaționale.

Leadershipul educațional poate implica o serie de practici, cum ar fi: viziunea clară și direcția strategică, abilitățile de comunicare, motivarea și sprijinirea echipei, promovarea unui climat de învățare incluziv și echitabil, luarea deciziilor bazate pe date și cercetare.

Liderul educațional trebuie să stabilească obiective educaționale clare, să dezvolte strategii și să comunice viziunea către întreaga echipă educațională. Acesta trebuie să fie capabil să comunice eficient atât cu profesorii, elevii, dar și cu părinții, astfel încât toți să înțeleagă așteptările și să colaboreze pentru atingerea obiectivelor comune. De asemenea, trebuie să asigure un mediu în care toți elevii, indiferent de proveniența lor socială, culturală sau economică, să aibă șanse egale de a învăța și a se dezvolta. Totodată, este necesară susținerea dezvoltării profesionale continue a cadrelor didactice, precum și încurajarea acestora să creeze medii de învățare inovative și eficiente. Pentru a fi eficient, un lider educațional ia decizii informate pe baza datelor și a cercetărilor, pentru a înțelege mai bine nevoile elevilor și pentru a adapta procesele educaționale la realitățile din școală.

Leadershipul educațional nu se limitează doar la conducerea instituției de învățământ. Acesta include și crearea unei culturi educaționale care susține învățarea continuă, dezvoltarea abilităților și valorizarea fiecărui individ care face parte din comunitatea școlară.

Contextul multicultural din școlile românești, un subiect de mare actualitate, reprezintă o mare provocare pentru liderii educaționali. De-a lungul timpului, România a fost o țară cu o diversitate etnică semnificativă, iar în școlile din diverse regiuni sunt întâlniți copii de diferite etnii, culturi și religii (maghiari, rromi, tătari, lipoveni, ucraneni, sârbi, bulgari, evrei). În plus, în contextul războiului din Ucraina, mulți copii ucraineni au fost înscriși în școlile din România. De aceea, școala românească a trebuit, pe parcursul timpului, să creeze un mediu educațional incluziv și divers, având în vedere diversitatea etnică și culturală prezentă în țară, dar și provocările educaționale care vin odată cu aceasta.

În această direcție, școlile românești au oportunitatea de a încuraja o educație interculturală. Promovarea empatiei și respectului față de toate culturile sunt esențiale pentru a construi o societate mai deschisă și mai armonioasă. Implementarea unor strategii de leadership educațional, care combină autoritatea cu empatia, poate ajuta elevii să înțeleagă și să aprecieze diferențele culturale, dezvoltându-le competențele de leadership într-un context diversificat.

Leadershipul educațional eficient în acest context necesită un echilibru delicat între autoritate și empatie, ambele nuanțate de o înțelegere profundă a interculturalității.

Leadershipul autoritar se caracterizează prin stabilirea unor reguli clare și a unui control puternic asupra activităților și comportamentului elevilor. Liderul ia decizii, oferind îndrumare strictă și așteptând ca elevii să urmeze instrucțiunile fără multe discuții.

Leadershipul bazat pe empatie presupune o abordare orientată către înțelegerea și susținerea nevoilor și emoțiilor elevilor. Liderul educațional ascultă activ, este atent la diferențele culturale și promovează un mediu de învățare incluziv și colaborativ. Acest lucru îi motivează pe copii să colaboreze, să-și împărtășească ideile, să se implice activ pentru îndeplinirea sarcinilor didactice, reușind astfel să se integreze și să-și atingă potențialul maxim.

### **Avantaje și dezavantaje ale leadershipului bazat pe empatie și autoritate, în context multicultural**

	<b>Leadership bazat pe empatie</b>	<b>Leadership autoritar</b>
<b>Avantaje</b>	<p><b>Înțelegere profundă a diversității:</b> Leadershipul bazat pe empatie este esențial într-un mediu multicultural, deoarece permite liderilor să aprecieze și să înțeleagă diversitatea culturală, evitând stereotipurile și discriminarea.</p> <p><b>Creșterea sentimentului de apartenență:</b> Elevii din medii culturale diferite se vor simți mai respectați și valorizați dacă liderul manifestă empatie față de cultura lor, promovând un climat de siguranță și acceptare.</p> <p><b>Promovarea colaborării interculturale:</b> Liderii empatici pot facilita dialogul între elevi din culturi diferite, stimulând colaborarea și învățarea reciprocă. Empatia încurajează o atmosferă în care elevii își pot împărtăși experiențele și pot învăța unii de la alții.</p>	<p><b>Claritate și ordine:</b> Într-un mediu multicultural, unde pot exista diverse norme culturale, leadershipul autoritar poate ajuta la stabilirea unor reguli clare și la menținerea unui cadru organizat.</p> <p><b>Autoritatea poate asigura un climat de respect:</b> În anumite culturi, elevii pot veni cu așteptări legate de autoritate și respectul față de lideri. Leadershipul autoritar poate răspunde acestei nevoi, promovând un mediu în care elevii respectă regulile și norme clare.</p> <p><b>Controlul eficient al conflictelor:</b> Într-un context multicultural, pot apărea conflicte din cauza diferențelor de viziune culturală. Leadershipul autoritar poate interveni rapid și decisiv pentru a impune soluții, asigurându-se că problemele nu escaladează.</p>
<b>Dezavantaje</b>	<p><b>Posibilă lipsă de autoritate:</b> Într-un mediu multicultural, unele culturi pot aștepta un lider mai autoritar, iar leadershipul bazat pe empatie ar putea fi perceput ca fiind prea permisiv sau lipsit de claritate. Aceasta poate duce la confuzie și</p>	<p><b>Lipsa de dialog și înțelegere reciprocă:</b> Leadershipul autoritar poate reprima discuțiile deschise despre diversitate culturală, iar elevii pot să nu aibă ocazia de a-și exprima opiniile sau de a învăța despre alte culturi.</p>

	<p>chiar dificultăți în menținerea ordinii.</p> <p><b>Dificultăți în gestionarea conflictelor:</b> În unele situații, empatia poate să nu fie suficientă pentru a rezolva rapid conflictele sau pentru a impune soluții clare, mai ales atunci când sunt implicate diferențe culturale majore.</p> <p><b>Efort constant de a menține echilibrul:</b> Liderii empatici trebuie să găsească constant echilibrul între a înțelege nevoile elevilor și a aplica reguli și norme clare pentru a menține un climat de învățare eficient.</p>	<p><b>Posibilă depersonalizare a elevilor:</b> Într-un mediu multicultural, elevii din culturi diverse pot simți că nu sunt înțeleși sau respectați, deoarece leadershipul autoritar poate exclude sensibilitatea față de diversitate culturală.</p> <p><b>Risc de conflict cultural:</b> Atunci când autoritatea nu ține cont de sensibilitățile culturale, acest stil poate duce la neînțelegeri și resentimente între elevii din culturi diferite.</p>
--	--	---

Într-un mediu multicultural, leadershipul bazat pe empatie este mult mai eficient decât cel autoritar deoarece elevii provin din medii diverse, cu valori, credințe și stiluri de comunicare diferite. Un lider autoritar, care impune reguli și așteptări fără a ține cont de aceste diferențe, poate crea un mediu de lucru ostil și neproductiv.

Leadershipul bazat pe empatie nu înseamnă lipsă de autoritate. Un lider eficient trebuie să fie capabil să ia decizii dificile și să stabilească limite clare. Însă, chiar și în aceste situații, empatia poate juca un rol crucial. Un lider empatic va explica rațiunile din spatele deciziilor sale și va ține cont de impactul acestora asupra oamenilor.

Într-un mediu multicultural, leadershipul autoritar și leadershipul bazat pe empatie pot coexista și pot avea efecte semnificative asupra modului în care sunt gestionate relațiile și învățarea. Fiecare abordare aduce contribuții distincte, iar găsirea unui echilibru între acestea poate crea un mediu educațional sănătos și performant.

Strategiile de leadership care pot fi aplicate, în context multicultural, pentru menținerea echilibrului între leadershipul bazat pe empatie și cel autoritar au la bază comunicarea deschisă și bidirecțională, flexibilitatea, colaborarea, educația interculturală și formarea continuă a cadrelor didactice.

Prin comunicarea deschisă și bidirecțională liderul educațional utilizează un limbaj respectuos și accesibil tuturor elevilor, fiind încurajat dialogul și dezbateră prin oferirea de exemple din diferite culturi. Flexibilitatea cadrelor didactice le ajută să-și adapteze abordarea în funcție de nevoile specifice ale elevilor și de contextul cultural. Fiecare cadru didactic trebuie să fie deschis la schimbare și să aibă capacitatea de a învăța continuu, inclusiv din experiențele interculturale.

Totodată, școala, prin intermediul directorului și cadrelor didactice, trebuie să colaboreze și să implice părinții din diverse grupuri etnice și membrii comunității în viața școlii, valorificând astfel expertiza lor culturală prin implicarea în activitățile școlare. Școlile pot organiza sesiuni de sensibilizare pentru părinți, pentru a-i ajuta să înțeleagă cum pot contribui la integrarea și sprijinirea copiilor lor într-un mediu multicultural.



Educația interculturală poate fi realizată de cadrele didactice prin încurajarea învățării despre diferite culturi prin activități interactive, cum ar fi jocuri educaționale, proiecte de grup, vizite educaționale sau evenimente care să promoveze tradițiile și obiceiurile diferitelor grupuri etnice. Astfel, elevii învață să aprecieze diversitatea și să se implice activ în construirea unui mediu incluziv.

Pentru a face față acestor provocări, liderii educaționali pot beneficia de formare continuă, participând la cursuri și seminarii de formare pe tema interculturalității, învățând astfel despre diferite culturi, religii și sisteme de valori. Formarea continuă a cadrelor didactice este esențială pentru ca aceștia să înțeleagă și să aplice principiile educației interculturale. Instruirea lor în gestionarea diversității și în aplicarea unor tehnici de predare incluzive poate contribui la crearea unui mediu mai echilibrat și respectuos.

Leadershipul educațional echilibrat, în context multicultural, are numeroase beneficii precum îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor, reducerea discriminării și bullyingului, dezvoltarea competențelor interculturale și, nu în ultimul rând, crearea unei societăți echitabile. Astfel, elevii sunt mai motivați și implicați atunci când se simt înțeleși și acceptați, mediul de învățare în care își desfășoară activitatea este incluziv și respectuos promovând toleranța și reducând conflictele interculturale. În contextul fenomenului globalizării, este necesar ca tinerii să cunoască diferențele culturale dintre popoare pentru a se putea adapta la schimbări. Prin promovarea respectului și a înțelegerii interculturale, contribuim la construirea unei societăți mai bune pentru toți.

În concluzie, fiecare lider educațional, director sau cadru didactic, trebuie să își construiască o relație de încredere cu elevii, să fie un model de empatie și să răspundă la nevoile și provocările fiecărui elev. De asemenea, trebuie să fie exemple de respect, echilibru și suport pentru toți elevii, indiferent de proveniența lor culturală sau etnică.

Toate acestea pot fi realizate prin aplicarea celor mai potrivite strategii de leadership educațional care să îmbine autoritatea cu empatia și care să promoveze și să creeze un mediu armonios, incluziv, eficient, în care toți elevii se simt valorizați, respectați și susținuți în dezvoltarea lor personală și profesională.

## **Bibliografie**

- Tucker, P. D. (2015). *The Influence of Leadership on Student Learning. Educational Leadership Review of Doctoral Research*, 2(1), 45-60.
- Ministerul Educației Naționale din România (2016). *Strategia Națională pentru Învățământul Preuniversitar 2016-2020*.
- Buchanan, J. R. (2005). *Leading a Diverse School: Building on Diversity to Improve Student Learning*. Corwin Press.
- Ion, L., & Stoica, L. (2011). *Educarea diversității culturale în învățământul românesc*.
- Comisia Europeană. (2011). *Educating for diversity and inclusion in schools*.

# **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE**

**Popescu Valentina, Grădinița nr. 2 Bragadiru**

## **Introducere**

Leadershipul educațional reprezintă un concept esențial în dezvoltarea și funcționarea instituțiilor educaționale. De la școlile primare la universități, liderii educaționali, fie că sunt directori, profesori sau coordonatori, joacă un rol fundamental în crearea unui mediu de învățare eficient. În acest context, leadershipul educațional implică echilibrarea mai multor elemente, dintre care două sunt esențiale: autoritatea și empatia. Aceste două trăsături pot părea, la prima vedere, opuse, dar, atunci când sunt utilizate corect, ele contribuie la crearea unui climat educațional pozitiv, favorabil dezvoltării personale și profesionale a elevilor și cadrelor didactice.

## **Autoritatea în leadershipul educațional**

Autoritatea în leadershipul educațional se referă la abilitatea de a impune reguli, de a asigura disciplina și de a lua decizii care să conducă la îndeplinirea obiectivelor educaționale. Aceasta este, de multe ori, asociată cu puterea instituțională și cu respectarea normelor și reglementărilor școlare. Liderii educaționali trebuie să fie capabili să își asume responsabilitatea pentru implementarea unei viziuni clare și pentru crearea unui cadru organizatoric stabil.

Autoritatea nu înseamnă doar control, ci și abilitatea de a oferi direcție și de a stimula performanța elevilor. Potrivit cercetărilor, liderii educaționali care mențin un echilibru între autoritate și suportul emoțional tind să obțină cele mai bune rezultate în dezvoltarea intelectuală și comportamentală a elevilor (Leithwood & Jantzi, 2000). De asemenea, autoritatea trebuie să fie exercitată cu respect și echitate, pentru a nu deveni autoritarism, ci mai degrabă o formă de îndrumare pozitivă.

## **Empatia în leadershipul educațional**

Empatia, în contextul leadershipului educațional, presupune înțelegerea și susținerea nevoilor emoționale și psihologice ale elevilor, profesorilor și altor membri ai comunității școlare. Un

lider educațional empatic este capabil să creeze relații de încredere, să recunoască dificultățile cu care se confruntă elevii și să răspundă nevoilor acestora într-un mod care să promoveze o atmosferă de respect reciproc și de sprijin.

Studiile arată că empatia în leadership este esențială pentru reducerea stresului și anxietății în rândul elevilor, creând astfel un mediu propice învățării (Goleman, 2006). Empatia nu doar că îmbunătățește relațiile interpersonale, dar contribuie și la dezvoltarea unor abilități sociale esențiale, cum ar fi comunicarea eficientă și colaborarea.

Empatia nu înseamnă doar înțelegerea sentimentelor celorlalți, ci și capacitatea de a răspunde în mod adecvat acestora, încurajând elevii să își exprime opiniile și emoțiile, fără teama de a fi judecați. Astfel, liderii educaționali empatici pot contribui la crearea unui mediu de învățare incluziv și favorabil dezvoltării sociale și emoționale a elevilor.

### **Echilibrul între autoritate și empatie**

Provocarea pentru liderii educaționali constă în găsirea unui echilibru între autoritate și empatie, două trăsături care, deși complementare, pot părea uneori contradictorii. Autoritatea poate fi percepută ca impunere și rigiditate, în timp ce empatia poate fi văzută ca o slăbiciune sau o lipsă de fermitate. Însă, în practică, cele două concepte se pot sprijini reciproc. Un lider educațional care combină autoritatea cu empatia va fi perceput de elevi ca un model de comportament echilibrat, capabil să stabilească limite clare, dar și să fie sensibil la nevoile emoționale ale acestora.

Este important ca liderii educaționali să își adapteze stilul de conducere în funcție de contextul specific al școlii sau instituției. De exemplu, într-o școală cu mulți elevi care provin din medii defavorizate, empatia ar putea fi mai importantă, deoarece elevii pot avea nevoie de un sprijin emoțional suplimentar. În schimb, într-o instituție cu o cultură educațională solidă și stabilă, autoritatea fermă poate contribui mai mult la menținerea unui climat de învățare eficient.

Liderii educaționali care reușesc să îmbine autoritatea și empatia într-un mod armonios sunt cei care pot influența pozitiv nu doar performanța academică a elevilor, ci și dezvoltarea lor personală. Acest echilibru necesită abilități de auto-reglare și o comunicare clară, bazată pe

respect reciproc și pe dorința de a ajuta elevii să se dezvolte atât pe plan intelectual, cât și emoțional.

## **Concluzie**

Leadershipul educațional eficient nu se reduce la aplicarea unei singure abordări – autoritatea sau empatia – ci constă în integrarea celor două în mod echilibrat. Liderii educaționali care reușesc să combine autoritatea cu empatia vor crea un mediu în care elevii se simt respectați, susținuți și motivați să își atingă potențialul maxim. Aceștia vor contribui nu doar la succesul academic al elevilor, ci și la formarea unor persoane mature, responsabile și empatică. Echilibrul între autoritate și empatie este cheia pentru un leadership educațional de succes, care să răspundă nevoilor diversificate ale elevilor și ale întregii comunități școlare.

## **Bibliografie**

- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Students' Engagement with School*. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 212–245.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principals' Practice: A Reflective Practice Perspective*. Pearson Education.

## AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL GRUPEI DE COPII

Prof. Porca Adriana, GPN, Nr. 2, Unirea

Managementul unei grupe de copii este un proces complex ce implică găsirea unui echilibru între autoritate și empatie, două calități esențiale pentru crearea unui mediu de învățare pozitiv și eficient. Iată câteva principii cheie pentru a gestiona cu succes o grupă de copii, ținând cont atât de necesitatea de a exercita autoritate, cât și de importanța empatiei:

### 1. Stabilirea autorității prin claritate și consistență

Autoritatea nu înseamnă dictatură sau control autoritar, ci stabilirea unor limite clare și consecvente. Copiii au nevoie de o structură predictibilă pentru a se simți în siguranță și a înțelege ce se așteaptă de la ei.

**Stabilirea unor reguli clare:** Educatoarea trebuie să fie exactă în privința comportamentului dorit și al consecințelor pentru nerespectarea acestuia. De exemplu: „Este important să vorbim pe rând pentru a ne putea înțelege.”

**Consecvență:** Cadrul didactic trebuie să aplice aceleași reguli și consecințe în fiecare situație, astfel copiii învață rapid care sunt limitele atunci când acestea nu sunt flexibile sau incoerente.

**Respectarea autorității:** Dacă educatoarea respectă propriile reguli și demonstrează un comportament exemplar, copiii vor învăța de la aceasta prin imitație.

### 2. Cultivarea empatiei prin ascultare activă

Empatia este esențială pentru a înțelege nevoile, dorințele și fricile copiilor, și pentru a construi o relație bazată pe încredere.

Când un copil are o problemă sau o nelămurire, educatoarea trebuie să-i acorde toată atenția și să îi arate că îi pasă. Este important ca aceasta să folosească întrebări deschise, cum ar fi: „Ce s-a întâmplat?”, „Cum te simți?”, etc. Acest tip de întrebări au rolul de a-i încuraja pe copii să își exprime gândurile. De asemenea, cadrul didactic trebuie să încurajeze preșcolarii să-și exprime emoțiile, încurajându-i să vorbească despre ceea ce simt și să le validezi trăirile. De exemplu: „Îmi dau seama că ești supărat că ai pierdut jocul. E normal să te simți așa.”

Ascultarea activă implică și răbdare din partea educatoarei, aceasta trebuie să înțeleagă că uneori copiii au nevoie de timp pentru a procesa informațiile sau pentru a se calma înainte de a discuta o situație.

### **3. Aplicarea unui stil de leadership echilibrat**

Un lider al unei grupe de copii nu trebuie să fie nici prea rigid, dar nici prea permisiv. Este necesar să găsim un stil de conducere care să îmbine autoritatea cu empatia. Educatoarea trebuie să fie un model pe care preșcolarii să îl urmeze. După cum bine știm, copiii sunt foarte sensibili la comportamentele celor din jurul lor, așa că este important să fim un exemplu de comportament respectuos, empatic și responsabil. De asemenea, educatoarea trebuie să fie fermă, dar și blândă. Aceasta demonstrează fermitate în aplicarea regulilor, apelând la calm și respect. Un ton de voce calm, dar hotărât poate ajuta mult în gestionarea unei situații dificile.

Educatoarea trebuie să cultive autonomia preșcolarilor prin oferirea posibilității copiilor de a lua decizii simple, astfel încât aceștia să simtă că au control asupra anumitor aspecte din viața lor. De exemplu: „Vrei să alegi tu jocul sau să aleg eu?” Aceste momente de autonomie contribuie la dezvoltarea lor emoțională și la încrederea în sine.

### **4. Comunicarea clară și adaptată vârstei**

Un element esențial în managementul grupeii de copii este modul în care comunicăm. Adaptarea limbajului și a stilului de comunicare la vârsta și nivelul lor de înțelegere este crucială. De aceea, cadrul didactic trebuie să folosească un limbaj simplu și accesibil, să explice regulile și așteptările într-un mod ușor de înțeles pentru copii. De exemplu, în loc de a spune „trebuie să fii mai responsabil cu jucăriile tale”, putem spune „după ce te joci, pune jucăriile înapoi la locul lor”.

Consecvența în comunicare este esențială. Când anunțăm o regulă sau o schimbare, o repetăm pentru ca toți copiii să înțeleagă. De asemenea, educatoarea trebuie să fie clară și transparentă în a explica de ce anumite comportamente sunt acceptabile, iar altele nu sunt.

### **5. Crearea unui mediu de încredere și respect reciproc**

Într-un mediu în care copiii simt că sunt ascultați și respectați, vor fi mai dispuși să răspundă pozitiv la autoritate. Educatoarea este cea care oferă activități care necesită munca în echipă și sprijină copiii să colaboreze între ei. Astfel, preșcolarii vor învăța să respecte nu doar autoritatea,

dar și pe ceilalți. De asemenea, este necesar ca educatoarea să ofere feedback pozitiv copiilor, să recunoască și să aprecieze comportamentele pozitive. Un „Bravo! Mă bucur că ai împărțit jucăria cu prietenul tău” poate încuraja comportamentele dorite.

## **6. Gestionarea conflictelor cu tact**

Conflictele între copii sunt inevitabile, dar ele pot fi o oportunitate de învățare. Cum le gestionăm poate influența dezvoltarea lor emoțională și comportamentală.

Educatoarea are și rolul de mediator de conflicte, iar în momentul în care acestea apar, cadrul didactic trebuie să fie un mediator imparțial. Ea este cea care ajută copiii să înțeleagă punctul de vedere al celuilalt și să ajungă la o soluție acceptabilă pentru amândoi.

Nu este indicat ca educatoarea să facă apel la pedeapsă fizică sau umilire, deoarece acestea pot crea resentimente și pot afecta stima de sine a copiilor. În schimb, ea poate aplica tehnici de disciplină pozitivă care să încurajeze înțelegerea și responsabilitatea.

## **7. Flexibilitate și adaptabilitate**

Fiecare grupă de copii este diferită și poate reacționa diferit la aceeași abordare. De aceea, este important să fim flexibili și să adaptăm metodele de management în funcție de nevoile grupului. Un bun cadru didactic observă și își ajustează managementul grupei în funcție de dinamica și stilurile de învățare ale copiilor. Dacă un anumit tip de disciplină nu funcționează, educatoarei îi revine responsabilitatea de a încerca o abordare diferită.

Într-o grupă de copii, autoritatea și empatia nu trebuie să fie văzute ca opoziții, ci ca două fațete ale unei relații educative sănătoase. Autoritatea oferă un cadru de siguranță și înțelegere a limitelor, iar empatia creează un mediu în care copiii se simt sprijiniți și respectați. Împreună, aceste două calități contribuie la dezvoltarea unei relații pozitive și eficiente între educator și copii, ajutându-i să crească și să învețe într-un mod echilibrat.

### **Bibliografie:**

- Adele Faber, *Comunicarea eficientă cu copiii*, Ed. Curtea Veche, București, 2019;
- Elena Stănculescu, *Psihologia educației de la teorie la practică*, Ed. Universitară, Craiova, 2013;
- Musata-Dacia Bocos, Dana Jucan, *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*, Ed. Paralela 45, Pitești, 2017.

## MORFOLOGIA VĂII ILVA

Valea Ilvei este una dintre cele mai reprezentative văi carpatice cu sectoare contrastante. Râul Ilva a săpat una dintre cele mai spectaculoase văi carpatice. Începând de la izvoarele sale și până la vărsare prezintă o succesiune de compartimente depresionare și de defilee, fapt care îi conferă un statut particular de vale cu sectoare contrastante.

Pe fondul general al flișului transcarpatic valea este antecedentă și geneza este recentă, probabil pliocen-cuaternară. Pe un traseu moștenit, cutările moldavice și valahice, asociate intruziunilor magmatice au forțat sau uneori au exacerbat eroziunea.

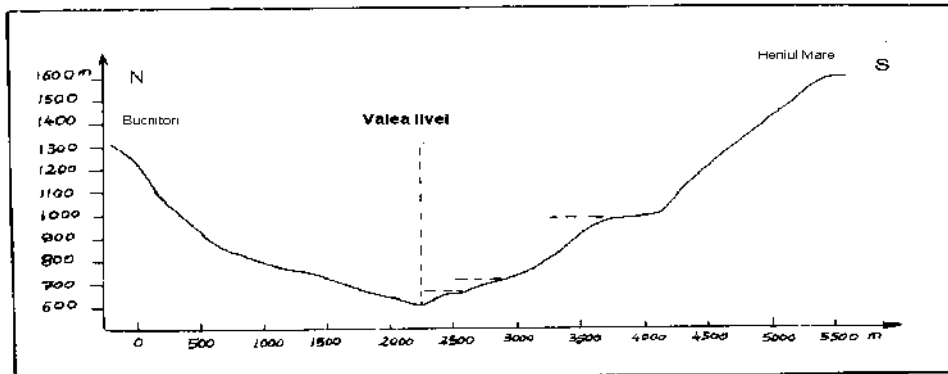
Secțiunile de defileu, adevărate gâturi litologice, sunt determinate aproape exclusiv de prezența intruziunilor magmatice. Rocile dure ale intruziunilor nu au permis lărgirea văii și nici instalarea acumulărilor în albia minoră, râul curgând în cea mai mare parte direct pe roca însăși.



Foto 1: Defileul Sturzilor



Râul Ilva a secționat corpurile magmatice, creând porțiuni de văi foarte înguste, câteodată cu o lungime de mai puțin de 100 m, ca în cazul Defileului Sturzilor situat între localitățile Poiana Ilvei și Măgura Ilvei, sau a Defileului Borcutului dintre Măgura Ilvei și Ilva Mare.



**Fig.1 : Profil geomorfologic transversal peste valea Ilvei**

Versanții sunt abruptii, cu pante inflexibile cu valori de 40-50° sau chiar mai mult. Pantele abrupte ale defileelor încep de la nivelul albiei minore (550 m în Defileul Sturzilor) și se mențin cu înclinare accentuată până la nivelul de 800-900 m altitudine. Peste acest nivel, panta versanților este mai redusă, cu valori de 20-30° sau chiar mai mici. Se poate aprecia că altitudinea de 800-1000 m constituie nivelul de unde a început adâncirea văi Ilva. Această situație nu este caracteristică doar pentru valea Ilvei ci poate fi generalizată pentru întreg ansamblul Munților Bârgăului.

Se constată absența teraselor superioare pe cea mai mare parte a văii Ilvei, nu există decât mici fragmente izolate. În sectoarele depresionare, terasele inferioare de 1,5-2 m, 3-5 m și 10 m sunt vizibile și au o întindere mai mare. Câteva fragmente sunt prezente și în zonele cu defileu. Terasa de 1,5-2 m este bordurată spre albia minoră de o frunte abruptă, aproape de a lungul întregii văi.

Drumul său este înscris în partea central nordică a Munților Bârgăului, pe direcția est-vest. După un traseu inițial sud-nord, suprapus aproape exclusiv pe rocile flișului transcarpatic, ea se îndreaptă spre vest, spre localitatea Lunca Ilvei. La Lunca

Ilvei, râul ajunge în sectorul numit "Cotul Mare" unde își schimbă brusc direcția spre vest din cauza litologiei diferită.

Această inflexiune a văii spre un unghi mai mic de  $90^\circ$  este datorită prezenței unei linii muntoase formate de vărfurile Siminic și Urs, care a determinat o reorientare a văii spre vest, evitând această zonă înaltă și dură din punct de vedere litologic.

**Depresiunea Lunca Ivei** este o arie de concentrare a scurgerii superficiale, unde Ilva primește 14 afluenți din care 5 în zona "Cotul cel Mare". Este o depresiune sculpturală formată prin concentrarea modelării asupra substratului litologic mai friabil, constituit din gresii și marne chattenian-burdigaliene. Dezvoltarea depresiunii este determinată de evoluția laterală a râurilor care ies din faciesurile mai rezistente. Accentuarea eroziunii este determinată de numărul mare de afluenți.

Depresiunea are formă de treflă, cu un lob mai întins situat de-a lungul Ilvei și două tentacule secundare dispuse de-a lungul râului Bolovanul și Ilvei înainte de inflexiune înspre vest.

Depresiunea este asimetrică cu dezvoltare mai accentuată pe partea dreaptă a râului, unde terasele și glacisurile de acumulare sunt bine reprezentate.

Interfluviile coboară înspre vale prin versanți sculpturali cu pante line ( $15-20^\circ$ ) până la altitudinea de 850-900 m, apoi panta se accentuează ( $25-30^\circ$ ) pe 300-400 m diferență de nivel pentru a se reduce iar la racordul glacisurilor cu terasele inferioare. Forma profilului transversal relevă o fază de adâncire recentă, mai accentuată a văii.

Terasele inferioare de 1,5-2 m și 3-5 m sunt mai bine reprezentate. Cea mai dezvoltată, îndeosebi pe partea dreaptă, este terasa de 3-5 m unde se găsesc casele și micile culturi ale satului Lunca Ilvei. Un fragment de terasă de 10 m, bine conservat se găsește pe partea dreaptă a Ilvei, în zona gării. Terasale de versant de 35-40 m și 65-70 m nu există decât sub formă redusă, mici umeri ușor înclinați spre talveg.

În compartimentul Lunca Ilvei versanții despăduriți ce coboară în depresiune sunt afectați de alunecări de teren, eroziune liniară și aureolară. Alunecările de teren, cu tipologie diversă și dimensiuni diferite sunt mai frecvente pe malul drept. Dominante sunt alunecările detrusive și în trepte.

Toreniți sunt instalați pe versanții afluenților sau pe vechile drumuri de care ale căror urme de roți cu înveliș metallic s-au adâncit prin eroziune. Cele mai numeroase sunt instalate pe versanții drepecii.

Între Lunca Ilvei și Ilva Mare valea devine din nou îngustă în sectorul flancat de Chicera și Măgura Mică, zonă unde chiar terasele inferioare sunt foarte reduse,

numită defileul dintre Măguri. Defileul are o lungime de aproximativ 2 km, îngust și adânc săpat în andezit masiv. Adâncirea Ilvei s-a făcut plecându-se de la depozitele sedimentare care acopereau masivele eruptive de aici. Sedimentarul care pe partea sudică a Chicerei Mari ajunge până la vârful ei și petecile de sedimentar de pe vârful Măgurii Mici sunt o dovadă sigură că inițial sedimentarul a acoperit în întregime aceste masive și că la rândul lor masivele respective au fost scoase la zi prin eroziune. Adâncindu-se epigenetic în masivul andezitic, Ilva a evitat două căi ușoare de înaintare către vest, două înșeuări, una ocolind Chicerele pe la sud, a doua Măgura Mică pe la nord. Însă, Ilva a tăiat andezitul pe o adâncime de 500 m, în loc să-și croiască drum prin depozitele sedimentare de alătura, mult mai ușor de străbătut.

În zona acestui defileu se mai observă o epigenie, cea a pârâului Blajnei, afluent al Ilvei, care taie andezitul dintre Chicera Mare și Chicera Mică. Din cauza debitului mic, pârâul nu și-a putut stabili un profil de echilibru. De la intrare în masiv și până la confluență, albia este “numai o cascadă” (I. Sârcu, 1957), fiind unicul caz de râu cu cascade din Munții Bârgău. El ar fi putut ajunge mult mai ușor la Ilva, ocolind pe la vest Chicera Mică, prin sedimentar, dar ca și-n cazul Ilvei, drumul său i-a fost impus de către direcția văii stabilite anterior pe cuvertura sedimentară. Înainte de intrarea în defileu a Blajnei, prin spălarea sedimentarului s-a ajuns la o lărgire a văii acesteia și la apariția unui mic bazin de eroziune.

**Depresiunea Ilva Mare** este situată între zona îngustă menționată și până la Defileul Borcut. Este o depresiune sculpturală alungită, relativ simetrică și în care Ilva primește 14 mici afluenți. Cel mai important este Ivăneasa și confluența sa cu Ilva este marcată de lărgirea depresiunii.

Terasele de 1,5-2 m și 3-5 m sunt dezvoltate pe ambele maluri, dar ultima are extindere mai mare. Fragmantele terasei de 10 m sunt remarcabile prin suprafața lor superioară orizontală și frunțile abrupte.

Pe versanții de dreapta ai depresiunii Ilva Mare, sub abrupturile verticale ale dyke-urilor andezitice Pietrele Mari, sunt prezente numeroase alunecări de teren stabilizate, sau în curs de stabilizare, situate în partea superioară a deluviului. Versantul de stânga ai depresiunii, cu toate că în cea mai mare parte este des împădurit, prezintă o bună stabilitate.

Izvoarele micilor afluenți ai Ilvei sunt săpate în materialul deluvial, constituit din argile și fragmente grosiere. Torenții, prezenți îndeosebi pe versantul de dreapta al Ilvei, sunt în cea mai mare parte stabiliți.

La ieșirea din localitatea Ilva Mare valea devine din nou, brusc îngustă. O masă andezitică a fost tăiată de râul care a creat Defileul Borcut care separă Măgura lui Arsenite de Vârful Borcut pe o distanță de 2,5 km. Valea a separat dioritele din Măgura Sturzilor de andezitele din Vârful Borcut. Pereții defileului sunt flancați de grohotișuri instabile care alimentează în permanență acumulările de pietriș de la bază. Râurile mici care coboară în Defileul Borcutului prezintă la rândul lor mici defilee, mai înguste decât defileul principal. Sunt mici defilee active, determinate de adâncirea rapidă a văii Ilva care a creat un nivel de bază mai coborât accentuând eroziunea în văile afluenților.

**Depresiunea Măgura Ilvei** apare brusc după Defileul Borcutului fiind mai dezvoltată pe partea stângă a râului Ilva. Spațiul depresionar alungit este mai restrâns în comparație cu depresiunile din amonte și versanții mai apropiați. Morfosculptura depresiunii este realizată pe o bază de fliș marno-grezos de vârstă hatorfian-rupeliană. Pe malul stâng, terasele inferioare și cea de 10 m sunt mai bine reprezentate, în timp ce pe cealaltă parte sunt doar terasele inferioare. În aval de gară terasa de 10 m suportă habitatul și câteva culturi. Numeroase alunecări de teren în diverse stadii de evoluție, sunt prezente de-a lungul versanților despăduriți. Sunt evidente mici abrupturi, uneori de formă circulară și corpuri de alunecare cu fruntea ridicată. Dealurile Mal și Buducean sunt brăzdate de torenți de 2-3 m adâncime în masa deluvială. Un abrupt litologic al Măgurii Sturzilor a generat grohotișuri la baza versantului înspre pârâul Rodna.

În aval râul Ilva a secționat Defileul Sturzilor situat între Măgura Ilvei și Poiana Ilvei. Râul este insinuat pe 3 km la bordura corpului dacitic al Măgurii Sturzilor, străbătând alternativ mase de roci dure magmatice și sedimentare. Traseul acestui defileu este mai complicat decât celelalte, având evidențieri de promontorii dacitice, fiind asimetric și din punct de vedere al altitudinii versanților. Pe malul drept, versantul sculptat în roci sedimentare are altitudini de 700-800 m, în timp ce celălalt este mai abrupt și mai înalt 1000-1100 m, cu interfluvii paralele separate de văile torențiale adânci.

**Depresiunea Poiana Ilvei** a fost creată pe un fond sedimentar la ieșirea râului Ilva din Defileul Sturzilor. Albia minoră și terasele inferioare au fost sculptate în depozite marno-grezoase latorfian-rupelliene, iar terasele superioare și versanții au fost modelați în complexul flișului chattian-burdigalian constituit din gresii, marne și șisturi argiloase.

Versanții depresiunii sunt asimetrici. Pe partea dreaptă complexul flișului este penetrat de corpul dacitic Măgural Bucnitori. Versanții sunt foarte abruptii și marcați de procese denudaționale, în special de alunecări de teren. Versantul stâng este bine dezvoltat, parțial despădurit, el prezintă pante reduse ceea ce îi conferă mai multă stabilitate. Interfluviile sculpturale, parțial despădurite și separate de pâraie puțin adânci, coboară în pante reduse spre axa depresiunii. Apariția numeroaselor agroterase relevă o stabilitate relativă a versantului stâng al depresiunii

Terasele inferioare sunt prezente cu lățimi variabile de-a lungul întregii depresiuni, dar terasa de 10 m este bine reprezentată doar pe partea stângă pe un km lungime și 50-150 m lățime.

În aval valea devine progresiv îngustă și râul intră în Defileul Ulmul alungit pe 3,5 km. Versanții acestui defileu se apropie pe alocuri la mai puțin de 100 m, dar există un sector central mai larg.

Ilva a creat acest defileu exclusiv în complexul flișului chatian-burdigalian constituit în acest sector din marne și gresii. Zona centrală a defileului păstrează fragmente ale teraselor inferioare și versanții nu sunt atât de abrupti ca în zonele cu intruziuni magmatice.

Progresiv, valea devine din nou largă în **Depresiunea Ilva Mică** situată la confluența Ilvei cu Someșul Mare și împărțită în două compartimente. Un sector al depresiunii este dezvoltat pe valea Ilvei și celălalt pe valea Someșului Mare în aval de confluență. În primul compartiment versantul drept este modelat de alunecări de teren, în timp ce versantul stâng este mai afectat de eroziunea de suprafață. Terasele inferioare sunt prezente, dar cele superioare sunt mascate și deformate de alunecările de teren. Sectorul văii Someșului Mare este situat în cea mai mare parte pe terasa de 3-5 m. Depresiunea este modelată îndeosebi în depozite de vârstă helvețiană compuse din gresii cu intercalații de marne și argile.



Foto 2: Terasa de 55-60 m din Depresiunea Ilva Mică, pe stânga Ilvei

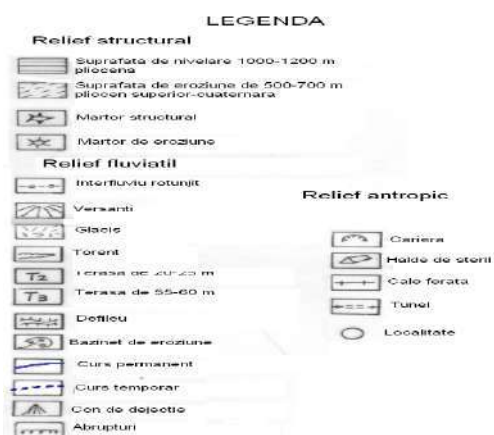
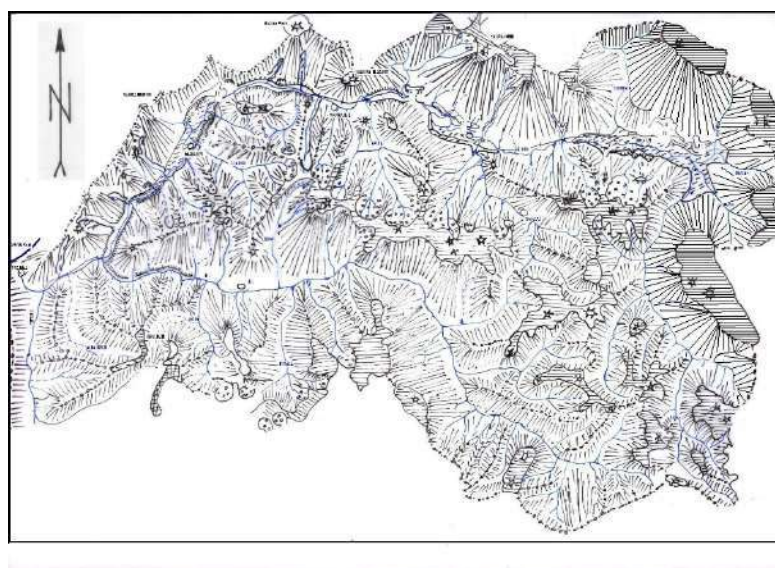


Fig 2 Harta geomorfologică a bazinului Văii Ilva

# TRANSDISCIPLINARITATEA ÎN ACTIVITĂȚI EDUCATIVE – EXEMPLE DE BUNE PRACTICI

Profesor învățământ primar, PRECUP MARIA  
Școala Gimnazială „Simion Bărnuțiu” Tiur-Blaj,

## Motto

**“Pentru că ne aflăm astăzi în plină revoluție a inteligenței, trebuie să înțelegem că transdisciplinaritatea ne descoperă dimensiunea poetică a existenței, traversând, așa cum am spus, toate disciplinele, dincolo de ele.”(Basarab Nicolescu)**

Educația se află în centrul devenirii noastre și viitorul se află structurat prin educația făcută în momentul prezent. Aceasta, prin structură, obiective și conținut, trebuie să răspundă neconținut exigențelor cerute de evoluția realității naționale și internaționale.

O problemă care trebuie abordată acum este relația dintre conținutul învățământului și conținutul științelor sau teoriilor care ființează la un moment dat. Simțul comun ne determină să observăm că științele nu sunt transferate în școală într-o modalitate mimetică, ci intervin anumite rigori în selectarea și ordonarea faptelor științifice insinuate în programele școlare. Este nevoie de o transpoziție didactică, adică de o traducere a elementelor cunoașterii în elemente de conținut didactic, ceea ce presupune creativitate și intervenția activă, inspirată a cadrului didactic. La nivelul școlii, conținuturile sunt restructurate, simplificate, traduse în forme susceptibile de a facilita înțelegerea, de a stimula interese, de a produce satisfacția cunoașterii și folosirii elementelor achiziționate.

Fiecare disciplină școlară trebuie să circumscrie atât un domeniu de cunoaștere prelucrat pedagogic, cât și o modalitate de a cunoaște. La unele discipline, ideile sunt corelate logic, în sensul că sunt deduse unele din altele, la altele, ideile sunt corelate pseudologic, în sensul că unele dintre ele oferă structura de semnificații prin care celelalte idei pot fi formulate și înțelese.

Astăzi se pune accent nu pe asimilarea unui volum enorm de cunoștințe, ci pe calitatea lor, iar calitatea înseamnă a-l face pe copil să pătrundă în inima demersului științific, să-și pună mereu întrebări. Demersul care își propune să răspundă la întrebări sau să rezolve probleme semnificative ale lumii reale, prilejul de valorificare și aplicare a cunoștințelor, de formare a unor capacități ce transcend disciplinele este *transdisciplinaritatea*.

Transdisciplinaritatea este vizată ca o întrepătrundere a mai multor discipline care pot conduce, în timp, la constituirea de noi discipline sau noi domenii ale cunoașterii.

Activitățile transdisciplinare abordează o temă generală din perspectiva mai multor arii curriculare, construind o imagine cât mai completă a temei respective. Prin intermediul acestor activități se urmărește atingerea obiectivelor tuturor ariilor curriculare și reprezintă gradul cel mai elevat de integrare a curriculumului, ajungându-se la fuziune.

Pornind de la cele menționate, aș dori să prezint câteva aspecte ale abordării transdisciplinare la clasa a IV-a. Aceasta mă ajută să realizez o decompartmentare a obiectelor de studiu implicate. În acest fel sunt preocupată de proiectarea și realizarea activității școlare și extrașcolare ce o realizez pe proiecte tematice, modalitate care îmi permite selectarea informațiilor relevante cu scopul de a studia un subiect implicând diverse discipline.

Câteva dintre temele pe care le-am cuprins în proiectarea transdisciplinară a activității didactice de la clasa a IV-a sunt: „*Drumul cărții*”, „*Tradiții și obiceiuri de iarnă*”, „*Luceafărul poeziei românești – Eminescu*”, „*Martie – Mărțișor*”, „*Natura – prietena mea*”, „*O lume dispărută – Dinozaurii*” etc.

Dintre proiectele tematice pe care le-am propus și le-am realizat, mă voi opri asupra celor care au avut un impact deosebit pentru elevii clasei a IV-a. Unul dintre ele a fost proiectul tematic „*Drumul cărții*” desfășurat pe o perioadă de o săptămână, în care am avut ca obiecte de studiu limba și literatura română, științe, arte vizuale și abilități practice, care s-a finalizat printr-o activitate extracurriculară unde elevii au mers în vizită la bibliotecă. Aici au sărbătorit „nașterea scriitorului danez Hans Christian Andersen”, au citit fragmente din lecturile acestuia și au vizionat povești animate. În desfășurarea acestui proiect am studiat programa școlară și mi-am ales cu grijă obiectivele propuse în scopul realizării și atingerii acestora, așa că, în cadrul disciplinei limba și literatura română am cules informații despre alcătuirea unei cărți, imagini pe care le-am transpus într-o prezentare Power Point, apoi la disciplina Științe am realizat o planșă care a avut ca scop fixarea etapelor realizării unei cărți de la tăierea copacului uscat până la citirea acesteia, iar la Arte vizuale și abilități practice am realizat lucrarea colectivă „*Copacul cărții*”.

Un alt proiect tematic cu impact deosebit asupra elevilor a fost cel cu tema „*O lume dispărută – Dinozaurii*” desfășurat pe o perioadă de o săptămână. Aceștia au fost extrem de încântați în momentul în care această temă de studiu s-a finalizat cu o excursie tematică realizată la Brașov în parcul de agrement „*Dino Park*”. În desfășurarea acestui proiect am ales ca discipline de studiu limba și literatura română, științe, muzică și mișcare și arte vizuale și abilități practice având fiecare obiective corespunzătoare de atins.

Lista de exemple de proiecte tematice poate continua în a le detalia, în care putem observa cum transdisciplinaritatea se impune cu necesitate, fiind veriga primară a sistemului educațional. Pe parcursul acestor demersuri educative transdisciplinare elevii își completează, își adâncesc sau aplică cunoștințele dobândite, colaborează în grup, învață să se ajute între ei, își asumă roluri în funcție de context și de competențele personale, se formează și se dezvoltă deprinderi practice elementare și de muncă organizată.

În concluzie, activitățile educativ-formative planificate transdisciplinar sunt mai atractive, crește eficiența lor, scolarul devine subiect al cunoașterii și nu un simplu receptor. Este spre binele elevului, spre bunul mers al traiectoriei unui învățământ modern.

#### **Bibliografie:**

Basarab, N. (1999). *Transdisciplinaritatea*. Iași: Editura Polirom.  
Cucoș, C-tin. (2006). *Pedagogie*. Iași: Editura Polirom.



## CREȘTEREA PROGRESIVĂ A AUTONOMIEI UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

**Prof. Protesi Sefter Irina Monica**

**Liceul Energetic Tg-Jiu**

Esențialmente, autoevaluarea este un instrument ce ajută școlile să realizeze schimbări. Pentru aceasta, unitățile de învățământ au nevoie de leadership, dar și de autonomie în vederea luării unor decizii cu privire la factorii ce influențează învățarea elevilor. În prezent, România deține majoritatea mecanismelor de responsabilizare întâlnite în țările cu un grad mai ridicat de autonomie școlară, inclusiv existența unui organism independent de evaluare externă a unităților de învățământ și obligativitatea ca școlile să publice rezultatele autoevaluării (Santiago et al., 2012). Cu toate acestea, unitățile de învățământ de la nivelul țării nu au putere decizională în domenii esențiale pentru îmbunătățirea calității procesului de predare și învățare, fiind constrânse și de lipsa fondurilor. În vederea realizării unei schimbări reale, România va trebui să încurajeze școlile să dea dovadă de mai mult leadership în practicile instructiv-educative și să se asigure că unitățile școlare au resursele necesare realizării de îmbunătățiri. Având în vedere trecutul politic al țării și moștenirea unui sistem decizional centralizat, creșterea capacității școlilor de a acționa va fi la fel de importantă ca și crearea unui cadru în acest sens, necesitând politici ce permit și stimulează unitățile de învățământ să realizeze o schimbare.

Creșterea puterii decizionale a unităților de învățământ cu privire la curriculum și evaluare Datele sugerează că unitățile de învățământ cu o mai mare autonomie în sfera curriculumului și a evaluării tind să fie, în general, mai performante (OCDE, 2013c). Evaluarea PISA din 2015 realizată de OCDE a identificat în România un procent sub media OCDE al elevilor provenind din unitățile de învățământ în care directorul a raportat că școala (adică directorul și/sau cadrele didactice) deține o responsabilitate decizională considerabilă în aceste domenii .

În România, acești factori sunt puternic interconectați. În urma modificării curriculumului în 1998, unitățile de învățământ au libertatea de a alege o parte a curriculumului general, însă aceasta este rareori pusă în practică. Acest lucru se datorează parțial faptului că presiunea examenelor naționale cu mize importante nu lasă cadrelor didactice timp și pentru conceperea unor planuri de lecție și activități didactice alternative. Reducerea examenelor, încurajarea profesorilor să colaboreze mai mult în cadrul școlii și pregătirea mai amplă a cadrelor didactice în domeniul evaluării formative

a elevilor vor fi importante pentru asumarea de către unitățile de învățământ a unei responsabilități decizionale mai mari cu privire la procesul de predare și învățare.

Acordarea de resurse unităților de învățământ în sprijinul eforturilor lor de îmbunătățire

În România, unitățile de învățământ au mai puțină libertate de a lua decizii referitoare la alocarea resurselor, precum recrutarea cadrelor didactice sau alocarea bugetară la nivelul școlii, decât media țărilor participante la testarea PISA din 2015 (OCDE, 2016). De asemenea, subfinanțarea cronică le împiedică să preia inițiativa unor demersuri de îmbunătățire a calității procesului instructiv-educativ. Unitățile de învățământ din zonele defavorizate din punct de vedere socio-economic, în special, nu au fonduri decât pentru salariile profesorilor și costurile administrative (Comisia Europeană, 2015b). În timpul interviurilor, echipa OCDE a aflat că, în plus, finanțarea este impredictibilă și poate fi afectată de relația școlii cu autoritatea locală. Acordarea unei finanțări previzibile și adecvate unităților de învățământ va fi importantă pentru a permite școlilor să își asume un grad mai mare de autonomie, astfel încât să poată folosi procesul de autoevaluare în scopul îmbunătățirii. O abordare adoptată de alte țări, și pe care o poate lua în calcul România, este folosirea unor fonduri discreționare țintite, care încurajează unitățile de învățământ să își creeze propriile strategii de creștere a calității. De exemplu, în 2011, Anglia a introdus prima pe elev, reprezentând o sumă suplimentară de EUR 1 538 acordată unităților de învățământ pentru fiecare elev defavorizat din punct de vedere socio-economic din școală. Școlile pot folosi fondurile în orice mod doresc, însă trebuie să prezinte în amănunt cheltuielile respective părinților și comunității lor, ceea ce le responsabilizează. Unitățile de învățământ concurează mai apoi într-o competiție națională pentru recunoașterea publică a măsurilor pe care le-au luat cu ajutorul primei pe elev. Având în vedere că încearcă să îmbunătățească eficacitatea procesului său de alocare a resurselor, România ar putea analiza modul în care acordă finanțare într-un anumit scop, de exemplu fonduri destinate încurajării unităților de învățământ, în special a școlilor dezavantajate, să preia inițiativa în vederea îmbunătățirii activității.

Bibliografie:

ARACIP, Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar - Sinteză, ARACIP, București, 2013

ARACIP, Raportul național privind starea calității în unitățile de învățământ preuniversitar public din mediul rural, ARACIP, București, 2015

Comisia Europeană, Europa 2020 în România, pagina Comisiei Europene, [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/romania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/romania/index_en.htm). 2016,

Fartușnic, C. et al., Finanțarea sistemului de învățământ preuniversitar pe baza standardelor de cost: o evaluare curentă din perspectiva echității, UNICEF, Vanemonde, București, [www.unicef.org/romania/Studiu.ISE.eng.pdf](http://www.unicef.org/romania/Studiu.ISE.eng.pdf)., 2014

Novak, C. și Ș. Iosifescu, Rapoarte de cercetare ARACIP Vol. 1/2015 Influența evaluării externe asupra calității educației, ARACIP, București. 2015

OCDE (2013), Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264190658-en>.

OCDE (2016), PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools, PISA, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267510-en>.

Santiago, P. et al., OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Czech Republic, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116788-en>., 2012

Conceptul de managementul educațional, explicat ca activitatea și arta de a conduce, a apărut în secolul al XX-lea, inspirat din sfera economicului. Profesorul Ioan Jinga prezintă conceptul de management educațional, în cartea sa *Conducerea învățământului*, ca „știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau de 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.”

Funcțiile managementului educațional în raport cu specificul educației și instituției școlare, clasa de elevi sunt:

– Previziunea (planificarea) – reprezintă ansamblul acțiunilor și deciziilor prin care se stabilesc obiectivele fundamentale, componentele sale, resursele ce trebuie mobilizate și modalitățile de realizare ale acestora și presupun, trei tipuri de activități previzionale:

a) prognoza – este previziunea pe termen lung, 10 ani, presupune studii de prognoză pe baza cărora se adoptă deciziile strategice la nivel ierarhic superior;

b) planificarea – previziune pe termen mediu și scurt, de la câțiva ani până la un semestru, al cărei produs este planul ce cuprinde: obiective, activități, termene, responsabilități, modalități de control și evaluare;

c) programarea – se refera la perioade foarte scurte, săptămâna, descrie amănunțit acțiunile ce vor fi întreprinse, dar și mijloacele și resursele utilizate.

– Organizarea, toate acțiunile prin care se asigură conținutul instrumental al planificării precum și utilizarea rațională și eficientă a resurselor procesului educațional (umane, materiale, didactice, financiare și informaționale și se aplica în trei domenii distincte: organizarea activităților didactice și a funcțiilor de conducere; organizarea administrativă și stilul de organizare în luarea deciziilor; munca în echipă.

– Motivarea – realizată prin comandă și prin motivare, constă în capacitatea managerului de a-i convinge, de a transmite o anumită concepție, de a determina cadrele să participe activ, responsabil la îndeplinirea sarcinilor ce le revin. Motivarea se realizează:

a) gradual – satisfacerea în mod succesiv a intereselor personale;

b) diferențiat,- ținându-se cont de interesele personale sau de grup;

c) complex – combinarea alternativă a stimulentele morale și spirituale cu cele materiale

– Comanda (legată de decizii și sarcini)- comunicarea unui ordin din partea directorilor de școală și (presupune) respectarea aceluși ordin.

– Coordonarea și motivarea personalului – un ansamblu de interacțiuni prin care se realizează legătura dintre structura organizatorică, tehnologia, obiectivele și resursele umane ale unei școli, dar și armonizarea deciziilor și acțiunilor unităților structurale, în vederea realizării obiectivelor stabilite.

– Evaluarea și controlul – au ca scop verificarea ritmică a îndeplinirii sarcinilor, remediarea disfuncțiilor și promovarea experienței pozitive. Evaluare corectă se bazează pe indicatori obiectivi iar controlul – curent, simplu, periodic, complex – reprezintă acțiuni prin intermediul cărora se urmăresc rezultatele procesului, identificând nivelul de performanță, modul în care sunt îndeplinite obiectivele de către fiecare școală.

– Decizia – proces rațional de alegere a unei modalități de acțiune din mai multe alternative posibile, pentru a se atinge obiectivele propuse.

Un bun manager vede, gândește, ia decizii, este o persoană care poate vedea în viitor și poate vizualiza rezultatele.

Acesta este cadrul didactic de la catedră.

Relația dintre profesor și elev presupune comunicare. Școala este organizația în care procesul de comunicare este esențial și se manifestă sub toate formele. Cadrul didactic ca un adevărat manager a tot ce se întâmplă în clasa de elevi, observă, facilitează și participă la actul de comunicare ceea ce presupune că acesta trebuie să devină, comunicant profesionist, nu doar în stăpânirea tehnicilor de transmitere a informațiilor ci, mai ales, în aplicarea metodelor de relaționare cu elevii.

Cum trebuie să fie un bun profesor, un bun manager al clasei sale? În primul rând, fiind profesor în școala specială de peste 32 de ani, consider că una dintre trăsăturile esențiale care definesc personalitatea acestuia este să iubească copiii, să fie iubit de copii, să aibă un talent înnăscut, un dar de divin, o înclinație aparte de a ști cum să se facă plăcut copiilor, prin iubirea pe care să o emane în jurul său.

O altă calitate este pasiunea pentru materia predată și bineînțeles, un grad ridicat de competență în domeniul respectiv. Pentru o predare eficientă, profesorul trebuie să stăpânească foarte bine cunoștințele respective și, totodată, să se afle într-un proces de continuă aprofundare fiind la curent cu ultimele noutăți în ceea ce privește specialitatea sa. Un profesor excepțional trebuie să aibă un spirit creativ, să dea dovadă de originalitate, pe scurt, să stăpânească arta predatului.

O altă trăsătură importantă este calitatea profesorului de a ști cum să explice elevilor informațiile predate, aranjându-le într-un stil organizat și sintetizat, folosind scheme, materiale adiționale, prezentări ppt și filmulețe de pe youtube, un aspect foarte important în procesul de învățare, mai ales pentru cei care au memorie vizuală.

Uneori o glumă spusă la timpul potrivit descrețește frunțile, destinde atmosfera, iar râsul aduce mult bine sănătății, atât mentale, cât și fizice. Elevilor le plac profesorii glumeți și e nevoie mereu de o atmosferă plăcută în timpul orelor. Un profesor bun transmite elevilor săi o stare de bine, de liniște și bucurie atunci când elevii au emoții și sunt stresați mai ales la evaluările orale sau scrise. A greși este omenește, nota nu este cea mai importantă, ci esențial este ca ei, elevii, să rămână cu niște cunoștințe care să le fie de folos în viață.

Înțelepciunea cadrului didactic de a ști cum să relaționeze cu elevii, cum să fie corect, cum să nu fie imparțial, să își respecte angajamentul pe care și l-a luat, acela de a fi dascăl, este foarte importantă. Cinstiți și responsabili, un model pentru elevii săi, nu doar ca profesor, ci și ca persoană, având un caracter frumos, exemplar. Înarmați cu o calitate extraordinară de importantă pentru ei, răbdarea și „îndelunga răbdare” de a explica de mai multe ori aceleași lucruri, de a-i înțelege pe elevi.

Concluzionând, sper că am reușit să fiu, la rândul meu, un dascăl bun pentru elevii mei, să izbutesc să-i fac să înțeleagă ceea ce eu am conștientizat – că, într-adevăr, învățatul trebuie să aibă ca scop pregătirea și echiparea eficientă pentru mai târziu, pentru viitoarea slujbă. Cred că am capacitatea de a explica informațiile pe înțelesul lor, că am înțelepciunea de a trata diverse probleme care se pot ivi pe parcurs, că sunt blândă, dar și fermă, că îi ajut pe elevi, că reușesc să mențin o atmosferă plăcută în timpul orelor, să fiu creativă, originală, inovativă în pregătirea lecțiilor mele și mai cred că sunt iubită de elevii mei prin modul cum se manifestă ei.

### ***Bibliografie***

1. Cucuș, Constantin, Pedagogie, Editura Polirom, Iași, 1996.
2. Cristea, Sorin, Dicționar Enciclopedic de pedagogie, vol. I, Editura Didactic Publishing House, București, 2015.
3. Hossu, Cristina Ioana, Atributele profesorului, [docplayer.ro/116265974-Atributele-profesorului-mentor-autor-prof-hossu-cristina-ioana-2017.html](http://docplayer.ro/116265974-Atributele-profesorului-mentor-autor-prof-hossu-cristina-ioana-2017.html)
4. Pânișoară, Ion-Ovidiu, Comunicarea eficientă, ediția a III-a revăzută și adăugată, Editura Polirom, Iași, 2006.

# LEADERSHIP EDUCAȚIONAL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR

Prof.înv.preșc.PRUNDUȘ MARIA  
Grădinița cu P.P.,Lumea Piticilor-Dej

Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial în asigurarea calității procesului educațional, în special în învățământul preșcolar, unde se formează primele deprinderi și valori ale copiilor. Un lider educațional eficient, fie că este directorul grădiniței sau coordonatorul activităților didactice, influențează pozitiv atât cadrele didactice, cât și dezvoltarea copiilor.

Leadershipul educațional în învățământul preșcolar înseamnă capacitatea de a ghida, inspira și motiva colectivul educațional, promovând inovația și dezvoltarea continuă. Conform lui Ioan Neacșu (2007), un lider educațional eficient trebuie să combine abilități manageriale cu viziune pedagogică.

În contextul preșcolar, leadershipul are un impact major asupra:

- Climatului educațional: Crearea unui mediu sigur, prietenos și stimulat.
- Performanțelor cadrelor didactice: Prin formare continuă și sprijin în aplicarea metodelor moderne de predare.
- Relației cu părinții: Implicarea acestora în procesul educativ.

## **Strategii de leadership educațional în învățământul preșcolar**

- Leadership participativ și colaborativ

Conform lui Miclea (2011), un stil participativ înseamnă implicarea activă a întregului colectiv educațional în luarea deciziilor. În grădinițe, se pot organiza întâlniri periodice cu cadrele didactice și părinții pentru stabilirea obiectivelor educaționale.

Exemplu: Formarea unui consiliu educațional în care sunt implicați educatori, psihologi și părinți pentru a discuta despre proiectele tematice sau activitățile extracurriculare.

- Mentorat și dezvoltare profesională

Un lider educațional eficient încurajează perfecționarea continuă a cadrelor didactice. Conform lui Cucuș (2009), participarea la cursuri de formare, schimburi de experiență și conferințe contribuie la creșterea calității actului educațional.

Exemplu: Organizarea unor ateliere metodice lunare pentru schimb de bune practici între educatori.

➤ Promovarea învățării prin proiecte și parteneriate

Parteneriatele cu alte instituții educaționale sau cu comunitatea locală pot aduce beneficii importante în dezvoltarea activităților preșcolare.

Exemplu: Colaborarea cu biblioteci locale pentru programe de lectură sau cu asociații pentru activități ecologice.

➤ Leadership transformativ

Potrivit lui Stănculescu (2012), un lider transformativ inspiră echipa prin viziune, creativitate și empatie. Acest stil de leadership este eficient în grădinițe pentru că susține inovația în metodele de predare și în activitățile cu copiii.

Exemplu: Introducerea unor metode alternative, precum învățarea prin joc, teatrul educațional sau grădina senzorială.

Leadershipul educațional în învățământul preșcolar contribuie la crearea unui mediu educațional de calitate, sprijinind dezvoltarea armonioasă a copiilor și performanța cadrelor didactice. Prin aplicarea unor strategii eficiente, precum leadershipul participativ, mentoratul, parteneriatele și abordarea transformativă, se asigură o educație modernă, adaptată nevoilor actuale.

### **Bibliografie:**

Cucuș, C. *Pedagogie*. Polirom. Iași. (2009).

Miclea, M. *Psihologie educațională*. Editura ASCR. București. (2011).

Neacșu, I. *Management educațional* Editura Didactică și Pedagogică. București (2007).

Stănculescu, E. *Leadership educațional*. Editura Universitară București. (2012).

# *Leadership educațional-Construirea unui mediu motivațional prin echilibru*

*Profesor logoped: Purece Anișoara Claudia*

*CJRAE Gorj*

Leadershipul educațional eficient implică un echilibru fin între autoritate și empatie. Acest articol explorează modul în care liderii educaționali pot folosi autoritatea pentru a menține disciplina și coerența instituțională, în timp ce empatia le permite să creeze un mediu de învățare incluziv și motivant. Studiul analizează teoriile leadershipului, oferind exemple practice și recomandări pentru liderii din domeniul educației, bazate pe cercetări recente și studii de caz relevante.

## **Introducere**

Leadershipul educațional joacă un rol crucial în dezvoltarea instituțiilor de învățământ. Liderii trebuie să gestioneze relațiile interpersonale, să impună reguli clare și să inspire elevii și profesorii. Echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial pentru un climat educațional pozitiv și productiv. Această lucrare examinează modul în care liderii pot naviga aceste două dimensiuni și oferă strategii concrete pentru optimizarea procesului educațional.

**1. Autoritatea în Leadershipul Educațional** Autoritatea este necesară pentru a asigura respectarea normelor și pentru a menține ordinea în instituțiile educaționale. Liderii educaționali care manifestă autoritate clară pot preveni conflictele și pot promova un mediu stabil.

- **Modele de autoritate:** Autoritatea poate fi formală (derivată din funcția ocupată) sau informală (bazată pe respect și competență). În plus, există autoritatea coercitivă, autoritatea carismatică și autoritatea bazată pe expertiză.
- **Avantajele autorității:** Creșterea disciplinei, reducerea comportamentelor problematice, claritatea rolurilor și responsabilităților. Autoritatea bine gestionată duce la îmbunătățirea performanței școlare și la creșterea încrederii în instituție.
- **Riscuri ale excesului de autoritate:** Poate duce la rigiditate, lipsa inovației și relații tensionate. Un stil autoritar exagerat poate genera teamă și demotivare în rândul profesorilor și elevilor.

**2. Empatia în Leadershipul Educațional** Empatia este capacitatea liderilor de a înțelege emoțiile și nevoile celorlalți. Aceasta contribuie la dezvoltarea unui climat de învățare bazat pe susținere și colaborare.

- **Componentele empatiei:** Ascultarea activă, validarea emoțiilor, comunicarea deschisă, flexibilitatea în decizii și susținerea individualizată a fiecărui elev și profesor.
- **Beneficiile empatiei:** Creșterea motivației profesorilor și elevilor, reducerea stresului, dezvoltarea unui mediu pozitiv, creșterea încrederii și promovarea unei culturi a sprijinului reciproc.
- **Riscuri ale excesului de empatie:** Poate duce la lipsa limitelor clare și la dificultăți în luarea deciziilor ferme. În unele cazuri, liderii pot deveni prea indulgenți, ceea ce poate afecta disciplina și eficiența educațională.



**3. Echilibrul între Autoritate și Empatie** Un lider educațional de succes combină fermitatea cu sensibilitatea emoțională. Câteva strategii pentru atingerea acestui echilibru includ:

- **Stabilirea unor reguli clare, dar flexibile**, adaptate nevoilor comunității educaționale. Normele trebuie comunicate eficient și aplicate consecvent.
- **Dezvoltarea unei culturi a respectului reciproc**, în care vocea tuturor să fie ascultată. Profesorii și elevii trebuie să fie implicați activ în procesul decizional.
- **Exemplul personal**: Liderii care demonstrează atât autoritate, cât și empatie inspiră echipa să adopte un comportament similar. Ei trebuie să fie modele de integritate, responsabilitate și deschidere.
- **Feedback constant și autoevaluare**: Un lider educațional eficient trebuie să își analizeze în mod constant propriile acțiuni și să solicite feedback de la colegi, profesori și elevi pentru a-și îmbunătăți abordarea.
- **Formare și dezvoltare profesională**: Participarea la cursuri și traininguri despre leadership educațional, inteligență emoțională și gestionarea conflictelor poate contribui la consolidarea abilităților necesare unui lider echilibrat.

**4. Construirea unui Mediu Motivațional prin Echilibru** Un mediu motivațional eficient în educație presupune îmbinarea autorității și empatiei într-un mod care să sprijine atât dezvoltarea academică, cât și bunăstarea emoțională a elevilor și profesorilor.

- **Stimularea autonomiei și responsabilității**: Elevii și profesorii trebuie să aibă un grad de autonomie în luarea deciziilor, ceea ce contribuie la creșterea implicării și motivației.
- **Crearea unui climat de încredere**: Comunicarea deschisă și transparența decizională permit tuturor actorilor educaționali să se simtă valorizați și implicați.
- **Recunoașterea și recompensarea progresului**: Feedback-ul pozitiv, premiarea performanțelor și evidențierea progresului personal contribuie la menținerea unei atitudini proactive.
- **Flexibilitatea în aplicarea regulilor**: Adaptarea cerințelor și strategiilor educaționale la nevoile individuale ale elevilor asigură o abordare personalizată a învățării.
- **Susținerea colaborării și muncii în echipă**: Activitățile de grup, proiectele comune și sprijinul reciproc dezvoltă un sentiment de apartenență și cooperare.
- **Promovarea unei mentalități de creștere**: Elevii și profesorii trebuie încurajați să vadă eșecurile ca oportunități de învățare, iar liderii trebuie să susțină dezvoltarea continuă a competențelor.

### Concluzii

Leadershipul educațional eficient presupune un echilibru dinamic între autoritate și empatie. Liderii care reușesc să implementeze acest echilibru contribuie la dezvoltarea unei instituții educaționale armonioase, eficiente și incluzive. Printr-o abordare echilibrată, se poate asigura un mediu de învățare pozitiv, unde elevii și profesorii se simt motivați și respectați. O combinație optimă între fermitate și sensibilitate conduce la un climat educațional sănătos și la o performanță academică îmbunătățită.

## **Bibliografie**

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
2. Cucuș, C. (2009). *Pedagogie: ediția a II-a revizuită și adăugită*. Editura Polirom.
3. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
4. Iucu, R. (2006). *Managementul și leadershipul educațional: Ghid pentru formarea profesorilor și a managerilor educaționali*. Editura Polirom.
5. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
6. Păun, E. (1999). *Școala - abordare sociopedagogică*. Editura Polirom.
7. Potolea, D., & Toma, S. (2010). *Profesionalizarea carierei didactice*. Editura Universității din București.
8. Stănculescu, E. (2017). *Leadership educațional și managementul schimbării*. Editura Universitară.

## LEADERSHIP-STILURI ABORDATE

**Prof.ed.timpurie Radu Loredana Gabriela**

**Liceul”Prof.Bora Tit Liviu ”Baru,jud.Hunedoara**

Conceptele moderne de leadership privesc acest termen drept „procesul prin care leaderii nu sunt indivizi ce au sarcina de a-i conduce pe cei ce îi urmează, ci de membri ai unei comunități de muncă” (Horner M.).

„Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze” (James Kouzes and Barry Posner).

Leadership se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea de a convinge pe alții de bună voie să se comporte diferit. Funcția de leader de echipa este de a realiza sarcina stabilită pentru el cu ajutorul grupului. Prin urmare, leaderii și grupurile lor sunt interdependenți.

Leadership înseamnă în primul rând conducere (în sens de activitate de conducere), dar în același timp și capacitatea, abilitatea de a conduce într-un mediu economic și social complex. Astfel, leaderii au două roluri principale. În primul rând, ei trebuie să realizeze sarcina. În al doilea rând, trebuie să mențină relații eficiente între ei și grupul ca întreg precum și cu indivizii din grup – eficiente în sensul că acestea să conducă la îndeplinirea sarcinii.

Esența leadership-ului constă în capacitatea de a crea viziune, motivație și elan într-un grup de oameni. Oamenii nu sunt conduși de planuri și analize. Ei sunt conduși de această triadă și de alte lucruri. LEADERUL cu adevărat eficient, își concentrează aproape toate acțiunile pentru crearea lor - folosind aptitudini diferite pentru fiecare element al triadei.

Viziunea este o imagine pozitivă a ceea ce ar putea deveni organizația și calea de atingere a destinației. Pentru a crea o viziune care să fie împărtășită, leaderul trebuie să fie mereu în căutarea unor noi idei, care să se potrivească cu strategia organizației și să fie suficient de inteligent pentru a sesiza ideile bune. Este extrem de important ca acesta să fie un artist în transformarea acestor idei în imagini și povești, care să fie incitante, logice și realizabile.

Motivația este aceea care împinge la acțiune. Leaderul își folosește aptitudinile interpersonale pentru a trezi energia oamenilor și a-i ajuta să vadă cum ar putea profita atât de "călătoria" către obiectiv, cât și în urma atingerii obiectivului. El îi ajută să vadă "cuvintele prinzând viață".

Elanul necesar pentru proiectele și inițiativele organizației, este elementul care ajută organizația să ajungă la destinație. Folosindu-și energia și aptitudinile de rezolvare a problemelor, leaderul se asigură că firma este pe drumul cel bun către îndeplinirea misiunii.

Leaderul trebuie să funcționeze eficient în toate aceste trei dimensiuni. Vizionarul nu este un leader dacă nu poate motiva. Persoana care susține elanul nu este un leader dacă nu poate să creeze o viziune care să fie împărtășită de toți. Leaderii buni au câteva lucruri în comun: ei dezvoltă o viziune clară, câștigă devotamentul oamenilor și le oferă sprijinul de care au nevoie pentru a acționa eficient. Leaderii buni se asigură că oamenii lor obțin rezultate de calitate și ghidează întreaga echipă spre succes.

Există mai multe stiluri de a fi un lider, și anume:

### **Stilul autocratic**

Leaderii autocratici au putere totală asupra subordonaților lor. Le controlează munca îndeaproape și păstrează relația cu ei la nivel strict profesional. Membrii echipei nu sunt deloc implicați în procesul decizional și nu au posibilitatea de a face sugestii în legătură cu îmbunătățirea activității. Oamenilor li se spune ce trebuie și cum trebuie să facă și se așteaptă urmarea exactă a instrucțiunilor.

Beneficiul acestui gen de leadership este eficiența deosebită a muncii, pentru că deciziile sunt luate foarte repede și sarcinile sunt executate eficient. Poate crea rezistență în rândul angajaților și o instabilitate a personalului. Este recomandat în cazul echipelor neexperimentate dar motivate, în care munca este rutinieră și în situații de criză, unde este nevoie de decizii foarte rapide. Este cel mai ineficient stil de leadership.

### **Stilul Laissez – Faire**

Denumirea provine din franceză și are sensul de "nu te amesteca" sau "lasă lucrurile așa cum sunt". Leaderii care folosesc acest stil, preferă să-și lase echipa să lucreze pe cont propriu. Le oferă

oamenilor libertate totală în organizarea și desfășurarea propriei activități. Oferă suport echipei doar atunci când acesta este solicitat.

Leaderii laissez – faire pot fi eficienți dacă monitorizează performanța echipei și îi oferă feedback regulat. Este potrivit echipelor formate din oameni cu experiență, motivați, cu inițiativă, ce nu au nevoie de supervizare pentru a-și îndeplini sarcinile.

Beneficiul acestui gen de leadership este acela că oferă angajaților satisfacție profesională și îi poate determina să fie foarte productivi.

Dezavantajul stilului laissez – faire este că, în cazul oamenilor slab motivați, cu slabe abilități de managementul timpului, fără experiența și abilitățile necesare pentru a lucra individual, eficiența muncii va scădea foarte mult.

### **Stilul Democratic / Participativ**

Acest stil este caracterizat de implicarea membrilor echipei în luarea deciziilor. Presupune încurajarea oamenilor pentru a-și împărtăși ideile și sintetizarea tuturor informațiilor pentru lua cea mai bună decizie. Membrii sunt încurajați să-și exprime opinia în procesul decizional, însă responsabilitatea deciziei finale revine leaderului. Oamenii conduși de un astfel de leader sunt foarte motivați și satisfăcuți pe plan profesional, deoarece au sentimentul controlului propriei munci.

Dezavantajul acestui stil constă în încetinirea procesului decizional – toți membrii echipei sunt încurajați să-și exprime opinia. Stilul participativ este mai puțin recomandat în contextele în care rapiditatea și eficiența activității sunt importante, de exemplu în situațiile de criză, în care se poate pierde timp prețios cu ascultarea fiecărui membru al echipei.

Abordarea este potrivită atunci când calitatea muncii este mai importantă decât eficiența sau productivitatea și când se pune accentul pe munca în echipă.

Este recomandat pentru echipele formate din oameni experimentați, profesioniști, fiind stilul care poate valoriza cel mai bine de expertiza unei astfel de echipe. Este cel mai eficient stil de leadership.

## **Stilul Transformațional**

Leaderii care folosesc acest stil inspiră oamenii, pentru că se așteaptă ca fiecare să dea ce este mai bun din el. Pun accentul pe “transformarea” membrilor echipei pentru a deveni mai buni. Apreciază inițiativele ce pot aduce valoare adăugată organizației. Stilul transformațional conduce la productivitate și angajament crescut din partea membrilor echipei. Leaderii transformaționali sunt buni cunoscători ai domeniului profesional, sunt energici, nu se feresc să își asume riscuri. Își provoacă oamenii să gândească independent. Le crește moralul și motivația, inspirându-i să își alinieze obiectivele personale cu cele ale companiei. Dezavantajul acestui stil este că leaderii au tendința de a acorda atenție insuficientă detaliilor. Cu toate că este un stil foarte eficient, există situații în care trebuie folosit în combinație cu alte stiluri pentru a asigura eficiența activității

## **Stilul Orientat către Sarcini**

Leaderii orientați pe sarcini se concentrează pe a-și determina echipa să își realizeze obiectivele. Ei stabilesc roluri, planifică, organizează și monitorizează activitatea echipei. Se asigură să standardele de performanță sunt respectate.

Avantajul principal al acestui stil este că asigură respectarea termenelor limită. Este recomandat pentru echipele în care oamenii nu au abilități foarte bune de managementul timpului.

Neacordând atenție nevoilor individuale ale oamenilor, acest stil poate duce la scăderea motivației și instabilitatea personalului.

Bibliografie: autor dr. Iosif Luminița, ”Dezvoltă-ți abilitățile sociale și de leadership!”, editor Anca Ionescu, August, 2022

**ANALIZA ECHILIBRULUI ÎNTRE AUTORITATE SI EMPATIE ÎN  
MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI  
RADU SILVIA  
COLEGIUL DE INDUSTRIE ALIMENTARĂ ELENA DOAMNA GALAȚI**

Echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei este esențial pentru crearea unui mediu educațional eficient și stimulat. Autoritatea manifestată prin stabilirea regulilor clare și a așteptărilor, asigură un cadru organizat în care elevii pot învăța și se pot dezvolta. Pe de altă parte, empatia permite profesorilor să înțeleagă și să răspundă nevoilor emoționale și sociale ale elevului, promovând astfel un climat de încredere și deschidere. Un manager de clasă eficient este capabil să combine aceste două dimensiuni, utilizând autoritatea nu ca un instrument de control, ci ca o fundație pentru a construi relații pozitive.

Acest echilibru poate fi atins prin delegarea eficientă a sarcinilor și comunicarea clară a așteptărilor de la elevi. De exemplu, un profesor poate atribui elevilor roluri de conducere, de leader, permițându-le să-și asume anumite responsabilități, păstrând totodată autoritatea în clasă, urmărind realizarea sarcinilor, comunicând așteptările de la aceștia și discutând în permanență cu elevii despre succesele sau eșecurile acestora.

Strategii practice :

- angajați-vă în ascultarea activă pentru a le arăta elevilor că vocile lor contează
- setați așteptări clare, comunicați clar așteptările comportamentale și consecințele
- împărtășiți experiențe personale care se referă la situațiile elevilor, acest lucru creează conexiuni importante între elevi și profesori
- încurajați dialogul deschis, creați oportunități pentru discuții deschise în care elevii își pot exprima sentimentele despre politicile și deciziile de la clasă.

Această abordare holistică nu doar că facilitează disciplinele necesare dar și încurajează elevii să se simtă valorizați și ascultați, ceea ce contribuie la succesul lor academic și personal.

Echilibrul între autoritate și empatie este un aspect critic care poate influența semnificativ mediul de învățare și comportamentul elevilor.

Autoritatea în clasa se refera la dinamica puterii, în mentinerea disciplinei, în directionarea procesului educativ pe de alta parte, empatia implica înțelegerea și impartasirea sentimentelor elevilor, recunoasterea circumstanțelor lor individuale, ascultarea preocuparilor lor și aprecierea perspectivelor lor diverse. Empatia promoveaza o atmosfera de susținere în care elevii se simt apreciati și intelesi.

Pentru a echilibra eficient autoritatea și empatia, este esential să se stabileasca un mediu de respect reciproc. Aceasta presupune sa fii atent la stilurile de comunicare și sa incurajezi un ton adecvat la discutiile din clasa. Profesorii care modeleaza comunicarea respectuoasa ofera elevilor un exemplu pozitiv de urmat ceea ce poate imbunatati interactiunile în clasa și poate reduce conflictele.

Acest echilibru nu numai ca sporeste implicarea elevilor din clasa, ci și promoveaza o clasa armonioasa în care fiecare elev se va simți apreciat și înțeles. De exemplu un profesor ar putea implementa discuții de clasa care sa permita elevilor să-și exprime gândurile și sentimentele pe diferite subiecte.

A avea empatie este crucial pentru recunoasterea diferentelor dintre elevi și înțelegerea proceselor lor de gândire, implica a fi sensibil la motivele, intentiile și starile lor emotionale. Când profesorul practica în mod activ empatia, acesta este mai pregatit pentru a răspunde nevoilor elevilor din clasa.

În concluzie, echilibrul dintre autoritate și empatie în managementul clasei este vital pentru crearea unui mediu de invatare pozitiv și armonios bazat pe intelegerea elevilor, prin stabilirea respectului reciproc, exersand empatia și gestionand eficient autoritatea, profesorul poate promova o atmosfera propice invatarii și creșterii personale armonioase a elevilor.

#### Bibliografie :

1. Pedagogie. Managementul clasei de elevi, Ecaterina Frasinianu, Editura Sitech, Craiova, 2014
2. Profesorul desavarsit, Danny Steele, Editura Paralela 45, Pitesti, 2023
3. Managementul clasei de elevi-strategii eficiente, Ramona Iulias Herman, Editura Presa Universitara Clujeana, Cluj-Napoca, 2024
4. Desvolta-ti empatia!, Philippe Patricia Lebreton, du Sorbier, Editura Philobia, Bucuresti, 2024.



## IMPORTANȚA DEZVOLTĂRII INTELIGENȚEI EMOȚIONALE A ȘCOLARILOR MICI

prof. inv. primar Ristea Felicia  
Școala Gimnazială Cezar Bolliac, sector 3, București

Emoția este definită ca fiind o reacție afectivă de intensitate mijlocie și de durată relativ scurtă, însoțită adesea de modificări în activitatea organismului, oglindind atitudinea individului față de realitate și apare ca răspuns la evenimentele cu care ne confruntăm.

Inteligența emoțională este o formă de inteligență care se ocupă cu gestionarea emoțiilor și este formată din patru elemente:

- înțelegerea mai bună a propriilor emoții;
- gestionarea eficientă a propriilor emoții și creșterea semnificativă a calității vieții;
- înțelegerea mai bună a celor din jur și o conviețuire cu un grad de confort ridicat;
- creșterea de relații mai bune la toate nivelele cu cei din jur și creșterea productivității și a imaginii personale. Conform diverselor cercetări, competența emoțională, se pare că este mai importantă decât abilitățile tehnice sau intelectuale. Dezvoltarea inteligenței emoționale reprezintă înțelegerea și gestionarea emoțiilor pentru a crea relații armonioase cu cei din jur. Inteligența emoțională poate fi definită ca „abilitatea de a percepe, înțelege și exprima emoțiile într-un mod adecvat și de a le gestiona astfel încât să faciliteze atingerea scopurilor precise”.

Viața de familie este prima școală a emoțiilor în care se învață să se recunoască atât emoțiile proprii, cât și reacțiile celorlalți la propriile emoții. Această școală emoțională nu înseamnă doar ceea ce le spun părinții copiilor lor și nici ceea ce fac pentru ei, ci, presupune modelele oferite de părinți în ce privește felul în care-și tratează emoțiile cât și felul în care tratează emoțiile care apar în relația părinte-copil. Având o bază sănătoasă formată acasă, în familie, copilul reușește să facă față provocărilor care apar odată cu intrarea în școală, dar din ce în ce mai puțini copii pășesc pe poarta educației fără să aibă aceasta bază pusă la punct. Acest lucru se datorează faptului că părinții muncesc mai mult decât generațiile trecute pentru a putea să-și mențină un standard de viață decent, având mai puțin timp pentru copii și mai mult decât atât, copiii trec printr-o experiență fără precedent petrecându-și ore în șir în fața unui ecran al telefonului, monitorului, televizorului.

Trăsăturile de bază ale inteligenței emoționale s-au transmis firesc până acum, de la o generație la alta prin jocurile copilăriei, de la părinți, de la rude sau vecini, de la persoanele din jurul nostru, dar în prezent, copilăria s-a schimbat, iar cei mici nu mai au acces în mod firesc la învățăturile primite de-a lungul evoluției noastre. De aceea, școala, joacă un rol important în educația elevilor spre a dezvolta o inteligență emoțională care le poate spori șansele de viitor prin pregătirea competențelor sociale și emoționale de bază printr-o mai bună conștientizare de sine, printr-o abilitate mai bună de a gestiona emoțiile dăunătoare, printr-o sensibilitate cu privire la ceea ce simt cei din jur și o mai bună capacitate de gestionare a relațiilor acestora. Copiii de vârstă școlară mică, 6- 10, respectiv 11 ani, reușesc să treacă de la atribuirea emoțională impersonală la cea a interacțiunii dintre persoane, unde emoțiile sunt determinate de interacțiunea cu alte persoane prin dezvoltarea abilităților cognitive și prin sporirea implicării sociale. Copiii de 7-8-9 ani utilizează mai multe explicații privind apariția unor emoții ca urmare a interacțiunilor sociale și a obținerii unor recompense în procesul de învățare, decât preșcolarii. Deci, odată cu creșterea în vârstă, se observă o sporire a importanței emoționale a relațiilor interpersonale și a recompenselor obținute în procesul de învățare. Aceasta poate fi explicată prin orientarea școlarii mici spre cunoașterea

emoțională, prin dezvoltarea gândirii sociale, dar și prin sporirea cerințelor sociale / școlare și a comparării sociale (compararea cu ceilalți) care se intensifică odată cu vârsta. Atât experiența socială, cât și dezvoltarea cognitivă sunt implicate în explicarea apariției emoțiilor, iar studiile indică o similaritate între utilizarea noțiunilor referitoare la emoții de către școlarii mici și de către adulți. Chiar dacă modul de explicare a emoțiilor este asemănător la copii și la adulți, apar diferențe care se datorează deosebirilor apărute în relațiile sociale ale copiilor și ale adulților. Tot în această perioadă copiii încep să fie interesați de emoțiile trăite de alte persoane, cu alte cuvinte se dezvoltă și mai bine empatia. Copiii sunt sensibili la emoțiile altor persoane și pot înțelege că un copil care plânge se simte trist, dezamăgit sau neîubit. Capacitatea de a se „pune în locul altora” reduce sau inhibă comportamentele antisociale și agresive îndreptate împotriva celorlalți. Abilitatea copiilor de a înțelege emoțiile conflictuale simultane se dezvoltă în jurul vârstei de 10 ani și jumătate, după cercetătoarea S. Harter

Daniel Goleman, autorul cărții *Inteligența emoțională* propune o serie considerabilă de abilități care pot fi educate în familie, la școală, la locul de muncă, etc. Principalele abilități emoționale care trebuie dezvoltate permanent în anii petrecuți în școală și asta încă de la clasele mici, se referă la empatie, comunicare, cooperare și rezolvarea de conflicte. Pentru a exersa aceste abilități, astfel încât să devină ușor accesibile atunci când este nevoie să fie folosite, copiii au nevoie de multe oportunități pe care să le experimenteze în fiecare zi. Aceste oportunități pot fi deschise de către cadrul didactic, un cadru didactic care trebuie să aibă un nivel ridicat al coeficientului de inteligență emoțională, fiind de departe variabila cea mai importantă pentru crearea unui mediu sănătos în clasa de elevi. Având un cadru didactic pregătit în acest sens, clasa de elevi, poate fi modelată mai ușor, mai repede și mai eficient în direcția prezentată prin folosirea de către acesta a diverselor strategii care să sprijine acest proces, prin prezentarea propriului model, a comportamentului care ar trebui să fie calm și empatic în orice situație oferindu-le exemple practice de gestionare a emoțiilor.

*Modelarea comportamentului* alături de *educația socială și emoțională* (integrarea în toate activitățile a conștientizării emoțiilor, empatia, relațiile interpersonale și rezolvarea conflictelor), *de jocuri și activități creative* care pot oferi copiilor o modalitate distractivă și interactivă de a explora și a-și exprima emoțiile (jocuri de rol, dramatizări, desene, activități creative). Altă metodă abordată cu succes în clasa de elevi este aceea de a organiza *discuții și sesiuni de reflecții*, în cadrul cărora ei pot înțelege de ce apar și cum pot fi gestionate emoțiile. *Exercițiile de respirație și relaxare* propuse în cartea “Dezvoltarea inteligenței emoționale a copiilor”, de către Linda Lantieri, ajută elevii să-și regleze nivelul de stres și să-și calmeze emoțiile în diferitele momente de anxietate, de furie, de rușine, de frică, etc. Învățarea acestor tehnici de respirație au o importanță deosebită deoarece au efect imediat și pot fi folosite cu succes în aplanarea oricărui conflict dintre elevi. De o importanță crucială în dezvoltarea emoțională a copiilor este *colaborarea cu părinții* și implicarea părinților în acest proces pentru a sprijini și a promova dezvoltarea emoțională a copiilor și acasă.

Pe lângă strategiile prezentate se pot aborda o multitudine de metode și exerciții care pot juca un rol semnificativ în dezvoltarea școlarii mici, pregătindu-i pentru a face față cu încredere și înțelepciune provocărilor vieții, reglându-și propriul comportament, contribuind astfel la creșterea lor ca indivizi responsabili, conștienți și împliniți.

În concluzie, dezvoltarea inteligenței emoționale la copii este de-o importanță deosebită pentru o viață sănătoasă și echilibrată într-o lume complexă.

#### Bibliografie:

- Daniel Goleman, 2005, Inteligența emoțională, Editura Curtea Veche Publishing
- Linda Lantieri, 2017, Dezvoltarea inteligenței emoționale a copiilor, Editura Curtea Veche Publishing
- Brian S. Friedlander, Maurice J. Elias, Steven E. Tobias, 2012. Inteligența emoțională în educația copiilor, Editura Curtea Veche Publishing
- Christine Harvey, 2016, Dezvoltare aptitudinilor interpersonale

# Strategii de leadership educațional: îmbinarea autorității cu empatia pentru un mediu de învățare echilibrat și eficient

Prof.dir.Rizea Mariana

Grădinița "Zâna Florilor",sector 6,București

Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial în asigurarea unui mediu de învățare productiv, echilibrat și motivant.

O abordare eficientă combină autoritatea – necesară pentru menținerea disciplinei și clarității în procesul educațional – cu empatia, care contribuie la crearea unei atmosfere de susținere și înțelegere. În acest articol, vom explora strategiile de leadership educațional care îmbină aceste două dimensiuni, evidențiind avantajele și dezavantajele acestui echilibru.

## Leadership Transformational

Această strategie pune accent pe inspirație și motivare, liderii ghidând profesorii și elevii prin exemplul personal și viziune clară.

### Elemente cheie:

- Stabilirea unei viziuni comune și inspiraționale.
- Motivarea profesorilor și elevilor să își depășească limitele.
- Oferirea sprijinului emoțional și profesional.

**Exemplu:** Un director de școală care implică profesorii și elevii în luarea deciziilor, încurajând inițiativele inovatoare și dezvoltarea personală.

## Leadership Participativ

Această strategie implică toți actorii educaționali în procesul decizional, promovând colaborarea și sentimentul de responsabilitate.

### Elemente cheie:

- Consultarea profesorilor, elevilor și părinților înainte de a lua decizii importante.
- Încurajarea feedbackului și a propunerilor pentru îmbunătățirea mediului școlar.
- Crearea unui climat bazat pe încredere și respect reciproc.

**Exemplu:** Un director care organizează întâlniri periodice cu profesorii și elevii pentru a discuta provocările și soluțiile educaționale.

## Leadership Asertiv

Acest tip de leadership îmbină fermitatea cu diplomația, astfel încât regulile și obiectivele să fie clare, dar aplicate cu înțelegere.

### Elemente cheie:

- Stabilirea unor reguli clare și coerente.
- Exprimarea fermă a așteptărilor, fără a adopta un ton agresiv.
- Ascultarea activă a preocupărilor profesorilor și elevilor.

**Exemplu:** Un lider educațional care menține un echilibru între disciplină și sprijin, oferind elevilor oportunități de a învăța din greșeli.

## Leadership Servant (Servitor)

Această strategie pune accent pe nevoile și bunăstarea celor din comunitatea educațională, liderul având rolul de facilitator.

### Elemente cheie:

- Prioritizarea dezvoltării personale și academice a profesorilor și elevilor.
- Crearea unui climat incluziv și motivant.
- Susținerea inițiativelor și proiectelor educaționale.

**Exemplu:** Un director care sprijină profesorii cu resurse suplimentare pentru implementarea unor metode didactice inovatoare.

Avantajele și dezavantajele îmbinării empatiei cu autoritatea:

*Avantaje:*

■ **Mediu educațional echilibrat** – Elevii și profesorii funcționează într-un climat de ordine și susținere emoțională.

■ **Creșterea motivației** – Atât elevii, cât și profesorii sunt mai implicați și motivați să își atingă obiectivele.

■ **Îmbunătățirea relațiilor** – Comunicarea deschisă și empatia reduc conflictele și îmbunătățesc colaborarea.

■ **Flexibilitate în luarea deciziilor** – Oferă posibilitatea de a adapta regulile în funcție de nevoile comunității educaționale.

*Dezavantaje:*

● **Dificultăți în menținerea echilibrului** – Este provocator să aplici fermitatea fără a părea prea autoritar sau să manifesti empatie fără a pierde din disciplină.

● **Necesită abilități avansate de leadership** – Liderii trebuie să fie foarte bine pregătiți în gestionarea relațiilor interpersonale.

● **Poate genera percepții greșite** – Un leadership prea empatic poate fi interpretat ca o slăbiciune, iar unul prea autoritar poate descuraja implicarea.

În concluzie îmbinarea autorității cu empatia în leadership-ul educațional este esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient.

Prin aplicarea unor strategii precum leadership-ul transformațional, participativ, asertiv sau servant, liderii educaționali pot inspira elevii și profesorii să își atingă potențialul maxim.

Deși acest echilibru prezintă provocări, avantajele pe termen lung sunt evidente: o comunitate educațională motivată, implicată și armonioasă.

### **Bibliografie :**

1. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
2. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
3. Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*. Harvard Business Review.
4. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
5. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
6. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

## Jocul, o metodă eficientă în învățarea unei limbi străine

În educația zilelor noastre, identificăm o importanță majoră a utilizării metodelor moderne în predarea limbilor străine, deoarece ele fac apel la comunicare, creativitate, dezvoltarea imaginației și asimilarea noțiunilor cheie mult mai ușor și eficient. Metodele care implică jocul, partea ludică sunt foarte apreciate de elevi, iar activitățile realizate la clasă își ating întotdeauna scopul, îndeosebi dacă ele sunt alese cu grijă, în funcție de vârsta și nivelul educabililor. În loc de memorarea regulilor gramaticale sau folosirea unor cuvinte în mod izolat, îi invităm pe elevii noștri să facă parte din procesul instructiv-educativ și să participe efectiv la predarea, fixarea și recapitularea cunoștințelor. De aceea, metodele precum discuții, dezbateri, jocuri de rol, activități de comunicare scrise, chiar și teatru pot determina elevii să își dezvolte mult mai repede abilitățile lingvistice și să contextualizeze limba în curs de învățare.

În **jocul de rol**, studenților li se prezintă o situație anume, iar ei trebuie să acționeze, să reacționeze și să interacționeze. Intervin deci mimarea, imitarea și reproducerea imaginară a unor situații cotidiene. Se face astfel apel la joc și, deși există preconcepții că cei mari nu se mai pot juca sau nu își doresc să fie parte din joc, experiența îmi confirmă că elevii de liceu sunt cei mai bucuroși atunci când propun o activitate de acest tip. Așadar, orele de limbă străină trebuie să introducă jocul de rol la clasă, deoarece studenții au ocazia de a învăța prin comunicare, prin schimb de replici cu ceilalți colegi, metodă ce își atinge scopul suprem, acela de a dobândi competențe lingvistice.

Jocul de rol este un instrument pedagogic extrem de valoros pentru că aduce în prim plan elevul și îl provoacă permanent să intre în pielea altor personaje, să utilizeze expresii specifice contextului dat și îl pune în situația de a găsi mijloace de rezolvare a unor așa-zise situații-problemă. Spre exemplu, în pregătirea elevilor mei pentru examenele DELF, li se cerea la partea de Production Orale să stabilească întâlniri, să ceară sfaturi, sugestii, să achiziționeze diverse produse, sau chiar să vorbească în numele unei întregi echipe pentru a soluționa o problemă, un conflict, etc. Este vorba despre o interacțiune socială în care studenții sunt îndemnați să comunice eficient, natural și să intervină cu idei proprii, originale, soluții.

Din punctul meu de vedere, este o metodă ce presupune dublu rol: acela de a comunica și de a acționa în același timp. Jocul de rol este singura activitate din procesul educational care pune elevul față în față cu un context absolut real, este realitatea cea care se instalează în sala de clasă și cu care acesta trebuie să se confrunte. Asta face ca jocul să fie ceva mareț, foarte important, pe care îl recomand tuturor colegilor mei. Jucați-vă cu elevii voștri și vor ști cum să gestioneze situațiile din viața de zi cu zi.

Se spune că dacă citești unui elev o poveste, el o va auzi, dacă îi vei arăta o imagine, el o va ține minte, dar dacă va experimenta în ora ta de curs, el va înțelege. De ce? Pentru că a fost implicat, a trăit, a făcut parte, în final, a înțeles.

Bineînțeles că realizarea unui joc nu este facilă, fiindcă implică mai mulți factori de care este necesar să ținem cont atunci când decidem să introducem în predare partea ludică. Primul element este stabilirea scopului (de ce ne jucăm, ce dorim să obținem prin joc?). Activitatea cadrului didactic trebuie să aibă o finalitate, elevul trebuie să dobândească

următoarele cunoștințe, deci îmi stabilesc competențele dinainte, evident aliniate cu grupul cu care interacționez.

De asemenea, timpul este iarăși un factor important. De cât timp dispunem, cui ne adresăm? (elevi de gimnaziu/liceu/facultate). În funcție de vârsta copiilor, activitatea mea va cuprinde  $n$  cerințe, situații, aspecte.

În plus, spațiul în care ne desfășurăm activitatea trebuie să fie unul propice jocului pregătit; există jocuri care presupun pregătirea în avans a replicilor, poate e nevoie de două săli de lucru, elevii se pot împărți pe echipe, etc.

Organizarea colectivului este un aspect de o importanță majoră, deoarece sunt anumite jocuri unde interpretarea cere anumite valori, caracteristici, deci se vor împărți rolurile în funcție de calitățile studenților pentru ca aceștia să fie corect puși în valoare.

Fiecare dintre jocurile este ușor de învățat de către studenți dacă este adaptat nivelului de cunoaștere a limbii străine al grupei de elevi și dacă toate aceste activități propuse la oră îi încurajează pe cursanți să-și dea frâu liber creativității și imaginației.

De exemplu, elevii își pot imagina următoarele situații:

- a. O persoană și-a pierdut un obiect (carte, stilou, caiet...) și își întreabă amicul dacă l-a văzut;
- b. Un client sosește la recepția unui hotel și dorește să rezerve o cameră. Toate camerele sunt ocupate și doamna de recepție îl îndrumă către alt hotel;
- c. Un patron îi reproșează angajatului său că întârzie la serviciu destul de des. Angajatul se scuză și își justifică gestul;
- d. Un agent de poliție oprește un șofer care a trecut pe culoarea roșie a semaforului. Șoferul nu recunoaște și pretinde că era culoarea galbenă;
- e. Este interzis să călătoriți cu un animal de companie în tren. Un călător se află, totuși, cu un câine de talie mare în vagonul în care vă aflați și dumneavoastră. Vine controlorul.

În concluzie, doresc să menționez că, prin observațiile mele, jocul oferă elevilor noștri, conectarea cu ei înșiși, dar și cu ceilalți colegi, le oferă posibilitatea de a-și îmbunătăți constant abilitatea de a comunica într-o limbă străină și, totodată, dezvoltă strategii de utilizare într-un mod autonom a limbii învățate. Fără doar și poate, nu putem învăța totul prin joc. Există o gamă variată de procedee prin care profesorul poate ajunge la performanțe lingvistice cu elevii și dispune de materiale diverse care pun în acțiune studentul, însă jocul rămâne cel mai agreabil mod de a-l motiva, de a-l atrage și de a-i câștiga atenția, știrbită în zilele noastre de tehnologie. Așadar, perspectiva comunicatională și acțională a jocului nu poate concura cu nicio altă metodă modernă folosită în predarea unei limbi străine.

Prof. Anca-Lavinia Roman

Liceul Internațional IOANID, sector 1, București



## ISUS HRISTOS – MODEL DE LIBERTATE ȘI AUTORITATE EDUCATIVĂ

Prof. Romașcu Paul, Colegiul Economic "Dimitrie Cantemir" Suceava

### **Isus Hristos, model al libertății veritabile**

Hristos a fost un om liber pentru că în interiorul său nu exista păcat. Viața sa pământească, alegerile, faptele nu erau condiționate de "complexe psihice", era independent față de lume și de om. Nu a cedat în fața tribunalului religios iudaic sau în fața lui Pilat. Libertatea îi conferea putere și îl făcea credibil. Nu era stresat.

Giovanni Pezzuto remarca în lucrarea "Isus ne învață să educăm și să ne educăm. Orientări și sugestii pentru părinți, educatori și tineri" paradoxul libertății lui Isus: "Liber interior în raport cu tot și cu toate, era slujitorul tuturor, fără a fi sclavul nimănui."

Libertatea lui Isus era sanitară. Avea o igienă mentală extraordinară, fiind echilibrat, fără tulburări psihice sau gânduri disfuncționale. După lungul post în pustiu, i s-a făcut foame și, deși era vulnerabil, a dovedit control deplin față de sine, respingând avansurile diavolului (Matei, 4,2; Luca 4,2).

Hristos este model de libertate pentru că în viața sa nu a fost fascinat de avere, bogăție, nu i-a fost frică de sărăcie, ci a fost fascinat de binele celuilalt și de farmecul actelor gratuite cu sens existențial.

Nu a văzut în rău un act de putere și a luptat pentru eliberarea psihicului omenesc: pentru inteligența care caută adevărul și nu alunecă în falsitate; pentru o afectivitate situată în afara corupției și a iubirii egocentrice; pentru dezrobirea voinței de instincte și patimi.

Isus își folosea libertatea sau libertățile în cel mai fericit mod. "Nimeni nu e mai liber lăuntric decât acela care alege și trăiește în lumina adevărului și iubește binele în adevăr."(Giovanni Pezzuto).

Hristos era conștient de efectele cuvintelor și faptelor sale asupra conaționalilor, iar această conștiință realistă ne arată prezența unei înalte responsabilități. Responsabilitatea față de misiunea sa pământească nu a exclus experiența fricii. În grădina Ghetsimani, Isus nu s-a temut de moarte, ci de "prețul răscumpărării".

## **Isus Hristos, model de autoritate educativă**

Dacă libertatea lui Isus era paradoxală, nu mai puțin paradoxală era autoritatea sa de educator. Fiind Dumnezeu Omul, autoritatea sa era în egală măsură divină și umană.

În cadrul complexului raport dintre superior și inferior, educator și educabil, autoritatea educativă naște puterea de a organiza lucrurile sau o situație de învățare, de a ritma învățarea. Iată ce spune Giovanni Pezzuto:” Autoritate și puterea nu sunt sinonime, ci doi termeni cu semnificații distincte, legați reciproc. Puterea se referă mai ales la o posibilitate reală de afirmare a voinței, în timp ce autoritatea, (...) se referă la o anumită exercitare a puterii de pe o poziție de superioritate și, uneori chiar de prestigiu, care impune recunoaștere și respect din partea celor aflați într-o poziție subalternă.”

Isus fascina mulțimile prin puterea adevărului care era rostit cu blândețe și smerenie, iubire și înțelepciune.”...mulțimile au fost cuprinse de uimire pentru învățătura lui, deoarece el învăța ca unul care are autoritate, și nu în felul cărturarilor lor.”(Matei 7, 29).

Era autoritar când rostea adevărul și binele despre omul integral. Astăzi, se confundă, uneori, autoritatea cu dictatura și, pe cale de consecință, se caută egalizarea forțată a educatorilor cu educabilii și alte categorii de persoane care lucrează în educație.

Autoritatea lui Isus vine din demnitatea respectului. Isus era împotriva asupririi aproapelui, a dominării acestuia. ”Știți că cei ce conduc popoarele le domină (...) Între voi să nu fie așa (...) Fiul Omului nu a venit să fie slujit, ci ca să slujească și să-și dea viața ca răscumpărare pentru cei mulți.”(Luca 15, 18-19). Și a mai zis:” Căci cine este mai mare: cel care stă la masă sau cel care servește? Oare nu cel care stă la masă? Însă eu sunt în mijlocul vostru ca unul care slujește.”(Matei 20, 25.28). Aceste cuvinte sunt bune pentru meditație și i-ar putea ghida pe liderii educaționali.

## **Sugestii pentru realizarea leadership-ului educațional prin prisma Învățătorului Isus**

Profesorul dr. Teodor Paleologul, invitat la Podcastul lui Mihai Morar – ”Fain și simplu” – prima ediție din 2025, remarcă dorința nefirească a majorității pentru leadership și absența dorinței de a face mai întâi un stadiu de ”followership”. Or, în cazul educației religioase fără stagiul de discipol și filiație spirituală, nu poți să te numești ”magister”/ educator( folosesc termenul latin cu sensul de ”teacher”, un foarte bun educator în învățământul preuniversitar și nu ”profesor”, care în engleză înseamnă profesor universitar). În opinia noastră, leadership-ul

educațional predat în ciclul de Master al Universităților, nu este urmat de o stagiatură pe lângă un director de școală și astfel, avem o situație asimetrică: numai studenții au stagii de practică, nu și profesorii care aspiră la o funcție superioară.

În cele ce urmează, voi evidenția maniera de leadership educațional și followership-ul , pornind de la Isus Hristos.

Educatorul, în realizarea educației religioase, trebuie să se întrebe: Cum educa/conducea Isus Hristos? Giovanni Pezzuto însumează acest demers în opt stări de fapt: 1. Isus crea o relație de prietenie cu discipolul; 2. Învăța ca un educator, cu un aer amical; 3. Respecta libertatea și alegerile personale; 4. Isus îl ajuta pe discipol fără a face ceea ce putea și singur să facă; 5. Isus își susținea cuvintele prin puterea exemplului personal; 6. Isus îi ajuta pe cei care îl urmau să-și îndrepte greșelile fără să jignească sau să înjosească; 7. Isus predica prevenția prin prevedere; 8. Isus valoriza potențialul uman și accepta limitele personale.

Toate această manieră de lucru este preferabilă oricărui alt model de leadership educațional și se poate experimenta numai în condițiile libertății interioare.

Nu trebuie să renunțăm niciodată la autoritate în favoarea relației de prietenie. Dacă o facem, se ajunge la egalitarism, o nivelare artificială, care produce confuzie și duce la inversarea rolurilor. Educatorul trebuie să dețină funcția de îndrumător, călăuză, nu de simplu moderator și să nu transfere, în mod serios, acesta funcție celui educat. Idee e valabilă și pentru leadership-ul educațional.

Cea mai bună formă de a păstra propria autoritate este de a o exercita în stil amical, ”cu fermitate blândă și umilă”(G. Pezzuto).

Isus ne propune să îi învățăm pe educatori și pe adolescenți să aibă idei precise și clare despre libertatea personală și să identifice falsele libertăți.

Isus ne educă financiar, îndemnându-ne să folosim responsabil banii, să avem măsură, să nu fim iubitori de arginți, să fim serioși și stăpâni pe sine. Dumnezeu ne îndeamnă să nu risipim ”pâinea săracilor” pentru proiecte educative care promovează păcatele postmodernității, o lume comodă moral și indiferentă față de Adevăr.

În loc de concluzie, apreciem că tot ce ne-a învățat Isus, autoritatea sprijinită pe libertate interioară, puterea cuvântului, responsabilitatea, calea spre adevăr, binele izvorât din iubire, viața sănătoasă, valorizarea persoanei, s-ar cuveni să se regăsească în misiunea școlii, în proiectul de management al viitorului manager educațional, iar ce nu ne-a învățat Isus, să

rămână la periferia existenței umane. Secolul lui Isus Hristos a trecut, dar stilul său rămâne. Fără el nu ai stil, ci devii consumator de mode educaționale perisabile.

#### Bibliografie:

1. \*\*\*, Biblia sau Sfânta Scriptură, Tipărită sub îndrumarea și cu purtarea de grijă a Prea Fericitului Părinte Teoctist, Patriarhul Bisericii Ortodoxe Române, cu aprobarea Sfântului Sinod, Editura Institutului Biblic și de Misiune al Bisericii Ortodoxe Române, București, 1993.
2. Paleologu Theodor, <https://www.youtube.com/watch?v=I9aRcJCTxL0>, accesat în 12.02.2025, ora 11:30.
3. Pezzuto Giovanni, "Isus ne învață să educăm și să ne educăm. Orientări și sugestii pentru părinți, educatori și tineri", Editura Pauline, București, 2013.

## **Strategii de leadership educațional pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

Prof. înv. primar- Roșca Carmen  
Școala Gimnazială,, Ion Țuculescu” Craiova

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în dezvoltarea unui mediu de învățare în care elevii și profesorii pot atinge performanțe optime. În acest context, echilibrul dintre autoritate și empatie devine o componentă fundamentală pentru asigurarea unei atmosfere echitabile, productive și motivate. Liderii din educație pot integra aceste două dimensiuni aparent opuse pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient.

Autoritatea în educație este adesea asociată cu structura, disciplina și respectarea regulilor. Liderii educaționali care manifestă autoritate stabilită promovează:

- claritate și organizare: Elevii și profesorii beneficiază de un cadru bine definit, care le oferă siguranță și direcție;
- responsabilitate prin stabilirea așteptărilor clare, liderii pot responsabiliza membrii comunității educaționale;
- stabilitate: Autoritatea ajută la menținerea unui mediu previzibil, necesar pentru învățare;

Cu toate acestea, o abordare excesiv de autoritară poate genera tensiuni, lipsă de motivație și reducerea implicării.

Empatia implică capacitatea de a înțelege și a răspunde emoțiilor, nevoilor și experiențelor celorlalți. Într-un mediu educațional, aceasta se traduce prin:

- crearea unui mediu incluziv: Empatia permite liderilor să sprijine diversitatea, să recunoască nevoile individuale și să valorifice unicitatea fiecărui elev și profesor;

- promovarea relațiilor sănătoase: O atitudine empatică contribuie la construirea unor relații bazate pe încredere și respect reciproc;
- motivare și susținere emoțională: Empatia ajută la identificarea și gestionarea provocărilor emoționale care pot afecta procesul de învățare.

Pentru a crea un mediu de învățare echilibrat, liderii educaționali trebuie să găsească un punct de convergență între autoritate și empatie. Strategiile eficiente includ:

1. Comunicarea clară și deschisă: Explicarea regulilor și așteptărilor într-un mod care să arate înțelegere față de perspectivele celorlalți.
2. Implicarea colectivă în luarea deciziilor: Consultarea profesorilor, elevilor și părinților pentru a crea un sentiment de apartenență și responsabilitate.
3. Abordarea flexibilă a disciplinării: Aplicarea măsurilor disciplinare cu fermitate, dar ținând cont de circumstanțele individuale.
4. Dezvoltarea competențelor socio-emoționale: Promovarea empatiei în rândul cadrelor didactice și elevilor prin cursuri și activități dedicate.

Un leadership educațional eficient nu trebuie să aleagă între autoritate și empatie, ci să le integreze armonios. Prin utilizarea unei abordări echilibrate, liderii pot crea un mediu de învățare care să promoveze atât performanța academică, cât și bunăstarea emoțională. În final, succesul unui astfel de model depinde de abilitatea liderilor de a se adapta nevoilor comunității educaționale și de a inspira colaborarea, respectul și încrederea. Această combinație între autoritate și empatie este nu doar o strategie de succes, ci și un exemplu de leadership responsabil, cu impact pe termen lung asupra dezvoltării personale și profesionale a tuturor celor implicați în procesul educațional.

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL Echilibrul între Autoritate și Empatie

Prof. înv.primar: Rosca Elena Oana  
Școala Gimn., Sfântul Apostol Andrei” Buzău

Leadershipul educațional reprezintă un concept esențial în contextul învățământului primar, unde rolul cadrului didactic depășește cu mult simpla transmitere a informațiilor. Profesorul întâlnește o provocare constantă: cum poate să conducă un grup de elevi și să creeze un mediu propice învățării, fără a neglija dimensiunea afectivă a procesului educațional. Echilibrul dintre autoritate și empatie devine astfel cheia succesului în leadershipul educațional.

Autoritatea este un element esențial în învățământul primar, deoarece oferă structura și disciplina necesare pentru desfășurarea eficientă a activităților didactice. Copiii de vârstă mică au nevoie de limite clare și de un cadru bine definit pentru a înțelege și a respecta regulile. Profesorul, ca lider, trebuie să impună aceste reguli cu fermitate, dar fără a fi perceput drept autoritar sau distant. Autoritatea bine aplicată nu se bazează pe frică, ci pe respect. Elevii învață să respecte figura profesorului atunci când acesta oferă un exemplu pozitiv, rămânând consecvent în decizii și echitabil în relațiile cu toți copiii. Printr-o autoritate bine calibrată, cadrul didactic devine un punct de reper stabil și de împreună responsabilă pentru clasa pe care o conduce.

Empatia reprezintă abilitatea de a înțelege și de a simți emoțiile celorlalți, iar în contextul educațional, aceasta devine indispensabilă. Copiii din ciclul primar trec prin diverse stări emoționale și sociale, iar profesorul trebuie să fie atent la aceste nevoi pentru a crea o relație bazată pe încredere.

Empatia înseamnă să ascuți cu atenție un elev care are dificultăți, să recunoști și să validezi emoțiile lui și să oferi sprijin personalizat atunci când este nevoie. Spre exemplu, un copil care se confruntă cu anxietate sau care are dificultăți de integrare în grup va avea mai multă încredere în profesorul care înțelege situația sa, decât într-un profesor care ignoră aceste aspecte.

Empatia contribuie, de asemenea, la dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv, în care elevii se simt acceptați și sprijiniți. Un astfel de mediu reduce riscul comportamentelor problematice și stimulează dorința naturală de a învăța.

O altă componentă importantă a leadershipului educațional este comunicarea. Profesorul trebuie să fie un bun comunicator, capabil să explice clar așteptările și regulile, dar și să ofere feedback constructiv. Comunicarea deschisă și constantă cu elevii și părinții contribuie la crearea unui parteneriat educațional solid.

Pentru a avea succes în rolul de lider educațional, profesorul trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie. Prea multă autoritate poate duce la o atmosferă rigidă și lipsită de conexiune emoțională, în timp ce prea multă empatie, fără limite clare, poate genera haos și lipsa disciplinei.

Echilibrul poate fi realizat printr-o combinație de fermitate și blândețe. De exemplu, profesorul poate să stabilească reguli clare și consecințe pentru nerespectarea acestora, dar în același timp să manifeste înțelegere și flexibilitate față de nevoile individuale ale fiecărui elev.

Un lider educațional de succes este cel care poate fi perceput și ca un model de autoritate, dar și ca un sprijin prietenos și accesibil.

Leadershipul transformativ presupune inspirarea elevilor și motivarea acestora să-și depășească limitele. Un profesor-lider transformativ își asumă rolul de model, demonstrând atitudini pozitive, perseverență și dorință de învățare continuă. Prin exemplul personal, elevii sunt încurajați să adopte comportamente similare. Acest tip de leadership presupune și implicarea activă a elevilor în procesul decizional. De exemplu, profesorul poate cere opinia elevilor cu privire la anumite activități sau teme de studiu, încurajând astfel participarea activă și asumarea responsabilității.

## **Concluzie**

Leadershipul educațional în învățământul primar implică o combinație subtilă între autoritate și empatie. Profesorii trebuie să fie ghizi și lideri care împreună cu elevii lor construiesc un mediu sigur, pozitiv și orientat spre dezvoltare. Printr-un astfel de leadership, elevii nu doar învață, ci se și dezvoltă armonios, pregătindu-se pentru etapele următoare ale vieții lor.

## **Bibliografie**

1. Fullan, M. (2014). *Leadershipul educațional: Schimbarea sistemelor de învățământ*. Editura Polirom.
2. Goleman, D. (2006). *Inteligența emoțională: Cheia succesului în leadership*. Editura Curtea Veche.
3. Sergiovanni, T. J. (2007). *Leadershipul moral în educație*. Editura ASCR.
4. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
5. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. ASCD.



# MODELE EDUCATIONALE CE SPRIJINĂ CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI RESPECTUOS

Prof. Roșu Diana Ioana

Școala Gimnazială "Gheorghe Șincai" Florești, Cluj

## Introducere

Un climat de învățare colaborativ și respectuos reprezintă fundamentul dezvoltării unei educații moderne, incluzive și eficiente. Acesta promovează implicarea activă a elevilor, dialogul constructiv și respectul reciproc. Implementarea unor modele educaționale care pun accent pe colaborare și empatie poate transforma școala într-un spațiu al cunoașterii, al dezvoltării personale și al armoniei.

Acest articol explorează modelele educaționale care sprijină crearea unui mediu de învățare colaborativ și respectuos, prezentând principii teoretice, exemple practice și instrumente utile pentru cadrele didactice.

## 1. Importanța unui climat de învățare colaborativ și respectuos

1.1. **Beneficiile colaborării într-un mediu educațional** Într-un mediu colaborativ, elevii sunt motivați să lucreze împreună pentru atingerea unor obiective comune. Această abordare favorizează:

- Dezvoltarea competențelor sociale și emoționale;
- Creșterea responsabilității individuale și colective;
- Stimularea gândirii critice și a rezolvării de probleme.

1.2. **Rolul respectului în educație** Respectul reciproc între elevi și profesori contribuie la:

- Crearea unui mediu sigur și incluziv;
- Promovarea egalității de șanse;
- Reducerea conflictelor și a comportamentelor disruptive.

1.3. **Relevanța emoțiilor pozitive în procesul educațional** Studiile demonstrează că elevii care experimentează emoții pozitive în timpul învățării au rezultate mai bune. Crearea unui mediu respectuos și prietenos sprijină:

- Creșterea motivației intrinseci;
- Reducerea anxietății legate de performanță;

- Dezvoltarea rezilienței în fața provocărilor academice.

## **2. Modele educaționale centrate pe colaborare și respect**

2.1. **Modelul pedagogiei constructiviste** Conform constructivismului, învățarea este un proces activ în care elevii construiesc cunoștințele prin explorare și interacțiune.

- **Principii:** învățarea bazată pe proiecte, discuții și rezolvarea problemelor.
- **Aplicabilitate:** Organizarea activităților în grupuri mici pentru a facilita schimbul de idei și colaborarea.
- **Rezultate:** Elevii devin mai implicați, autonomi și responsabili în procesul de învățare.

2.2. **Modelul învățării cooperative** Acest model se concentrează pe lucrul în echipe, unde fiecare membru are un rol bine definit.

- **Exemple:** Strategia Jigsaw, Think-Pair-Share.
- **Rezultate:** Creșterea angajamentului elevilor și dezvoltarea abilităților de comunicare.
- **Aspecte practice:** Implementarea regulilor de grup și evaluarea colaborativă.

2.3. **Modelul educațional bazat pe empatie** Empatia în procesul educațional presupune capacitatea elevilor de a înțelege și respecta perspectivele celorlalți.

- **Strategii:** Învățarea social-emoțională (SEL), utilizarea literaturii pentru a stimula empatia.
- **Impact:** Formarea unor cetățeni responsabili și sensibili la nevoile comunității.

2.4. **Modelul dialogic** Bazat pe lucrările lui Paulo Freire, acest model pune accent pe dialogul constant între elevi și profesori.

- **Principii:** Respect reciproc, parteneriat în învățare.
- **Aplicabilitate:** Dezbateri și discuții ghidate pe teme relevante.

## **3. Strategii de implementare a modelelor colaborative în școală**

### **3.1. Crearea unui mediu fizic prietenos**

- Reorganizarea spațiului clasei pentru a facilita interacțiunile.
- Utilizarea materialelor vizuale și a tehnologiei moderne pentru colaborare.
- Existența unui colț de discuții și brainstorming.
- Introducerea mobilierului flexibil care permite rearanjarea rapidă a sălii de clasă pentru activități de grup.

### 3.2. Promovarea unei comunicări eficiente

- Organizarea de cercuri de discuții;
- Utilizarea unui limbaj pozitiv și constructiv.
- Introducerea unui sistem de feedback constant pentru elevi.
- Stabilirea unor protocoale clare de ascultare activă, atât pentru profesori, cât și pentru elevi.

### 3.3. Formarea profesorilor în metode colaborative

- Organizarea de workshop-uri și sesiuni de training.
- Schimbul de bune practici în comunități educaționale.
- Crearea unor ghiduri practice pentru cadrele didactice.
- Invitarea unor experți în educație pentru a oferi mentorat cadrelor didactice.

### 3.4. Activități extracurriculare

- Implicarea elevilor în proiecte de voluntariat comunitar.
- Organizarea de cluburi tematice pentru promovarea colaborării.
- Participarea într-o competiție sau activitate sportivă de grup.
- Crearea unor „zile tematice” care să promoveze colaborarea între clase sau cicluri de învățământ.

## 4. Exemple de bune practici

4.1. **Proiectul „Clasa inversată” (Flipped Classroom)** Elevii studiază individual materialele teoretice acasă, iar timpul din clasă este dedicat activităților practice și colaborative.

- **Beneficii:** Elevii sunt mai bine pregătiți să participe activ la lecții.
- **Extindere:** Profesorii pot utiliza platforme precum YouTube sau Khan Academy pentru a oferi resurse multimedia care să susțină învățarea individuală.

4.2. **Utilizarea platformelor educaționale** Platforme precum Google Classroom și Edmodo facilitează colaborarea în mediul online.

- **Rezultate:** Accesibilitate sporită la resurse și comunicare mai eficientă între elevi.
- **Extindere:** Utilizarea unor aplicații interactive precum Padlet sau Mentimeter pentru colaborare în timp real.

4.3. **Programul „Leader in Me”** Acest program sprijină dezvoltarea abilităților de leadership și colaborare la elevi prin activități integrate în curriculum.

- **Exemplu:** Aplicarea celor „7 Habits of Highly Effective People” de Stephen Covey.
- **Extindere:** Organizarea unor proiecte de mentorat, în care elevii mai mari ghidează colegii mai mici.

#### 4.4. Dezbateri ca instrument educațional

- **Descriere:** Organizarea de dezbateri pe teme relevante.
- **Impact:** Dezvoltarea gândirii critice și abilităților de exprimare.
- **Extindere:** Introducerea unui sistem de „echipe rotative” pentru a asigura implicarea tuturor elevilor în dezbateri.

#### 4.5. Proiecte interdisciplinare

- **Descriere:** Colaborarea între profesori din diferite discipline pentru organizarea unor proiecte tematice comune.
- **Impact:** Elevii își dezvoltă o perspectivă holistică asupra problemelor abordate.
- **Exemplu:** Crearea unui proiect despre sustenabilitate care combină științele naturale, geografia și educația civică.

**5. Evaluarea impactului** Evaluarea unui mediu colaborativ și respectuos poate fi realizată prin:

- Chestionare de feedback pentru elevi;
- Observații directe în timpul activităților;
- Analiza rezultatelor școlare și a comportamentului elevilor.
- Organizarea de focus-grupuri pentru a evalua perspectivele diferite.

#### 5.1. Indicatori cheie de performanță

- Nivelul de implicare al elevilor.
- Frecvența conflictelor și incidentelor disciplinare.
- Rezultatele academice și satisfacția generală a elevilor.
- Monitorizarea evoluției competențelor sociale și emoționale prin rapoarte periodice.

#### Concluzii

Implementarea unor modele educaționale centrate pe colaborare și respect este esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Prin promovarea unei atmosfere de sprijin reciproc și dialog, școala devine un spațiu nu doar al cunoașterii, ci și al dezvoltării

umane. Profesorii au un rol crucial în acest proces, iar formarea lor continuă reprezintă o prioritate pentru sistemele educaționale moderne.

Modelele educaționale bazate pe colaborare, cum ar fi pedagogia constructivistă, învățarea cooperativă, educația bazată pe empatie și abordările dialogice, oferă cadrele necesare pentru o dezvoltare holistică a elevilor. Acestea promovează nu doar performanța academică, ci și formarea unor competențe esențiale pentru viața de zi cu zi, cum ar fi comunicarea, rezolvarea de probleme și lucrul în echipă.

Exemplele de bune practici, precum proiectele interdisciplinare, „Clasa inversată” și utilizarea platformelor educaționale, demonstrează că un mediu colaborativ poate fi construit prin strategii variate, adaptate nevoilor specifice ale elevilor și comunității școlare. În plus, formarea profesorilor în metode moderne și participarea activă la programe de mentorat contribuie la consolidarea unui climat educațional respectuos și inovator.

Pentru a evalua impactul acestor modele, este esențial să se stabilească indicatori clari de performanță, precum nivelul de implicare al elevilor, frecvența conflictelor și rezultatele academice. Totodată, feedbackul constant din partea elevilor și a părinților poate ghida adaptarea continuă a strategiilor educaționale, asigurând astfel o îmbunătățire constantă a procesului didactic.

În concluzie, crearea unui mediu de învățare colaborativ și respectuos necesită implicare, inovație și un angajament constant din partea tuturor actorilor implicați în procesul educațional. Doar printr-o colaborare autentică între profesori, elevi și comunitate putem construi o școală modernă, adaptată provocărilor secolului XXI.

## **Bibliografie**

1. Dewey, John, *Democracy and Education*, Macmillan, New York, 1916.
2. Johnson, David W., Johnson, Roger T., *Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*, Allyn & Bacon, Boston, 1999.
3. Freire, Paulo, *Pedagogy of the Oppressed*, Continuum, New York, 1970.
4. Vygotsky, Lev S., *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge, 1978.
5. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.
6. Marzano, Robert J., *Classroom Management that Works: Research-Based Strategies for Every Teacher*, ASCD, Alexandria, 2003.
7. Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York, 1989.
8. Slavin, Robert E., *Cooperative Learning: Theory, Research, and Practice*, Allyn & Bacon, Boston, 1995.
9. Fullan, Michael, *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, New York, 2007.

# COMUNICAREA DIDACTICĂ ȘI STRATEGII DE EFICIENTIZARE A COMUNICĂRII ELEV-PROFESOR

Prof. înv. primar Rotaru Cristina

Liceul Tehnologic „Constantin Cantacuzino” Băicoi

În această lucrare, voi prezenta în mod structurat și sintetic câteva dintre principalele blocaje care pot interveni pe traseul relației comunicaționale dintre elev și profesor, indiferent de nivelul educațional (vezi și Craiovan, note de curs). De asemenea, voi analiza principalele tipuri de blocaje de comunicare și cauzele care le determină și voi prezenta câteva strategii de atenuare a relației de comunicare elev-profesor. Toate acestea vor fi prezentate așa cum reies din analiza făcută de Sălăvăstru (2004, pp. 210–227).

Potrivit autoarei, comunicarea didactică beneficiază de toate caracteristicile oferite de mediul educațional, și anume grup organizat, niveluri de inteligență, atitudinale și de interese aproximativ egale, monitorizare permanentă din partea unor persoane autorizate și competente. Având în vedere aceste aspecte, comunicarea didactică ar trebui să fie una dintre formele cele mai performante ale comunicării. Totuși, în practica educațională curentă, s-a ajuns la concluzia că, la nivelul relației educaționale, pot apărea destule piedici. Potrivit simțului comun, barierele care stau în fața oricărei comunicări și, deci, și a comunicării didactice, sunt numeroase și diverse. De exemplu, nu putem comunica cu un elev pentru că este obosit și bolnav, pentru că are dificultăți de concentrare, pentru că are un vocabular sărac, pentru că este marginalizat de colegi, pentru că se crede persecutat de profesor, pentru că nu se află într-o stare bună.

În acest context, o încercare de sistematizare a blocajelor comunicării didactice trebuie să ia în considerație elementele structurale ale comunicării. Sălăvăstru (2004) definește *comunicarea didactică* ca pe o relație între un emițător (în general, reprezentat de profesor) și un receptor (în general, reprezentat de elev), în interiorul căreia un mesaj (o informație) circulă de la unul la celălalt prin intermediul unui canal. Orice disonanță în raport cu funcționarea normală în cazul fiecăruia dintre aceste elemente poate constitui un obstacol în calea realizării unei comunicări didactice eficiente. Așadar, după natura elementului structural afectat într-o relație de comunicare, blocajele comunicării didactice vor fi blocaje determinate de caracteristicile persoanei angajate în comunicarea didactică (profesorul pe de o parte, elevul pe de alta); blocaje determinate de relațiile social-valorice existente între participanții la relația de comunicare didactică; blocaje determinate de canalul de transmisie; blocaje determinate de particularitățile domeniului în care se realizează comunicarea didactică. În continuare, voi expune succint fiecare dintre aceste patru cauze care pot determina blocaje la nivelul comunicării didactice.

## *Caracteristicile persoanei și comunicarea didactică*

Orice individ care comunică este direct implicat în situația de comunicare, aducând cu sine personalitatea sa și propriul sistem de nevoi care îi determină motivațiile. Astfel, atât elementele de personalitate ale profesorului, cât și cele ale elevului sunt factori psihologici care își pun amprenta asupra relației de comunicare dintre cei doi actori. În acest context, este interesant de urmărit modul în care pot

intervenii factorii psihologici, îndeosebi cei de personalitate, în perturbarea comunicării profesor-elev. Profesorul exprimă în relația de comunicare cu elevul modul său de a fi, atitudinile și interesele sale, obișnuințele și stereotipurile, gradul de deschidere către partener, încărcătura afectivă, umorul sau agreabilitatea. Calitatea relației are de suferit dacă profesorul prezintă trăsături de personalitate negative. Trăsături precum superficialitatea, narcisismul, agresivitatea (verbală, gestuală), cinismul, încăpățânarea, apatia, indiferența, rigiditatea, autoritarismul pot determina distorsiuni ale mesajului și pot conduce chiar la blocarea comunicării (Săucan, 1999, p. 117 apud Sălăvăstru, 2004). Elevii apreciază în mod deosebit la profesori amabilitatea, deschiderea, capacitatea de a înțelege problemele lor, dorința de a ajuta, stăpânirea de sine și detestă sarcasmul, spiritul de dominație sau ironia. De exemplu, un elev timid, emotiv, ascultat la lecție de un profesor dominator și cinic va percepe situația ca amenințătoare și, chiar în condițiile unei bune pregătiri, elevul s-ar putea să nu fie capabil să urmărească întrebările profesorului și, în consecință, să nu poată da răspunsurile adecvate.

Altfel spus, relația de comunicare profesor-elev este afectată dacă elevul se simte amenințat, luat peste picior sau ridiculizat. Pe de altă parte, și elevul se angajează în relația de comunicare cu anumite trăsături de personalitate care trebuie luate în considerație de profesor. De exemplu, diferențele pe linia introversiune-extraversiune sunt determinante în comunicare. Introvertiții, orientați către sine și către relație, nu acceptă și nu se angajează cu adevărat într-o sarcină decât dacă relația este pozitivă. Cu alte cuvinte, pentru un elev introvertit, premisa pentru o bună comunicare cu profesorul o reprezintă încărcătura afectivă pozitivă a relației profesor-elev. Acești elevi au mai multă nevoie decât alții de valorizare, de recunoașterea muncii lor din partea profesorului. Altfel, se obțin atitudini de retragere, evitare sau chiar de opoziție, pentru că elevul se va considera neînțeleș de profesorul său. În același timp, extravertiții, orientați către acțiune, se preocupă mai puțin de persoane, de relații și de profunzimea acestora. În aceste condiții, elevii extravertiți se adaptează mai ușor diferitelor stiluri de comunicare, sunt mai receptivi la dialogul propus de profesor, inițiază ei înșiși acte de comunicare, ceea ce face ca misiunea profesorului să fie relativ mai ușoară în privința comunicării cu acești elevi.

Referitor la obstacolele determinate de caracteristicile persoanei care intră într-o relație de comunicare cu alta, o serie de studii (Hannoun, 1996, p. 33 apud Sălăvăstru, 2004; Limbos, 1990, pp. 45-91 apud Sălăvăstru, 2004) au atras atenția asupra atitudinii individualiste, egocentrice. Atitudinea și comportamentul individualist sau egocentric înseamnă o centrare excesivă a individului asupra lui însuși, asupra acțiunilor sale și asupra rezultatelor lor, indiferent de sau chiar în disprețul celorlalți și al atitudinilor lor. În viziunea lui Limbos (1990, p. 46 apud Sălăvăstru, 2004), individualismul și egocentrismul ar însemna o întoarcere totală către sine în mod mai mult spontan decât organizat; manifestarea evidentă a unui egoism concretizat în căutarea voită și calculată a satisfacțiilor personale; o anumită insensibilitate, concretizată în indiferența față de evenimentele exterioare și față de nedreptățile în legătură cu cei din jur. Altfel spus, atitudinile și comportamentele individualiste, egocentrismul în general reprezintă un obstacol serios în calea comunicării. Dialogul cu individul centrat pe sine însuși devine greoi, dacă nu chiar imposibil. Consecințele



atitudinii egocentrice pot fi determinate și pentru nivelul comunicării didactice. În primul rând, atitudinea egocentrică este însoțită aproape întotdeauna de o falsă cunoaștere de sine. Cine se vede numai pe sine și nu se compară cu ceilalți nu poate avea o imagine reală a calităților și defectelor sale. Totuși, a intra într-o relație de comunicare cu ceilalți presupune o cunoaștere adecvată a posibilităților și limitelor proprii. În al doilea rând, atitudinea egocentrică aduce cu sine o exacerbare a sinelui. Pentru individualist, tot ceea ce gândește, tot ceea ce spune și tot ceea ce face este bun și nu poate fi pus în discuție. De aici provine și o redusă disponibilitate de dialog. În al treilea rând, atitudinea egocentrică este însoțită de neîncrederea în ceilalți. Indiferența este dublată, de multe ori, de lipsa de încredere în alții, de considerarea lor ca fiind incompetenți sau neînsemnați. Această lipsă de încredere își are expresia într-o slabă cooperare cu membrii grupului și, uneori, într-o marginalizare a persoanei individualiste de către grup.

#### *Relațiile social-valorice în comunicarea didactică*

Cea de-a doua categorie de obstacole își are originea în relațiile interindividuale dintre participanții la relația de comunicare didactică. În primul rând, trebuie să remarcăm faptul că între profesor și elevul său regăsim în permanență o relație de autoritate: profesorul este considerat autoritatea cognitivă (epistemică) în desfășurarea actului didactic în general și a comunicării didactice în special. Autoritatea cognitivă e autoritatea celui care știe mai mult într-un domeniu. Relația de autoritate în comunicarea didactică nu se manifestă numai între elev și profesor, ci și între elevii aceleiași clase: unii elevi știu mai mult la anumite materii, motiv pentru care sunt considerați „autorități” în domeniu.

De multe ori, autoritatea este un instrument al dinamizării și al eficientizării comunicării didactice. Recunoscând în profesor (și, de asemenea, în unii colegi) autoritatea cognitivă într-un domeniu, elevii vor avea tendința de a intra în relație de comunicare cu acesta, pentru a se informa în legătură cu anumite probleme, pentru a clarifica anumite concepte. Astfel, a recunoaște o autoritate înseamnă, în ultimă instanță, a indica sursa din care te poți documenta într-un domeniu.

Aceasta este tendința naturală, firească într-o relație de cunoaștere, însă, putem constata cu ușurință, autoritatea și recunoașterea ei sunt și sursa unor distorsiuni pe traiectul comunicării didactice. Considerarea profesorului drept o autoritate de necontestat la disciplina sa face ca tot ceea ce spune el să fie luat *ad litteram*, fără a se recurge la analize și evaluări proprii. Astfel, poate apărea o atenuare până la anulare a spiritului critic, foarte necesar oricărei comunicări, și cu atât mai mult comunicării didactice. Fără manifestarea spiritului critic, este aproape imposibilă orice comunicare între interlocutori, mai ales atunci când aceasta este de natură argumentativă. Posibilitatea comunicării cu celălalt este dată de posibilitatea punerii la îndoială a cel puțin una dintre opiniile exprimate. Totuși, dacă această posibilitate este anulată, în calea comunicării didactice se interpune un serios obstacol, care provine din natura relației (sau poziționării) celor doi participanți la actul comunicării didactice. În privința relației de autoritate profesor-elev, trebuie menționat și faptul că ea este dedublată. Astfel, pe de o parte, există o relație de autoritate cognitivă, epistemică (profesorul este cel care știe mai mult în raport cu elevul său), și pe de altă parte, se instituie o

relație de autoritate deontică (profesorul îndeplinește o funcție în raport cu elevul, poate să dea ordine și să decidă sancțiuni dacă ordinele nu sunt îndeplinite).

Mai mult decât atât, se observă că între profesor și elev se instituie și un fel de relație de putere: profesorul este purtătorul puterii, în timp ce elevul este destinatarul puterii. Dacă elevul resimte autoritatea profesorului său ca fiind apăsătoare, ca dominatoare, implicit el se va simți amenințat, va resimți teamă și nu va reuși să recepționeze în cele mai bune condiții mesajele profesorului. De aceea, relația profesor-elev trebuie să fie astfel structurată încât elevul să îndrăznească să acționeze în prezența profesorului, să coopereze cu el, să răspundă la întrebări, să pună la rândul său întrebări, să formuleze opinii și interpretări personale, să adopte o poziție critică atunci când situația o impune.

O a doua categorie de obstacole, dincolo de cele determinate de autoritate, provine din natura relațiilor valorice pe care participanții la relația de comunicare didactică le întrețin. Fiecare dintre actorii relației de comunicare vine cu un câmp valoric amplu și complex. În măsura în care aceste câmpuri valorice sunt în consens și sunt de natură pozitivă în raport cu finalitățile actului didactic (în sensul că participanții împărtășesc, în general, aceleași valori, pe care le și promovează și care concură la îndeplinirea scopurilor educației), atunci ele creează un climat favorabil pentru derularea comunicării didactice. Există însă și situații în care aceste câmpuri valorice sunt în disonanță. În aceste condiții, conflictul valoric reprezintă un obstacol în calea unei bune comunicări didactice. Conflictul valoric se poate instala la diferite niveluri, constituindu-se în tot atâtea blocaje ale comunicării: la nivelul valorilor morale, la nivelul valorilor estetice, la nivelul valorilor vieții în comun. Dacă profesorul nu ține seama de diversitatea valorilor particulare la care aderă elevii și nu va încerca să realizeze o comunicare în vederea unui acord posibil, a unei înțelegeri a valorilor autentice, atunci receptarea mesajelor va avea mult de suferit.

Conflictele pot să apară și la nivelul valorilor vieții în comun. În general, tânăra generație este adepta unei libertăți aproape infinite de gândire și acțiune. În același timp, școala și educația rămân opere de nivelare, de conformism, de dirijare socială, care pun accentul pe acțiunile normate și, în general, pe respectarea normelor. Astfel de cerințe sunt resimțite cel mai adesea ca atentate la libertățile individului, ca restricționări ale liberei inițiative individuale. Reacția față de regulamentele școlare, față de uniforme, față de ierarhiile stabilite constituie expresii ale conflictului valoric manifestat între participanții la actul de comunicare didactică pe linia normativității. De aceea, relația dialogică profesor-elev este profund afectată atunci când elevul percepe cerințele școlare ca strategii de constrângere a individului pentru a adopta anumite comportamente.

La această categorie de blocaje ale comunicării pot fi adăugate și stereotipurile. Orice individ acționează, conștient sau nu, conform unui anumit număr de prejudecăți și stereotipuri sociale. În percepția fiecărei persoane despre celălalt se exploatează, în mod frecvent, mai mult informațiile care țin de apartenența lui la o categorie, la un grup, decât de individul aflat în fața noastră. Acest lucru face ca reacțiile față de interlocutor, interpretarea informațiilor, precum și natura relației pe care o stabilim cu acesta să fie afectate de stereotipurile la care ne raportăm în mod inconștient. Stereotipurile cu privire la o minoritate

etnică, stereotipurile rasiale, stereotipurile profesionale, stereotipurile sexuale, stereotipurile cu privire la frumusețea fizică ne determină să dezvoltăm anumite așteptări cu privire la comportamentul și reacțiile interlocutorului și să realizăm comunicarea în acord cu aceste așteptări. Stereotipul etnic îl poate determina, de exemplu, pe un profesor să fie mai distant, mai rece, să comunice mai puțin, să ofere mai puține explicații copiilor rromi. Poate interveni, în această situație, și ceea ce s-a numit în literatura de specialitate „profeția autoîmplinită”, în sensul că așteptările stereotipe ale celui care comunică îl determină să adopte o atitudine care suscită din partea interlocutorului un comportament care îi confirmă așteptările. Cercul vicios se poate sparge numai dacă persoana-țintă este conștientă de așteptările observatorului (și se va strădui să le infirme dacă ele sunt negative) sau dacă are o concepție fermă despre propria personalitate și nu se lasă influențată de atitudinea și comportamentul acestuia.

#### *Blocaje determinate de canalele de transmisie*

Comunicarea didactică se realizează cu ajutorul tuturor formelor de limbaj: verbal, paraverbal și nonverbal. Obstacolele din perspectiva limbajului pot avea surse multiple. Pornind de la faptul că limbajul este un sistem de semne care funcționează ca un vehicul pentru transferul de informații de la un individ la altul, trebuie luat în calcul că, pentru ca semnele să poată îndeplini această funcție de transferabilitate, este necesar ca ele să îndeplinească o serie de condiții: să fie purtătoare ale unui sens (modalitatea prin care un obiect este adus la cunoștința receptorului) și să trimită la o referință (realitatea pe care sensul o aduce la cunoștința receptorului).

O primă categorie de obstacole asumate pe linia sensului și referinței ține de faptul că elevul sau studentul nu se află, de multe ori, în posesia sensului exact și a referinței adecvate în cazul unui anumit termen, motiv pentru care el utilizează termenul în mod incorect, iar comunicarea este afectată; este ca și cum cineva ar încerca să folosească o limbă străină pe care o cunoaște foarte puțin. În acest caz, sarcina cadrului didactic este aceea de a determina pentru elevul sau studentul în cauză sensul (înțelesul) termenului și referința (realitatea) desemnată prin termen. În general, amplitudinea vocabularului elevului/ studentului este o condiție a unei comunicări didactice eficiente, în timp ce un vocabular sărac este o piedică în derularea acestei comunicări.

Lingviștii atrag atenția asupra situațiilor în care obstrucționarea comunicării se produce din cauza folosirii unor cuvinte necunoscute de către destinatari (termeni străini, termeni tehnici etc). În ultimii ani, a existat o adevărată invazie de termeni străini (împrumutați mai ales din limba engleză), care apar în discursurile politice, economice, în mass-media și în spoturile publicitare. Acești termeni sunt incluși în mesaje adresate nu unor specialiști, ci maselor largi, ceea ce face ca mesajul respectiv să devină, intenționat sau nu, un adevărat instrument de manipulare, în măsura în care orice cuvânt neînțeles bine contribuie la mascarea unor realități (Slama-Cazacu, 1999, p. 597 apud Sălăvăstru, 2004). Bombardați zilnic cu termeni de genul „antamare”, „briefing”, „staff”, „target”, „second hand”, „trend”, există riscul preluării mecanice și utilizării lor atât de către profesori, cât și de către elevi fără timp pentru asimilare și înțelegere corectă. Consecința utilizării lor este în primul rând un blocaj al comunicării, deoarece chiar și cunoscătorii limbilor

din care sunt preluați pot fi uneori derutați de construcțiile lexicale rezultate. Pentru profesor, preocupat de efectul comunicării sale din punctul de vedere al înțelegerii complete, este extrem de important să ofere un model de stăpânire și folosire a limbii române, evitând vorbirea „pășărească”, noncomunicațională, pe care Tatiana Slama-Cazacu (1999) a numit-o „noua limbă de lemn”.

#### *Blocajele comunicării determinate de natura domeniului cognitiv*

Sălăvăstru (2004) menționează, de asemenea, că este cunoscut faptul că domeniile de cunoaștere cu care ia contact elevul pe parcursul școlarizării se diversifică în mod constant. Această diversificare are ca rezultat și o anumită specializare a cunoașterii, astfel încât, la anumite niveluri, cunoașterea nu mai este accesibilă prin intermediul limbajului comun, motiv pentru care facilitatea comunicării didactice depinde de domeniu. La anumite discipline de învățământ (de exemplu, la matematică, fizică, chimie), cunoașterea specializată se concretizează în teorii și sisteme ce recurg la limbaje artificiale, în măsură să asigure cu o mai mare exactitate transferul conținutului informațional de la un individ la altul. Comunicarea se realizează în condiții optime la astfel de discipline numai dacă participanții stăpânesc foarte bine sensurile operaționale ale semnelor unui asemenea limbaj.

Pe de altă parte, există discipline de învățământ și domenii ale cunoașterii (de exemplu, psihologie, filosofie, sociologie) în care dificultățile de comunicare își au originea în promovarea unei cunoașteri de maximă generalitate și abstracțiune. Ele sunt tot construcții, mai mult sau mai puțin ideale, care vizează proiecții cu privire la ceea ce trebuie să fie lumea sau anumite sectoare ale ei. Este de remarcat faptul că aceste proiecții se realizează cu ajutorul limbajului natural. O primă dificultate în actul comunicării didactice vine tocmai din această direcție: sensurile și semnificațiile la care trimit unii termeni în limbajul comun sunt total diferite de sensul lor științific. În acest caz apare fenomenul de interferență a sensurilor, cunoscut și în psihologie, și în filosofie ca un impediment serios în utilizarea limbajului (Sălăvăstru, 1999, pp. 22-26 apud Sălăvăstru, 2004).

#### *Câteva strategii de eficientizare a comunicării didactice*

Plecând de la tipologia atitudinilor interindividuale (atitudine de interpretare, de evaluare, de ajutor, de consiliere, interogativă, de comprehensiune), Abric (2002 apud Sălăvăstru, 2004) stabilește cinci reguli ale unei comunicări eficiente și de calitate: să asculți (adică să îți seama de punctul de vedere al celuilalt); să observi (adică să te interesezi de tot ceea ce se petrece în situația de comunicare); să analizezi (adică să degajezi elementele componente ale câmpului psihologic și social care îi determină pe indivizi); să te exprimi (adică să-ți spui punctul de vedere în funcție de interlocutor sau de natura obiectului comunicării); să controlezi (adică să urmărești calitatea și relevanța mesajului, precum și procesele care pot perturba transmisia).

Fiecare dintre aceste exigențe are o importanță aparte în comunicarea didactică, deoarece aceasta din urmă este, prin excelență, o comunicare de tip social, ce se desfășoară în cadrul grupului. A-l asculta pe celălalt înseamnă a-ți forma o imagine adecvată despre ceea ce spune acesta. Condiția primordială a comunicării este ascultarea interlocutorului. Pentru profesor, respectarea acestui ansamblu de exigențe ale

unei comunicări didactice eficiente înseamnă a dispune de competență comunicațională. Arta (aptitudinea) de a comunica eficient în orice situație se numește competență de comunicare. Competența comunicațională presupune: cunoașterea influenței contextului asupra conținutului și formei comunicării, și, pe această bază, adecvarea comportamentului comunicațional la contextul în care el se manifestă; competența este cea care ne spune, de exemplu, că într-un anumit context și cu un anumit auditoriu un subiect convine sau nu; cunoașterea regulilor comunicaționale, dar și abilitățile de implementare a acestor reguli; de exemplu, cunoașterea regulilor comportamentului nonverbal și capacitatea de a sesiza și descifra mesajele nonverbale; cunoașterea psihologiei individului, experiența relaționării interumane și o anumită abilitate socială care să permită evitarea capcanelor și a pericolelor; înțelegerea și însușirea culturii interlocutorului, deoarece principiile unei comunicări eficiente variază de la o cultură la alta; ceea ce se dovedește a fi eficient în contextul unei culturi poate fi ineficient în altă cultură.

Sălăvăstru (2004) accentuează faptul că, în relația de comunicare, profesorul trebuie să își asume rolul de o asemenea manieră, încât elevul să simtă că se dorește întâlnirea cu el ca persoană și ca partener de dialog. Situația care poate favoriza cel mai bine exprimarea elevului este aceea în care el nu se simte nici judecat, nici interpretat, nici sfătuit, nici manipulat prin întrebări. Este o situație în care el se simte ascultat, iar a ști să asculte este caracteristica fundamentală a unei comunicări ce favorizează exprimarea celuilalt.

În concluzie, în această lucrare, am prezentat succint care sunt principalele cauze ale blocajelor de comunicare în context educațional. Consider că prin conștientizarea acestor blocaje se poate ajunge la atacarea cauzelor care pot duce la astfel de blocaje și, implicit, la apropierea de un tip de învățământ centrat pe elev/ student și de un grad mai ridicat de motivație în rândul educaților.

## **Bibliografie:**

- Abric, J. C. (2002). *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Iași: Polirom
- Craiovan, M. P. *Comunicare educațională. Note de curs*.
- Hannoun, H. (1996). „Education et communication”, în Hannoun, H., *Introduction à la philosophie de l'education*. Nathan, Paris.
- Limbos, E. (1990). *Les barrages personnels dans les rapports humains*. Paris: ESF.
- Sălăvăstru, D. (1999). *Didactica psihologiei*. Iași: Polirom.
- Sălăvăstru, D. (2004). *Psihologia educației*. Iași: Polirom.
- Săucan, D. Ș. (1999). „Specificitatea comunicării didactice în contextul comunicării interumane”, în S. Marcus (coord.), *Competența didactică*. București: Editura AII.
- Slama-Cazacu, T. (1999). *Psiholingvistica*. București: Editura AII.

## PROFILUL PSIHOSOCIAL AL GRUPULUI

*Prof. Rupa Doriană Mihaela, Grădinița cu P. P. Nr. 3 Drobeta Turnu Severin, județul Mehedinți*

Este o metodă de reprezentare grafică a rezultatelor unor măsurători făcute prin utilizarea diferitelor probe, fie pe un individ în parte, fie pe un eșantion de subiecți.

Cu ajutorul unor teste sau a altor modalități, se determină nivelul de dezvoltare al diferitelor capacități psihice globale ale individului și a elementelor componente ale acestora, ca de exemplu:

- Gândirea – rapiditatea, ritmul, flexibilitatea, creativitatea,
- Atenția – stabilitatea, concentrarea, volumul, distribuția, mobilitatea,
- Memoria – rapiditatea întipăririi, trăinicia păstrării, exactitatea, promptitudinea și completitudinea reactualizării datelor memorate,
- Alte capacități precum: imaginația, afectivitatea, aptitudinile, motricitatea, temperamentul, caracterul.

Fiecare caracteristică are în final o anumită valoare. Dacă se așează toate aceste valori pe verticală, iar apoi sunt unite printr-o linie, se obține o figură asemănătoare siluetei umane. Din acest motiv metoda este numită “profil psihologic”.

Această metodă are menirea de a vizualiza performanțele obținute de un individ, sau a unui grup la o serie de probe, având și posibilitatea comparării rezultatelor obținute de o persoană în diferite perioade de timp, sau a rezultatelor obținute de diferiți indivizi la același moment.

Se pot remarca două puncte în profilul unui individ:

- A) Puncte slabe – care necesită intervenții educative, remedieri sau ameliorări.
- B) Puncte forte – elementele de sprijin în vederea desfășurării unor comportamente eficiente.

Pentru că aceste trăsături ale indivizilor să fie convertibile la trăsături psihice ale unui grup, trebuie să se țină cont de câteva aspecte ale grupului:

1) Stabilirea unor particularități ale grupului care urmează să fie măsurate iar apoi vizualizate sub forma profilului. Alegerea acestor particularități se face în funcție de scopul urmărit (dacă se dorește aflarea multor informații, se vor utiliza majoritatea proprietăților grupurilor mici; dacă se dorește caracterizarea grupului după proprietățile esențiale, se face apel doar la o parte a lor).

Cele mai utilizate proprietăți sunt:

- Consensul (existența atitudinilor asemănătoare în grup),
- Conformismul (respectarea normelor de grup),
- Autoorganizarea (capacitatea grupului de a se organiza singur),
- Coeziunea (unitatea grupului),
- Eficiența (îndeplinirea obiectivelor),

- Autonomia (independența),
- Controlul (grupul ca mijloc de control a acțiunii membrilor săi),
- Stratificarea (ierarhizarea statutelor),
- Permeabilitatea (acceptarea altor membri),
- Flexibilitatea (de manifestare a comportamentelor variate),
- Omogenitatea (similaritate psihologică și socială a membrilor),
- Tonul hedonic (plăcerea apartenenței la grup),
- Intimitatea (apropierea psihologică între oameni),
- Forța (tăria grupului),
- Participarea (acționarea pentru grup),
- Stabilitatea (persistența în timp a grupului).

2) Alcătuirea unui chestionar care să se adreseze grupului și care să conțină proprietățile anterioare, dar transformate în întrebări. Se recomandă ca aceste întrebări să fie clare, concise, să conțină cuvinte uzuale, pe înțelesul tuturor, astfel încât să permită elaborarea unor răspunsuri care să concorde cu realitatea. Cea mai des întâlnită formulare a întrebărilor este: “În ce măsură...?”

3) Este foarte necesară stabilirea unităților de măsură a proprietăților respective. Cea mai utilizată este scara de atitudini de tip Lickert (cu cinci intervale), care dă posibilitatea evaluării gradului în care o anumită proprietate caracterizează grupul. Valorile scării se pot interpreta astfel:

- un punct – caracteristică apare într-o măsură foarte mică,
- două puncte – caracteristica e prezentă în mică măsură,
- trei puncte – caracteristica există într-o oarecare măsură,
- patru puncte – caracteristica e prezentă în mare măsură,
- cinci puncte – caracteristica apare într-o măsură foarte mare.

În realizarea profilului psihologic de grup este necesară urmărirea etapelor:

A) Pregătirea grupului în vederea aplicării chestionarului, care poate fi:

- O pregătire de conținut – în care se explică termenii dificili.
- O pregătire tehnică (organizatorică) – în care se repartizează foile de răspuns fiecărui individ chestionat și instruirea grupului subiecților de a răspunde la fiecare întrebare, notând în dreptul fiecăreia numărul de puncte acordat.

B) Aplicarea chestionarului - poate fi lucru individual sau dictarea fiecărei întrebări de către cercetător și notarea răspunsului de către subiecți.

C) Construirea profilului psihosocial al grupului – pe verticală sunt notate proprietățile, iar pe orizontală cele cinci unități. În dreptul fiecărei proprietăți se trec mediile rezultate de la toți membrii

Realizarea acestui profil poate oferi informații despre grup, precum:

- Indică orientarea generală (pozitivă sau negativă) a proprietăților grupului social. Dacă proprietățile grupului. Unind punctele, vom obține profilul psihosocial al grupului. Sunt prezente în mare și foarte mare măsură, grupul este bine organizat și structurat; dacă proprietățile apar într-o mică sau foarte mică măsură, grupul este dezorganizat și conflictual.
- Arată măsura și gradul în care fiecare proprietate este dezvoltată în grup, indicând ce caracteristică trebuie îmbunătățită.
- Arată cauzele probabile ale unei situații de grup și unele efecte ce s-ar putea obține.

Profilul psihosocial al grupului este modalitatea prin care se poate realiza o bună cunoaștere a grupului, a caracteristicilor lui generale și particulare. Cu ajutorul lui se pot lua decizii de ameliorare a unor probleme apărute între membrii grupului, rezolvarea acestora ducând la o creștere a eficienței și o mai ușoară atingere a obiectivelor comune. Este înlesnită de asemenea și anticiparea funcționalității viitoare a grupului.

#### BIBLIOGRAFIE:

- De Visscher, P., Neculau, A. Dinamica grupurilor ", Editura Polirom, Iasi, 2001
- Maxwell, J. – "Dezvolta liderul din tine ", Editura Amaltea, Bucuresti, 1999
- Maxwell, J. – "Totul despre lideri, atitudine, echipa, relatii ", Editura Amaltea, Bucuresti, 2005
- Tichy, N. – "Liderul sau Arta de a conduce ", Editura Teora, Bucuresti, 2000



## TIPURI DE LIDERI ȘI STILURI DE CONDUCERE

*Prof. RUPA DORIANA MIHAELA, Grădinița cu P. P. Nr. 3 Drobeta Turnu Severin, Mehedinți*

Stilul de conducere este modul în care sunt stabilite relațiile dintre lideri și asociați și alți angajați ai companiei, adică modul în care liderul conduce comportamentul subordonaților și mijloacele pe care le folosește pentru a le induce comportamentul dorit. Un lider trebuie să cunoască detaliile pe care le implică poziția de conducător.

Un lider bun întotdeauna va fi ușor de observat. Oamenii din echipa lui sunt extrem de motivați, sunt loiali și performanți.

Stiluri de conducere:

- Autocratic (putere absolută)
- Democratic (principiile democrației)
- Laissez – faire (să meargă)

Modelul Blake și Mouton

Se iau în calcul 2 dimensiuni:

- \* Orientarea spre oameni
- \* Orientarea pe sarcină, rezultate

Motivantul

- face față cu calm conflictelor;
- delegă clar;
- ia decizii atunci când este necesar;
- ajută subordonații să-și îmbunătățească performanțele;
- stabilește clar țelurile;
- stabilește planuri de acțiune și le monitorizează;
- implică subordonații în luarea deciziilor.

Preocupatul

- îi pasă de oameni;
- vrea să fie agreat de colaboratori și de subordonați;
- evită conflictele deschise;

- dacă “școala e fericită” nimic nu mai contează;
- este dispus să acorde o mână de ajutor;
- conduce bazat pe devotamentul subordonaților.

#### Administratorul

- lucrează „ca la carte”;
- menține starea existentă de lucruri;
- este ferm;
- este mai mult conștiincios decât creativ sau inovator.

#### Asertivul

- vrea ca lucrurile să se facă așa cum spune el;
- spune, dictează și nu ascultă;
- nu-i pasă de sentimentele și opiniile celorlalți;
- este agresiv dacă este provocat;
- pune accent pe controlul subordonaților;
- dirijează activitatea ferm spre rezultate.

#### Pasivul

- rezistă la schimbare;
- nu face mai mult decât cer superiorii;
- critică mereu;
- este atent la greșelile pe care le comit ceilalți;
- este preocupat de propriul statut;
- acuză permanent pe ceilalți.

#### Modelul Hersey și Blanchard

##### Stilul directiv – “tell”

- Pentru subordonații care nu pot sau nu vor să realizeze activitățile cerute, managerul spune ceea ce trebuie să facă subordonații.
- Controlează fiecare acțiune.
- Este centrat pe sarcină.

##### Stilul tutorial - “Sell”

- Pentru subordonații care nu pot dar vor să realizeze activitățile solicitate, managerul vinde sugestii, decizii.

- Încearcă să convingă.
- Este centrat și pe sarcină și pe relația umană.

#### Stilul mentorat – “participate”

- Pentru subordonații care vor și pot suficient.
- Capacitățile și motivațiile trebuie dezvoltate.
- Managerul participă cu sugestii, sfaturi, ajutor.
- Este centrat pe relații umane

#### Stilul delegator – delegate

- Pentru subordonații care pot și vor în măsură suficientă.
- Managerul deleagă subordonaților autoritatea de luare a deciziilor.
- Nu este centrat nici pe relații, nici pe sarcină.

Tipologia tridimensională Reddin – procesarea informației

#### ANALISTUL

- preferă informații concrete;
- folosește logica;
- nu poate fi influențat emoțional;
- calculează riguros bugetul;
- face organigrame clare;
- nu încurajează discuțiile libere în grup;
- nu se concentrează pe oameni.

#### EXPLORATORUL

- lucrează cu idei abstracte, bogate;
- caută consens, construiește coaliții
- este logic;
- neglijează latura emoțională;
- nu poate anticipa conflictele.

#### REACTIVUL

- este concentrat pe “aici” și ”acum”;
- reacționează la idei și situații în mod aleator;
- abordează problemele pe latura emoțională;

- pune accent pe recompensarea subordonaților;
- ia decizii în grup și rapid;
- cere părerea tuturor;
- nu ține cont de logică.

### VISĂTORUL

- privește faptele în context larg, fără a le ordona;
- nu îl deranjează ambiguitatea;
- privește emoțional totul;
- creativ, gândește holistic;
- preferă brainstorming-ul;
- nu este întotdeauna practic, are nevoie de ajutor.

Activitatea unui manager - Mintzberg -

- „aleargă de colo – colo”;
- proces discontinuu, fragmentat, întrerupt de explozii de activitate intensă (7 minute);
- 17 ore ședințe, 6 ore pregătire pentru ședințe, x ore recuperare după ședințe;
- roluri: interpersonale, informaționale, decizionale;
- „eul public”- ce văd ceilalți și „eul privat” – ce face chiar irațional

*Comportamente raționale și iraționale* Walt Disney

- Nici o picătură de alcool în compania sa.
- Nici un fir de păr facial în preajma sa.
- La micul dejun mânca gogoși înmuiate în whisky.
- Avea mustață.

*Comportamente raționale și iraționale* Robert Maxwell – mogul media

- Monta microfoane secrete în birouri.
- Nu-și informa salariații de situația financiară a firmei.
- Nu era punctual la întâlniri, stabilea mai multe întâlniri în același timp.
- S-a omorât după ce s-a descoperit că a devalizat fondul de pensii al companiei.

LATURA IRAȚIONALĂ A MANAGEMENTULUI POATE DUCE LA EȘECUL ORGANIZAȚIEI.

### *Relații de transfer*

- Toate relațiile actuale poartă amprenta relațiilor trecute.
- Trăirea relațiilor primare, din trecutul nostru, duce la stereotipuri comportamentale.
- Contează modul în care am fost lăudați sau certați în copilărie.
- Apare “idealizarea”- asemănarea cu o persoană admirată sau “ogindirea” – obținerea cu orice preț a unui feedback pozitiv.
- Idealizarea și ogindirea trebuie controlate.

### *O lume a mincinoșilor*

- Cei mai mulți subalterni mint conștient (pentru avantaje) dar și inconștient (reacții de transfer).
- Oamenii le spun celorlalți ceea ce ar dori ei să audă.
- Autoritatea alungă candoarea.
- “Singurul folos al lingușelii este că auzind lucruri neadevărate despre noi, aflăm cum ar trebui să fim.”
- Relații sincere în organizație
- Climat deschis
- Ascultare activă
- Feedback de 360°
- Nu se scuză comportamentul disfuncțional
- Se autocultivă smerenia

### *Tenacitatea unui lider*

- abordează dificultățile afective într-un mod productiv;
- redefinesc experiențele în mod pozitiv;
- crează imagini optimiste ale viitorului;
- își acordă timp de reflecție;
- mențin relații utile în care găsesc sprijin.

În condițiile în care organizațiile moderne nu mai sunt construite pe multe niveluri ierarhice și volumul de informații care trebuie gestionat este din ce în ce mai mare, rolul managerului este unul mai complex. Acesta nu mai reprezintă doar o persoană ce deține adevărul absolut, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalți, ci va acționa mai mult ca un facilitator, ca un mediator

ce va oferi posibilitatea manifestării personalității, a cunoștințelor angajaților, adoptând pe această bază cel mai bun curs de acțiune. Liderii trebuie astfel să asigure în companie un cadru cât mai adecvat pentru a facilita subordonaților organizației să-și manifeste și consolideze abilitățile, să-și exprime inițiativa și să-și valorifice cunoștințele la un nivel cât mai ridicat.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Burduș, E., Androniceanu, A. Managementul schimbării, Editura Economică, București, n 2000;
2. Năstase, M. Cultura Organizațională și managerială, Editura ASE, București, 2004;
3. Nicolescu, O., Verboncu, I. Metodologii manageriale, Editura Tribuna Economică, București, 2001

# CONTRIBUȚIA ACTIVITĂȚILOR EDUCAȚIONALE DESFĂȘURATE ÎN SISTEM INDOOR ȘI OUTDOOR LA DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE LEADERSHIP

PROF. ÎNV. PREȘ. RUSAN CARMEN-LIA  
GRĂDINIȚA CU P.P. „POIENIȚA”, CLUJ-NAPOCA

Educația outdoor prezintă următoarele avantaje (Fiskum & Jacobsen, 2012; Mutz & Müller, 2016; Andre & al., 2017; Drăghici, 2019; Purc-Stephenson & al., 2019; Arikan, 2021; Pană, 2021; Dabaja, 2022): implică mișcare fizică, crește starea de bine emoțională a elevilor, sprijină motivarea elevilor pentru implicarea în sarcini, stimulează creativitatea, reduce timpul de memorare a informației, facilitează incluziunea socială a copiilor cu diferite dizabilități, dezvoltă memoria vizuală, creează inter- și multidisciplinaritate, crește autonomia și independența copiilor, creează sentimentul apartenenței la comunitate, stimulează gândirea divergentă și flexibilitatea naturală, încurajează luarea de decizii, stârnește curiozitatea, stimulează improvizația, crește gradul de adaptare la natura activității, stimulează responsabilitatea, educă abilitatea de rezolvare de probleme, elevii se declară mai fericiți, mai mulțumiți de rezultatele lor, mai optimiști, mai puțin stresați. Pe de altă parte, experiența educațională outdoor aduce și provocări: costuri mai mari decât educația indoor, securitatea fizică a copiilor, curriculum adecvat, condiționarea meteorologică (Dabaja, 2022). Succesul educației outdoor depinde de integrarea rezultatelor acesteia în activitatea din clasă.

**Grupa:** mare

**Natura sarcinii:** colaborativă

**Scop:** Cunoașterea anotimpului toamna prin intermediul tuturor simțurilor; utilizarea materialelor oferite de natură pentru realizarea unor lucrări; dezvoltarea abilităților socio-personale: îmbunătățirea spiritului de echipă, îmbunătățirea relațiilor sociale, dezvoltarea competențelor de conducere.

**Obiective operaționale:**

- să analizeze mediul înconjurător în anotimpul toamna, folosindu-se de cele cinci simțuri;
- să sorteze frunzele după culoare și crenguțele după grosime;

- să numere în limitele 1-10;
- să realizeze grupe cu "tot atâtea" obiecte;
- să construiască diferite obiecte cu ajutorul materialelor din natură;
- să execute mișcări specifice jocurilor de mișcare;
- să lipească frunze pe pagini pentru a realiza "cărțica cu frunze";
- să ghicească ce fruct a gustat, folosind doar simțul gustului;
- să găsească comorile toamnei, după ce a rezolvat toate sarcinile hărții;
- să interpreteze cântece și poezii specifice toamnei;
- -să își formeze abilități de lucru în echipă;

### **Descrierea succintă a modalității de desfășurare a activității didactice**

Activitatea debutează cu pregătirea copiilor pentru drumeția în parc. La ora fixată preșcolarii se adună în curtea grădiniței și își împărtășesc bucuria pe care o trăiesc în acele clipe, datorită drumeției pe care o vor face. Reamintim regulile care trebuie respectate (să stea pe scaune în timpul deplasării, să stea în permanență în rând...). Toate acestea fiind verificate și stabilite, copiii merg spre microbuz. În timpul deplasării cu microbuzul se asigură o atmosferă de voieșie, prin antrenarea copiilor în diverse jocuri muzicale, cântece.

Întâlnirea de dimineață are loc într-un mod inedit, în parc, în jurul unui copac. Salutul: Educatoarea rostește următoarele versuri: "Dimineața a sosit/ Și în parc noi am venit/În cerc să ne adunăm /Cu toți să ne salutăm/Bună dimineața!"

Calendarul naturii: "Ne bucurăm că suntem aici/A-nceput o nouă zi/Cum e vremea dragi copii?" Împreună cu copiii se stabilesc: ziua, luna și anotimpul în care ne aflăm, aspectele vremii din această dimineață, îmbrăcămintea adecvată pentru această zi .

Mesajul zilei: Transmit copiilor scopul drumeției noastre în parc, dorim să cunoaștem toamna prin intermediul tuturor simțurilor Noutatea zilei(captarea atenției): În timp ce copiii au ochisorii închiși pentru a asculta ce se aude în natură toamna, sosește Zâna Toamna: "Unii-mi spun toamna bogată,/Alții zâna cea brumată,/Eu golesc grădinile Să umplu cămărilor./Dar sunt tare suparată,/Că rochița-mi preferată/ A rămas neterminată./Eu m-am pregatit de drum/Și vă rog pe voi acum,/Cu toți să mă ajutați Rochița să-mi terminați...." Copiii o ajuta pe Zâna și îi decorează rochița cu ajutorul frunzelor adunate din jurul copacului. Zâna le mulțumeste copiilor pentru ajutor



și le spune că mai are nevoie de ajutorul lor. Zâna Vara jucăușa i-a ascuns comoara cu toate bogățiile pe care le aduce oamenilor, aceasta i-a lăsat doar o hartă și pentru a ajunge la comoara trebuie să o descifreze. Educatoarea: "Zâna ne-a rugat frumos să o ajutam puțin/ Și la multe întrebări să răspundem dacă știm" Copiii sunt încântați să participe la o vânătoare de comori și doresc să ajute Zâna pentru a parcurge traseul hărții. Întreb copiii dacă sunt pregătiți pentru a pleca în căutarea comorii și le propun să ne încălzim înainte de a porni la drum. Tranziție: "Bate vântul frunzele". Zâna Toamna propune copiilor să zboare ca păsărelele până la primul indiciu arătat de hartă, acolo copiii au de rezolvat o sarcină pentru a merge mai departe.

Copiii vor fi împărțiți în 5 grupe (având ecusoane specifice), fiecare grupă având o sarcină de îndeplinit.

**Grupa veverițelor /Sarcina nr. 1:** "Vântul jucăuș a amestecat frunzele căzute la pământ, umpleți coșulețul cu frunze de diverse culori și forme, veți avea nevoie de ele mai târziu" "Bat din palme, clap, clap, clap,/ Din picioare, trap, trap, trap./ Ne-nvârtim, ne răsucim, /Printre frunze să pășim./Hai la dreapta uite-așa /Și la stânga tot așa,/Ne-aplecăm, ne ridicăm/ Frunzele să adunăm"

**Grupa iepurașilor/Sarcina nr. 2:** "Umpleți coșulețul cu castane și mai mari și mai mici, le vei găsi sub copacul din care au căzut, în timp ce căutați castanele, mergeți ca piticii." Ne reamintim mersul piticului : "Noi suntem piticii"

**Grupa pisicuțelor/Sarcina nr. 4:** "Adună în coșuleț crenguțe și mai lungi și mai scurte, și mai subțiri și mai groase, veți avea nevoie de ele mai târziu." Copiii pornesc în căutarea crenguțelor și rostesc versurile: Câte unul pe cărare,/Mergem în pădurea mare./În pădure copacei,/Frunzele au cazut din ei. /Frunze sus și frunze jos /Tot e galben și frumos.

**Grupa broscuțelor/Sarcina nr. 4:** "Sortează materialele din natură astfel: frunzele după culoare, crenguțele după grosime, așază în fiecare grupă atâtea ghinde câte frunze sunt; apoi construiește cu ajutorul lor un cadou pentru Zâna"

**Grupa Furnicuțelor/Sarcina nr. 5:** "Realizează o cărticică cu cele mai frumoase frunze ale toamnei. Folosește crenguțele subțiri pentru a lega cărticica și lipește frunzele preferate pe fiecare pagină pentru a le presa." După realizarea cărticicelor verificăm harta, ultimul drum ne duce către comoară, nerăbdători, copiii aleargă către ea. În foișor descoperă un coș cu bogățiile toamnei: fructe, legume, flori. Zâna Toamna mulțumește copiilor pentru ajutor și drept răsplată, va împărți cu noi darurile ei. Aceasta ne invită să jucăm jocul: "Ghicește ce ai gustat". Astfel, copiii, având ochii acoperiți cu o mască trebuie să ghicească prin intermediul gustului dar și al mirosului

fructul/leguma gustată. Astfel, copiii au ajutat Zâna să își găsească comoara și au descoperit toamna prin intermediul tuturor simțurilor: văz, auz, miros, gust, pipăit. Propun copiilor să îi mulțumim și noi toamnei pentru toate surprizele recitându-i poezii și cântece învățate la grădiniță. Toamna: "Tuturor vă mulțumesc/ Și din suflet vă doresc/ Anotimpul care vine /Să fie mai bun ca mine".

Pornim înapoi spre grădiniță mândri că am ajutat Toamna să își găsească comorile.

**Evaluarea activității:** Încântați de frumusețea anotimpului toamna, copiii realizează în sala de grupă, cu ajutorul materialelor adunate, *macheta parcului vizitat*.

Se va discuta cu toată grupa pe următoarele teme:

1. Cum v-ați simțit astăzi la activitatea din parc?
2. Cum vi s-au părut sarcinile de lucru? Ușoare/grele/amuzante/plăcute/relaxante?
3. Ce simțiți atunci când lucrați în echipă?
4. A fost dificil să găsiți comorile Toamnei?
5. V-ar fi fost mai greu să realizați macheta parcului fără a-l vizita?
6. Ce lucru/întâmplare v-a impresionat cel mai mult din activitatea de astăzi?

**La sfârșitul discuției, profesorul va trage următoarele concluzii:**

Procesul educației outdoor poate fi sintetizat în următoarea fraza: Participantul este plasat într-un mediu fizic și social unic, mai apoi primește un set de provocări și probleme. Prin perseverență, abilități și competențe învățate, acestea sunt rezolvate, acest fapt determinând autocunoașterea și dezvoltarea personalității.

**Bibliografie:**

- Salade, D., "Dimensiuni ale educației", Editura Didactică și Pedagogică RA, București, 1998;
- Lolica Tătaru, Adina Glava, Olga Chiș, Vasile Chiș, Piramida cunoașterii: repere metodice în aplicarea curriculumului preșcolar, Editura Diamant, 2014;
- Suport didactic pentru aplicarea curriculumului pentru educația timpurie, Editura Delta Cart Educațional, 2019.

# LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL-COMPONENTA ESENȚIALĂ A UNUI MANAGEMENTULUI DE SUCCES

**Prof. Rusu Felicia Mihaela**

**Liceul Teoretic "Ion Creangă" Tulcea**

Leadershipul educațional este un aspect esențial al managementului clasei și al succesului academic al elevilor. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie pentru a crea un mediu de învățare pozitiv și productiv. În acest articol, vom explora importanța acestui echilibru și vom discuta strategiile pe care profesorii le pot utiliza pentru a deveni lideri educaționali de succes.

Autoritatea în sala de clasă este esențială pentru menținerea disciplinei și a ordinii. Fără o autoritate clară, elevii pot deveni dezorganizați și comportamentele disruptive pot afecta procesul de învățare. Profesorii trebuie să stabilească reguli clare și consecvente și să se asigure că acestea sunt respectate. Autoritatea nu înseamnă doar impunerea regulilor, ci și crearea unui mediu în care elevii înțeleg importanța respectării acestora.

Un lider educațional autoritar este capabil să mențină controlul asupra clasei și să gestioneze comportamentele problematice. Aceasta implică aplicarea consecventă a sancțiunilor și oferirea de feedback constructiv pentru a corecta comportamentele inadecvate. De asemenea, autoritatea profesorului este esențială pentru a stabili așteptări clare și pentru a motiva elevii să își atingă potențialul maxim.

Empatia este o componentă crucială a leadershipului educațional. Profesorii empatici sunt capabili să înțeleagă și să răspundă la nevoile și emoțiile elevilor lor. Aceasta creează un mediu de învățare sigur și incluziv, în care elevii se simt respectați și sprijiniți. Empatia ajută la construirea relațiilor pozitive între profesori și elevi, ceea ce poate îmbunătăți motivația și angajamentul elevilor.

Un lider educațional empatic este capabil să recunoască și să răspundă la diversele nevoi ale elevilor. Aceasta poate include oferirea de suport emoțional, adaptarea strategiilor de predare pentru a se potrivi stilurilor de învățare individuale și crearea unui mediu de învățare care promovează incluziunea și respectul reciproc. Empatia ajută, de asemenea, la gestionarea conflictelor și la crearea unui climat de clasă pozitiv.

Găsirea echilibrului între autoritate și empatie este esențială pentru un leadership educațional eficient. Profesorii trebuie să fie capabili să mențină disciplina și ordinea în clasă, dar și să fie sensibili la nevoile și emoțiile elevilor. Acest echilibru poate fi dificil de atins, dar este esențial pentru crearea unui mediu de învățare pozitiv și productiv.

Un lider educațional eficient este capabil să stabilească reguli clare și să le aplice consecvent, dar și să ofere suport emoțional și să răspundă la nevoile individuale ale elevilor. Aceasta implică o combinație de fermitate și compasiune, care poate ajuta la crearea unui mediu de învățare în care elevii se simt în siguranță și motivați să învețe.

Prezentăm câteva dintre strategiile pe care le-am folosit pentru a găsi echilibrul între autoritate și empatie în sala de clasă, și pe care le recomand cu căldură:

- **Stabilirea regulilor clare și consecvente:** Profesorii trebuie să stabilească reguli clare și să se asigure că acestea sunt aplicate consecvent. Regulile ar trebui să fie pozitive și să promoveze comportamentele dorite. De exemplu, în loc să spunem "Nu vorbiți fără permisiune", putem spune "Ridicați mâna înainte de a vorbi".

- **Oferirea de feedback constructiv:** Feedback-ul trebuie să fie specific, clar și orientat spre îmbunătățire. Este nevoie ca profesorul să ofere feedback constructiv pentru a ajuta elevii să înțeleagă și să corecteze comportamentele inadecvate. De exemplu, în loc să spunem "Ai greșit la acest exercițiu", putem spune "Ai făcut o greșeală la acest exercițiu, dar ai reușit să rezolvi corect celelalte. Hai să vedem împreună unde ai greșit și cum putem corecta."

- **Crearea unui mediu de învățare sigur și incluziv:** Profesorii trebuie să fie atenți la nevoile individuale ale elevilor și să promoveze respectul reciproc. Activitățile de grup și proiectele colaborative pot ajuta la dezvoltarea abilităților sociale și la crearea unui sentiment de apartenență. De asemenea, este important ca profesorii să fie modele de comportament pozitiv și să încurajeze empatia și toleranța.

- **Adaptarea strategiilor de predare:** Profesorii trebuie să utilizeze strategii de predare interactive și variate pentru a menține interesul și motivația elevilor. Jocurile educative, activitățile practice și tehnologiile moderne pot face procesul de învățare mai atractiv și mai eficient. Este important ca profesorii să adapteze metodele de predare în funcție de nevoile și stilurile de învățare ale fiecărui elev.

- **Gestionarea conflictelor cu calm și empatie:** Profesorii trebuie să fie pregătiți să intervină prompt și eficient pentru a rezolva conflictele și a preveni escaladarea acestora. Este important ca profesorii să abordeze conflictele cu calm și empatie, să asculte toate părțile implicate și să găsească soluții care să fie acceptabile pentru toți.

- **Implicarea părinților și a comunității:** Implicarea părinților și a comunității în procesul educațional poate contribui semnificativ la crearea unui mediu educațional pozitiv. Profesorii trebuie să mențină o comunicare deschisă și regulată cu părinții, să-i informeze despre progresul și nevoile elevilor și să-i implice în activitățile școlare. De

asemenea, colaborarea cu organizațiile comunitare și participarea la proiecte locale pot oferi elevilor oportunități de învățare și dezvoltare personală.

În concluzie, leadershipul educațional eficient necesită un echilibru delicat între autoritate și empatie. Profesorii trebuie să fie capabili să mențină disciplina și ordinea în clasă, dar și să fie sensibili la nevoile și emoțiile elevilor. Aceste strategii nu doar îmbunătățesc experiența de învățare, dar și pregătesc elevii pentru a deveni cetățeni responsabili și empatici în societate. Un leadership educațional echilibrat contribuie la dezvoltarea armonioasă a elevilor și la succesul lor academic și personal.

- Patrașcu, D. *Leadership educațional autentic*, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 2019.

- Crăciun, A.-Ș., *Leadership profesional în mediul educațional*, Universitatea de Stat din Tiraspol, (2024)

# DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE LIDER ÎN EDUCAȚIE

*Prof. Sabău Corina*

*Palatul Copiilor Târgu Mureș*

*„Sarcina liderului este să conducă pe oamenii săi de unde sunt spre locuri unde nu au mai fost.”*

*– Henry Kissinger*

Dezvoltarea abilităților de lider în educație reprezintă un aspect esențial pentru orice profesionist din domeniu care dorește să aibă un impact pozitiv asupra elevilor, colegilor și comunității educaționale. Leadership-ul în educație nu se rezumă doar la gestionarea unei săli de clasă, ci include și capacitatea de a inspira, motiva și influența schimbarea în cadrul instituțiilor de învățământ. În acest ghid, vom explora cele mai importante strategii și tehnici pentru a deveni un lider de succes în domeniul educațional.

**Liderul organizației împărtășește viziunea, misiunea și obiectivele organizației cu angajații.** O viziune clară este esențială pentru stabilirea tipului și direcției de schimbare, dar în aceeași măsură, este important să asigure aprecierea efectivă a inovațiilor și execuția efectivă a celorlalte sarcini școlare. Succesul școlii necesită atât leadership, cât și management. Angajații vor avea un înalt angajament față de organizație și vor împărtăși valorile ei și se vor identifica cu obiectivele ei. Acestea trebuie să fie realiste, dar provocatoare. Când obiectivele propuse sunt nerealiste, angajații se descurajează și climatul de muncă are mult de suferit. Dacă aceste obiective sunt sub capacitatea organizației și a angajaților există pericolul ca liderul să scadă în ochii angajaților și chiar să-și piardă autoritatea.

**Stabilirea unei viziuni clare pentru .** Primul pas în dezvoltarea abilităților de lider în educație este stabilirea unei viziuni clare. O viziune bine definită servește drept busolă pentru toate activitățile și deciziile tale. Aceasta trebuie să fie inspiratoare și să reflecte valorile și obiectivele educaționale pe care le urmărești.

Începe prin a identifica care sunt valorile fundamentale pe care dorești să le promovezi în cadrul educațional. Acestea pot include inovația, incluziunea, excelența academică sau dezvoltarea personală a elevilor. După ce ai stabilit valorile, formulează o viziune care să le integreze și să ofere o direcție clară pentru echipa ta. O viziune puternică nu doar că îți va ghida acțiunile, dar va și inspira pe ceilalți să se alăture eforturilor tale.

**Construirea relațiilor de încredere cu echipa.** Disponibilitatea și responsabilizarea angajaților pentru îndeplinirea sarcinilor. Un manager nu lucrează singur. Esența muncii administrative a managerului este prin alții care funcționează în numele lui. Acesta este atributul managerial de bază. Managerul trebuie să motiveze personalul său să realizeze sarcinile, aceasta devenind sarcina sa principală.

Leadershipul înseamnă influențarea activităților altora pentru a atinge obiectivele dorite. Liderii sunt oamenii care modelează obiectivele, motivațiile și acțiunile altora. Ei inițiază frecvent schimbarea pentru a atinge țintele noi și țintele existente. Atmosfera din școală este influențată de stilul managerial și implicarea în procesul de luare a deciziei.

**Dezvoltarea abilităților de comunicare eficientă.** Comunicarea eficientă este fundamentul unei bune conduceri. Un lider în educație trebuie să fie capabil să comunice clar și concis, să transmită idei complexe într-un mod accesibil și să gestioneze conflictele într-o manieră constructivă.

Pentru a-ți îmbunătăți abilitățile de comunicare, exersează ascultarea activă și oferirea unui feedback constructiv. Învăță să adaptezi stilul de comunicare în funcție de publicul tău. De exemplu, atunci când discuți cu elevii, folosește un limbaj simplu și exemple relevante pentru vârsta lor. Pe de altă parte, atunci când comunici cu colegii, fii pregătit să abordezi subiecte complexe și să argumentezi clar punctele de vedere.

**Promovarea inovației și schimbării.** Un lider în educație nu se teme de schimbare, ci o îmbrățișează și o promovează. Inovația este esențială pentru îmbunătățirea continuă a procesului educațional și pentru menținerea relevanței într-un mediu în constantă schimbare.

Încurajează echipa ta să exploreze noi metode de predare, tehnologiile educaționale și strategii de învățare. Fii deschis la idei noi și oferă sprijin pentru implementarea acestora. În plus, fii un

model de urmat prin adaptarea la schimbări și învățarea continuă. Participarea la cursuri de formare profesională și conferințe educaționale poate fi un exemplu pozitiv pentru echipa ta și poate contribui la dezvoltarea ta profesională.

**Gestionarea timpului și prioritizarea.** Un lider eficient știe să gestioneze timpul și să prioritizeze sarcinile în mod eficient. În educație, unde provocările sunt frecvente și diverse, abilitatea de a organiza și de a prioritiza activitățile este crucială.

Începe prin a-ți stabili obiective clare și a crea un plan de acțiune pentru atingerea acestora. Utilizează instrumente de gestionare a timpului, cum ar fi agendele sau aplicațiile de organizare, pentru a-ți structura ziua. În plus, învață să delegi sarcini și să acorzi încredere membrilor echipei tale pentru a-ți permite să te concentrezi asupra aspectelor strategice ale rolului tău. Prioritizarea sarcinilor și gestionarea eficientă a timpului vor contribui la creșterea productivității și la îmbunătățirea rezultatelor educaționale.

**Dezvoltarea abilităților de rezolvare a problemelor.** Rezolvarea problemelor este o abilitate esențială pentru orice lider. În educație, provocările pot varia de la probleme administrative la dificultăți de învățare ale elevilor. Un lider eficient trebuie să fie capabil să analizeze problemele, să găsească soluții viabile și să implementeze aceste soluții în mod eficient.

Pentru a-ți dezvolta abilitățile de rezolvare a problemelor, practică gândirea critică și analizează problemele din perspective multiple. Încearcă să identifici cauzele fundamentale ale problemelor și să explorezi soluții inovatoare. De asemenea, implică echipa în procesul de rezolvare a problemelor, solicitând idei și sugestii care pot contribui la găsirea unor soluții mai bune și mai eficiente.

### **Concluzie: Calea către lideri inspiraționali în educație**

Dezvoltarea unui instrument de predicție pentru satisfacția profesorului ca o oglindă și reflexie a stilului de leadership administrativ al managerului. Gradul funcționării profesorului depinde în principal de manager, care funcționează ca un lider cu un anumit stil, care trebuie să inițieze idei creative astfel încât fiecare profesor să simtă că instituția în care predă este o parte esențială a vieții sale. Când un profesor se simte personal responsabil pentru succesul elevilor, el nu va absenta.



Satisfacția profesorului cu privire la muncă se manifestă printr-o atitudine pozitivă față de muncă și prin dorința lor de a rămâne în câmpul de muncă. Stilul managerial va influența direct nivelul de satisfacție în rândul profesorilor. Satisfacția profesorului la locul de muncă este clădită pe emoții, convingeri, comportamente. Este un indicator important al sentimentelor lucrătorului față de locul de muncă.

#### Bibliografie:

- TRACY, B., 2010, Cum conduc cei mai buni lideri, Ed. Curtea veche, București
- KISSINGER, H., 2018, Diplomația, Ed. All.
- ZIGLAR, Z., 2013, Motive pentru a zâmbi, Ed. Curtea veche, București
- COVEY, S.1994, Eficiența în 7 trepte, Editura All.

## **Leadershipul Educațional: Echilibrul între Autoritate și Empatie”**

**Prof. Șandru Cati Neluța**

**Liceul „Ioan Buteanu” Gurahonț**

Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial în dezvoltarea și succesul instituțiilor de învățământ. Un lider educațional eficient nu doar că administrează școala, ci inspiră și motivează cadrele didactice și elevii să atingă performanțe înalte.

De asemenea, un lider educațional eficient trebuie să fie un bun manager al resurselor. Acesta trebuie să asigure un mediu de învățare sigur și stimulat, să gestioneze bugetele și să aloce resursele în mod eficient pentru a sprijini procesul educațional.

Un alt element important este dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice. Liderii educaționali trebuie să promoveze formarea continuă și să încurajeze inovația în predare. Prin susținerea dezvoltării profesionale, liderii contribuie la creșterea calității educației oferite.

Leadershipul educațional eficient necesită un echilibru delicat între autoritate și empatie. Un lider educațional trebuie să fie capabil să impună reguli și să mențină disciplina, dar și să înțeleagă și să răspundă nevoilor emoționale ale elevilor și cadrelor didactice.

Autoritatea este esențială pentru a asigura un mediu de învățare organizat și sigur. Liderii educaționali trebuie să stabilească așteptări clare și să aplice consecvent regulile. Aceasta nu înseamnă să fie autoritari, ci să ofere un cadru stabil în care toți membrii comunității școlare să știe ce se așteaptă de la ei. Prin menținerea unei autorități respectate, liderii pot preveni comportamentele disruptive și pot crea un mediu propice învățării.

Pe de altă parte, empatia este crucială pentru a construi relații pozitive și de încredere. Liderii educaționali trebuie să fie accesibili și să arate înțelegere față de provocările și dificultățile cu care se confruntă elevii și profesorii. Prin ascultare activă și sprijin emoțional, liderii pot crea un climat școlar în care toți se simt valorizați și încurajați să își atingă potențialul maxim.

Echilibrul între autoritate și empatie nu este ușor de realizat, dar este esențial pentru un leadership educațional de succes. Liderii care reușesc să îmbine aceste două aspecte pot transforma școlile în comunități de învățare armonioase și eficiente. Ei pot inspira elevii și profesorii să colaboreze și să se sprijine reciproc, contribuind astfel la dezvoltarea unei culturi școlare pozitive și incluzive.

În concluzie, leadershipul educațional eficient necesită atât fermitate, cât și sensibilitate. Prin echilibrarea autorității cu empatia, liderii educaționali pot crea un mediu de învățare în care toți membrii comunității școlare se simt respectați și motivați să exceleze.

# Importanța jocului în dezvoltarea emoțională la preșcolari

Prof. educație timpurie

Sandu Aurelia

Jocul este o componentă fundamentală în viața copiilor preșcolari, având un rol esențial în dezvoltarea lor globală, inclusiv cea emoțională. Prin intermediul jocului, copiii își dezvoltă abilitățile sociale, își exprimă emoțiile și își consolidează relațiile cu ceilalți. Această lucrare explorează multiplele moduri în care jocul contribuie la dezvoltarea emoțională a copiilor preșcolari.

Jocul are un rol esențial în dezvoltarea emoțională a preșcolarilor. Prin joc, copiii își dezvoltă abilități esențiale care îi ajută să înțeleagă și să gestioneze emoțiile. Iată câteva moduri prin care jocul contribuie la dezvoltarea emoțională a preșcolarilor:

1. **Exprimarea Emoțiilor:** Jocul oferă copiilor o modalitate sigură și creativă de a-și exprima emoțiile. Fie că este vorba de bucurie, frustrare sau tristețe, copiii pot folosi jocul pentru a-și exterioriza sentimentele într-un mod sănătos.
2. **Dezvoltarea Empatiei:** Prin jocuri de rol și interacțiuni cu alți copii, preșcolarii învață să înțeleagă și să simtă emoțiile altora. Acest lucru îi ajută să dezvolte empatia și să construiască relații sociale pozitive.
3. **Rezolvarea Conflictelor:** Jocul în grupuri îi învață pe copii cum să gestioneze conflictele și să găsească soluții la problemele care apar. Aceste abilități sunt esențiale pentru dezvoltarea lor emoțională și socială.
4. **Autoreglarea Emoțională:** Prin joc, copiii învață să-și controleze emoțiile și să răspundă adecvat în diferite situații. De exemplu, învățarea regulilor unui joc și respectarea lor poate ajuta la dezvoltarea autocontrolului.
5. **Construirea Încrederii în Sine:** Atunci când copiii reușesc să îndeplinească sarcini sau să câștige jocuri, își dezvoltă încrederea în sine și sentimentul de competență. Acest lucru este crucial pentru stima de sine și pentru dezvoltarea unei imagini de sine pozitive.
6. **Explorarea și Înțelegerea Lumii:** Jocul le permite copiilor să exploreze și să înțeleagă lumea din jurul lor. Prin jocuri de construcție, de exemplu, ei învață despre cauză și efect, iar prin jocuri de rol, învață despre diferite profesii și situații sociale.

În concluzie, jocul nu este doar o activitate recreativă pentru preșcolari, ci și un instrument vital pentru dezvoltarea lor emoțională și socială. Este important ca părinții și educatorii să încurajeze și să faciliteze jocul în viața de zi cu zi a copiilor

Există o varietate de jocuri care pot fi folosite în grădiniță pentru a sprijini dezvoltarea emoțională a copiilor. Iată câteva tipuri de jocuri care sunt deosebit de eficiente din punct de vedere a modalității de efectuare;

1. **Jocul simbolic,** cum ar fi jocul de-a mama și tata, permite copiilor să experimenteze roluri diferite și să înțeleagă mai bine emoțiile și reacțiile celor din jur. Acest tip de joc

stimulează creativitatea și contribuie la dezvoltarea abilităților de rezolvare a problemelor emoționale.

2. Jocul fizic - Activitățile fizice, cum ar fi alergatul sau săritul, ajută copiii să elibereze energia și să reducă stresul. Aceste jocuri contribuie la dezvoltarea stimei de sine și a încrederii în propriile capacități, deoarece copiii își dau seama de limitele și potențialul lor fizic și emoțional.
3. 3. Jocurile de echipă - Jocurile de echipă sunt esențiale pentru învățarea cooperării și a competiției sănătoase. Acestea îi învață pe copii cum să se integreze într-un grup, să își asume responsabilități și să își controleze emoțiile în situații de concurență.

În continuare voi prezenta diferite tipuri de jocuri, cu exemplificările care evidențiază cum pot ajuta acestea la dezvoltarea emoțională a preșcolarilor.

### **1. Jocuri de Rol:**

- Jocuri de Familie: Copiii pot juca roluri de membri ai familiei, ceea ce îi ajută să înțeleagă și să exprime emoțiile legate de relațiile familiale.

- **Jocuri de Profesii:** Prin asumarea rolurilor de doctor, profesor, pompier etc., copiii învață să empatizeze și să înțeleagă diverse perspective.

### **2. Jocuri de Construcție:**

- Lego sau Blocuri de Construcție: Aceste jocuri îi ajută pe copii să își dezvolte abilitățile de rezolvare a problemelor și să își exprime creativitatea, ceea ce contribuie la încrederea în sine.

### **3. Jocuri de Societate:**

- Jocuri de Masă: Jocurile precum „Nu te supăra, frate!” sau „Memory” îi învață pe copii să respecte regulile, să aștepte rândul și să gestioneze emoțiile legate de câștig și pierdere.

### **4. Jocuri de Mișcare:**

- Dans și Muzică: Activitățile de dans și muzică permit copiilor să își exprime emoțiile prin mișcare și să își dezvolte coordonarea.

- Jocuri de Echilibru și Coordonare: Jocuri precum „Șotron” sau „Twister” ajută la dezvoltarea abilităților motorii și la gestionarea emoțiilor legate de succes și eșec.

### **5. Jocuri de Grup:**

- Jocuri de Cooperare: Jocuri în care copiii trebuie să colaboreze pentru a atinge un obiectiv comun, cum ar fi construirea unui turn din blocuri, îi ajută să învețe despre munca în echipă și empatie.

- Jocuri de Comunicare: Activități precum „Telefonul fără fir” sau „Ghicește Emoția” îi ajută pe copii să își dezvolte abilitățile de comunicare și să înțeleagă mai bine emoțiile celorlalți.

### **6. Jocuri de Artă și Creativitate:**

- Desen și Pictură: Aceste activități permit copiilor să își exprime emoțiile într-un mod vizual și să își dezvolte creativitatea.

- Modelaj cu Plastilină: Modelarea cu plastilină sau lut ajută la dezvoltarea abilităților motorii fine și oferă o modalitate de a exprima emoțiile prin creație.

### **7. Jocuri de Relaxare:**

- Yoga pentru Copii și Mindfulness: Exercițiile de yoga adaptate pentru copii îi ajută să se relaxeze și să își gestioneze stresul.

- Jocuri de Respirație: Activități simple de respirație, cum ar fi „Respirația Fluturului”, îi ajută pe copii să se calmeze și să își regleze emoțiile.

Aceste jocuri nu doar că fac învățarea mai distractivă, dar și contribuie semnificativ la dezvoltarea emoțională și socială a preșcolarilor. Este important ca educatorii să includă o varietate de jocuri în programul zilnic pentru a sprijini dezvoltarea holistică a copiilor.

Exprimarea și înțelegerea emoțiilor

Jocul oferă copiilor un mediu sigur în care pot explora și exprima o gamă largă de emoții. De exemplu, jocul de rol permite copiilor să se pună în pielea altora și să experimenteze diverse sentimente, ceea ce le îmbunătățește capacitatea de empatie și înțelegere emoțională.

Activitățile fizice, cum ar fi alergatul sau săritul, ajută copiii să elibereze energia și să reducă stresul. Aceste jocuri contribuie la dezvoltarea stimei de sine și a încrederii în propriile capacități, deoarece copiii își dau seama de limitele și potențialul lor fizic și emoțional.

### **Concluzie**

Jocul nu este doar o activitate recreativă, ci o componentă esențială a dezvoltării emoționale a copiilor preșcolari. Prin joc, copiii învață să își exprime și să își gestioneze emoțiile, să interacționeze cu ceilalți și să construiască relații pozitive. Înțelegerea importanței jocului și promovarea acestuia în cadrul educațional și familial sunt cruciale pentru asigurarea unei dezvoltări emoționale sănătoase la copiii preșcolari.

### **Bibliografie**

1. Piaget, J. (1962). *Play, Dreams and Imitation in Childhood*. New York: Norton.
2. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Ginsburg, K. R. (2007). The Importance of Play in Promoting Healthy Child Development and Maintaining Strong Parent-Child Bonds. *Pediatrics*, 119(1), 182-191.

# INOVAȚIE ȘI DIVERSIFICARE PENTRU O EDUCAȚIE DE CALITATE

Prof. Florin-Laurențiu Sandu  
Școala Gimnazială Budești, jud. Vâlcea

Calitatea educației poate fi privită ca un ansamblu de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Beneficiarii și clienții educației de calitate (elevii, părinții, societatea) ar fi de dorit să fie consultați permanent în ceea ce privește satisfacția lor față de serviciile educaționale de care beneficiază.

Calitatea și eficiența sunt doi piloni importanți ai reformelor educaționale din toată lumea, care trebuie avute în vedere la construirea sistemelor naționale de management și de asigurare a calității și în învățământul românesc.

Îmbunătățirea managementului resurselor umane în învățământ printr-o planificare strategică și oferirea de stimulente pentru performanță poate contribui semnificativ la îmbunătățirea rezultatelor în educație. Sunt necesare eforturi suplimentare ale tuturor actorilor implicați în proces pentru a spori calitatea, accesibilitatea, relevanța, eficiența, echitatea educației.

Educația de calitate:

- Este centrată pe clienții și beneficiarii serviciilor educaționale;
- Este oferită de instituții responsabile;
- Este orientată pe rezultate;
- Respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională;
- Este promovată de lideri educaționali;
- Asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane;
- Se realizează în dialog și prin parteneriat;
- Se bazează pe inovație și pe diversificare;
- Abordează procesul educațional unitar, în mod sistemic;
- Are ca obiectiv îmbunătățirea continuă a performanțelor;
- Înțelege interdependența între furnizorii și beneficiarii implicați în oferta de educație.

Calitatea în educație este asigurată prin următoarele procese:

- a) planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării;
- b) monitorizarea rezultatelor;
- c) evaluarea internă a rezultatelor;
- d) evaluarea externă a rezultatelor;

e) îmbunătățirea continuă a rezultatelor în educație.

Școala trebuie să contribuie la egalizarea șanselor tuturor copiilor la educație și la dezvoltarea potențialului lor, precum și la orientarea pregătirii școlare și profesionale. În învățământul contemporan se pune accentul pe funcția formativă a acestuia.

În elaborarea strategiilor didactice orientarea modernă a determinat noi roluri pentru fiecare participant la actul învățării, noi modalități de realizare a învățării, alte perspective de evaluare.

Pentru asigurarea calității proceselor care se desfășoară într-o instituție de învățământ preuniversitar este necesară existența unei structuri minimale la nivel de unitate, constând într-un Consiliu (comisie) al calității, din care să facă parte atât managementul școlii, cât și toate cadrele didactice care contribuie la desfășurarea activităților educative din unitate. Acest consiliu ar trebui să aibă prerogative extinse la nivelul: stabilirii programelor de învățământ ce vor fi utilizate în școală; al manualelor ce vor fi studiate la clasă, la toate disciplinele; stabilirii standardelor de evaluare atât pentru cadrele didactice, cât mai ales pentru elevi; identificării, analizei, deciziei și rezolvării oricărei probleme care apare în școală înainte de a atinge faza de conflict; identificării căilor de urmat, a metodelor și tehnicilor ce vor fi folosite pentru îmbunătățirea continuă a calității procesului educativ; evaluării programelor de dezvoltare pe termen mediu și lung etc. Pentru realizarea tuturor sarcinilor ce revin acestui „consiliu”, în mod operativ, este necesară înființarea cercurilor de calitate la nivelul fiecărei clase, care să acționeze ca organ operativ la nivelul școlii.

Totalitatea metodelor și instrumentelor, grupate într-un sistem coerent, utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite de către școală constituie sistemul de management al calității. Sistemul de management și de asigurare a calității are ca funcție principală orientarea dezvoltării unității școlare în direcția creșterii calității educației oferite membrilor comunității și comunității în ansamblul ei.

Privit ca un ajutor important în desfășurarea activității didactice la clasă, materialul didactic și mijloacele de învățământ trebuie folosite ca un stimulent pentru elevi, pentru crearea unui mod atractiv de a învăța, fiind o necesitate. Acestea nu trebuie să existe doar pentru a decora clasa, ci trebuie utilizate în mod concret la lecții. Implicarea elevilor în crearea materialelor le trezește interesul și le facilitează înțelegerea mesajului pe care urmărim să-l transmitem.

În asigurarea calității educației sunt avute în vedere trei domenii fundamentale de organizare și funcționare. Criteriile, standardele și indicatorii de performanță trebuie să fie astfel formulați, încât accentul să nu fie pus numai pe conformarea unei organizații la un set predeterminat sau predefinit de condiții cantitative și calitative, ci și pe angajarea deliberată, voluntară și proactivă a instituției pentru realizarea anumitor performanțe demonstrabile prin rezultate efective. Aceste domenii sunt:

a) capacitatea instituțională care rezultă din organizarea internă și infrastructura disponibilă pentru a îndeplini obiectivele programelor educaționale;

b) eficacitatea educațională care constă în mobilizarea de resurse umane și financiare, cu scopul de a determina elevii să obțină rezultate cât mai bune în învățare;

c) managementul calității care rezultă din structurile, practicile și procesele prin care se asigură în instituție îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale.

Așadar, calitatea reprezintă nivelul de satisfacție pe care îl oferă eficacitatea ofertei educaționale din domeniul învățământului și formării profesionale, stabilit prin atingerea unor standarde cerute și a unor rezultate excelente care sunt solicitate și la care contribuie participanții la procesul de învățare și ceilalți factori interesați.

## **Bibliografie**

1. Ciolan, Lucian, „Proiectarea temelor integrate în cadrul curriculum-ului la decizia școlii”, în revista „Învățământul primar” nr. 1-2, 1999.

2. „Tribuna învățământului” nr. 884, 2007.

3. Josan, Simona, „Lecții de management și calitatea educației” , „Tribuna învățământului” nr.649, 2005.

4. „Perspective interdisciplinare în învățământul românesc” (studii de specialitate), Botoșani, 2004.



## ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Grădinița P.P. nr.1 Sânnicolau Mare, Timiș

Prof. pt ed. timpurie: Telecican Diana

Prof pt. ed. timpurie: Sauer-Sârbescu Oana Claudia

Leadershipul educațional reprezintă o artă complexă care necesită echilibrarea a numeroase elemente. Două dintre cele mai importante sunt autoritatea și empatia. În timp ce autoritatea asigură cadrul necesar pentru disciplină și organizare, empatia creează un climat de încredere și susținere, esențial pentru dezvoltarea personală a elevilor.

Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între aceste două aspecte.

Strategii care pot fi utilizate:

- comunicare deschisă și transparentă;
- ascultarea activă prin acordarea atenției cuvintelor, tonului și limbajului nonverbal al elevilor pentru a înțelege mai bine perspectivele lor;
- recunoașterea și aprecierea eforturilor motivarea permanentă a eleviilor pentru a-i stimula;
- stabilirea de limite clare și consecvente deoarece elevii au nevoie de un cadru structurat pentru a se simți în siguranță și pentru a învăța să își asume responsabilități;
- oferirea de feedback constructiv pentru ca elevii să își identifice punctele forte și să își îmbunătățească performanțele prin feedback clar și specific;
- încurajarea gândirii critice și a independenței prin crearea un mediu în care elevii să se simtă încurajați să își exprime opiniile și să își dezvolte abilitățile de rezolvare a problemelor;
- modelarea comportamentelor dorite deoarece liderul educațional trebuie să fie un exemplu pentru elevi, demonstrând prin propriile acțiuni valorile pe care le promovează;
- colaborarea cu părinții și cu ceilalți membri ai comunității școlare prin construirea unui parteneriat puternic cu părinții și cu ceilalți profesori contribuie la crearea unui mediu de învățare mai eficient;
- feedback-ul constructiv și specific oferă feedback care să ajute elevii să își îmbunătățească performanțele, concentrându-te pe eforturile lor și pe zonele în care pot progresa;
- încurajarea autonomiei oferă elevilor oportunități de a lua decizii și de a-și asuma responsabilități, încurajând astfel dezvoltarea independenței;
- colaborarea cu părinții prin construirea unui parteneriat cu părinții este esențială pentru a crea un front unit în sprijinul elevului;
- îmbunătățirea continuă deoarece liderul educațional trebuie să fie dispus să învețe și să se adapteze în funcție de nevoile elevilor și de contextul în schimbare.

## **Beneficiile combinării autorității și empatiei**

Un mediu de învățare echilibrat, în care autoritatea și empatia coexistă, aduce numeroase beneficii, atât pentru elevi, cât și pentru profesori iar mai jos vom enumera câteva dintre beneficii:

- ✓ îmbunătățirea performanțelor academice deoarece elevii se simt mai motivați să învețe într-un mediu în care se simt înțeleși și susținuți;
- ✓ dezvoltarea abilităților sociale și emoționale pentru că elevii învață să colaboreze, să își gestioneze emoțiile și să își rezolve conflictele într-un mod constructiv;
- ✓ creșterea stimei de sine deoarece recunoașterea și aprecierea eforturilor contribuie la dezvoltarea unei imagini de sine pozitive;
- ✓ îmbunătățirea relațiilor interpersonale printr-un climat de încredere și respect favorizează relații pozitive între elevi, profesori și părinți.

**Autoritatea** este cadrul necesar prin stabilirea de limite clare, aceste limite trebuie să fie bine definite, deoarece oferă elevilor un sentiment de siguranță și predictibilitate, contribuind la crearea unui mediu structurat. Totodată este nevoie de consecvență în aplicarea regulilor. Aplicarea consecventă a regulilor asigură faptul că elevii înțeleg că așteptările sunt serioase și că acțiunile lor au consecințe. Iar prin comunicare asertivă exprimarea clară și fermă a așteptărilor, fără a fi agresiv, este esențială pentru menținerea autorității. Liderul educațional trebuie să fie un exemplu pentru elevi, demonstrând prin propriile acțiuni valorile pe care le promovează.

**Empatia** este conexiunea umană iar prin ascultarea activă se acordă atenție nu doar cuvintelor, ci și tonului și limbajului nonverbal al elevilor pentru a înțelege mai bine perspectivele lor. Totodată prin validarea emoțiilor elevilor îi face să se simtă înțeleși și acceptați. Fiecare elev este unic, iar un lider eficient va adapta stilul său de comunicare și de interacțiune în funcție de nevoile individuale ale fiecăruia. Un climat de încredere permite elevilor să se simtă confortabil să își exprime opiniile și să ceară ajutor atunci când au nevoie.

### **Exemple practice:**

- Un elev întârzie frecvent la ore iar în loc să îl certe, liderul educațional ar putea să discute cu elevul în privat pentru a înțelege cauza întârziărilor și să găsească împreună o soluție.
- Un elev are dificultăți la o anumită materie iar liderul educațional ar putea să ofere elevului suport suplimentar, să îl conecteze cu un mentor sau să îi sugereze resurse suplimentare.
- Un grup de elevi se ceartă iar liderul educațional ar putea să medieze conflictul, ajutându-i pe elevi să își exprime punctele de vedere și să găsească o soluție împreună.

### **Beneficiile pe termen lung:**

- ✓ Îmbunătățirea climatului școlar printr-un mediu în care autoritatea și empatia coexistă este mai plăcut și mai productiv pentru toți cei implicați;
- ✓ Dezvoltarea integrală a elevilor deoarece elevii învață nu doar cunoștințe academice, ci și abilități sociale și emoționale importante pentru succesul în viață;
- ✓ Motivarea elevilor, ei se simt mai motivați să învețe atunci când se simt apreciați și susținuți;
- ✓ Retenția profesorilor un climat școlar pozitiv poate contribui la atragerea și reținerea de cadre didactice calificate.

În concluzie, combinarea autorității și empatiei este esențială pentru a crea un mediu de învățare eficient și echilibrat. Prin stabilirea de limite clare, ascultarea activă și încurajarea autonomiei, liderii educaționali pot ajuta elevii să își atingă întregul potențial.

### **Bibliografie:**

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices*. London: Routledge.

Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.

## MELOTERAPIA ȘI KINETOTERAPIA – TERAPII COMPLEMENTARE

*“Zei au dat oamenilor două arte: muzica și gimnastica, pentru a-și educa energia și înțelepciunea sub semnul armoniei”*

**PLATON**

Meloterapia este o terapie care folosește influențele sonore armonioase. Meloterapia a fost cunoscută încă din antichitate, când era folosită pentru a-i revigora pe cei deprimati și pentru a-i încuraja pe cei care plecau la luptă. Studiile științifice, din domeniu, au demonstrat că muzica modifică undele cerebrale și frecvența cardiacă. Ea este cunoscută în tradițiile lumii, ca făcând parte dintr-un domeniu magic de activități.

Muzica este o minune a lumii deoarece trezește spiritul de libertate, conștiința, îndepărtează pesimismul și melancolia, îmbunătățește calitatea somnului și creativitatea, reducând stările de stres și depresie. Meloterapia poate avea un puternic efect contra durerilor și oboseții deoarece stimulează eliberarea de endorfine, așa-numiții hormoni ai fericirii.

Despre muzică, suflet și arta vindecării prin muzică s-au scris puține cărți. A accepta că muzica are dimensiuni psihologice și valențe terapeutice este de bun simț deoarece noi, oamenii, percepem dincolo de sunete, prin a treia ureche, cea a sufletului, mesajele profund umane - pe care le poartă cu sine muzica.

Personalități muzicale și medicale, psihologi și psihoterapeuți au studiat împreună complexitatea fenomenului. Urmărind evoluția muzicii, de la incantație magică-tinzând să redea ascultătorului forțele pierdute în cursul bolii și până la revelațiile subtile oferite de lumea sonoră contemporană utilizate în recuperarea sănătății prin efectele tămăduitoare ale muzicii asupra psihicului omului bolnav, concluziile au fost următoarele: dintre toate artele muzica în cadrul dimensiunii sale pe verticală prezintă cea mai mare importanță prin aceea că ea este în stare să trezească puternice emoții din adâncurile ființei noastre.

O altă dimensiune, pe orizontală, a muzicii este aceea că ea stabilește nenumărate relații între ea și auditori dar și între obiecte și fenomene, comunicându-și mesajele deasupra limbajului vorbit, practice singurul mijloc autentic și potent de comunicare între diferite popoare. Haydn afirma că: muzica mea este înțeleasă de lumea întreagă.

Meloterapia se încadrează în arteterapie, la rândul ei inclusă în terapia de expresie.

Termenul de muzică funcțională desemnează faptul că muzica în terapie este destinată obiectivelor practice, în funcție de necesitățile copilului. Această formă de terapie îmbunătățește performanțele în domeniul motricității, și în special motricitatea fină uneori deficitară la acești copii atunci când se folosesc instrumentele muzicale (toba, muzicuta cu clapă, pian).

În literatura de specialitate este citat cazul unei fetițe de 10 ani care a reușit să scrie și să citească numai când a exersat aceste activități simultan cu învățarea pianului. Valoarea terapeutică a muzicii asupra copiilor cu sindrom Down rezultă din multiplele influențe pe care le are asupra psihicului uman datorită complexității mesajului muzical.

Limbajul muzical rezonază cu personalitatea umană, dacă admitem că cele trei elemente ale naturii umane, viața psihologică, viața activă și viața mentală sunt reflectate în plan atitudinal prin ritm, melodie și armonie. Astfel, viața psihologică implică dinamism și sensibilitate sonoră, în funcție de capacitatea de discriminare perceptivă, reprezentând armonia.

În terapia educațională, limbajul muzical poate determina crearea unei motivații pozitive, deschidere individuală sau de grup pentru comunicare și creșterea performanțelor școlare. Din experiența personală, sugerez ca anumite litere sau grupuri de litere defectuos sau incorect pronunțate să fie consolidate pe linii melodice simple, deja cunoscute de copil. Învățarea unei strofe dintr-un cântec însoțită de mișcări ritmice ale despărțirii cuvintelor în silabe și accentuarea unor sunete trezește un interes crescut pentru copiii cu sindrom Down, cunoscută fiind preferința lor pentru muzică și dans.

## AFEȚIUNI TRATATE PRIN MELOTERAPIE

- dureri de cap
- oboseală
- stres
- insomnie
- depresie
- agitație
- anxietate
- stima de sine
- nervozitatea
- astenia fizică și psihică
- migrena
- hipertensiunea arterială
- palpitațiile
- aritmia
- boala Parkinson
- demența (boala) Alzheimer
- insuficiență cardiacă, etc.

## MUZICĂ SI MISCARE ÎN MELOTERAPIE

Specialiștii încearcă promovarea **kinetoterapiei** după standarde europene prin îmbinarea armonioasă a mișcării și a muzicii.

Mișcarea corpului pe muzica este un **tratament curativ** ce încearcă să se reînnoadă, prin noi metode, tradițiilor antice care susțineau și promovau muzica și mișcarea ca mijloace benefice asupra trupului și minții umane. De aceea, această modalitate de tratament nu trebuie văzută ca ceva ce se consumă în cadrul unor ședințe de „dans”, cu caracter de divertisment, ci una în care se urmărește, în mod deliberat și prin observație atentă, un proiect medical ce urmărește vindecarea pacientului începând prin a-i restabili echilibrul dintre suflet și corp. Metoda de tratament este importantă deoarece prin **mișcare** subiectul își poate exprima toată personalitatea sa făcând apel la experiența sa emotivă. Mișcarea pe muzica înseamnă „simțire”, înseamnă a avea senzații ce se leagă unor emoții, amintiri, dorințe, sau unor fantezii.

În **muzicoterapie** corpul pacientului cu care noi venim în contact (copil, om în vârstă, etc.,...) de multe ori este unul îndreptat către negativ: este un corp închis plăcerii de a se mișca, un corp „mut”, și de aceea foarte puțin utilizat ca mijloc de expresie și de comunicare cu sine însuși și cu cei din jur. Reactivarea dorinței de a se mișca și de a simți este unul din obiectivele fundamentale ale metodei noastre de tratament. În această direcție muzica și mișcarea reprezintă motivații puternice în reușita acestor obiective.

Astăzi, știința modernă încurajează tot mai mult utilizarea proprietăților miraculoase ale muzicii întrucât *rezultatele științifice uimesc an de an prin uluitoarele descoperiri făcute în laboratoare sau săli clinice și prezentate în cadrul numeroaselor simpozioane internaționale*. Rezultatele analizelor și măsurătorilor efectelor fiziologice ale muzicii asupra organismului uman au confirmat faptul că, la baza vindecării prin sunet și muzică se află rezonanța.

În baza *Teoriei sonicității* s-a constatat că transmiterea energiei sonore în corpurile lichide (hidrosonicitate) și solide (stereo-sonicitate) se face pe baza vibrațiilor și a undelor elastice longitudinale. Fiecare organ al corpului omenesc trebuie să aibă o frecvență particulară, o armonie specifică. Pentru a exista armonie și sănătate e necesar ca funcția fiecărui organ să se efectueze în parametrii ritmului ei specific. Boala se manifestă printr-o dereglare a ritmului vital interior.

De aceea, cu mult timp înainte, Novalis avea să spună că orice boală este o problemă muzicală. Scopul terapiei prin muzică este acela de a reface armonia fiziologică dar și cea sufletească

## MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN ACTIVITATEA DIDACTICĂ

Prof. Eleonora Scînteie

Colegiul Național „Gh. Roșca Codreanu”

*Nu spune puțin în vorbe multe, ci mult în vorbe puține – Pitagora*

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române, a comunica înseamnă „a face cunoscut, a da de știre, a informa, a înștiința, a spune“. Semnificația termenului provine din latinescul „communicare“, care, alături de înțelesul de contact sau legătură, include și pe acela de „a pune în comun, a împărtăși, a pune împreună, a amesteca, a uni“. Comunicarea este un proces profund uman, complex și continuu, care răspunde unor nevoi fundamentale: nevoia de a spune, nevoia de a fi auzit, nevoia de a înțelege și de a fi înțeles, nevoia de integrare în grupuri și colectivități, nevoia de a fi recunoscut și apreciat. Astfel, comunicarea este un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor. Comunicarea are întotdeauna ca scop de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un anumit fel. Componentele de bază ale procesului de comunicare se rezuma la cinci factori, și anume: *emițătorul* – inițiatorul comunicării, cel care formulează și transmite mesajul; *receptorul* – destinatarul mesajului; *mesajul* – conținutul codificat al comunicării; *canalul de comunicare* – ansamblul căilor de circulație a mesajului; *codul* – limbajul utilizat pentru transmiterea mesajului, care permite, prin decodificare, înțelegerea completă și corectă a acestuia. Totodată, este important de subliniat că procesul de comunicare are ca finalitate obținerea unei reacții de răspuns (feedback) din partea receptorului, care confirmă, sau nu, realizarea scopurilor comunicării. Acesta servește emițătorului pentru validarea transferului mesajului și stă la baza readaptării acestuia, în scopul obținerii unor reacții dezirabile la receptor. Fără a primi reacții cu privire la ceea ce s-a dorit a se transmite, comunicarea nu se mai poate defini ca un proces de schimb, ci rămâne în cadrul limitat al transferului unidirecțional de informații. Prin intermediul procesului de comunicare se urmăresc întotdeauna patru scopuri principale, și anume: să fim recepționați (auziți sau citiți); să fim înțeleși; să fim acceptați (în intențiile noastre); să provocăm o reacție/o schimbare de comportament, atitudine, convingeri etc.

Specialiștii în domeniu au stabilit câteva scopuri ale comunicării, dintre care putem preciza învățarea prin transmiterea și primirea de cunoștințe și deprinderi, exprimarea sentimentelor, integrarea în grup și socializarea, clarificarea și rezolvarea de probleme, gestionarea conflictelor, influențarea comportamentelor .

A provoca o reacție de schimbare reprezintă în fapt efectul cel mai important al comunicării, cu atât mai mult în mediul școlar, pentru că „educația are ca scop fundamental obținerea unor schimbări proiectate la nivelul educabililor“. În activitatea instructiv – educativă, cadrul didactic își asumă un cumul de roluri. În acest sens, acesta planifică activitățile cu caracter instructiv-educativ, își structurează conținuturile esențiale și stabilește orarul clasei, determină obiectivele și sarcinile pe variate niveluri. De asemenea, fixează programul muncii instructiv-educative, organizează activitățile clasei. Tot cadrul didactic este cel care comunică informațiile științifice sub forma unor mesaje, găsește canalele de comunicare și codurile comune.

Activitatea cadrelor didactice se desfășoară în fața unor individualități psihice umane în formare, în plină evoluție. De aici apare necesitatea unei maxime responsabilități în ceea ce

privește comportamentele și intervențiile educatorului. Cadrele didactice au o poziție oarecum specială, unicat, în sensul că de obicei, sunt singurii adulți dintr-un grup de copii, devenind astfel reprezentanții lumii adulților. În activitatea zilnică a procesului educativ în cadrul comunicării verbale se recomandă să se vorbească mai tare la începutul și la sfârșitul comunicării. Ritmul vorbirii trebuie să fie variat pentru a sparge monotonia. Se recomandă să se vorbească mai rar când se subliniază ideile principale, să se mărească ritmul la pasajele familiare clasei. Tonalitatea trebuie să fie normală. Ridicarea usoară a tonului este recomandată doar pentru a sublinia ideile esențiale sau pentru calmarea unei săli turbulente. Articularea cuvintelor trebuie să fie clară, distinctă și corectă. Comunicare neverbală se realizează prin intermediul expresiilor emoționale (mimică, gestică etc.). Chiar dacă nu spunem nimic și rămânem imobili, transmitem un anumit mesaj, care depășește conținutul semantic al cuvintelor pe care le utilizăm. Unele cercetări au evidențiat faptul că în timpul unui discurs în fața unui grup, 55 % din impactul acestuia se datorează limbajului corporal (postură, gesturi, contact vizual), 38 % tonusului vocii și doar 7 % conținutului verbal al mesajului transmis. Oamenii pot comunica prin expresia feței un zâmbet, o încruntare, prin gesturi, prin mișcarea mâinilor și a corpului pentru a explica sau accentua mesajul verbal. De asemenea, comunicarea este influențată și prin poziția corpului, a modul în care stăm, în picioare sau așezați, prin distanța la care stăm față de interlocutor, sau prin contactul vizual (dacă privim interlocutorul sau nu, cât, și intervalul de timp în care îl privim).

Comunicarea din clasă, depășește stadiul de comunicare interpersonală și se transformă în comunicare de grup atunci când profesorul transmite mesaje elevilor, prin care urmărește obținerea unor modificări la fiecare dintre ei. În mediul educațional, comunicarea nu reprezintă alte caracteristici decât cele ale comunicării generale.

Din acest punct de vedere, și managerii din domeniul învățământului, adică cadrele didactice, ar trebui să aibă o pregătire de specialitate adecvată, precum și o pregătire managerială specifică. Aceasta constă în sensul adaptării principiilor generale și a funcțiilor manageriale la particularitățile domeniului condus (clasa de elevi și procesul instructiv-educativ). Cadrul didactic coordonează activitățile instructiv-educative ale clasei, urmărind în permanență corelația dintre sincronizarea obiectivelor individuale cu cele comune ale clasei. Activitatea educativă în sine implică, de altfel și un dialog continuu cu elevii, ilustrat prin arta formulării întrebărilor, dar și prin libertatea acordată elevilor în sensul formulării răspunsurilor. Dialogul elev-profesor impune un climat educațional constructiv, stabil și deschis. Un rol al cadrului didactic este acela de a conduce activitatea în clasă, direcționând în acest fel procesul asimilării informațiilor, dar și al formării elevilor. Se urmărește întărirea solidarității grupului prin îndrumarea elevilor pe drumul cunoașterii, prin intervenții adaptate fiecărei situații, după caz, prin sfaturi și recomandări care să susțină comportamentele și reacțiile elevilor, prin dirijarea elevilor cu scopul cunoașterii stadiului în care se află realizarea competențelor, precum și nivelurile de performanță. Deosebit de important este de asemenea ca profesorul sau învățătorul să fie cel care motivează activitatea elevilor prin formele de întăriri pozitive și negative, utilizând aprecieri verbale, nonverbale, dar și paraverbale în sprijinul consolidării comportamentelor pozitive, încurajează elevii manifestând solidaritate cu unele momente afective din clasă. Cadrul didactic este cel care evaluează măsura în care scopurile și obiectivele dintr-o etapă au fost atinse, folosind instrumente de evaluare sumativă, dar și prelucrări statistice ulterioare ale datelor recoltate și realizarea sintezei aprecierilor finale. Judecățile valorice pe care acesta le va emite vor construi o bază temeinică a procesului de caracterizare a elevilor.

Un cadru didactic își asumă și rolul de consilier în activitățile școlare, dar și extrașcolare. Cadrele didactice nu educă doar la catedră sau în clasă, ci, în fiecare zi, prin fiecare contact relațional cu copiii și părinții, desfășoară o muncă de conducere și direcționare, de creștere și dezvoltare. În ceea ce privește activitatea din clasă, funcțiile și rolurile manageriale sunt compatibile cu cele ale managementului general.



Cadrul didactic trebuie să fie un model pentru elevii săi. Tot ceea ce face un cadru didactic se răsfrânge în formarea personalitatii elevului, elevul putând prelua uneori conduita și valorile profesorilor care i-au îndrumat pașii în perioada copilăriei și adolescenței.

### Bibliografie

- Dumitru Ch. – Comunicare și învățare, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998  
Ezechil L. – Comunicarea educației în contextul școlar, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002  
Garleanu D. – Comunicare și educație, Editura Spiru Haret, Iași, 1996  
Panisoara I. – O comunicare eficientă, Editura Polirom, Iași, 2004  
Romiță B. – Managementul și gestiunea clasei de elevi, Editura Polirom, Iași, 2006

## "LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie"

### EXPLORAREA LEADERSHIP-ULUI EDUCAȚIONAL ÎN CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

Monica Seceleanu

Profesor consilier școlar, CMBRAE- Școala Gimnazială Nr.32

În limba română termenul de *leadership*, cât și cel de *management*, nu pot fi traduși decât prin conducere. Diferențierea dintre cei doi termeni a fost făcută încă din 1954 de către Drucker, în lucrarea „*The Practice of Management*”, unde managementul înseamnă să faci lucrurile cum trebuie, pe când conducerea înseamnă să faci ceea ce trebuie.

În ceea ce privește *stilul de conducere*, unii autori preferă descrierea comportamentelor implicate în stilul de conducere, clasificarea lor, evidențierea problematicii stilurilor, dar evită definirea sau caracterizarea noțiunii.

Ullich, Dieter, *Pädagogische interaktion*, Beltz Verlag, Weinheim-Basel (1995), referindu-se la stilul managerial al cadrului didactic este definit ca un „proces prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activează, influențează resursele umane și tehnice ale clasei de elevi, în scopul realizării obiectivelor propuse”<sup>1</sup>.

Eficiența conducerii în accepțiunea lui Fred Fiedler (1969) depinde de:

- personalitatea conducătorului (unii sunt motivați de relațiile interpersonale, alții de sarcinile instructive-educativ)
- variabilele situaționale

Potrivit lui Vroom stilul educational se poate clasifica în:

- autocrat I - ia singur decizii pe baza informațiilor deținute
- autocrat II - obține informații suplimentare apoi decide

---

<sup>1</sup> Romiță B.Iucu, *Managementul clasei de elevi*, Ed.Polirom, București, 2006, p.137.

- consultativ I - prezintă problema unor membri relevanți, apoi ia singur decizia
- consultativ II - adesea membrii grupului, clasei iau o decizie
- grup II - implementează decizia luată de grup<sup>2</sup>

Autorii Lewin, Lippitt, White, (1939) au identificat trei stiluri fundamentale<sup>3</sup>: leadership-ul autoritar (liderul conduce într-un mod autoritar luând decizii fără consultarea membrilor grupului, spunându-le ce să facă).

Beneficiul acestui stil de conducere este eficiența: se pot lua decizii rapide, iar membrilor nu li se permite să se opună.

Dezavantajul este că mediul de lucru autoritar este de multe ori demoralizator și demotivant.

- Leadership-ul participativ sau democratic (liderul are ultimul cuvânt cu privire la decizii, dar implică și membrii grupului în procesul de luare a deciziilor).

Avantajul acestui stil este că se bazează pe încredere.

Dezavantajul este că poate încetini procesul de luare a deciziilor.

- Leadership-ul delegativ sau laissez-faire (liderul are un rol pasiv, limitând cât mai mult cu putință participarea, lăsând în seama membrilor toate inițiativele).

Atitudinea este prietenoasă, dar prin tot ceea ce face sugerează indiferență și neimplicare.

Acest studiu urmărește efectele participării grupului la luarea deciziilor în privința performanței. Decizia poate fi luată fie de conducător singur, de conducător împreună cu membrii grupului sau de grup, fie la voia întâmplării, fără nici o asistență din partea conducătorului.

Din punct de vedere al eficienței s-a constatat că grupurile conduse autoritar și cele conduse democratic au avut performanțe asemănătoare, iar cel condus permisiv a obținut rezultate mai scăzute. În absența conducătorului s-a observat că productivitatea grupului condus autoritar tindea să scadă, a celui democratic rămânea neschimbată, iar a celui condus permisiv creștea. Membrii grupului condus autoritar au manifestat mai multă încredere în lider, au exprimat mai multe

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.138.

<sup>3</sup> Lewin, K., Lippitt, R., White, Journal of Social Psychology, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, no.10, 1939, pp.271-301.

nemulțumiri și s-au dovedit mai agresivi pentru a câștiga atenția. Membrii grupului condus democratic au tins să fie mai prietenoși, mai puțin centrați pe lider și mai mult pe grup.

R. Forsyth (2019) anulează egalitatea între a conduce și a controla, și implicit ipostaza pasivă a grupului, optând pentru o abordare interacțională. Leadership-ul este definit ca fiind un proces reciproc, tranzacțional (relația lider-membru este o formă de schimb) și transformațional (relația aduce modificări în sistemul valoric, al opiniilor și nevoilor grupului) prin care indivizilor li se permite să-i influențeze și să-i motiveze pe ceilalți pentru promovarea soluțiilor individuale și de grup.<sup>4</sup>

### **Importanța empatiei în leadership**

Termenul a fost introdus pentru prima dată în anul 1990, de către psihologul *Edward B. Titchener*, care a tradus termenul german *einfühlung*, astfel *empatia* fiind capacitatea de a înțelege prin ce trec ceilalți, de a vedea lucrurile prin ochii lor, de a te imagina pe tine în aceeași situație.

Empatia este o abilitate esențială în pozițiile de leadership. Un lider empatic este mult mai capabil să înțeleagă nevoile și preocupările membrilor grupului, ceea ce poate duce la creșterea încrederii echipei în el și în forțele proprii dar și la performanță.

Psihologii *Daniel Goleman* și *Paul Ekman* vorbesc despre trei categorii de empatie:

*Empatia cognitivă* - se referă la capacitatea de a înțelege cum se simte o persoană și ce ar putea gândi. Prin manifestarea empatiei cognitive putem să fim mai buni comunicatori deoarece reușim să înțelegem de ce fel de informații are nevoie cealaltă persoană.

*Empatia emoțională* - la capacitatea de a împărtăși sentimentele și emoțiile unei alte persoane. Acest tip de empatie ne ajută să construim legături emoționale cu ceilalți.

*Empatia prin compasiune* sau preocupare empatică și este ceea ce se manifestă mai departe de înțelegerea celorlalți, atunci când împărtășim sentimentele lor și ne dorim să ajutăm, să ne implicăm în problemele celorlalți.

---

<sup>4</sup> Epurescu, Elena Oliviana, Leadership style, [https://www.researchgate.net/publication/372309982\\_LEADERSHIP\\_STYLE](https://www.researchgate.net/publication/372309982_LEADERSHIP_STYLE), iulie, 2023 (14 februarie 2025).

## De ce este importantă empatia în leadership și cum arată liderul empatic

Așa cum aminteam mai sus, liderul empatic este interesat de felul în care se simt cei cu care interacționează, cu ce provocări se confruntă, consecința acestui comportament însuflă membrilor grupului sentimentul că sunt valoroși, apreciați și respectați.

Așadar putem enumera câteva trăsături specifice ale liderului empatic:

- recunosc, prevăd și înțeleg nevoile emoționale ale grupului (clasa de elevi)
- încurajează construirea și menținerea unei relații armonioase între membrii grupului
- îi preocupă starea de bine a celorlalți
- ascultă activ pentru a înțelege și a-și da seama care este perspectiva membrilor clasei
- reușește să reducă conflicte

În procesul educațional din clasă conducerea se realizează nemijlocit asupra personalității elevilor. Consecințele unor erori pot fi inadaptația, incompetența, etc.

Esența rolului de leadership al cadrului didactic în activitatea de la clasă este orientarea și dirijarea resurselor umane și materiale, de care dispun clasa și procesul instructiv-educativ, către realizarea obiectivelor proiectate în condiții de eficiență maximă (I.Jinga).<sup>5</sup>

Conceptul de climat educațional a fost asociat în literatura de specialitate cu termeni precum atmosferă, tonus, etos, personalitate, chiar și cultură, confirmându-se ambiguitatea percepției acestuia.

După cum afirmă I. Jude, în instituția școlară climatul reprezintă o stare emoțională, cauzată de anumite percepții și atitudini colective: „Climatul exprimă stări subiective, îndeosebi de ordin afectiv și moral, iar sub raport psihosocial, este o stare psihosocială, un fenomen de grup, o stare de contagiune, care se obiectivează în ceea ce este îndeosebi cunoscut sub denumirea de ambianță”.<sup>6</sup>

Climatul educațional al clasei include atât starea emoțională, dispoziția, atitudinea, tonul și starea de spirit a elevilor clasei. Putem spune că un climat negativ înseamnă un mediu încărcat de

---

<sup>5</sup> Romiță B.Iucu, *Managementul clasei de elevi*, Ed.Polirom, București, 2006, p.139.

<sup>6</sup> I. Jude, *Climatul educațional și cultura organizațională școlară*, Chișinău:Tehnica-Info, 2003, p.322.

ostilitate, un mediu haotic, lipsit de control. Un climat educațional pozitiv înseamnă un mediu în care copilul se simte în siguranță, respectat, unde este ghidat și sprijinit să învețe.

Climatul educațional al clasei este influențat în mare măsură de relațiile ce se stabilesc între elevi, între elevi și profesori și, indirect, dintre profesori și părinții elevilor.

Empatia în educația copilului înseamnă a pune accent pe motivele și nevoile copilului, înseamnă să ascultăm activ ceea ce vrea să spună copilul din fața noastră, pentru a putea oferi sentimente de confort, echilibru, atașament și stabilitate.

Putem ajuta copiii să își dezvolte empatia încurajându-i să se implice în activități de voluntariat, care îi provoacă să interacționeze cu situații diferite de cele cunoscute.

Participarea la proiectele educaționale ce ajută la dezvoltarea abilităților de comunicare, unde empatia este exersată în contexte diverse. Lucrul în echipă în proiecte comunitare poate ajuta la eliminarea prejudecăților.

Efectele cunoscute ale climatului școlar sunt atât la nivel cognitiv, comportamental, afectiv, atitudinal cât și motivațional. Un climat școlar pozitiv susține comportamentele adaptative, social acceptate și descurajează adoptarea comportamentelor de risc. Toate aceste efecte se influențează reciproc și afectează direct și indirect succesul școlar.

### **Bibliografie:**

Andrei Cosmovici, Luminița Iacob *Psihologie Școlară*, Editura Polirom, Iași, 2005.

Donelson R. Forsyth, (2019) *Group dynamics* (7th ed.). Belmont, CA: Cengage. Earlier editions: 1983, 1990, 1999, 2006, 2010, and 2014.

I. Jude, *Climatul educațional și cultura organizațională școlară*, Chișinău: Tehnica-Info, 2003, p.322.

Lewin, K., Lippitt, R., White, *Journal of Social Psychology, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, no.10, 1939, pp.271-301.

Romiță B.Iucu, *Managementul clasei de elevi*, Ed.Polirom, București, 2006, p.137-139

Epurescu, Elena Oliviana, Leadership style, [https://www.researchgate.net/publication/372309982\\_LEADERSHIP\\_STYLE](https://www.researchgate.net/publication/372309982_LEADERSHIP_STYLE), iulie, 2023 (14 februarie 2025).

## **Autoritatea și empatia liderului prin derularea proiectelor educative**

Serac Călin Alexandru

Școala Gimnazială „Avram Iancu” Oradea

Tema simpozionului nu este departe de sfera de interes a colegilor care m-au implicat în cele legate de artă și sănătatea. Ca director, în calitate de reprezentant al școlii care a inițiat proiectul „Acces la educație incluzivă facilitat prin arte și educație pentru sănătate”, voi face câteva referiri la activități din proiect cu relevanță pentru această lucrare, precum „Iubirea, cea mai puternică emoție din univers”, „Săptămâna legumelor și fructelor donate”, „Femeia, ființa cea mai gingașă din univers – egalitatea șanselor”, „Îmi pasă de sănătate și ție? – activitate antibullying și educație pentru sănătate”. Unitățile școlare participante ne-am propus ca prin activitățile proiectate, școala să devină a doua casă, un loc propice pentru copii, pentru petrecerea timpului de calitate, desfășurând atât activități remediale, cât și cele prin care să-și poată îmbogăți performanțele școlare și dobândi sau dezvolta cunoștințe, priceperi sau deprinderi. Activitățile din cadrul proiectului sunt astfel organizate încât să permită abordarea mai multor tipuri de activități, din diverse discipline, sub diferite aspecte. Investigând și explorând mediul imediat apropiat lor, copiii își dezvoltă deprinderi sociale, artistice și de sănătate. Educația incluzivă este procesul ce implică transformări ale școlii (misiune, organizare, practici etc.) pentru a putea susține participarea la procesul de învățământ al tuturor copiilor din cadrul unei comunități. Ea presupune un proces de adaptare continuă a instituției de învățământ, astfel încât să se asigure permanent valorificarea resurselor materiale și umane existente, în vederea susținerii și asigurării suportului necesar tuturor participanților la educație. Ca atare, educația incluzivă este cea mai bună soluție pentru un sistem educativ care să răspundă nevoilor tuturor copiilor. Diferențele dintre ființele umane sunt normale și separarea nu e recomandată. Primii pași spre educația incluzivă i-am făcut înscriind în unitatea noastră copiii cu probleme speciale diverse și de etnii diferite. Prin derularea acestui proiect vrem să arătăm că diferențele individuale dintre copii sunt o sursă de bogăție și diversitate, nicidecum o problemă, că școala noastră este un spațiu propice pentru a pune bazele unor prietenii și că le poate oferi un învățământ de calitate prin participarea la schimbul de experiențe cu școlile partenere în care există de asemenea copii cu nevoi speciale.

De exemplu, prin joc de rol, elevii împărțiți pe echipe, au participat cu mare entuziasm la diverse activități și fiecare participant a simțit cum este cuprins de emoții puternice, pe care le-au sortit, încât să rămână cele care să fie puse în „borcanul fericirii” ca la nevoie, să fie extrase pentru a readuce bucuria sufletului. Urmărind videoclipuri despre floră și faună, s-a căutat demonstrarea faptului că iubirea este cea care ajută ca ura să se potolească, ba chiar să se transforme în vorbe și gesturi de tandrețe în viețile oamenilor, care altfel nu s-ar deosebi de animalele care trăiesc conduși de propriile instincte. Elevii au înțeles că noi oamenii nu trăim după legea junglei, ci suntem ființe înzestrate cu rațiune dar și cu darul de a vibra la un răsărit sau apus frumos de soare, la triful unei păsări cântătoare sau la atingerea unei flori fie ea și una care are și spini.

Activitatea prin care profesorii implicați în proiect, au îmbinat prezentarea noțiunilor teoretice despre vitaminele și mineralele din fructe și legume, cu invitarea elevilor, chiar și a celor cu dizabilități, să participe la îndeplinirea sarcinilor de lucru găsite în RED-le create special pe tema sănătății, s-a dovedit a fi captivantă. Elevii au învățat să fie generoși și să participe cu bucurie la acțiunea caritabilă de colectare a legumelor și fructelor, care au ajuns la Fundația de Scleroză Multiplă. Participând în serii la activitățile propuse, s-a observat cum cei care au făcut o schimbare utilizând mai multe direct de la mama natură, au devenit mai răbdători, mai empatici și gândind lucid stăteau și nu se luau așa la harță datorită dezechilibrelor care existau înainte în organism.

Alături de elevi și cadre didactice de la școala noastră am participat la activități propuse în cadrul proiectului „Educație despre biodiversitate în spații urbane” cum ar fi jocuri interactive, webinarii, seminarii online „Green Talent Recruitment – VET for a Sustainable Future”, talkshow-uri, workshop-uri online. Am folosit coduri QR pentru a intra direct în sondaje și la activități pe ateliere, ceea ce a fost nou și palpitant totodată. Verdele ca parte a naturii a fost prezentată sub aspectele ei benefice pentru a fi sursă de oxigen, pentru alimentația sănătoasă, în scop terapeutic în medicină și ca factor al echilibrului dintre habitate. Landscape gardener s-a prezentat ca o nouă posibilă calificare în România, pentru care se caută să se atragă tinerii.

Este esențial să cultivăm în elevi o apreciere pentru frumusețe și inovație, inspirându-i să devină gânditori critici și creativi. Activitățile artistice, cum ar fi muzica și desenul contribuie și la dezvoltarea abilităților sociale, emoționale și cognitive.

Integrarea artei în educație nu este lipsită însă de provocări. Ca și multe școli și noi ne confruntăm cu resurse limitate, iar curriculumul rigid poate să nu ofere suficient timp pentru activități creative. Cu toate acestea, cadrele didactice de la noi de la școală nu se descurajează să



implementeze activități interdisciplinare care să aibă de exemplu ca temă „Muzica și natura” utilizând spațiul verde din jurul școlii și livada pentru a da curs creativității.

Proiectele interdisciplinare, care combină arta cu alte discipline, pot aduce o abordare inovatoare și captivantă în educație și asta experimentează la noi fiecare elev doritor, inclusive cei cu dizabilități. Educația pentru sănătate prin plante, fructe și legume asociate cu degustări fac din natură prietena elevilor, care se pregătesc să fie mesagerii verzi.

Investind în educația interdisciplinară și prin activități extracurriculare, în calitate de lider al școlii cred cu tărie că, dacă ne propunem crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos, putem atinge ținta nobile să contribuim la formarea unor generații capabile să înfrunte provocările viitorului cu creativitate și încredere în Dumnezeu.

#### **Bibliografie:**

- Campbell Ross, *Educația prin iubire*, Ed. Curtea Veche, București, 2007
- Cucoș Constantin, *Educația. Iubire, Edificare, Desăvârșire*, Ed. Polirom, Iași, 2008
- Pînișoară, I.O., *Profesorul De Succes*, Ed. Polirom, Iași, 2009

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL\_ CHEIA UNUI ACT EDUCAȚIONAL DE SUCCES!

Prof. Șerban Florina

Școala Postliceală Sanitară Slatina, jud. Olt

Leadershipul educațional se referă la capacitatea liderilor din domeniul educației de a ghida, motiva și influența cadrele didactice, elevii și comunitatea într-un mod pozitiv și eficient. Acesta implică nu doar administrarea școlilor sau instituțiilor educaționale, ci și crearea unei viziuni clare pentru îmbunătățirea performanțelor școlare și a rezultatelor elevilor.

Un lider educațional eficient trebuie să posede o serie de calități esențiale pentru a inspira și ghida atât profesorii, cât și elevii spre succes. Printre cele mai importante calități ale unui lider educațional se numără:

### 1. Viziune clară și strategică

Un lider educațional trebuie să aibă o viziune clară asupra direcției în care dorește să îndrepte instituția de învățământ.

Trebuie să stabilească obiective educaționale clare și realiste.

### 2. Abilități de comunicare eficientă

Este capabil să transmită informații clar și coerent.

Poate asculta activ și înțelege nevoile profesorilor, elevilor și părinților.

Inspiră și motivează echipa printr-un discurs convingător.

### 3. Capacitatea de a motiva și inspira

Creează un mediu pozitiv și motivant în care profesorii și elevii să își poată atinge potențialul maxim. Oferă recunoaștere și sprijin celor care au nevoie.

### 4. Empatie și inteligență emoțională

Înțelege emoțiile și nevoile celor din jur.

Construiește relații solide bazate pe încredere și respect reciproc.

Găsește soluții echitabile în situații conflictuale.

### 5. Capacitatea de luare a deciziilor

Poate lua decizii rapide și bine fundamentate.

Gândește analitic și ia în considerare toate aspectele înainte de a decide.

Se bazează pe date și feedback pentru a îmbunătăți procesele educaționale.

### 6. Creativitate și inovație

Găsește soluții noi pentru problemele din educație.

Încurajează metode de predare inovatoare și utilizarea tehnologiei în învățământ.

Susține schimbarea și adaptarea la noile cerințe educaționale.

#### 7. Capacitatea de a gestiona schimbarea

Poate adapta instituția la noile cerințe educaționale și tehnologice.

Încurajează dezvoltarea profesională continuă a profesorilor.

Creează o cultură organizațională flexibilă și deschisă la învățare.

#### 8. Spirit de echipă și colaborare

Promovează munca în echipă și încurajează colaborarea între profesori, elevi și părinți.

Delegă responsabilități și are încredere în echipa sa.

Construiește o comunitate educațională unită.

#### 9. Etică și integritate

Este un model de corectitudine și transparență.

Ia decizii bazate pe principii morale și respectă valorile educaționale.

Creează un mediu bazat pe respect și responsabilitate.

#### 10. Perseverență și reziliență

Nu se lasă descurajat de obstacole și găsește soluții pentru depășirea acestora.

Are o atitudine pozitivă și încurajează și pe ceilalți să nu renunțe în fața dificultăților.

Un lider educațional de succes reușește să creeze un climat educațional favorabil dezvoltării academice și personale a elevilor și cadrelor didactice, contribuind la creșterea performanței școlare și la modernizarea educației.

Un leadership educațional eficient poate avea un impact profund asupra performanțelor academice ale elevilor, climatului școlar și dezvoltării personale a fiecărui elev. Studiile arată că școlile conduse de lideri educaționali puternici au tendința să aibă rate mai ridicate de absenteism școlar redus și succes academic.

Leadershipul educațional implică dezvoltarea unor strategii care să sprijine și să încurajeze creșterea academică și personală a elevilor și a membrilor echipei educaționale. strategii cheie:

1. **Comunicare eficientă:** Este crucială în leadershipul educațional pentru a asigura transparența, claritatea obiectivelor și pentru a încuraja colaborarea între elevi, profesori și părinți.
2. **Inspirarea și motivarea:** Un lider educațional eficient trebuie să fie capabil să inspire și să motiveze atât elevii cât și colegii săi, să îi încurajeze să-și depășească limitele și să își atingă potențialul maxim.

3. **Delegarea responsabilităților:** Distribuirea responsabilităților în mod eficient ajută la dezvoltarea încrederii în sine și a capacităților membrilor echipei, promovând un mediu de învățare și creștere continuă.
4. **Încurajarea inovației:** Promovarea unui mediu în care ideile noi sunt binevenite și încurajarea experimentării și inovației în procesul de învățare.
5. **Dezvoltarea personală și profesională:** Un lider educațional eficient sprijină dezvoltarea continuă a membrilor echipei prin formare, coaching și resurse educaționale.
6. **Gestionarea conflictelor:** Abilitatea de a gestiona și rezolva conflictele în mod constructiv este esențială pentru menținerea unei atmosfere pozitive și colaborative în instituția educațională.
7. **Promovarea diversității și incluziunii:** Crearea unui mediu în care toți elevii și membrii echipei se simt acceptați, respectați și încurajați să contribuie activ la comunitatea educațională.

Aceste strategii sunt doar câteva dintre elementele esențiale ale leadershipului educațional, care sunt adaptate pentru a răspunde nevoilor specifice ale unei instituții și ale comunității sale educaționale.

Resurse bibliografice:

<https://www.elefant.ro/leadership-si-management-educational-teorii-si-practici-actuale-editia-a-II-a>

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/18\\_22\\_Leadershipul\\_educational](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/18_22_Leadershipul_educational)

# **LEADERSHIP EDUCAȚIONAL ECHILIBRAT: STRATEGII INTEGRATE DE PREVENIRE A BULLYINGULUI ȘI CULTIVARE A UNUI CLIMAT ȘCOLAR INCLUZIV!**

*Șeulean Augustin-Valentin, Școala Gimnazială „Emil Drăgan” Ungheni, jud. Mureș*  
profesor de istorie, geografie și socio-umane

Prevenirea bullyingului nu este doar responsabilitatea profesorilor, ci și a întregii comunități educaționale, incluzând părinții, consilierii școlari și chiar elevii înșiși.

Leadershipul educațional eficient presupune o viziune de ansamblu, care integrează toți actorii implicați în procesul educațional și creează strategii sustenabile pe termen lung.

## **1. Rolul părinților în combaterea bullyingului**

Implicarea părinților este esențială în prevenirea și gestionarea bullyingului. Profesorii și liderii educaționali trebuie să colaboreze strâns cu familiile elevilor pentru a asigura o continuitate între valorile promovate în școală și cele din familie. Câteva metode prin care părinții pot sprijini prevenirea bullyingului includ:

- **Monitorizarea comportamentului copiilor lor:** Părinții trebuie să fie atenți la schimbările de comportament ale copiilor, precum izolarea socială, scăderea performanțelor școlare sau anxietatea crescută.
- **Învățarea copiilor despre empatie și respect:** Educația privind toleranța și acceptarea diversității trebuie să înceapă acasă, prin exemple concrete și prin discuții deschise despre cum să reacționeze în fața situațiilor de bullying.
- **Colaborarea activă cu școala:** Participarea la întâlniri cu profesorii, consilierii școlari și alți părinți ajută la identificarea timpurie a problemelor și la implementarea unor soluții eficiente.

## **2. Crearea unor politici școlare clare anti-bullying**

Un leadership educațional eficient presupune elaborarea și implementarea unor politici clare privind bullyingul. Acestea trebuie să fie bine cunoscute de profesori, elevi și părinți și să includă:

- **Definiții și exemple clare de bullying:** Elevii și profesorii trebuie să înțeleagă ce constituie un comportament agresiv și ce forme poate lua bullyingul (verbal, fizic, online, social).

- **Mecanisme de raportare confidențiale:** Crearea unor canale sigure prin care victimele sau martorii bullyingului să poată raporta incidentele fără teama de represalii.
- **Sanțiuni progresive și programe de reabilitare:** Pe lângă aplicarea unor sancțiuni adecvate, este important să existe programe de consiliere pentru agresori, pentru a preveni recidiva.

### 3. Implicarea elevilor în prevenirea bullyingului

Un aspect esențial al leadershipului educațional este **crearea unui climat școlar în care elevii se simt parte activă a schimbării**. Atunci când elevii sunt implicați direct în inițiativele anti-bullying, aceștia devin mai responsabili și mai conștienți de impactul propriilor acțiuni.

- **Programe de mentorat între elevi:** Elevii mai mari pot deveni mentori pentru colegii mai mici, oferindu-le sprijin și modele pozitive de comportament.
- **Consilii ale elevilor dedicate prevenirii bullyingului:** Formarea unor grupuri de elevi care să organizeze campanii de conștientizare, dezbateri și activități menite să promoveze respectul și incluziunea.
- **Tehnici de intervenție pentru martori:** Predarea unor metode prin care elevii care asistă la episoade de bullying să poată interveni în siguranță, fie prin sprijinirea victimei, fie prin raportarea incidentului către profesori.

### 4. Formarea continuă a profesorilor

Profesorii trebuie să fie pregătiți să gestioneze eficient cazurile de bullying, ceea ce necesită **formare continuă** și acces la resurse educaționale moderne. Liderii educaționali ar trebui să organizeze periodic:

- **Workshopuri și sesiuni de training** despre identificarea timpurie a bullyingului și strategii de intervenție.
- **Simulări și studii de caz** pentru a exersa tehnici de mediere și gestionare a conflictelor.
- **Colaborări cu specialiști** în psihologie școlară și educație incluzivă pentru a dezvolta programe adaptate fiecărei comunități școlare.

### 5. Crearea unui mediu școlar pozitiv și incluziv

Un climat educațional sigur și pozitiv este fundamentul unei școli fără bullying. Leadershipul educațional trebuie să pună accent pe:

- **Promovarea unor valori precum respectul, colaborarea și empatia** prin activități curriculare și extracurriculare.

- **Dezvoltarea activităților de echipă** pentru a întări relațiile între elevi și a reduce rivalitățile.
- **Integrarea educației emoționale în programă** pentru a-i ajuta pe elevi să își dezvolte abilități de autoreglare emoțională și de comunicare non-violentă.

### **Concluzie:**

Leadershipul educațional eficient în combaterea bullyingului nu se rezumă doar la reacția în fața incidentelor, ci presupune o **abordare preventivă și proactivă**, bazată pe colaborare, comunicare deschisă și promovarea unui mediu incluziv.

Profesorii, părinții și elevii trebuie să lucreze împreună pentru a crea o cultură școlară în care bullyingul să nu aibă loc, iar fiecare elev să se simtă respectat și valorizat.

Prin dezvoltarea unui sistem educațional bazat pe empatie, transparență și sprijin reciproc, putem contribui la formarea unei generații de tineri responsabili, capabili să construiască relații pozitive și să acționeze pentru binele comunității.

### **BIBLIOGRAFIE**

1. Starch, Klaus, Schafer, Mechthild, *Pixi stie-tot: Stop Bullying!*, Edit. All, București, 2019;
2. Muntean, Ana, *Psihologia dezvoltării umane*, Edit.Polirom, 2005;
3. West, Michael A., *Lucru în echipă.Lecții practice*, Edit.Polirom, Iași, 2005;
4. Whitson, Signe, *Stop Bullying*, Edit.Herald, București, 2022.

# EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

SFETCU DANIELA – CORINA, ȘCOALA GIMNAZIALĂ BUCINIȘU

„Să înveți să te pui în locul altora, să vezi lumea prin ochii lor, așa se naște pacea.

*Empatia este o calitate care poate schimba lumea.*” Barack Obama

În ultimii ani, termenul de leadership a început să **să prindă contur** și în România. Leadership-ul presupune în primul rând **capacitatea de a organiza și conduce un grup de oameni pentru a atinge un obiectiv comun.**

Liderul poate avea **autoritate formală sau informală. Puterea de convingere** pe care o are un lider stă în:

- *caracteristicile personale,*
- *comportamentul său,*
- *rezultatele obținute și beneficiile pe care este capabil să le aducă comunității pe care o conduce.*

În ultimii ani în România **modelul de leadership** a început **să se transforme de la comandă și control**, la un **stil transparent, bazat pe incluziune**. Nevoia unui **nou model de leadership** a fost creată de:

- evoluția societății,
- diversificarea opțiunilor,
- schimbarea viziunii asupra conducerii în general, și a rolului oamenilor în societate și în organizații.
- promovarea femeilor în poziții-cheie,
- dezvoltarea companiilor multinaționale care au venit cu o cultură ce a dat naștere la noi tipologii de lideri, care s-au dovedit funcționale.

Persoanele aflate în poziții de conducere sunt din ce în ce mai preocupate de **antrenarea abilităților de leadership.**

**Leadershipul este cea mai importantă resursă într-un proces de îmbunătățire a școlilor.** Unul din lucrurile cele mai importante pe care un leader le poate face este să asigure cadrul și să încurajeze formarea unor noi lideri în cadrul organizației, companiei sau comunității respective. Liderii sunt cei care fac ca lucrurile să se întâmple. Ei au viziune, au inițiativă, pot influența



oamenii, pot face propuneri, pot organiza logistica necesară, pot soluționa anumite probleme, duc lucrurile până la capăt și, mai ales, își asumă responsabilități.

Misiunea unui lider educațional este să găsească o cale, prin care să-i facă pe ceilalți, profesori, elevi, părinți, comunitate, să vadă viziunea unității de învățământ, să-i inspire să o implementeze și să contribuie la ea.

**Liderul vede imaginea de ansamblu**, dar are nevoie de echipă pentru a-l ajuta să o transforme în realitate.

Leadershipul educațional se referă la procesul de conducere și coordonare a unei instituții de învățământ, având ca scop îmbunătățirea calității educației și crearea unui mediu propice pentru învățare. Iată câteva strategii eficiente de leadership educațional:

1. **\*\*Viziune și misiune clară\*\***: Stabilirea unei viziuni și a unei misiuni clare pentru instituția de învățământ. Aceasta oferă un ghid pentru deciziile strategice și ajută la mobilizarea comunității educaționale.

2. **\*\*Colaborare și implicare\*\***: Promovarea colaborării între profesori, studenți, părinți și comunitate. Implicarea tuturor părților interesate în procesul decizional creează un sentiment de apartenență și responsabilitate.

3. **\*\*Dezvoltare profesională continuă\*\***: Oferirea de oportunități de formare și dezvoltare profesională pentru cadrele didactice. Investind în dezvoltarea profesorilor, se îmbunătățește calitatea predării.

4. **\*\*Evaluare și feedback\*\***: Implementarea unor sisteme eficiente de evaluare care să permită feedback constructiv. Evaluarea nu ar trebui să fie doar pentru studenți, ci și pentru profesori și management.

5. **\*\*Cultură organizațională pozitivă\*\***: Crearea unui mediu de lucru care să fie deschis, incluziv și susținător. O cultură organizatorică pozitivă contribuie la motivația și angajamentul personalului și al studenților.

6. **\*\*Inovație și adaptabilitate\*\***: Încurajarea inovației în practici educaționale și adaptarea la schimbările din societate și tehnologie. Liderii educaționali ar trebui să fie deschiși la noi idei și să sprijine experimentarea.

7. **\*\*Focus pe elevi**: Prioritizarea nevoilor și intereselor elevilor. Aceasta înseamnă

personalizarea experienței educaționale și asigurarea că fiecare elev are șanse egale la succes.

8. **\*\*Consiliere și sprijin\*\***: Oferirea de servicii de consiliere și sprijin pentru elevi, astfel încât să se simtă susținuți în parcursul lor educațional și personal.

9. **\*\*Comunicare eficientă\*\***: Menținerea unei comunicări deschise și transparente cu toți membrii comunității educaționale. O comunicare eficientă ajută la clarificarea așteptărilor și la rezolvarea rapidă a problemelor.

10. **\*\*Stabilirea unor relații pozitive\*\***: Construirea de relații pozitive și de încredere între lideri, profesori, elevi și părinți. Relațiile interumane sunt esențiale pentru un mediu educațional sănătos.

Aceste strategii nu sunt exhaustive, dar ele oferă o bază solidă pentru un leadership educațional eficient, care poate duce la îmbunătățirea calității educației și la obținerea unor rezultate mai bune pentru elevi.

Empatia face parte din grupul acelor concepte care au fost utilizate pentru explicarea unor situații și modalități diferite de comportament. Conceptul de empatie care se referă la sensibilitatea, la trebuințele și valorile celorlalți – apare ca un element major în explicațiile comportamentului interpersonal.

Termenul empatie a fost introdus pentru prima dată în anul 1990, de către psihologul Edward B. Titchener, ca o traducere a termenului german *einfihlung* și definit ca fiind capacitatea de a înțelege prin ce trec ceilalți, de a vedea lucrurile prin ochii lor, de a te imagina pe tine în aceeași situație.

Michele Borba, autoarea ghidului „De ce copiii empatici au succes în lumea noastră individualistă?” (Why Empathetic Kids Succeed in Our All-About-Me World), explică faptul că empatia este „o piatră de temelie” pentru transformarea copilului într-un adult fericit, adaptat și plin de succes. Empatia „îi ajută pe copii să fie mai plăcuți, mai rezilienți, mai conștiincioși, să-și găsească mai ușor un loc de muncă, să ducă o viață mai lungă.”.

În esență, empatia este aptitudinea de a vedea lumea din perspectiva unei alte persoane,

capacitatea de a ne ancora la modul în care gândește și simte altcineva în legătură cu o anumită situație - indiferent cum diferă acest mod de propria noastră percepție. Este o unealtă interpersonală extrem de puternică.

Empatia presupune să percepem „cadrul intern de referință al altuia cu toate componentele sale emoționale, dar fără a pierde condiția de ca și cum” sublinia S. Marcus (1987), iar Carl Rogers (1975) spunea despre empatie că este ”abilitatea de a percepe cu acuratețe lumea interioară a altei persoane atât la nivel emoțional cât și rational, ca și când ai fi cealaltă persoană”.

Empatia reprezintă inima îngrijirii copilului. Ea creează baza unei relații puternice, sănătoase, plină de încredere cu copiii. Aceștia învață să aibă încredere în emoțiile proprii și cum să le trateze într-un mod pozitiv. Ei au tendința de a se comporta mai bine la școală, de a lega prietenii și de a se recupera mult mai repede în urma unor evenimente puternic emoționale. Copiii care beneficiază de empatia părinților vor avea de asemenea o dezvoltare armonioasă.

“Să gândești este dificil. De aceea, majoritatea oamenilor judecă” este celebrul citat atribuit lui C. G. Jung. Această expresie descrie cel mai bine tendința oamenilor de a judeca fără a lua în calcul motivele sau aspectele care se află în spatele a ceea ce percep. Când cunoaștem și înțelegem istoricul unei persoane este dificil să o etichetăm. Dar când recunoaștem propriile emoții este mai greu de făcut sau când cineva dorește să scape de o situație de disconfort, poate recurge la a judeca.

O modalitate de evitare a sentimentelor este raportarea la gândire și uneori la judecată. Capacitatea de a “ne pune în situația celuilalt”, de a vedea “prin ochii altuia”, poate duce la eliminarea judecății și etichetării. A fi empatic nu înseamnă să fim de acord cu felul în care celălalt percepe lumea, ci înseamnă să fim capabili să înțelegem cum este să trăiești ceea ce trăiește celălalt.

O calitate necesară a personalității cadrului didactic este aceea de a fi empatic, fapt ce conduce la optimizarea relațiilor educator-copil și a comunicării – altfel spus “ne coborâm la înțelegerea copilului”.

Oamenii confundă empatia cu comportamentul amabil tradus prin declarații generale, politicoase și plăcute. Astfel, empatia este confundată cu compasiunea, dar acestea sunt diferite. Compasiunea îl pune pe vorbitor în prim plan făcându-l să-și exprime reacțiile și sentimentele privind situația unei alte persoane. Declarațiile pline de empatie încep mereu cu cuvântul „tu”.

Exemplu: „probabil că tu te simți sau gândești ...”.Declarațiile pline de compasiune încep de obicei cu „eu” sau „al meu” și reflectă de obicei perspectiva vorbitorului. Empatia este pur și simplu recunoașterea faptului că și partea cealaltă are un punct de vedere.

Educația presupune o serie de întâlniri între cadrul didactic și elevii săi. Deschiderea elevului și a profesorului sau învățătorului pentru întâlnirea dintre ei dă profunzime relației care se-nfiripă. Nu orice întâlnire, însă este și educativă. În zilnica lor derulare, multe sunt mimate, seci. Dacă educatorul nu se va mai primeni și pregăti pentru întâlnirile sale, nu va mai investi sufletește, va risca să vină între elevii săi fără a mai avea o întrebare, o căutare sau o încordare lăuntrică, fără prospețimea bucuriei sale. Cei ce se întâlnesc din obligația de a se întâlni, devin nemulțumiți, apatici. Se privesc din afară, se tatonează, se resping. Nimic omenesc.

Se știe că elevii au o mare capacitate de a se pune în pielea celorlalți, dar trebuie încurajat și dezvoltat acest lucru. Copilul are nevoie de ajutor să înțeleagă cât mai mult din felul de a fi al celorlalți și să înțeleagă că și ceilalți au emoții de care trebuie să țină seama.

Empatia ajută la crearea și dezvoltarea unei relații strânse și sănătoase cu alți copii și cu alți oameni. Îl ajută pe copil să aibă mai mulți prieteni, să fie agreat de cei din jurul lui. Atunci când copiii își dezvoltă empatia și se direcționează în acțiunile lor prin filtrul emoțiilor pozitive, ei vor analiza și răspunde în timp tristeților și stărilor negative ale altor persoane corespunzător, prin compasiune.

Specialiștii susțin că empatia nu este înăscută, ci ea se dezvoltă de-a lungul timpului, poate fi antrenată, conștiința poate fi "educată". Unele persoane manifestă mai puțină empatie decât altele. Totuși, fiecare copil se naște cu un anumit potențial pentru empatie și generozitate. Însă aceste calități nu sunt garantate la maturitate. Specialiștii au descoperit că în general, un numitor comun la copiii care le-au manifestat este felul în care au fost educați. Acest lucru înseamnă că părinții sunt piesele centrale din educația morală a copiilor. Ei sunt cei care trebuie să îi învețe pe copii să empatizeze cu nevoile și cu stările celorlalți fiind impulsionați în acest sens prin educație.

Putem spune că strategiile de leadership trebuie să îmbine empatia cu autoritatea pentru a crea un mediu de învățare eficient și echilibrat.

### **Bibliografie:**

- Băban, A. (2003). Consiliere educațională. Cluj-Napoca: Editura Cluj-Napoca.

- Dumitru, I.AL. (2008). Consiliere psihopedagogică. Baze teoretice și sugestii practice. Iași: Editura Polirom.
- Enăchescu, E. (2008). Comunicarea în mediul educațional. București:Editura Aramis.
- Ghergut, A. (2013). Sinteze psihopedagogie speciala - Ghid pentru concursuri si examene de obtinere a gradelor didactice. Iași: Editura Polirom.
- Păunescu, C., Musu, I. (1997). Psihopedagogie specială integrată - handicap mintal, handicap de intelect. Sibiu: Editura Prohumanitate.
- Popovici, D.V. (1997). Dezvoltarea comunicării la copiii cu deficiențe mintale. Sibiu: Editura Prohumanitate.
- Roco, M. (2001). Creativitate și inteligență emoțională. Iași: Editura Polirom.

\*<https://hilio.com/ro/blog/humancapital/empatia-in-leadership-portretul-liderului-empatic>

\*<https://www.kinderpedia.co/ro/resurse/blog/educatieconectata/empatia-copii.html>

## CONCEPTUL DE LEADERSHIP ÎN PERIOADA ADOLESCENȚEI

Psiholog drd. Violeta Nicoleta Simion

Școala Doctorală de Psihologie

Univ. Pedagogică de Stat I. Creangă, Chișinău, Rep. Moldova

Leadershipul la adolescenți se referă la dezvoltarea abilităților, valorilor și atitudinilor care îi ajută pe tineri să devină modele pozitive în comunitatea lor. Adesea, adolescenții se confruntă cu schimbări fizice, emoționale și sociale, iar dobândirea unor competențe de lider le poate oferi un sentiment de încredere, responsabilitate și empatie.

### 1. O perspectivă comparativă asupra leadershipului la adolescenți la nivel global

O serie de studii internaționale subliniază modul în care diferite culturi și sisteme de învățământ încurajează leadershipul în rândul adolescenților / tinerilor:

- ✓ **Studiul OECD (2015) privind competențele socio-emoționale** sugerează că sistemele educaționale care valorizează colaborarea și inițiativa personală (precum cele din țările nordice) tind să formeze adolescenți cu o mai mare încredere în sine și abilități de leadership.
- ✓ **Finlanda**, recunoscută pentru metodele sale de predare inovatoare, pune accent pe învățarea prin proiecte și responsabilizarea elevilor de a coordona activități practice, ceea ce dezvoltă abilități esențiale de lider.
- ✓ **SUA** evidențiază programele de „service learning” (învățare prin servicii comunitare), unde adolescenții conduc echipe de voluntari, dobândind abilități de organizare și de comunicare.
- ✓ **Coreea de Sud** pune accent pe disciplina colectivă și pe respectul față de echipă; de asemenea, în ultimii ani, au fost implementate o serie de reforme menite să încurajeze mai mult creativitatea și leadershipul la nivel individual.
- ✓ **Studiile UNESCO (2018)** au demonstrat faptul că, în țările în curs de dezvoltare, implicarea adolescenților în activități / proiecte de leadership este adesea strâns legată de activități comunitare (de ex. proiecte ecologice, sanitare sau educaționale), fiind un factor cheie pentru îmbunătățirea condițiilor de trai.

Prin urmare, concluziile multor studii au arătat că indiferent de contextul cultural, leadershipul la adolescenți se bazează pe responsabilitate, empatie și capacitatea de a-i mobiliza pe ceilalți.

În România, dezvoltarea leadershipului la adolescenți suscită din ce în ce mai multă atenția, atât în sistemul formal de învățământ, cât și în proiectele extracurriculare.

- ✓ **Proiectele școlare și extrașcolare:** Există inițiative naționale (precum concursuri școlare, festivaluri educaționale, voluntariate) unde adolescenții au posibilitatea de a conduce echipe și de a-și asuma roluri organizaționale.

*Exemplu:* Un elev care inițiază un festival de film scurt metraj, implică colegii în realizarea scurtmetrajelor și coordonează echipele tehnice și artistice pentru a organiza proiecții în incinta școlii.

- ✓ **Organizații de tineret:** Asociații și ONG-uri (de ex. cercetași, cluburi de dezbateri, ONG-uri de mediu) oferă spații practice în care tinerii pot dobândi abilități de comunicare, planificare și coordonare.

*Exemplu:* O echipă de cercetași care planifică o tabără de vară; adolescenții stabilesc traseul, se asigură de echipamentele necesare, organizează activități interactive și coordonează logistica.

- ✓ **Programe de mentorat:** Unele licee și universități au lansat programe de mentorat în care elevii de liceu colaborează cu studenți sau specialiști în domeniul educației, punând accent pe dezvoltarea personală și leadership.

*Exemplu:* Liceeni care participă la un program de mentorat cu studenți voluntari dintr-o facultate de comunicare, discutând periodic despre obiective școlare, proiecte de echipă și moduri de gestionare a conflictelor.

- ✓ **Inițiative antreprenoriale:** Prin competiții de tip start-up sau ateliere de antreprenoriat pentru liceeni, adolescenții învață să lucreze în echipă, să gestioneze resurse și să-și asume roluri de lider în cadrul unui proiect de afacere.

*Exemplu:* Un grup de elevi care participă la o competiție de planuri de afaceri, dezvoltând o idee de produs ecologic, repartizând sarcini și responsabilități între membrii echipei și prezentând ulterior proiectul în fața unui juriu.

- ✓ **Evenimente și conferințe dedicate tinerilor:** Există conferințe și workshopuri care încurajează dezvoltarea gândirii critice și a inițiativei civice, promovând totodată abilitățile de lider în rândul adolescenților.

*Exemplu:* Tinerii pot participa la evenimente precum forumurile de tineret organizate de ONG-uri, TEDxYouth sau conferințe antreprenoriale, unde au oportunitatea să își prezinte ideile, să interacționeze cu lideri din diferite domenii și să își exerseze abilitățile de comunicare și coordonare.

Prin aceste oportunități, adolescenții din România își pot dezvolta competențele de conducere și pot participa activ la schimbarea pozitivă a comunității.

## 2. Există un profil al liderului în etapa adolescenței?

Studiile care au vizat identificarea profilului de lider la adolescenți au abordat atât metode cantitative, cât și calitative. Au fost folosite chestionare, interviuri și observații în mediul școlar pentru a evidenția trăsăturile distinctive ale tinerilor care manifestă abilități de conducere. Aceste studii au explorat aspecte precum nivelul de încredere în sine, motivația internă și capacitatea de a comunica eficient, oferind o înțelegere complexă a modului în care se formează comportamentele de lider în perioada adolescenței.

În ceea ce privește existența unor **caracteristici și competențe specifice** liderului la adolescenți, s-au constatat trăsături precum: asertivitatea, capacitatea de a lua decizii rapide și eficiente și empatia față de ceilalți. Cercetările au arătat că acești tineri lideri sunt adesea recunoscuți pentru abilitatea lor de a inspira și coordona grupuri, de a gestiona conflictele și de a inova în situații de criză. Aceste competențe sunt dezvoltate nu doar prin predispoziții naturale, ci și prin experiențe de viață și mediul educațional în care se află.

Identificarea timpurie a potențialilor lideri permite implementarea unor programe de mentorat, traininguri de dezvoltare a competențelor sociale și inițiative care să încurajeze implicarea activă în comunitate. Prin crearea unor medii educaționale și sociale care valorizează și cultivă abilitățile de conducere, se poate sprijini evoluția personală a adolescenților, contribuind astfel la formarea unor cetățeni responsabili, capabili să influențeze pozitiv societatea.

Spre exemplificare, o parte dintre aceste trăsături specifice leadershipului pot fi stimulate printr-o serie de activități educaționale, astfel:

✓ **Responsabilitate** – Un bun lider își asumă responsabilitatea pentru acțiunile sale și pentru echipa sau grupul din care face parte.

*Exemplu:* Un adolescent care organizează un proiect ecologic în școală și se asigură că toți colegii își îndeplinesc sarcinile la timp.

✓ **Empatie** – Capacitatea de a înțelege emoțiile și argumentele celorlalți membri ai echipei.

*Exemplu:* O elevă care observă un coleg izolat și inițiază o discuție pentru a-l ajuta să se integreze în grup.

✓ **Comunicare eficientă** – Abilitatea de a-și exprima clar ideile, de a asculta activ și de a interacționa cu ceilalți.



*Exemplu:* în cadrul unui proiect de echipă, un elev care facilitează întâlniri săptămânale și încurajează toți membrii să-și exprime opiniile.

✓ **Integritate** – Respectarea valorilor personale și menținerea unei conduceri etice.

*Exemplu:* O elevă care respectă regulamentul competițiilor școlare.

Implementarea și dezvoltarea programelor de stimulare a leadershipului în rândul adolescenților devin, implicit, obiective de optimizare personală la nivel individual ce pot avea următoarele efecte pozitive:

✓ **Dezvoltarea încrederii în sine** – Asumarea rolului de lider îi poate ajuta pe adolescenți să își descopere punctele forte și să își depășească temerile.

*Exemplu:* Un elev care se oferă voluntar să prezinte un proiect de grup în fața întregii clase și constată că poate vorbi cu succes în public.

✓ **Creșterea responsabilității** – Atunci când adolescenții își asumă roluri de conducere, învață să își planifice timpul, să organizeze activități și să rezolve probleme.

*Exemplu:* Un elev care coordonează un eveniment caritabil în școală și trebuie să gestioneze resursele, programul și repartizarea sarcinilor.

✓ **Formarea abilităților de colaborare** – Leadershipul implică lucrul în echipă și, prin urmare, dezvoltă cooperarea și relațiile pozitive cu ceilalți.

*Exemplu:* Un grup de adolescenți care planifică un concurs sportiv, lucrând împreună la organizarea competițiilor, promovarea și gestionarea spațiului.

✓ **Pregătire pentru viața adultă** – Adolescenții care experimentează leadershipul sunt mai pregătiți să gestioneze provocările ce apar la locul de muncă, în societate sau în mediul universitar.

*Exemplu:* Un tânăr care a fost lider de echipă în proiectele școlare și ulterior se adaptează mai ușor cerințelor de la facultate sau de la locul de muncă.

În vederea stimulării și dezvoltării abilităților de lider în rândul adolescenților, pot fi propuse următoarele tipuri de activități sau proiecte educaționale:

1. **Participare în proiecte de voluntariat** – Implicarea în activități comunitare, proiecte școlare sau ONG-uri poate oferi ocazia de a conduce echipe și de a organiza evenimente.

*Exemplu:* Un adolescent care devine coordonatorul unui proiect de strângere de fonduri, gestionând comunicarea cu sponsorii și delegarea sarcinilor.

2. **Încurajarea inițiativei personale** – Părinții și profesorii pot încuraja adolescenții să își manifeste ideile creative și să propună soluții la diverse probleme.

*Exemplu:* O elevă care propune organizarea unei săptămâni destinate stimulării lecturii la școală și obține sprijinul colegilor pentru a monta standuri de cărți și discuții literare.

3. **Mentorat și coaching** – Adolescenții pot beneficia de îndrumarea unui mentor, fie că e vorba de un profesor, antrenor, consilier sau alt model pozitiv.

*Exemplu:* Un tânăr care are întâlniri periodice cu un profesor pentru a discuta despre obiective academice și strategii de leadership în proiectele școlare.

4. **Organizarea de ateliere și cluburi** – În mediul școlar sau extrașcolar, crearea unor cluburi tematice (ex: club de dezbateri, club de lectură) le oferă adolescenților șansa să exerseze coordonarea și gestionarea unui grup.

*Exemplu:* Un elev care inițiază un club de tehnologie și invită periodic specialiști locali să susțină prezentări și să motiveze membrii clubului.

5. **Dezvoltarea abilităților de comunicare** – Prin activități de vorbit în public, debate și ascultare activă, tinerii își îmbunătățesc claritatea în exprimare și capacitatea de a-i inspira pe ceilalți.

***Sugestii de activități pentru dezvoltarea comunicării:***

- ✓ *Participarea la dezbateri:* Adolescenții pot învăța să susțină un punct de vedere cu argumente clare și să își exprime ideile în mod structurat.
- ✓ *Prezentări în fața colegilor:* Proiectele școlare prezentate oral îi ajută să exerseze vorbitul în public și să primească feedback.
- ✓ *Ateliere de improvizație:* Îi învață pe tineri să reacționeze rapid, să fie spontani și să comunice natural.
- ✓ *Podcasturi sau vloguri:* Își pot exersa dicția și claritatea mesajului prin înregistrarea și distribuirea propriilor idei.
- ✓ *Roluri de voluntar sau lider în activități extracurriculare:* Coordonarea unui eveniment școlar, a unei competiții sau a unei strângeri de fonduri implică multă comunicare.
- ✓ *Programe de mentorat:* Un mentor poate oferi îndrumare personalizată pentru îmbunătățirea abilităților de public speaking și a limbajului corporal.
- ✓ De asemenea, pot fi identificate percepții ale adolescenților asupra leadershipului prin aplicarea unor chestionare care să surprindă dimensiunile reale ale acestei realități la momentul respectiv.

## Chestionar despre percepția Leadershipului la adolescenți

*Acest chestionar își propune să exploreze percepțiile, valorile și abilitățile de leadership în rândul adolescenților. Răspunsurile vor oferi o perspectivă asupra modului în care tinerii își dezvoltă abilitățile de a conduce, de a comunica și de a influența pozitiv grupurile din care fac parte. Te rugăm să răspunzi sincer la întrebările de mai jos. Răspunsurile tale sunt confidențiale și vor fi folosite doar în scopuri de analiză sau cercetare educațională. Mulțumim pentru timpul acordat și pentru contribuția ta la această cercetare despre leadership la adolescenți. Răspunsurile tale ne vor ajuta să înțelegem mai bine cum pot fi sprijiniți tinerii în dezvoltarea abilităților de lider.*

### a. Informații generale

**Vârsta:**       15-16 ani                       17-18 ani                       19 ani

**Genul:**         Feminin                               Masculin

Altul / Prefer să nu răspund

### Studii:

Școala profesională

Liceale

Altă situație (te rugăm să precizezi): \_\_\_\_\_

**Ai participat la vreo activitate extracurriculară sau de voluntariat în care ai avut roluri de conducere sau coordonare?**

Da                       Nu                       Nu sunt sigur(ă)

Pentru întrebările de mai jos, te rugăm să notezi măsura acordului pentru fiecare afirmație, folosind următoarea scară:

1 = **Nu sunt de acord deloc**

2 = **Nu prea sunt de acord**

3 = **Nici de acord, nici în dezacord**

4 = **Sunt de acord**

5 = **Sunt total de acord**

1. Consider că un lider bun trebuie să își asculte atent echipa.    1 2 3 4 5
2. Mă simt confortabil să preiau inițiativa în grupurile din care fac parte (echipă, clasă, proiecte).  
1 2 3 4 5
3. Cred că este important ca un lider să fie apreciat și respectat de colegi. 1 2 3 4 5

4. Sunt dispus(ă) să îmi asum responsabilități suplimentare pentru a obține un rezultat mai bun într-un proiect. 1 2 3 4 5
5. Îmi place să motivez și să susțin oamenii din jurul meu. 1 2 3 4 5
6. Consider că pot rezolva conflicte în mod calm și echitabil. 1 2 3 4 5
7. Îmi este ușor să îmi exprim ideile în fața unui grup. 1 2 3 4 5
8. Cred că feedback-ul constructiv este esențial pentru dezvoltarea unui grup. 1 2 3 4 5
9. Sunt dispus(ă) să îmi recunosc greșelile și să învăț din ele. 1 2 3 4 5
10. Îmi fac un plan înainte de a începe o activitate și încerc să îl urmez. 1 2 3 4 5
11. Îmi doresc să am un impact pozitiv în comunitatea mea. 1 2 3 4 5
12. Ai fost vreodată în rolul de lider (ex. coordonator de proiecte școlare, lider de echipă sportivă etc.)?
  - .... Da, o dată
  - ..... Da, de mai multe ori
  - ..... Nu, dar mi-ar plăcea
  - ... Nu și nici nu mă interesează
13. Dacă ai avut experiențe de leadership, care a fost cea mai mare provocare?
  - ...Gestionarea conflictelor
  - ...Motivarea echipei
  - ...Organizarea timpului și a resurselor
  - ...Comunicarea clară
  - ... Altă provocare (te rugăm să menționezi): \_\_\_\_\_
14. Ce tip de activități crezi că te-ar ajuta să îți dezvolți abilitățile de leadership?
  - ... Workshop-uri de dezvoltare personală sau comunicare
  - ... Proiecte de voluntariat în comunitate
  - ... Participarea în cluburi sau organizații de tineret
  - ... Cursuri de antreprenariat
  - ... Alte idei: \_\_\_\_\_
15. Definește un „*lider de succes*” în contextul adolescenței:
 

*Răspuns:*
16. Descrie o situație în care te-ai comportat ca un lider (chiar dacă nu ai avut un „titlu” oficial). Cum ai ajutat grupul și ce ai învățat din această experiență?
 

*Răspuns:* \_\_\_\_\_
17. Pe tine ce crezi că te-ar ajuta să îți îmbunătățești calitățile de lider?
 

*Răspuns:* \_\_\_\_\_

Ca și concluzie, leadershipul în adolescență este un proces esențial pentru dezvoltarea personală și socială. Tinerii lideri își pot valorifica potențialul printr-o atitudine proactivă, prin asumarea responsabilității și prin colaborare cu cei din jur. Mai mult, experiențele de leadership din adolescență îi pregătesc pentru provocările vieții de adult, unde competențele de conducere sunt apreciate și necesare în orice comunitate sau domeniu profesional.

### **Referințe bibliografice**

1. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp.19–31.
2. Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam.
3. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
4. Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson.
5. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
6. OECD. (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. OECD Publishing.
7. Popescu, M., & Ionescu, A. (2019). Leadership and its development in adolescent educational settings. *Romanian Journal of Education*, 45(2), pp.125–138.
8. Smith, J., & Doe, A. (2018). Leadership development in adolescence: A systematic review of methodologies and outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 47(5), pp.945–960.
9. UNESCO. (2018). *Education and Youth Empowerment Programs*. UNESCO Publishing.

*P.î.p. Simiz Andreea Elena*

*Școala Gimnazială „Mihail Sadoveanu”*

**Leadershipul educațional** reprezintă o dimensiune fundamentală în dezvoltarea instituțiilor de învățământ moderne. Acest articol explorează importanța unui echilibru delicat între autoritate și empatie, subliniind cum liderii educaționali pot crea un mediu care să favorizeze creșterea profesională, performanțele academice și bunăstarea emoțională a elevilor și cadrelor didactice.

Leadershipul educațional se află la intersecția dintre management și pedagogie. Liderii în educație sunt provocați să gestioneze complexitatea unui sistem într-o continuă transformare, unde autoritatea și empatia devin instrumente cheie pentru succes. Prin acest studiu, ne propunem să demonstrăm că un lider eficient în educație este acela care reușește să mențină un echilibru între autoritate și empatie, în scopul creării unui mediu educațional armonios.

Autoritatea, în contextul educațional, este strâns legată de capacitatea liderului de a lua decizii clare, de a impune reguli și de a oferi direcție. Un lider cu autoritate bine conturată inspiră respect și stabilitate, fiind perceput ca o figură de încredere. Cu toate acestea, autoritatea excesivă poate duce la un mediu rigid, inhibând creativitatea și cooperarea.

Empatia este abilitatea liderului de a înțelege emoțiile și nevoile celor din jur, fie că este vorba despre elevi, profesori sau părinți. Un lider empatic construiește relații bazate pe încredere și respect reciproc, promovând un mediu deschis pentru dialog. De asemenea, empatia contribuie la rezolvarea conflictelor și la motivarea personalului școlar.

Un leadership educațional eficient implică îmbinarea autorității cu empatia. Acest echilibru permite liderului să rămână ferm în luarea deciziilor, dar și flexibil în relația cu ceilalți. Prin stabilirea unor reguli clare, combinate cu o abordare empatică, liderii pot crea un mediu care să încurajeze dezvoltarea armonioasă a elevilor și a cadrelor didactice.

Exemple practice de leadership educațional

1. **Implementarea consiliilor elevilor:** La o școală gimnazială, directorul a organizat un consiliu al elevilor, în cadrul căruia aceștia au avut ocazia să contribuie la deciziile importante privind activitățile extracurriculare. Această inițiativă a crescut implicarea și sentimentul de responsabilitate al elevilor.
2. **Ateliere de dezvoltare emoțională pentru profesori:** Într-o școală primară, liderul a organizat sesiuni regulate de training pentru profesori, axate pe dezvoltarea empatiei și gestionarea conflictelor. Ca rezultat, profesorii au raportat o mai bună colaborare cu elevii și colegii.
3. **Crearea unui mediu sigur pentru feedback:** Într-un liceu, directorul a instituit o „cutie de sugestii” anonimă pentru elevi și profesori, unde aceștia puteau exprima preocupările și sugestiile lor. Această inițiativă a ajutat la identificarea problemelor și la rezolvarea rapidă a acestora.
4. **Programul „Elev mentor”:** Într-o școală gimnazială, liderul a introdus un program în care elevii mai mari au fost instruiți să fie mentori pentru colegii lor mai mici. Aceasta a favorizat un mediu de sprijin reciproc și de dezvoltare a abilităților sociale.

**Leadership empatic într-o școală primară** La școala „Mihail Sadoveanu”, directorul a implementat un program care combina structuri organizatorice stricte cu sesiuni regulate de

feedback emoțional pentru profesori și elevi. Rezultatele au arătat o creștere semnificativă a satisfacției personalului, o reducere a conflictelor și o îmbunătățire a performanțelor elevilor.

Leadershipul educațional bazat pe un echilibru între autoritate și empatie reprezintă o abordare modernă, care răspunde cerințelor unei educații centrate pe elev. Liderii care adoptă această strategie contribuie la formarea unui mediu educațional incluziv, colaborativ și performant.

## **Bibliografie**

1. Cristea, S. (2003). *Managementul organizațiilor educaționale*. Editura Polirom.
2. Iucu, R. (2006). *Management educațional*. Editura Polirom.
3. Cucuș, C. (2009). *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Editura Polirom.
4. Golu, M. (2002). *Psihologia copilului*. Editura Fundației Humanitas.
5. Radu, I. T. (2000). *Teoria și metodologia instruirii*. Editura Didactică și Pedagogică.

**Rezumat:** Leadershipul educațional reprezintă o dimensiune fundamentală în dezvoltarea instituțiilor de învățământ moderne. Acest articol explorează importanța unui echilibru delicat între autoritate și empatie, subliniind cum liderii educaționali pot crea un mediu care să favorizeze creșterea profesională, performanțele academice și bunăstarea emoțională a elevilor și cadrelor didactice.

**Introducere** Leadershipul educațional se află la intersecția dintre management și pedagogie. Liderii în educație sunt provocați să gestioneze complexitatea unui sistem într-o continuă transformare, unde autoritatea și empatia devin instrumente cheie pentru succes. Prin acest studiu, ne propunem să demonstrăm că un lider eficient în educație este acela care reușește să mențină un echilibru între autoritate și empatie, în scopul creării unui mediu educațional armonios.

**Autoritatea în leadershipul educațional** Autoritatea, în contextul educațional, este strâns legată de capacitatea liderului de a lua decizii clare, de a impune reguli și de a oferi direcție. Un lider cu autoritate bine conturată inspiră respect și stabilitate, fiind perceput ca o figură de încredere. Cu toate acestea, autoritatea excesivă poate duce la un mediu rigid, inhibând creativitatea și cooperarea.

**Empatia în leadershipul educațional** Empatia este abilitatea liderului de a înțelege emoțiile și nevoile celor din jur, fie că este vorba despre elevi, profesori sau părinți. Un lider empatic construiește relații bazate pe încredere și respect reciproc, promovând un mediu deschis pentru dialog. De asemenea, empatia contribuie la rezolvarea conflictelor și la motivarea personalului școlar.

**Echilibrul dintre autoritate și empatie** Un leadership educațional eficient implică îmbinarea autorității cu empatia. Acest echilibru permite liderului să rămână ferm în luarea deciziilor, dar și flexibil în relația cu ceilalți. Prin stabilirea unor reguli clare, combinate cu o abordare empatică, liderii pot crea un mediu care să încurajeze dezvoltarea armonioasă a elevilor și a cadrelor didactice.

## **Exemple practice de leadership educațional**

1. **Implementarea consiliilor elevilor:** La o școală gimnazială, directorul a organizat un consiliu al elevilor, în cadrul căruia aceștia au avut ocazia să contribuie la deciziile

importante privind activitățile extracurriculare. Această inițiativă a crescut implicarea și sentimentul de responsabilitate al elevilor.

2. **Ateliere de dezvoltare emoțională pentru profesori:** Într-o școală primară, liderul a organizat sesiuni regulate de training pentru profesori, axate pe dezvoltarea empatiei și gestionarea conflictelor. Ca rezultat, profesorii au raportat o mai bună colaborare cu elevii și colegii.
3. **Crearea unui mediu sigur pentru feedback:** Într-un liceu, directorul a instituit o "cutie de sugestii" anonimă pentru elevi și profesori, unde aceștia puteau exprima preocupările și sugestiile lor. Această inițiativă a ajutat la identificarea problemelor și la rezolvarea rapidă a acestora.
4. **Programul "Elev mentor":** Într-o școală secundară, liderul a introdus un program în care elevii mai mari au fost instruiți să fie mentori pentru colegii lor mai mici. Aceasta a favorizat un mediu de sprijin reciproc și de dezvoltare a abilităților sociale.

**Studiu de caz: Leadership empatic într-o școală primară** La școala Mihail Sadoveanu, un director a implementat un program care combina structuri organizatorice stricte cu sesiuni regulate de feedback emoțional pentru profesori și elevi. Rezultatele au arătat o creștere semnificativă a satisfacției personalului, o reducere a conflictelor și o îmbunătățire a performanțelor elevilor.

**Concluzii** Leadershipul educațional bazat pe un echilibru între autoritate și empatie reprezintă o abordare modernă, care răspunde cerințelor unei educații centrate pe elev. Liderii care adoptă această strategie contribuie la formarea unui mediu educațional incluziv, colaborativ și performant.

### **Bibliografie**

1. Cristea, S. (2003). *Managementul organizațiilor educaționale*. Editura Polirom.
2. Iucu, R. (2006). *Management educațional*. Editura Polirom.
3. Cucuș, C. (2009). *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Editura Polirom.
4. Golu, M. (2002). *Psihologia copilului*. Editura Fundației Humanitas.
5. Radu, I. T. (2000). *Teoria și metodologia instruirii*. Editura Didactică și Pedagogică.



# ORGANIZAREA ȘI PROIECTAREA ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE ÎN ETAPA PREȘCOLARITĂȚII

Prof.înv.primar SMARANDACHE OANA

## 1. PARTICULARITĂȚILE ȘI CERINȚELE PEDAGOGICE ALE MUNCII DE ORGANIZARE ȘI PROIECTARE A ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE

Practica procesului de învățământ „confirmă importanța perfecționării continue a formelor de organizare a activităților didactice/educative realizabile în mediul școlar (educație/instrucție formală) și extrașcolar (educație/instrucție nonformală), cu valorificarea influențelor de tip informal.”<sup>1</sup>

Considerăm că dezvoltarea personalității copiilor nu este posibilă numai prin activitatea desfășurată la grupă.

Însușirea cunoștințelor, dar mai ales formarea priceperilor și deprinderilor, a unor trăsături pozitive de voință și caracter necesită organizarea unui sistem vast de acțiuni educative și completarea măsurilor utilizate în procesul de învățământ cu altele care să înlesnească atingerea idealului educativ.

Variatele acțiuni cu caracter educațional ce se organizează și desfășoară de către cadrul didactic în completarea educației preșcolare instituționalizate (activități neprevăzute în documentele școlare - plan de învățământ și programă) își aduc aportul atât la realizarea obiectivelor educaționale, cât și la educația permanentă. Ele au un rol complementar față de activitățile didactice, „urmărind lărgirea și adâncirea influențelor exercitate în procesul de învățământ, valorificarea și dezvoltarea intereselor și aptitudinilor copiilor, organizarea judicioasă și atractivă a timpului liber.”<sup>2</sup>

Fără a fi deci o simplă repetare a activităților, fără a dubla sau repeta procesul de învățământ, activitatea extracurriculară se leagă în mod organic de munca grădiniței venind să sprijine, să completeze și să desăvârșească acțiunea desfășurată de aceasta în cadrul procesului de învățământ.

---

<sup>1</sup> Anca, Dragu; Sorin, Cristea , *Psihologie și pedagogie școlară*, Ed. Ovidius University Press, Constanța, 2002, p.157.

<sup>2</sup> Ioan, Nicola, *Pedagogie*, ediția a II-a, E.D.P.R.A., București, 1994. pp. 381-382.

Chiar dacă reclamă efort suplimentar, prin varietatea lor și prin formele multiple de organizare, acestea trezesc interesul copiilor, stimulând și formând independența și inițiativa acestora.

Ca activități complementare, activitățile extracurriculare prezintă unele particularități ce se referă la participarea copiilor, la conținutul și durata lor, la formele de organizare și metodele folosite, la evaluarea rezultatelor.

*Participarea* copiilor se face pe baza liberei alegeri, după interesele și înclinațiile fiecăruia. Educatoarea poate interveni, însă, prin dirijare sugestivă pentru antrenarea activă a acestora la unele dintre aceste activități.

*Conținutul* se fixează în funcție de dorințele și preferințele copiilor, de condițiile și posibilitățile de realizare. Acesta este diferit de acel al activităților obligatorii, în sensul că este mult mai elastic și mai variat.

El se poate extinde asupra unor domenii variate depășind limitele planurilor și programelor de învățământ.

Uneori conținutul acestora se referă la problemele care nu pot forma obiectul unor activități comune, dar care se bazează sau completează cunoștințele primite în cadrul procesului de învățământ.

*Formele* de organizare sunt mai mult elastice, ingenioase și cu caracter recreativ. Se oferă în acest fel câmp deschis manifestării spiritului de inițiativă din partea copiilor.

Considerăm că se impune orientarea spre acele forme de activitate care sprijină dezvoltarea înclinațiilor și aptitudinilor lor.

Pentru *evaluarea* rezultatelor se folosesc alte modalități decât în cadrul activităților curente. Ceea ce predomină este forma aprecierii colective a rezultatelor, forma aprobării prin laudă, participările la expoziții, popularizare și evidențiere etc.

Activitatea extrașcolară „include variate forme de educație științifică, cultural-artistică, moral-civică, tehnico-aplicativă, ecologică, managerială, turistică, sportivă, recreativ-distractivă, etc. Aceasta este organizată atât de grădiniță, cât și de factorii extrașcolari, cum sunt cluburile diverse, palatele copiilor și elevilor, taberele școlare, unitățile comerciale, de turism, agrement... în conformitate cu prevederile *Regulamentului* aprobat de M.E.N., în cooperare cu Ministerul Tineretului și Sportului.”<sup>3</sup>

Reglementările aferente activității extracurriculare sunt incluse în *Legea învățământului* (1999) la capitolul III – *Activitatea extrașcolară*, art. 131:

---

<sup>3</sup> Ioan, Bontaș, *Pedagogie*, Ed. All Educational S.A., Timișoara, 1998, p.336.

- „Conținutul instruirii și educației la toate nivelurile de organizare a învățământului se completează prin activități extrașcolare.
- Activitatea extrașcolară se organizează de către școli, cluburi, palate ale copiilor și elevilor,...și de alte unități pentru activități complementare, cu sprijinul familiei și a altor factori interesați.
- Activitățile extrașcolare au conținut științific, cultural-artistic, umanitar, ecologic, moral-civic, tehnico-aplicativ, turistic, sportiv, precum și caracter recreativ.”<sup>4</sup>

Gama activităților extracurriculare este deosebit de extinsă. Ea poate fi pusă atât pe seama inițiativei personale, cât și a condițiilor economice, geografice și etnografice în care se află grădinița. Le enumerăm pe cele mai importante:

- Excursiile și vizitele - prin conținutul lor se deosebesc de cele cu caracter didactic. Organizate la nivelul grupei sau grădiniței, cu participare benevolă, ele urmăresc lărgirea orizontului de cunoștințe, familiarizarea copiilor cu frumusețile naturale ale țării noastre, asigurarea unor ocazii de recreere și destindere;
- Manifestările cultural-artistice - includem în această categorie asemenea activități cum ar fi: serbările grădiniței (serbările muzicale, montajele literar-muzicale, șezătorile, scenetele), vizionările de filme și spectacole, audițiile muzicale, concursurile artistice și sportive, întâlnirile cu personalități și oameni de știință și cultură etc.

Metodica organizării și conducerii acestor activități este mai flexibilă, și nu atât de precis elaborată ca aceea a activităților obligatorii. Se impune totuși subliniat faptul că activitatea extrașcolară poate fi o componentă educațională valoroasă și eficientă, numai dacă respectă anumite *cerințe pedagogice specifice*, printre care se pot menționa:

- adaptarea activităților la particularitățile de vârstă și individuale ale copiilor. Respectarea acestei cerințe asigură stimularea intereselor a înclinațiilor și aptitudinilor individuale ale copiilor de o anumită vârstă;
- organizarea activităților în funcție de interesul și dorința copiilor – cerință care stimulează participarea acestora. Antrenarea copiilor în forme cât mai active în desfășurarea acestor activități constituie o importantă cerință de care depinde efectul educativ al activităților respective;
- atragerea copiilor la conceperea și organizarea activităților, la stabilirea conținuturilor și formelor de desfășurare. Se dezvoltă astfel, spiritul de inițiativă și independență;

---

<sup>4</sup> \*\*\* *Legea învățământului modificată și completată*, Ed. Tribuna învățământului, București, 1999, p. 39.

- atragerea unor personalități de diverse genuri de pregătire, pentru a da profesionalitate și specificitate conținuturilor și strategiilor de desfășurare;
- asigurarea unor conținuturi și forme de desfășurare care să producă atractivitate, plăcere, satisfacție, etc. Caracterul plăcut, interesant și atrăgător al acestor activități constituie o particularitate, de respectarea căreia deprinde creșterea eficienței lor;
- includerea formelor recreativ-distractive și de refacere a forțelor fizice;
- realizarea obiectivelor educative stabilite. Numai preocuparea de a valorifica educativ cât mai deplin fiecare activitate planificată poate justifica includerea ei ;
- pregătirea și organizarea judicioasă a activităților – proiectarea activităților, întocmirea programelor de desfășurare, mobilizarea participanților, asigurarea ordinei și a disciplinei în timpul desfășurării acțiunilor respective etc.

Dând un caracter mereu nou acestor manifestări, făcându-le atrăgătoare și variate, pornind de la interesul și atracția copiilor și legându-le neconștient de preocupările educative, astfel ca ele să servească scopului urmărit, cadrul didactic poate transforma aceste activități în adevărate mijloace educative.

În atenția educatoarei trebuie să stea întreaga paletă de activități și modalități de organizare a acestora. Toate aceste prilejuri deschid pentru copil un evantai larg de posibilități de acțiune dintre care menționăm<sup>5</sup>:

- să manifeste interes și curiozitate pentru lucruri noi;
- să înțeleagă informația primită;
- să lucreze independent și să fie capabil să experimenteze pe măsura posibilităților proprii aspectele care-l interesează în mod deosebit;
- să analizeze datele primite și pe baza lor să formuleze predicții;
- să exprime independent opinii și stări sufletești și să le motiveze.

În toate cazurile este important să se facă o analiză a acestor acțiuni, pentru a se constata efectele lor instructive și educative, părțile pozitive și negative, precum și modul de îmbunătățire a acestora. Analiza făcută în prezența și cu ajutorul copiilor sporește efectul educativ și le dezvoltă simțul de răspundere.

Prezentăm, din această perspectivă, criteriile de evaluare menționate în standardul ocupațional al profesiei de educator la unitatea 5 – *Coordonarea activităților extrașcolare*:

- Obiectivele activităților extrașcolare urmăresc realizarea cerințelor educaționale;

---

<sup>5</sup> Alexandru, Țion, *Programa învățământului preșcolar în contextul reformei învățământului*, în *Revista Învățământul preșcolar*, nr. 3-4, București, 2000, p.8.

- Formele cele mai adecvate pentru atingerea obiectivelor sunt selectate în funcție de tipul activității;
- Responsabilitățile factorilor implicați sunt stabilite astfel încât activitatea să se desfășoare în condiții bune;
- Activitatea este supravegheată pe tot parcursul desfășurării ei pentru atingerea obiectivelor propuse;
- Feed-back-ul solicitat despre activitatea organizatorică urmărește validarea activității;
- Evaluarea gradului de atingere a obiectivelor pune în evidență stabilirea rolului formativ-educativ al activității;
- Rezultatele activităților extrașcolare conduc la identificarea altor activități didactice.

Evaluarea are rolul de a aprecia capacitatea cadrului didactic de a planifica și organiza activitățile extrașcolare în concordanță cu obiectivele educaționale stabilite; de a coordona participarea mai multor persoane la activități care nu se desfășoară în sala de grupă; de evaluare corectă a gradului de atingere a obiectivelor propuse.

Enumerăm și aptitudinile necesare: capacități organizatorice, tact pedagogic, simț estetic și artistic, simțul umorului, creativitate și flexibilitate.

## 2. MODALITĂȚI ȘI FORME DE ORGANIZARE A ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE

Formele de organizare a procesului de învățământ reprezintă un sistem didactic ideatic și practic coerent, însă cu multiple posibilități de remodelare. Astfel, cadrele didactice, luând în considerare informațiile pedagogico-metodice, au posibilitatea de a manifesta inițiativă creatoare în organizarea și proiectarea formelor de activitate didactică, în funcție de cazul concret al procesului de instruire.

Toate activitățile extradidactice, pentru a fi realizate la nivele superioare de calitate, performanță și eficiență implică, în mod necesar, organizarea și proiectarea lor.

Organizarea reprezintă acțiunea complexă de asigurare ordonată, disciplinată, rațională, coerentă și eficientă a activităților, a forțelor și mijloacelor umane și materiale necesare punerii în operă a componentelor esențiale: obiectivele, conținuturile, strategiile didactice, evaluarea și, îndeosebi, formele de activitate didactică.

Succesul activităților extradidactice depinde, în mare măsură, de modul cum sunt ele organizate. Improvizațiile și desfășurarea la întâmplare a acestora determină deseori insuccesul lor.

### *Clasificarea modalităților de organizare a activităților extradidactice*

Există două moduri principale de organizare, fiecare integrând activități specifice:

- frontal;
- pe grupe

Prezentăm, în continuare taxonomia principalelor modalități de organizare a activităților extradidactice:

#### *Tipuri de activități*

Activități frontale	Activități de grup dirijate
1	2
<ul style="list-style-type: none"><li>- vizita;</li><li>- excursia;</li><li>- plimbarea;</li><li>- vizionarea de spectacole etc.;</li><li>- audițiile;</li><li>- serbările;</li><li>- concursurile.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vizita și excursia în grupuri mici;</li><li>- concursurile;</li><li>- serbările muzicale ce nu antrenează toți copiii din grupă (grupul vocal).</li></ul>

Se poate constata că activitatea frontală este forma de bază a organizării și desfășurării activităților extracurriculare.

Referindu-se la formele de organizare a activității didactice școlare, Miron Ionescu (1995) propune o a doua taxonomie<sup>6</sup> a formelor de organizare a activității didactice complementare lecției, în funcție de locul desfășurării activității:

- activități desfășurate în școală, în afara clasei:
  - *organizate de comunitatea didactică a școlii*: consultații, meditații, cercuri pe materii, șezători literare, jocuri și concursuri școlare, serbări școlare, cenacluri, întâlniri cu personalități ale culturii, științei etc.;

<sup>6</sup> Miron, Ionescu; Ion, Radu , *Didactica modernă*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1995, p. 229.

- *organizate de alte instituții cu funcție educativă*: activități de educație rutieră, sanitară, vizionări de spectacole, filme tematice etc.

➤ activități extrașcolare:

- *organizate de comunitatea didactică a școlii*: excursii și vizite didactice, vizionări de spectacole, filme tematice etc.;
- *organizate de alte instituții*: tabere naționale, județene de documentare și creație, emisiuni radio și TV etc.

Plecând de la delimitările de ordin pedagogic ale autorului conturăm, în funcție de același criteriu, o taxonomie a formelor de organizare a activităților extracurriculare la vârsta preșcolară:

➤ activități desfășurate în grădiniță, în afara activităților integrate educației preșcolare instituționalizate:

- *organizate de comunitatea didactică*: vizionări (diafilme, filme și spectacole televizate, înregistrări video), audiții (povești însoțite de muzică, povești muzicale, audiții muzicale, audiții radiofonice), serbări (spectacolele grupurilor vocale, instrumentale și vocal-instrumentale; montajele literar-muzicale, șezătorile, scenetele); expozițiile; concursurile.
- *organizate de alte instituții cu funcție educativă*: activități de educație rutieră, sanitară, vizionări de spectacole (teatru de păpuși, teatru pentru copii).

➤ activități desfășurate în afara grădiniței:

- *organizate de comunitatea didactică*: plimbări, excursii și vizite, vizionări de spectacole, filme etc.;
- *organizate de alte instituții*; tabere, emisiuni radio și TV etc.

### 3. PROGRAMUL ANUAL AL ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE LA GRUPA PREGĂTITOARE

Proiectarea reprezintă „acțiunea complexă de concepere anticipată, într-o viziune sistemică, a modelelor activităților didactice.”<sup>7</sup>

Aceasta reflectă întreaga pregătire teoretică și eperiența practică a educatoarei.

---

<sup>7</sup> Ioan, Bontaș, *Pedagogie*, Ed. All Educational S.A., Timișoara, 1998, p.210.

Activitățile didactice extrașcolare trebuie cuprinse în documentele de proiectare a activității anuale/semestriale și corelate cu conținuturile programelor școlare.

În elaborarea planificării este necesar ca educatoarea să determine cu precizie obiectivele pe care le vizează și să dea dovadă de creativitate în alegerea modalității de a concretiza aceste obiective în multiple și variate solicitări adecvate vârstei și trebuinței copiilor.

Proiectarea activităților educative nonformale va parcurge următoarele etape:

### **1. Definirea scopului urmărit**

„Cine întreprinde acțiunea?”

„Pentru cine?”

„Pentru ce?”

### **2. Stabilirea obiectivelor intermediare**

### **3. Operaționalizarea obiectivelor**

- estimarea rezultatelor așteptate;
- descrierea semnelor comportamentale observabile ale realizării obiectivelor.

### **4. Precizarea acțiunilor de întreprins pentru realizarea obiectivelor**

„Ce se face pentru realizarea fiecărui obiectiv?”

### **5. Strategia realizării acțiunilor educative**

- se precizează reperele spațio-temporale ale acțiunilor, precum și metodele și mijloacele pentru realizarea lor.

Elaborarea propriului program anual al activităților extracurriculare la grupa pregătitoare (propunere pe care o înaintăm la p. 24 – Tabelul nr. 1) a fost condiționată de respectarea următoarelor criterii:

- adecvarea obiectivelor la particularitățile de vârstă ale copiilor;
- cuprinderea tuturor elementelor necesare monitorizării activităților extracurriculare;
- corelarea tuturor elementelor planificării;
- realizarea unității dintre obiective, conținuturi, forme de realizare și de evaluare.

Detaliile cu privire la metodica organizării și conducerii activităților extracurriculare proiectate le vom oferi în capitolul următor.



## **STRATEGIILE ALTERNATIVE DE EVALUARE A COMPETENȚELOR ÎN CADRUL DISCIPLINEI *COMUNICARE ÎN LIMBA ROMÂNĂ***

Odată cu modernizarea învățământului, în România au pătruns din Occident o serie de metode, practici și strategii noi de evaluare. Mai întâi au fost privite cu reticență, apoi au început să fie aplicate la liceu și gimnaziu, iar în ultimul deceniu și jumătate se utilizează cu succes și la clasele primare la toate disciplinele, dar mai ales la limba română din prisma faptului că această disciplină este foarte ofertantă în conținut.

Pentru a optimiza și a moderniza procesul complex de evaluare, cadrele didactice trebuie să alterneze metodele tradiționale cu cele alternative/complementare. Acestea din urmă sunt foarte atractive pentru elevi și sunt tot mai prezente în învățământul modern.

Strategiile alternative de evaluare au fost aplicate mai întâi cu succes la clasele de liceu și gimnaziu, dar învățătorii le-au adaptat cu pricepere și la clasele primare. Acestea aduc un aport deosebit evaluării prin latura lor formativă, înlăturând monotonia și rutina. Evaluarea alternativă stimulează implicarea și creativitatea elevilor, mijlocește punerea în practică a cunoștințelor, oferă o perspectivă de ansamblu a activității elevilor, reduce factorul de stres și pune accentul pe realizările elevilor.

Aplicarea metodelor alternative sau complementare de evaluare conduc la crearea unui climat de învățare plăcut, liber și relaxat. Elevii sunt evaluați în mediul obișnuit de învățare prin sarcini contextualizate. Astfel ei alcătuiesc portofolii, elaborează proiecte, realizează experimente etc. Acestea reprezintă atât instrumente de instruire, cât și probe de evaluare. Este de importanță majoră ca elevii să înțeleagă criteriile de evaluare, întreg procesul de evaluare, pentru a conștientiza performanțele obținute și pentru a descoperi și aplica modalități de progres.

Scopul metodelor alternative nu este acela de ierarhizare, nu evaluăm elevii unii în raport cu ceilalți, ci de constatare a achizițiilor, a progresului și a evoluției. Pentru optimizarea

procesului didactic la particularitățile elevilor se cere o abordare inovativă a activității, una flexibilă, permisivă, apropiată de experiențele reale ale elevilor.

Lectura are un rol primordial în dezvoltarea personalității elevilor și a deschiderii orizontului cultural. Iar competențele de citire și înțelegere a textului citit se formează în clasele primare, evaluându-se la nivel național în clasa a doua. Pe lângă metodele tradiționale este benefic a se apela și la strategiile alternative de evaluare ca: portofoliul, proiectul, jurnalul de lectură, dramatizarea, turul galeriei, posterul, benzile desenate etc.

Strategiile alternative de evaluare se află într-un raport de interdependență în sensul că în cadrul uneia se pot regăsi componente din alta, ele nu se exclud, ci dimpotrivă se întrepătrund și se completează. De exemplu părți dintr-un jurnal de lectură de pot găsi în portofoliu; pliantul, harta conceptuală, referatul se pot regăsi în cadrul proiectului etc.

Din perspectiva cadrului didactic cu experiență la catedră de peste două decenii, am constatat că trebuie în permanență să îmbunătățim procesul de predare-învățare-evaluare în concordanță cu schimbările societății moderne, precum și cu dorințelor elevilor.

*Comunicarea în limba română* la clasele primare reprezintă principalul mijloc de exprimare orală și scrisă a unor sentimente și idei proprii, de formare a unor atitudini pozitive, pornind de la un text citit sau audiat. Studiul limbii române contribuie semnificativ la formarea personalității elevilor începând cu vârsta școlară mică.

Îmbinând metodele tradiționale cu strategiile alternative/complementare am urmărit o comunicare clară, corectă, coerentă, dezvoltarea creativității, insuflarea dorinței de a citi și de a-și exprima propriul punct de vedere referitor la textele citite.

Ca urmare a studiului teoretic pe care l-am realizat despre strategiile alternative de evaluare la disciplina *Comunicare în limba română* țin să precizez următoarele aspecte: importanța adaptării strategiilor de evaluare potrivite fiecărui elev, utilizarea metodelor moderne de predare centrate pe elev, valorizarea tuturor elevilor indiferent de nivelul intelectual sau de mediul de proveniență. Metode și strategii multiple de evaluare înseamnă șanse mari de reușită școlară și implicit combaterea cazurilor de repetenție și abandon. Din multitudinea de strategii

evaluative aplicate la clasă fiecare elev va găsi, cu siguranță, situații particulare pe care să le aplice cu succes.

### **Bibliografie:**

1. Cerghit, Ioan, *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*, Ediția a II-a revăzută și adăugită, Editura Polirom, Iași, 2008
2. Crăciun, Corneliu, *Metodica predării limbii române în învățământul primar*, Editura Emia (Ediția a VII-a, reeditată), Deva, 2020
3. Cucuș, Constantin., *Pedagogie*, Ediția a II-a revăzută și adăugită, Editura Polirom, Iași, 2006
4. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Manolescu, Marin (coord.), *Pedagogia învățământului primar și preșcolar*, Editura Polirom, Iași, 2019
5. Șerdean, I., *Didactica limbii și literaturii române în învățământul primar*, Editura Corint, București, 2002

# MODELUL EDUCAȚIONAL CENTRAT PE COLABORARE ȘI RESPECT OFERIND UN CLIMAT DE ÎNVĂȚARE POZITIV

PROF. SOLCAN MIHAELA ROZALICA

ȘCOALA DE PROVENIENȚĂ: ȘCOALA GMN. "T. V. ȘTEFANELLI"/COLEGIUL SILVIC "BUCOVINA,, -CÂMPULUNG MOLDOVENESC

În contextul educațional modern, crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos este esențial pentru succesul și dezvoltarea elevilor. Un astfel de model educațional nu doar că sprijină performanța academică, dar și încurajează dezvoltarea unor abilități interpersonale esențiale, cum ar fi empatia, respectul și capacitatea de a lucra în echipă. Acesta promovează învățarea activă, participativă, și valorifică diversitatea ideilor și experiențelor elevilor.

## 1. Principiile fundamentale ale unui model educațional colaborativ și respectuos

Un model educațional care susține un climat de învățare colaborativ pune accent pe câteva principii esențiale:

- **Colaborarea între elevi:** În acest model, elevii nu sunt văzuți doar ca receptori ai cunoștințelor, ci ca participanți activi în procesul educativ. Ei sunt încurajați să colaboreze în grupuri, să își împărtășească ideile și să învețe unii de la alții, ceea ce le dezvoltă abilități sociale și cognitive.
- **Respectul reciproc:** Respectul între profesori și elevi, dar și între elevi, este un pilon important. A învăța să ascuți punctele de vedere ale celorlalți și să fii deschis la diverse perspective contribuie la dezvoltarea unui mediu de învățare sănătos și incluziv.
- **Diversitatea ca resursă:** Un model educațional de succes încurajează diversitatea ideilor, experiențelor și culturilor. Elevii sunt învățați să aprecieze diferențele și să colaboreze pentru a învăța unii de la alții, iar profesorii joacă un rol activ în a crea un mediu de învățare incluziv și echitabil.

## 2. Tehnici și strategii de implementare

Implementarea unui model educațional colaborativ și respectuos presupune folosirea unor strategii și tehnici didactice care încurajează interacțiunea, schimbul de idei și învățarea activă. Printre acestea se numără:

- **Învățarea pe bază de proiecte:** Elevii lucrează în echipe pentru a rezolva probleme reale sau pentru a crea proiecte educaționale, stimulând gândirea critică și colaborarea.
- **Discuțiile și dezbaterile structurate:** Acestea permit elevilor să își exprime opiniile într-un cadru respectuos și să învețe să asculte și să aprecieze punctele de vedere ale celorlalți.
- **Învățarea prin joc:** Activitățile ludice nu doar că fac procesul educativ mai plăcut, dar și contribuie la dezvoltarea abilităților de lucru în echipă și de rezolvare a conflictelor.

### **3. Rolul profesorului în promovarea unui climat de învățare colaborativ și respectuos**

Profesorii au un rol central în crearea și menținerea unui climat de învățare respectuos și colaborativ. Aceștia nu sunt doar facilitatori ai învățării, dar și modele de comportament pentru elevi. Pentru a sprijini dezvoltarea unui mediu de învățare pozitiv, profesorii pot adopta următoarele practici:

- **Promovarea unui limbaj pozitiv:** Limbajul folosit de profesori și elevi influențează semnificativ atmosfera din clasă. Un limbaj respectuos, încurajator și non-judicativ contribuie la un climat de încredere și deschidere.
- **Crearea unui spațiu sigur pentru exprimare:** Profesorii pot crea un mediu în care elevii se simt în siguranță să își exprime ideile fără teama de a fi judecați sau ridiculizați.
- **Modelarea respectului și colaborării:** Profesorii pot încuraja elevii să colaboreze prin a le oferi oportunități de a lucra împreună, dar și prin exemplul personal. De asemenea, ei trebuie să abordeze conflictele cu respect și echilibru, oferind soluții constructive.

### **4. Beneficiile unui astfel de model educațional**

Un model educațional colaborativ și respectuos aduce multiple beneficii elevilor, precum:

- **Dezvoltarea abilităților sociale:** Elevii învață să comunice eficient, să colaboreze și să rezolve conflictele într-un mod constructiv.

- **Îmbunătățirea performanțelor academice:** Colaborarea permite elevilor să își împărtășească cunoștințele și să învețe unii de la alții, ceea ce duce la o înțelegere mai profundă a conceptelor studiate.
- **Crearea unui climat de încredere și siguranță:** Un astfel de mediu ajută elevii să se simtă acceptați și susținuți, ceea ce favorizează motivația și dorința de a învăța.
- **Promovarea unui comportament respectuos și responsabil:** Elevii învață să fie responsabili pentru propriile acțiuni și să respecte drepturile și nevoile celorlalți.

Un model educațional care susține colaborarea și respectul este esențial pentru dezvoltarea elevilor, nu doar pe plan academic, ci și personal și social. Crearea unui astfel de climat de învățare nu doar că îmbunătățește performanțele școlare, dar contribuie și la formarea unor cetățeni responsabili, empatici și deschiși. Prin aplicarea acestor principii și strategii, educația poate deveni un spațiu mai armonios și mai eficient pentru toți participanții.

## BIBLIOGRAFIE

1. **Johnson, D. W., & Johnson, R. T.** - *Cooperarea și utilizarea tehnologiei în educație*, în *Revista de Psihologie Educațională*, Editura Universitară, 2017.
2. **Vygotsky, L. S.** - *Mintea în societate: Dezvoltarea proceselor psihologice superioare*, Editura Polirom, Iași, 1997.
3. **Hattie, J.** - *Învățarea vizibilă: O sinteză a peste 800 de meta-analize privind performanțele școlare*, Editura Trei, București, 2015..
4. **Dewey, J.** - *Democrația și educația: O introducere în filosofia educației*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
5. **Laal, M., & Ghodsi, S. M.** - *Beneficiile învățării colaborative*, *Procedia - Științe Sociale și Comportamentale*, Editura Academica, 2012.
6. **Gillies, R. M.** - *Învățarea cooperativă: Revizuirea cercetărilor și practicii*, *Revista de Educație și Formare Continuă*, Editura Științifică, 2016.

## AUTORITATE ȘI EMPATIE-CUM LE ÎMBINĂM ARMONIOS?-

Șomcutean Ana

Grădinița cu P.P. “Lumea piticilor” Dej,jud. Cluj

Voi prezenta un model educațional care combină autoritatea și empatia, având ca scop crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos. Acest model pune accent pe relații interumane echilibrate și pe promovarea unor valori precum respectul reciproc, implicarea activă și responsabilitatea. Exemplificăm prin studii de caz și bune practici, într-un context educațional actual, și discutăm eficiența acestui model din perspectiva teoriei educației contemporane. Un climat de învățare colaborativ și respectuos este esențial pentru dezvoltarea competențelor cognitive, emoționale și sociale ale elevilor. De-a lungul timpului, abordările educaționale au oscilat între modele autoritare și cele bazate pe libertate completă. Modelul propus aici sugerează o combinație echilibrată între autoritate și empatie, asigurând un mediu structurat în care elevii se simt respectați și sprijiniți.

Studiul utilizează o abordare calitativă, combinând analiza literaturii de specialitate cu observarea și analiza unor studii de caz din școli care au implementat strategii similare. Instrumentele de colectare a datelor includ interviuri cu cadre didactice, chestionare aplicate elevilor și analiza documentelor instituționale relevante.

### Principii ale modelului

1. **Autoritatea constructivă-** Autoritatea nu este exercitată prin constrângere, ci prin stabilirea unor reguli clare și prin consecvență. Profesorii trebuie să devină lideri respectați, nu temuți, bazându-se pe competență profesională și pe integritate. De exemplu, un profesor poate stabili reguli pentru gestionarea timpului în timpul proiectelor de grup, explicând cum acestea contribuie la succesul comun.
2. **Empatia ca fundament al relațiilor-** Empatia implică capacitatea de a înțelege perspectivele elevilor și de a reacționa adecvat la nevoile lor. Aceasta contribuie la crearea unui mediu sigur, în care elevii simt că pot exprima liber opinii și emoții. De exemplu, în cazul unui conflict între elevi, profesorul poate facilita o discuție deschisă în loc să aplice sancțiuni imediate.



3. **Promovarea colaborării-** Activitățile de grup trebuie să fie proiectate pentru a dezvolta abilități de comunicare, gândire critică și rezolvare de probleme. De exemplu, profesorii pot organiza proiecte interdisciplinare în care elevii să lucreze într-un mod interdependent, fiecare având o responsabilitate clar definită.

### **Evaluarea competențelor socio-emoționale și de leadership**

Evaluarea competențelor socio-emoționale și de leadership ale elevilor este esențială pentru a determina impactul modelului educațional propus. Aceasta poate fi realizată prin:

1. **Instrumente de autoevaluare-** Chestionarele de autoevaluare permit elevilor să reflecteze asupra abilităților lor de comunicare, rezolvare de conflicte și colaborare. Un exemplu este utilizarea scalei Likert pentru a evalua percepția lor asupra propriei empatii și capacitatea de a conduce un grup.
2. **Observația direct-** Profesorii pot utiliza grile de observare structurate pentru a evalua comportamente precum inițiativa, capacitatea de a negocia soluții și modul de interacțiune cu colegii în cadrul activităților de grup. De exemplu, pot fi observate frecvența și calitatea contribuțiilor elevilor într-o dezbateră.
3. **Portofoliul elevului-** Elevii pot crea portofolii care includ proiecte realizate, jurnaluri de reflecție și feedback primit de la colegi sau profesori. Aceste materiale oferă o imagine de ansamblu asupra progresului și a punctelor forte.
4. **Feedback 360°** -Evaluarea poate implica feedback din partea colegilor, profesorilor și chiar a părinților, oferind o perspectivă holistică asupra competențelor socio-emoționale ale elevului.
5. **Simulări și studii de caz-** Elevii pot participa la activități practice, precum simulări de leadership sau rezolvarea unor studii de caz, pentru a demonstra aplicarea competențelor lor în contexte reale sau simulate. Performanța lor poate fi evaluată în funcție de criterii prestabilite.

## Studii de caz

1. **Implementarea unei culturi a respectului reciproc într-o școală urbană-** Într-o școală urbană din București, un program pilot a utilizat cercurile de discuții săptămânale pentru a sprijini comunicarea și empatia. Elevii au raportat o reducere semnificativă a conflictelor și o creștere a implicării în activități.
2. **Utilizarea tehnologiei pentru creșterea colaborării** -Un alt exemplu este utilizarea platformelor digitale precum Google Classroom, care permit elevilor să colaboreze în timp real. Profesorii au remarcat că aceste instrumente reduc sentimentul de competiție negativă și încurajează schimbul de idei.

Rezultatele studiilor de caz susțin eficiența modelului propus. Elevii care au participat la programele bazate pe autoritate constructivă și empatie au demonstrat o mai bună capacitate de autoreglare emoțională și o atitudine pozitivă față de învățatură. De asemenea, profesorii au raportat o scădere a comportamentelor disruptive și o creștere a motivației elevilor.

### Concluzii:

Modelul educațional bazat pe autoritate și empatie oferă un cadru echilibrat și eficient pentru dezvoltarea unui climat de învățare colaborativ și respectuos. Implementarea sa necesită formare continuă pentru cadrele didactice, precum și adaptarea constantă la nevoile și provocările elevilor.

### Referințe bibliografice:

1. Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. (1995).
2. Vygotsky, L. S. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press. (1978).
3. Brookfield, S. D. *The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. Jossey-Bass. (2013).
4. Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall. (1986).
5. Rogers, C. *Freedom to Learn for the 80s*. Merrill. (1983).

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL – DE LA MANAGER LA PROFESOR

Daniela Florentina Sopota,  
Colegiul Național „Mihai Eminescu” Oradea, Bihor, România

Leadership-ul educațional joacă un rol esențial în crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient în sala de clasă. Acesta implică o abordare strategică și empatică din partea profesorilor, managerilor școlari și liderilor educaționali pentru a promova colaborarea, implicarea elevilor și succesul academic.

Un leadership educațional eficient creează premisele unei experiențe de învățare care nu doar dezvoltă cunoștințele elevilor, ci le formează și caracterul, pregătindu-i pentru provocările viitorului.

### 1. Un mediu de învățare echilibrat și eficient presupune:

- **Un climat pozitiv** creat de profesorii și liderii educaționali care promovează respectul reciproc, incluziunea și acceptarea diversității, deoarece un mediu sigur și prietenos stimulează creativitatea și participarea elevilor.
- **Stabilirea unor așteptări clare** prin comunicarea clară a regulilor și a obiectivelor de învățare care ajută la menținerea ordinii și la reducerea incertitudinii; așteptările trebuie să fie realiste și adaptate nevoilor fiecărui elev.
- **Promovarea colaborării** prin încurajarea lucrului în echipă și a dialogului între elevi ajută la dezvoltarea abilităților sociale și la învățarea colaborativă, activitățile de grup bine structurate pot spori implicarea elevilor.
- **Abordarea personalizată** realizată de liderii educaționali care trebuie să recunoască diversitatea stilurilor de învățare și să adapteze metodele didactice în funcție de nevoile elevilor, armonizând în scenariile didactice tehnologia, care poate fi un instrument valoros în personalizarea învățării.
- **Motivarea elevilor printr-un leadership** inspirațional stimulându-le dorința de a învăța, oferindu-le un feedback pozitiv și recunoașterea meritelor, aspecte care contribuie la creșterea încrederii elevilor în sine.

- **Dezvoltarea abilităților de autoreglare:** elevii trebuie încurajați să-și stabilească obiective proprii, să-și gestioneze timpul și să-și monitorizeze progresul. Profesorii pot ghida acest proces prin strategii precum planificarea și reflecția.
- **Implementarea inovațiilor educaționale** prin metode moderne de predare, cum ar fi învățarea bazată pe proiecte sau învățarea experimentală, care contribuie la o experiență de învățare mai dinamică. De asemenea, utilizarea resurselor digitale și a instrumentelor interactive poate face lecțiile mai captivante.
- **Comunicarea eficientă:** liderii educaționali și profesorii trebuie să mențină un dialog constant cu elevii, părinții și colegii pentru a aborda provocările și a găsi soluții.

## 2. Rolul profesorului ca lider educațional

Profesorul joacă un rol esențial ca lider educațional, având un impact semnificativ asupra elevilor, comunității școlare și a mediului de învățare.

Leadership-ul educațional al profesorului se manifestă prin capacitatea sa de a inspira, ghida și influența pozitiv dezvoltarea elevilor și de a contribui la crearea unui mediu educațional performant și incluziv.

**Inspirator și model de conduită,** profesorul lider își asumă rolul de model, demonstrând valori precum integritatea, empatia, respectul și responsabilitatea. Comportamentul acestuia influențează atitudinea și motivația elevilor, promovând o cultură a învățării și a excelenței.

**Facilitator al învățării,** profesorul creează un mediu de învățare interactiv, centrat pe elev, unde aceștia sunt încurajați să-și exprime ideile și să participe activ. Acesta utilizează metode și strategii de predare inovatoare, adaptate nevoilor și stilurilor de învățare ale elevilor și promovează gândirea critică, creativitatea și colaborarea.

**Mentor și susținător,** profesorul oferă sprijin emoțional și îndrumare elevilor, ajutându-i să-și dezvolte încrederea în sine și să-și atingă potențialul maxim. El identifică punctele forte și punctele slabe ale elevilor ajutându-i să-și stabilească obiective clare de învățare.

Ca **manager al clasei,** profesorul asigură un mediu organizat și sigur, în care regulile sunt clare, iar disciplina este menținută într-un mod respectuos. De asemenea, coordonează activitățile clasei, planifică eficient lecțiile și gestionează resursele educaționale.

**Promotor al colaborării, profesorul** colaborează cu părinții, colegii și comunitatea pentru a sprijini progresul elevilor. El încurajează lucrul în echipă între elevi, dezvoltând abilități sociale și relaționale.

**Agent al schimbării** profesorul lider adoptă o mentalitate deschisă către inovare și îmbunătățire continuă, fiind dispus să implementeze noi tehnologii și metode de predare pentru a răspunde cerințelor unui mediu educațional în schimbare.

Continuu **evaluator și ghid al progresului**, profesorul monitorizează progresul elevilor și oferă feedback constructiv, încurajând autoreflexia și îmbunătățirea continuă. De asemenea, utilizează evaluarea pentru a identifica nevoile individuale și a adapta strategiile de predare.

Foarte important, într-o societate dinamică cu multiple probleme sociale, profesorul lider este un **promotor al valorilor și incluziunii**, joacă un rol esențial în promovarea valorilor fundamentale, cum ar fi respectul, responsabilitatea, solidaritatea și diversitatea, și în crearea unui mediu educațional incluziv, în care toți elevii se simt respectați și apreciați. Valorile și incluziunea sunt elemente cheie pentru dezvoltarea unei comunități școlare pozitive și pentru formarea unor cetățeni responsabili, care pot contribui la o societate mai echitabilă și mai tolerantă.

Profesorul promovează și dezvoltă respectul și responsabilitatea, învățându-i pe elevi să se respecte reciproc și să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni. În sala de clasă, încurajează comportamente care reflectă respectul pentru ceilalți, pentru mediul înconjurător și pentru resursele educaționale.

Prin crearea unui mediu educațional sigur și echitabil un profesor lider se asigură că fiecare elev are acces la aceleași oportunități educaționale, indiferent de mediul social, economic sau cultural din care provine. El promovează un climat de învățare în care toți elevii se simt în siguranță din punct de vedere emoțional și fizic, fără teama de discriminare sau excludere.

Profesorul lider recunoaște și valorifică diversitatea din sala de clasă, incluzând elevi din diferite culturi, cu diferite abilități și cu diverse stiluri de învățare. Își adaptează predarea pentru a răspunde nevoilor diversificate ale elevilor, utilizând strategii care să favorizeze participarea activă a tuturor. Prin activități și proiecte educaționale, promovează înțelegerea diversității, a drepturilor omului și a importanței respectării diferențelor.

Profesorul lider este un model de empatie, demonstrând înțelegere față de nevoile și sentimentele elevilor și organizează activități care stimulează elevii să se pună în locul celorlalți, să înțeleagă perspectiva diferită și să accepte opiniile și comportamentele variate. Acesta încurajează elevii să devină cetățeni globali, conștienți de provocările și responsabilitățile pe care le au față de societate și față de mediul înconjurător. Prin lecții despre drepturile omului, sustenabilitate, dreptate socială și multiculturalism, el contribuie la formarea unei atitudini de solidaritate și responsabilitate față de comunitatea globală.

Într-un mediu educațional incluziv, conflictul este inevitabil, dar profesorul lider este pregătit să gestioneze astfel de situații într-un mod echitabil și eficient, încurajându-i pe elevi să-și exprime opiniile și să rezolve diferențele prin dialog, negociere și înțelegere reciprocă, fără a recurge la violență sau discriminare.

Profesorul lider abordează teme sociale și culturale, cum ar fi rasismul, sexismul, discriminarea și inegalitățile, pentru a crea o conștientizare a importanței echității și diversității. El promovează o atmosferă în care toate formele de prejudecată sunt descurajate și elevii sunt încurajați să adopte atitudini deschise și respectuoase.

### **3. Exemple de acțiuni ale profesorului lider în promovarea valorilor și incluziunii:**

- **Activități de grup:** Crearea unor proiecte care să pună accent pe colaborare între elevi din medii diverse, cum ar fi proiecte interculturale sau activități de voluntariat.
- **Lecții interactive:** Discuții și activități care să încurajeze elevii să învețe despre alte culturi, să exploreze subiecte legate de drepturile omului și să reflecteze asupra comportamentului lor față de ceilalți.
- **Sesiuni de mediere:** În cazurile de conflicte, profesorul poate acționa ca mediator, ajutând elevii să înțeleagă punctele de vedere ale celor implicați și să găsească soluții amiabile.
- **Proiecte de educație pentru toleranță:** Organizarea unor activități care să promoveze dialogul și respectul între elevi de diferite etnii, religii sau orientări, astfel încât să se reducă prejudecățile și stereotipurile.

Profesorul lider, ca promotor al valorilor și incluziunii, nu doar că încurajează respectul și diversitatea în sala de clasă, dar și modelează comportamentele pozitive care pot influența în mod semnificativ viitorul elevilor. Prin acțiunile sale, el ajută la crearea unui mediu educațional

în care toți elevii au șansa să învețe și să se dezvolte într-un cadru echitabil și respectuos, esențial în formarea unei culturi școlare care încurajează acceptarea, colaborarea și dezvoltarea fiecărui elev, indiferent de diferențele culturale, sociale sau individuale.

În concluzie, putem afirma că profesorul ca lider educațional, este mai mult decât un transmițător de cunoștințe, este un ghid, un model și un catalizator al dezvoltării elevilor. Prin rolul său, acesta contribuie nu doar la succesul academic al elevilor, ci și la formarea lor ca indivizi responsabili, capabili să-și aducă aportul în societate. Profesorul lider, ca promotor al valorilor și incluziunii, este un pilon esențial al unei educații moderne, adaptate unei lumi tot mai diverse și interconectate.

### **Bibliografie:**

Bush, T., *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale (ediția a II-a revazută și adăugită)*, Ed. Polirom, Iași, 2021;

Pânișoară, I.-O., *Profesorul de succes. 59 principii de pedagogie practică*, Ed. Polirom, Iași, 2009;

Koestenbaum, P., *Liderul – fața ascunsă a excelenței*, Ed. Curtea Veche, București, 2006.

## *Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient*

Prof.Sprințoi Adelina ,Liceul Teoretic „Nicolae Cartoian”

Leadershipul educațional este un factor esențial pentru succesul unei instituții de învățământ, iar combinația dintre autoritate și empatie poate duce la un mediu de învățare echilibrat și eficient.

Un lider educațional eficient trebuie să fie capabil să inspire, să ofere direcție clară și să creeze un climat de sprijin pentru profesori și elevi.

Autoritatea în educație este necesară pentru stabilirea regulilor, a responsabilităților și pentru asigurarea unui mediu disciplinat.

Pe de altă parte, empatia este crucială pentru a construi relații de încredere și susținere cu elevii și profesorii.

Un lider care manifestă doar autoritate poate fi perceput ca rigid și distant, în timp ce un lider excesiv de empatic poate pierde controlul asupra ordinii și disciplinei.

### **Strategii pentru un leadership educațional echilibrat**

#### **1. Comunicarea clară și deschisă**

Un lider educațional trebuie să asigure un flux de comunicare bidirecțional, unde atât profesorii, cât și elevii se simt ascultați și valorizați.

#### **2. Stabilirea unor reguli ferme, dar flexibile**

Regulile și așteptările trebuie să fie clare, dar trebuie să existe și un grad de flexibilitate care să permită adaptarea la nevoile individuale ale elevilor și profesorilor.

#### **3. Crearea unei culturi a respectului reciproc**

Respectul trebuie să fie reciproc între lider, profesori și elevi. Un mediu bazat pe respect și colaborare duce la o atmosferă pozitivă și productivă.

#### **4. Dezvoltarea inteligenței emoționale**

Liderii trebuie să fie capabili să înțeleagă emoțiile celor din jur și să ofere sprijin acolo unde este necesar, fără a compromite obiectivele educaționale.

#### **5. Motivarea prin exemplu**

Un lider educațional eficient trebuie să fie un model de comportament și atitudine, demonstrând integritate, respect și pasiune pentru educație.

Un leadership care combină autoritatea și empatia contribuie la:



*Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient*

- Crearea unui mediu de învățare sigur și stimulat
- Creșterea motivației și a implicării elevilor
- Dezvoltarea unor relații pozitive între profesori, elevi și părinți
- Creșterea performanței academice și a satisfacției în rândul profesorilor.

Leadershipul educațional echilibrat nu este doar despre impunerea regulilor sau despre empatie excesivă, ci despre un mix inteligent al acestor două aspecte.

Prin implementarea unor strategii eficiente, liderii educaționali pot transforma instituțiile de învățământ în medii dinamice, incluzive și performante.

## Jocuri didactice pentru dezvoltarea competențelor de leadership

Prof. Stan Iuliana Georgeta  
Școala Gimnazială „Avram Iancu” Abrud

Jocurile didactice sunt o metodă interactivă și eficientă pentru dezvoltarea abilităților de leadership. Acestea ajută participanții să își îmbunătățească comunicarea, luarea deciziilor, gestionarea echipei și capacitatea de a motiva oamenii.

Scopul principal al acestor jocuri este consolidarea grupului și promovarea unei comunicări eficiente între participanți. Organizând aceste jocuri cu copiii și tinerii, participanții vor reuși:

- să se simtă parte a unui grup;
- să-și dezvolte încrederea în propria persoană și în ceilalți;
- să demonstreze respectul pentru sine și pentru alții;
- să manifeste empatie și ajutor reciproc;
- să-și exprime liber opiniile;
- să facă față stresului și fricii;
- să găsească modalități de lucru și comunicare nonviolente etc.

Factori cheie ai colaborării în jocurile didactice

### 1. Comunicarea clară și eficientă

- Liderul trebuie să ofere instrucțiuni clare și să asculte opiniile echipei.
- Membrii echipei trebuie să își exprime ideile și să ceară clarificări dacă este necesar.

### 2. Luarea deciziilor în echipă

- Participanții trebuie să discute opțiunile și să ajungă la un consens.
- Uneori, liderul trebuie să ia decizii rapide, dar este important să implice echipa.

### 3. Delegarea și împărțirea sarcinilor

- Fiecare membru al echipei trebuie să aibă un rol clar pentru ca activitatea să fie eficientă.
- Liderul trebuie să identifice punctele forte ale fiecărui participant și să împartă sarcinile corespunzător.

### 4. Sprijin și motivație reciprocă

- Participanții trebuie să se susțină unii pe alții și să mențină o atitudine pozitivă.
- Liderul trebuie să motiveze echipa și să mențină entuziasmul în joc.

### 5. Gestionarea conflictelor

- În cazul în care apar neînțelegeri, echipa trebuie să găsească soluții constructive.
- Se poate folosi tehnica compromisului sau a votului pentru a lua decizii fără conflicte.

Exemple de jocuri:

#### De ce?

Participanții primesc câte o foaie și un pix și formează două rânduri stând față-n față. Membrii unui grup vor scrie pe foile lor câte o întrebare care începe cu cuvintele „De ce ...?”. Membrii celui de-al doilea grup vor scrie câte o propoziție care începe cu „Fiindcă ...”. După ce au terminat, participanții, unul câte unul, citesc întrebările și răspunsurile (de exemplu, întrebare: „De ce sunt atâtea Frunze pe copaci?”, răspuns: „Fiindcă toți oamenii sunt egali în drepturi”). Discută cu participanții despre importanța comunicării și cooperării, formularea mesajelor, consecințele comunicării insuficiente dintre oameni etc.

#### Turnul din hârtie

Echipele primesc coli de hârtie, bandă adezivă și foarfecă. Scopul este să construiască cel mai înalt turn stabil într-un timp limitat. La final, se analizează rolul fiecărui membru, strategiile alese și modul în care liderul a coordonat echipa.

## **Cu fața la spate**

Participanții formează perechi. Partenerii se așează pe scaune, unul cu fața la spatele celuilalt. Cel care stă în față nu poate să se întoarcă în urmă, iar cel de la spate nu are voie să se incline în față. Partenerii trebuie să discute între ei timp de 2 minute. După expirarea timpului, oprește activitatea și discută cu participanții despre cum s-au simțit atunci când discutau cu partenerul și despre importanța limbajului nonverbal și al contactului vizual în timpul comunicării.

## **Inundația**

Anunță participanții că în această activitate vor avea de luat o decizie serioasă referitor la lucrurile importante într-o situație de criză. Citește următoarea situație: „Când te întorci acasă din vacanță, afli că acolo plouă de trei zile. Exact când ajungi în preajma casei tale te întâlnești cu mașini de poliție și urgență care anunță evacuarea populației din zonă, înainte ca râul să se reverse. Discuți cu un polițist, pentru ca acesta să-ți permit să intri în casă pentru a-ți putea lua câteva lucruri dragi ție. Intri și îți dai seama că ai la dispoziție doar 5 minute pentru a decide ce să iei și poți lua numai 4 lucruri. Ce vei lua?”. Distribuie fiecărui participant câte o fișă *Inundația* și oferă-le 5 minute pentru a decide care 4 lucruri vor fi luate. Se anunță când a rămas ultimul minut. Când toți au făcut alegerile, formează grupuri de 4-5 persoane în care se alege, colectiv, 4 lucruri comune. Pentru aceasta sunt rezervate 15 minute. Nu se poate vota, se acceptă doar hotărârile luate de tot grupul. Fiecare grup delegă un purtător de raport care prezintă lista. Apoi, tot grupul împreună are cel mult 20 de minute pentru a decide ce va lua. Încurajează discuțiile despre lucrurile ce trebuie salvate și de ce. Când lista este gata, întreabă participanții ce roluri s-au observat pe parcursul activității, dacă au fost implicați toți membrii grupului, cum au ajuns la consens, ce tehnici de negociere au fost folosite.

### Fișa Inundația

1. Lanternă cu baterii.
2. Un album de familie.
3. Un aparat radio.
4. Jurnalul tău intim.
5. Hrană conservată.
6. O chitară foarte scumpă.
7. Perechea preferată de pantofi.
8. Apă (1 litru).
9. Agenda cu adrese.
10. Telefon mobil fără încărcător.
11. Medicamente esențiale.
12. Colecția de timbre a bunicului tău, apreciată la câteva mii de lei.
13. Bani și acte.
14. O pătură groasă.
15. Chibrituri / brichetă.

Notă: orice obiect lăsat va fi distrus de inundație.

Ai 5 minute pentru a alege.

## **Bibliografie:**

Asociația European Youth Exchange Moldova, *865 de jocuri și activități. Ghidul Animatorului*, Chișinău, 2005.

# LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

## ECHILIBRUL ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE

Prof. IULIA STĂNESCU

Școala Gimnazială *Sfântul Gheorghe*, Giurgiu

**Toleranța și empatia** sunt două calități esențiale pentru un lider educațional eficient. Ele contribuie la crearea unui mediu sănătos și incluziv, unde toți membrii echipei și elevii se simt valorizați și sprijiniți. Iată câteva idei despre cum se pot manifesta aceste trăsături:

### I. 1. Toleranța în leadership educațional

- **Respect pentru diversitate:** Un lider educațional tolerant recunoaște și respectă diferențele culturale, religioase, sociale și intelectuale. Acest lucru încurajează incluziunea și combate discriminarea.
- **Gestionarea conflictelor:** Prin toleranță, un lider este capabil să abordeze conflictele cu calm, promovând dialogul și înțelegerea reciprocă.
- **Crearea unui mediu sigur:** Toleranța ajută la construirea unui spațiu unde fiecare își poate exprima ideile fără teama de judecată.

### 2. Principii fundamentale ale toleranței:

- **Acceptarea diversității:** Într-o școală sau instituție educațională, elevii și cadrele didactice provin din medii diferite. Toleranța presupune să recunoaștem și să respectăm aceste diferențe.
- **Combaterea prejudecăților:** Un lider tolerant educă echipa și elevii în spiritul respectului reciproc, descurajând stereotipurile și discriminarea.
- **Promovarea libertății de exprimare:** Crearea unui mediu în care toți se simt confortabili să-și împărtășească ideile, fără teama de judecată sau repercusiuni.

### 3. Rolul unui lider tolerant:

- **Model de incluziune:** Un lider care respectă opiniile diferite le oferă celorlalți un exemplu concret de comportament inclusiv.
- **Mediator în conflicte:** În situații tensionate, liderul trebuie să acționeze ca un facilitator neutru, ajutând părțile implicate să găsească soluții comune.
- **Formator de politici educaționale:** Prin strategii și inițiative, liderul poate crea un cadru care să încurajeze diversitatea, cum ar fi formarea profesorilor pentru abordări interculturale.

### 4. Tehnici pentru cultivarea toleranței:

- Organizarea de evenimente care celebrează diversitatea culturală, precum „Ziua Multiculturalității.”
- Introducerea unor programe educaționale despre drepturile omului, egalitate și acceptare.
- Oferirea de formări pentru cadrele didactice despre managementul claselor diverse.

## II. Empatia în Leadership Educațional

Empatia este capacitatea de a înțelege și de a împărtăși emoțiile celorlalți. În leadershipul educațional, empatia permite liderilor să creeze conexiuni autentice cu membrii echipei, elevii și părinții.

## 1. Valoarea empatiei în educație:

- **Crearea unui mediu sigur emoțional:** Empatia permite liderilor să identifice și să răspundă nevoilor emoționale ale celor din comunitatea școlară.
- **Îmbunătățirea relațiilor:** Conexiunile bazate pe empatie cresc încrederea dintre lider, echipa sa și elevi.
- **Sprijinirea incluziunii:** Elevii sau profesorii care se simt înțeleși au mai multe șanse să se integreze într-un mediu colectiv.

## 2. Cum manifestă liderii empatia?

- **Ascultare activă:** Ascultarea fără întreruperi și cu interes autentic este o componentă fundamentală.
- **Validarea emoțiilor:** Liderii empatici recunosc sentimentele celorlalți fără a le minimiza.
- **Reacții adaptate:** După înțelegerea nevoilor cuiva, liderii oferă soluții sau sprijin personalizat.

## 3. Strategii pentru dezvoltarea empatiei:

- **Feedback regulat:** Organizarea unor întâlniri periodice cu elevii și profesorii pentru a înțelege dificultățile cu care se confruntă.
- **Programe de mentorat:** Oferirea de sprijin individualizat elevilor sau colegilor cu dificultăți.
- **Autoreflexia:** Învățarea din propriile greșeli și adaptarea comportamentului pentru a răspunde mai bine nevoilor emoționale ale celorlalți.

## III. Beneficiile unui Leadership Bazat pe Toleranță și Empatie

### 1. Pentru elevi:

- Îi ajută să dezvolte abilități de colaborare și respect reciproc.
- Creează un mediu în care elevii sunt motivați să învețe și să participe activ.
- Reduce fenomenul de bullying, încurajând comportamentele pozitive.

### 2. Pentru cadrele didactice:

- Sprijină colaborarea între profesori, reducând competiția negativă.
- Crește satisfacția profesională printr-un mediu de lucru pozitiv.
- Promovează inovația în metodele de predare prin deschiderea față de idei noi.

### 3. Pentru comunitatea școlară:

- Consolidează relațiile dintre părinți, profesori și administrație.
- Creează o școală percepută ca un spațiu sigur și incluziv.
- Crește reputația instituției educaționale în comunitate.

## IV. Cum poți deveni un lider educațional mai tolerant și empatic?

1. **Climat școlar pozitiv:** Toleranța și empatia creează un mediu în care colaborarea și respectul sunt valori centrale.
2. **Creșterea motivației:** Elevii și cadrele didactice care se simt înțeleși și acceptați sunt mai motivați să performeze.
3. **Modelare comportamentală:** Liderii care practică toleranța și empatia devin modele de urmat pentru ceilalți.
4. **Educație continuă:** Participă la cursuri și ateliere despre leadership incluziv, inteligență emoțională și diversitate.
5. **Cultivă răbdarea:** Învăță să răspunzi calm în situații de stres și să te pui în locul celorlalți înainte de a reacționa.

6. **Construiește o cultură organizațională:** Introdu reguli și politici care susțin respectul, dialogul deschis și sprijinul reciproc.
7. **Dezvoltă-ți echipa:** Oferă mentorat și sprijin pentru ca și ceilalți lideri sau profesori să își dezvolte aceste abilități.

## CADRUL DIDACTIC UN PROFESIONIST ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

PROF. ȘTEFĂNESCU CORNELIA DANA

GPP ION CREANGĂ SLATINA

Profesia de cadru didactic implică o serie de responsabilități, roluri, deziderate, calități, competențe, care o fac să se distingă de multe alte profesii al căror „obiect” al muncii este omul.

În cadrul școlii profesorul este conducătorul activității didactice care se desfășoară în vederea atingerii obiectivelor și competențelor, prevăzute în documentele școlare, dând sens și finalitate educativă tuturor componentelor implicate în procesul de învățământ (informații, mijloace, variabile psihice, etc.). Un aspect esențial în ceea ce privește profesia de cadru didactic îl reprezintă competența profesională care include ansamblul de capacități cognitive, afective, motivaționale și manageriale, care interacționează cu trăsăturile de personalitate ale educatorului, conferindu-i acestuia calitățile necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure realizarea competențelor de către toți elevii; iar performanțele obținute să se situeze aproape de nivelul maxim al potențialului intelectual al fiecăruia.

Competența profesională a cadrului didactic din învățământ derivă din rolurile pe care acesta le îndeplinește în cadrul școlii. Practica evidențiază diversitatea rolurilor unui cadru didactic:

- expert al actului predare-învățare: selecționează, prelucrează din punct de vedere didactic informațiile pe care le va transmite, adaptându-le la sistemul de gândire al elevilor, la nivelul lor de înțelegere.
- agent motivator: declanșează și întreține interesul elevilor, curiozitatea și dorința lor pentru activitatea de învățare.
- creatorul situațiilor de învățare cât mai favorabile pentru atingerea obiectivelor pedagogice proiectate și imaginează strategii de predare-învățare care să asigure succesul școlar la un număr cât mai mare dintre elevii pe care îi instruieste.
- lider: conduce un grup de elevi, exercitându-și puterea asupra principalelor fenomene ce se produc. Este un prieten și confident al elevului, sprijin în diverse situații.

- consilier: în această ipostază este un observator sensibil al comportamentului elevilor, un îndrumător persuasiv și un sfătuitor al acestora.
- model: prin întreaga sa personalitate, prin acțiunile și comportamentul său; este un exemplu pozitiv pentru elevi
- manager: supraveghează întreaga activitate din clasă, asigură consensul cu ceilalți profesori, cu părinții și cu ceilalți factori.

Profesorul are de-a face cu un tip special de management și anume: „managementul clasei”. Acesta include toate deciziile și acțiunile solicitate pentru menținerea ordinii în clasă.

Profesorul își asumă o multitudine de roluri a căror exercitare este dependentă de personalitatea lui. Dar pe lângă activitatea didactică desfășoară și o activitate extrașcolară sau cultural educativă. Din totdeauna profesiunea de dascăl a fost o profesie socială; din această perspectivă profesorul este și un pedagog social preocupat pentru ridicarea gradului de cultură și civilizație.

Din aceste roluri ( deși nu sunt singurele) decurg dimensiunile competenței profesionale a cadrului didactic:

A. competența de specialitate care cuprinde trei capacități principale:

- cunoașterea materiei;
- capacitatea de a stabili legături între teorie și practică;
- capacitatea de înnoire a conținuturilor în consens cu noile achiziții ale științei domeniului ( dar și cu cele din domenii adiacente)

B. competența psihopedagogică este rezultanta următoarelor capacități:

- capacitatea de a cunoaște elevii și de a lua în considerare particularitățile lor de vârstă și individuale la proiectarea și realizarea activităților instructiv-educative;

- capacitatea de a comunica ușor cu elevii, de a-i influența și motiva pentru activitatea de învățare, în general și pentru învățarea unei anumite discipline de studiu în particular;
- capacitatea de a proiecta și a realiza optim activități instructiv-educative ( precizarea obiectivelor didactice, selecționarea conținuturilor esențiale, elaborarea strategiilor de



instruire, crearea unor situații de învățare adecvate, stabilirea corespunzătoare a formelor, metodelor și instrumentelor de evaluare, etc.

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

### C. competența psihosocială și managerială

- Competența psihosocială și managerială presupune următoarele capacități ale profesorului contemporan care-și desfășoară activitatea în învățământ:

capacitatea de a organiza elevii în raport cu sarcinile instruirii, de a crea situații de învățare adecvate și de a stabili responsabilități în grup;

- capacitatea de a stabili relații de cooperare, un climat adecvat în grupul de elevi și de a soluționa conflictele;

- capacitatea de a-și asuma răspunderi;

- capacitatea de a orienta, organiza și coordona, îndruma și motiva, de a lua decizii în funcție de situație.

Acestor competențe li se mai pot adăuga și altele după cum fiecărei competențe i se pot asocia și alte capacități.

În școala tradițională, profesorul juca rolul de transmițător al informației către elevi, care doar o receptau și o reproduceau cu prilejul verificărilor. În școala modernă, profesorul devine conducătorul unui proces simultan informativ și formativ orientând și sprijinind elevii să ajungă prin efort propriu la descoperirea cunoștințelor, pe care urmează să le prelucreze și să le integreze în structura lor cognitivă.

Potrivit raportului către UNESCO al Consiliului Internațional pentru Educație, în secolul XX, în acest prim secol al mileniului III, educația se sprijină pe 4 piloni importanți: a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să trăiești împreună cu alții și a învăța să fii.

În funcție de această optică, dar și de implicațiile globalizării asupra indivizilor ale problematicii lumii contemporane educatorii din învățământ urmează să îndeplinească roluri

noi. Astfel, de exemplu, prin metodologia de aplicare a noului curriculum național, li se cere cadrelor didactice din învățământ să creeze activități (situații de învățare) adecvate competențelor proiectate ținând seama desigur de natura subiectului lecției și de particularitățile clasei sau ale grupei de elevi.

Ideea nu este nouă în pedagogie, dar rolul profesorului este mai recent, el fiind astăzi explicit („creator de situații de învățare”) și specificat în documentele de proiectare didactică. Evident, cu cât situațiile de învățare vor fi mai bine alese sau imaginate de profesor, cu atât mai interesantă și mai eficace în planul învățării va fi activitatea de instruire.

Un alt rol nou ar fi acela de meditator în procesul cunoașterii sau de consiliere alături de rolul tradițional de transmițător de informații (mai sus menționat), la care nu se renunță, dar a cărui pondere este vizibil în scădere, în cadrul învățământului modern centrat pe competențe.

Acest rol este strâns legat de cel de dinainte, dar are o arie de răspândire mult mai largă, în sensul că relațiile de colaborare între profesor și elev se extind și dincolo de lecția propriu zisă. Astfel profesorul îi poate însoți pe elevi la biblioteci, dar și în călătoriile pe Internet, îi poate consilia în selectarea diverselor surse de informare ca și în alcătuirea unor lucrări legate de disciplina ori adiacente acesteia.

Profesorul se implică în activitatea didactică cu întreaga personalitate: motivații, aptitudini, nivel de competență, experiență personală. Arta de a predă nu se reduce la transmiterea cunoștințelor, ci presupune și o anumită atitudine față de elevi, ca expresie a concepției pedagogice asumate și a propriilor trăsături de personalitate. În cadrul activităților didactice se creează multiple raporturi interpersonale între participanți, antrenați cu toții într-un proces constant de influențare reciprocă. Reușita unui profesor depinde de multe ori de natura relațiilor pe care le stabilește cu elevii săi în cadrul acestei interacțiuni, aspect deosebit de important, deoarece multe dificultăți de învățare și educare se datorează unor relații deficitare. Natura relațiilor pe care profesorul le stabilește cu elevii este determinată nu numai de stilul de abordare a activității și de trăsăturile sale de personalitate, ci și de trăsăturile individuale și de grup ale elevilor. De aceea, profesorul trebuie să aibă abilitatea de a-și cunoaște partenerii de activitate. Empatia profesorului nu înseamnă o cunoaștere de tip analitic, ci capacitatea de a depune un efort imaginativ pentru a-l înțelege pe celălalt, sub aspectul potențialului de care dispune, al atitudinilor și sentimentelor sale, al semnificației

conduitei manifestate. Profesorul trebuie să adopte un stil democratic, caracterizat prin relații deschise bazate pe încredere reciprocă și acceptare, reușind astfel să colaboreze cu elevii într-o atmosferă armonioasă, lipsită de încordare. Calitatea procesului instructiv-educativ este dependentă și de relația afectivă dintre profesor și elevi. De aceea este necesar ca fiecare cadru didactic să fie preocupat de cultivarea unor relații bune cu elevii săi.

Trăsăturile negative de personalitate ca: superficialitatea, cinismul, încăpățănarea, apatia, indiferența, rigiditatea, agresivitatea creează o atmosferă nefavorabilă în jurul său. Dimpotrivă, agreabilitatea, gradul de deschidere spre ceilalți, permeabilitatea la schimbări, amabilitatea, răbdarea, stăpânirea de sine, dorința de a ajuta, sociabilitatea, încrederea, capacitatea de a înțelege problemele vor întări calitatea relațiilor pedagogice.

Echilibrul intelectual și psihic, luciditatea, intuiția, bunul-simț, tactul pedagogic sunt calități indispensabile cadrului didactic. Acestea li se adaugă calități morale: probitatea, obiectivitatea, generozitatea, modestia, blândețea, cinstea, sinceritatea, demnitatea, conștiinciozitatea. Profesorul în calitatea sa de formator trebuie să fie în permanență preocupat de imaginea sa oferită elevilor, aspecte minore ca punctualitatea, valorificarea integrală a timpului lecției, modul de adresare, ținuta, gestică, mimica sunt încărcate de semnificație și au valoare formativă.

Talentul pedagogic asociat cu ansamblul capacităților care determină competența profesională și ansamblul calităților personale conferă acea măiestrie pedagogică care definește profesia de educator sau cadru didactic.

Se consideră că „a fi profesor” trebuie înțeles în sensul de „a deveni profesor” adică de a transforma meseria într-o carieră.

Devin profesori „excelenți” acei profesori care știu cum să le capteze elevilor atenția și să le-o mențină pe tot parcursul lecțiilor, să formuleze cu claritate competențele urmărite în cadrul fiecărei activități didactice, să reactualizeze cunoștințele anterioare necesare învățării, să predea accesibil și convingător noile cunoștințe, să creeze situații de învățare adecvate, să dirijeze învățarea și să obțină feed back, ori de câte ori este nevoie, să evalueze prin metode variate.

Acest deziderat focalizează atenția asupra necesității formării continue a cadrului didactic, formarea constituindu-le ca o provocare în cadrul procesului de modernizare a

sistemului de educație. Formarea continuă a cadrului didactic este reglementată și obligatorie. Aceasta trebuie să asigure evoluția în carieră a cadrului didactic, perfecționarea în acord cu propriile nevoi dar și cu ale elevului și ale societății. Principala direcție în care prin formarea continuă trebuie să se realizeze schimbarea în educație este următoarea: „ Profesorul este figura centrală a reformei educaționale contemporane. El trebuie să renunțe la rolul său tradițional și să se transforme într-un planificator al activităților de grup, într-un facilitator al interacțiunii elevilor și într-un consultant.

El este cel care trebuie să știe să-și alieze computerul în acțiunea educativă, să facă din acesta un puternic catalizator al interacțiunii agreabile. Acest profesor care se transformă este și profesorul de discipline socio-umane”.

O noutate în Legea Educației Naționale se referă la dezvoltarea profesională calificarea competențelor de excelență după obținerea gradului I. Cadrul didactic cu „performanțe deosebite în activitatea practică și managerială poate dobândi titlul de profesor emerit”

Un titlu care se dorește a fi cât mai aproape de profilul profesorului ideal și care presupune: competență științifică, competență culturală, competență comunicatională și relațională, competență motivațională, competență inovațională și competență socio-morală.

## **Bibliografie**

Albulescu I. , Albulescu M. , Predarea și învățarea disciplinelor socio-umane, Ed.Polirom, Iași, 2000

Cucoș C. (coordonator)., Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și gradele didactice, Ediția aIII-a revăzută și adăugită, Polirom, Iași, 2009

Jluga I., IstrateE. (coordonatori), Manual de Pedagogie, Editura BIC ALL,București, 2006

Bălan E., Teșileanu A., Chirișescu A., Căstăian D., Stoica E., Dezvoltare profesională continuă și oportunități de carieră didactică, vizând pregătirea profesorilor în vederea susținerii examenelor de definitivat, gradul II și gradul I, Modulul II, Editor MECTS – UMPFE, București, septembrie, 2011

Georgiana Stoianovici

Prof. Colegiul de Științe „Grigore Antipa” Brașov

## Studiu privind motivația în învățare

### Cercetare aplicativă

### Raport de cercetare

#### INTRODUCERE

Învățarea școlară este o activitate planificată, un model de acțiune dinamică, un plan de acțiune prin care se reconstruiește și se dezvoltă sistematic cunoștințe, idei și moduri prin care putem fundamenta, examina și valida adevăruri. Învățarea școlară nu se produce însă de la sine. Motivația este cea care face ca învățarea să se producă și să se autosusțină. Motivația este generatoare de energie și stimulative pentru noi experiențe de internalizare a valorilor.

#### OBIECTIVELE CERCETĂRII

1. Analiza opiniilor profesorilor, elevilor, a corelațiilor opiniilor elevi-profesori, părinți-elevi;
2. Determinarea modalităților de stimulare a motivației în învățare;
3. Identificarea percepției asupra rolului școlii în elaborarea metodelor de reușită;
4. Prezentarea concluziilor și identificarea soluțiilor.

#### IPOTEZELE CERCETĂRII

1. Stilul didactic influențează pozitiv motivația în învățare;
2. Conștientizarea nevoilor personale ale elevilor determină creșterea motivației.
3. Lecțiile de tip activ-participativ motivează elevii în procesul instructiv-educativ.

#### DESIGNUL CERCETĂRII

1. Subiecții investigației: 86 de elevi, 20 de profesori și 86 de părinți
2. Instituția de învățământ vizată: Colegiul de Științe „Grigore Antipa” Brașov
3. Metode: chestionarea, observarea directă și analiza documentelor școlare

## ANALIZA INFORMAȚIILOR ȘI INTERPRETAREA DATELOR

### Itemul: Motivul esențial pentru care elevul învață?

Tabel de distribuție:

Variante de răspuns	Elevi	Profesori
reușita la examenul de absolvire	62%	52%
utilitatea informațiilor pe parcursul vieții	2%	10%
materii atractive	7%	8%
note bune	7%	7%
stil de predare apreciat de elevi	6%	7%
insistența părinților	4%	5%
teama de eșec pe parcursul anilor de studiu	12%	11%

Cercetarea evidențiază că atât majoritatea profesorilor, cât și a elevilor consideră că reușita la examenul de absolvire constituie în acest moment factorul motivațional în procesul învățării, nicidecum materia atractivă, stilul de predare și utilitatea informațiilor pe parcursul vieții. Procesul instructiv-educativ pare a se reduce astfel la un singur obiectiv. În aceste condiții, rezultă că efortul depus de către cadrele didactice pentru a realiza ore atractive este minim. De asemenea, interesant este faptul că nu notele bune îi determină pe elevi să învețe, ci mai degrabă teama de a înregistra un eșec, ceea ce evidențiază efortul minim depus de către elevi.

### Itemul: Ce l-ar ajuta pe elev să fie motivat pentru învățare?

Tabel de distribuție:

Variante de răspuns	Elevi	Profesori
ore atractive	40%	37%
abordarea practic-aplicativă a lecțiilor	30%	20%
recompense prin laude, premii	5%	7%
decongestionarea programei școlare	10%	16%
informațiile folositoare	15%	20%

Ceea ce l-ar putea ajuta pe elev să învețe mai mult ar fi: orele atractive (40% dintre elevi, respectiv 37% dintre profesori), abordarea practic-aplicativă a lecțiilor (30%, respectiv 20%). În plus, profesorii consideră necesară decongestionarea programei școlare. Pe de altă parte, elevii au nevoie de un „management” al cunoștințelor, astfel încât să știe să valorifice învățarea individuală la nivelul întregii vieți. Poate de aceea doar 15% dintre elevi consideră că o sursă de motivare ar putea să o constituie utilitatea informațiilor.

**Itemul: De ce nu aplică profesorii strategii interactive de predare-învățare?**

Motivele cadrelor didactice sunt multiple: pregătirea orelor atractive este consumatoare de timp, necesită o implicare susținută și o bună cunoaștere a clasei de elevi, a stilurilor de învățare, lipsa modelelor, programa încărcată care nu permite alocarea de timp suficient desfășurării unor astfel de ore, necesitatea unui control sporit la nivelul clasei.

**Itemul: De ce nu învață elevii?**

Motivele adolescenților sunt variate: ore plictisitoare, limite personale, lipsa de timp, credința că nu îi va folosi ceea ce învață, abundența informațiilor.

**Itemul: De ce cred elevii că au nevoie pentru succes profesional?**

Răspunsurile elevilor au evidențiat următoarele aspecte: sprijinul familiei, șansă, sociabilitate, motivație, efort, disciplină, cunoștințe temeinice în domeniu și cultură generală.

*De remarcat este faptul că aspectele care ar trebui să constituie temeiul reușitei profesionale se află pe ultimele poziții ale clasamentului.*

**Itemul: În ce măsură considerați că succesul în școală crește șansele pentru reușita în viață?**

Tabel de distribuție:

Subiecți	În foarte mare măsură	În mare măsură	In potrivită măsură	În mică măsură	În foarte mică măsură	NS/NR
părinți	42%	42%	12%	3%	1%	0%
elevi	34%	43%	19%	2%	1%	1%

*Sondajul arată că doar 34% dintre elevi și 42% dintre părinți consideră că succesul în școală crește șansele de reușită în viață. Societatea pare a fi construită nesănătos, iar părinții și elevii au realizat că urcarea pe scara socială nu mai are la bază educația, ceea ce este alarmant, dar acest aspect este subiectul altei discuții.*

**CONCLUZII:**

A. Disciplinele predate în mod interesant, atractiv și care au un suport practic-aplicativ influențează motivația în învățare.

- B. Stilul didactic al profesorilor influențează pozitiv motivația în învățare.
- C. Înțelegerea nevoilor elevilor și adaptarea la acestea asigură creșterea motivației.
- D. Accentul pus pe esențializarea, calitatea informațiilor în actul de predare, și nu pe cantitatea conținuturilor de predare determină dinamizarea pozitivă a motivației.

SOLUȚII:

- Practicarea unui stil de predare participativ, atractiv;
- Creșterea dimensiunii aplicative în proiectarea lecțiilor;
- Esențializarea informațiilor și înțelegerea utilității lor pe parcursul vieții;
- Regândirea programelor școlare.



Georgiana Stoianovici

Prof. Colegiul de Științe „Grigore Antipa” Brașov

## Dezvoltarea competenței de comunicare

### Dezvoltarea competenței literare

Dezvoltarea competenței de comunicare nu poate avea loc în absența competenței literare. „Preocuparea pentru competența de comunicare a fost secondată, în ultimii ani, de discuții referitoare la competența de lectură, la competența literară și la cea culturală”. „Prezența competenței literare - alături de competența de comunicare- face posibilă redefinirea, în interiorul disciplinei, a raportului dintre limba română și literatura română, literatură și cultură, deschizând în felul acesta, o altă etapă în istoria didacticii” (Pamfil). Programa de limba și literatura română presupune „studiul integrat al limbii, al comunicării și al literaturii în vederea consolidării competențelor de comunicare orală și scrisă și a deprinderilor de lectură” (Pamfil). Secvențele didactice trebuie să aibă însă dominante explicite (sa fie consacrate ori limbii și comunicării, ori literaturii) și obiective majore declarate (să vizeze în mod prioritar fie concepte sau procese, fie receptarea sau producerea de text). De aici importanța granițelor dintre secvențele didactice, importanță evidentă în rolul dublu al acestora: acela de a sublinia specificul conținuturilor, apartenența lor la domenii de referință bine demarcate (științe ale limbii, ale comunicării, ale literaturii), dar și acela de a facilita relaționarea acestor cunoștințe sau strategii în interiorul domeniului din care fac parte (în aria cunoștințelor de limbă și de comunicare sau în aria cunoștințelor de literatură).

Comprehenșiunea/înțelegerea este o încercare de a (re)construi „sensul” unui text literar, iar „sensul este ideea sau ansamblul ideilor inteligibile pe care cititoriul le percepe” în textul respectiv. Rădăcina latină *sensus*, pe care o regăsim, de pildă, în cuvântul *sensibil*, timite la ideea de percepție, activitate ce are, în comun cu înțelegerea, dimensiunea subiectivă a reprezentării. De aici definiția dată comprehensiunii: „a înțelege un text înseamnă a-i reorganiza sensul prin

intermediul unei actualizări subiective, ce răspunde unui consens împărtășit de o comunitate de lectori”. În mod simetric, interpretarea este o încercare de a (re)construi „semnificația” unui text literar. Cuvântul trimite, prin etimologie, la acțiunea de a indica, de a selecta unul dintre semnificații posibile ai textului. „Dacă sensul este, în parte, intrinsec textului, semnificația este extrinsecă, creată de un lector interpret, care încearcă să producă semne noi, pornind de la ceea ce el percepe în text.”

Este necesară, așadar, o etapă centrală, etapa *lecturilor succesive*, care să determine înțelegerea sau comprehensiunea, analiza și interpretarea, conform accepțiunii lui Hans Robert Jauss. Nu este însă de ignorat etapa prelecturii.

### **Etapa prelecturii**

Etapa prelecturii este, în mod semnificativ, expresia procesului numit, în teoriile receptării, „formarea orizontului de așteptare al cititorului”. Profesorul construiește așadar o secvență în care mediază întâlnirea cu opera. Aceasta cu atât mai mult cu cât majoritatea operelor citite în școală aparțin unor epoci trecute și, prin urmare, nu mai beneficiază de precomprehensiunea de care au avut parte în momentul istoric al apariției lor.

### **Strategii specifice prelecturii**

Strategii care vizează conturarea atitudinii estetice:

1. comentarea unor reflecții despre literatură desprinse din memoriile sau din jurnalele autorului care urmează a fi citit;
2. evocarea unor experiențe de lectură consonante cu cea care urmează să se desfășoare;
3. receptarea unor creații muzicale care au în comun cu textul, tema, epoca recreată sau formula estetică. Ar putea fi adusă în discuție afirmația lui Camil Petrescu, apărută în volumul „Teze și antiteze” despre necesitatea de ne întoarce „privirea asupra propriului nostru conținut sufletesc”. Numai așa se poate sesiza „calitatea și intensitatea”, determinând așteptări în zona scrierii de tip subiectiv. N-ar fi lipsită de teme inserția unei secvențe muzicale sumbre în contextul introducerii în atmosfera bacoviană sau a unei secvențe din „Anotimpurile” de Vivaldi înaintea receptării unei poezii încadrate în specia pastel.

Strategiile care vizează conturarea orizontului de așteptare pot fi structurate, în funcție de miza centrală, după cum urmează:

- a) secvențe care își propun conturarea orizontului de așteptare din perspectivă tematică se realizează prin activități care permit anticiparea unor conținuturi pornind de la titlul operei, de la imaginile de pe copertă, de la ilustrații. E suficient să ne gândim la titluri precum „Melancolie” (M. Eminescu), „Paradis în destrămare” (Lucian Blaga), „Leoaică tânără, iubirea” (Nichita Stănescu),
- b) secvențe care își propun conturarea orizontului de așteptare din perspectiva genului se pot reduce la câteva fraze formulate de profesor sau pot constitui activități de durată, realizate de elevi (individual sau pe grupe, în scris sau oral). Profesorul poate anticipa experiențe de lectură care permit extinderea înțelegerii în următoarele moduri: prin descoperirea unor trăiri interioare inedite și intense, pe care limbajului figurativ le poate transcrie, prin cunoașterea unor lumi concrete și a unor istorii exemplare, prin participarea la un dialog despre evenimente și stări cărora reprezentarea dramatică le poate da viață.

Activitățile care vizează diminuarea dificultăților de înțelegere a textului se pot situa în prelungirea momentelor centrate în jurul conturării orizontului de așteptare sau le pot înlocui. Sunt intervenții care își propun să anuleze dificultățile de natură lexicală și să protejeze textele de lecturi inadecvate.

Plasarea activităților consacrate lexicului în secvența prelectură este impusă uneori de textul însuși (lectura unor creații cu titlul „Glossă”, „Patul lui Procust” nu poate începe fără clarificarea cuvintelor din titlu). Profesorul trebuie să identifice respectivele cuvinte a căror necunoaștere ar putea încetini sau bloca înțelegerea elevilor și să le integreze în rețele semantice sau lexicale.

În ceea ce privește intervențiile menite să protejeze textele de lecturi inadecvate, acestea sunt necesare atunci când distanța temporală dintre lumea operei și lumea cititorului este foarte mare, dar și atunci când textul permite multiple interpretări. În astfel de cazuri, intervenția profesorului poate consta în scurte precizări ale epocii reprezentate în text.

Obiectivele acestei etape pot viza atât conturarea atitudinii estetice și a orizontului de așteptare al cititorului-elev, cât și diminuarea dificultăților de comprehensiune și de interpretare.

Durata etapei prelecturii nu trebuie să dureze mai mult de 10-15 % din timpul alocat receptării operei.

Bibliografie :

Pamfil, A., *Studii de didactica literaturii române*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2006

Georgiana Stoianovici

Prof. Colegiul de Științe „Grigore Antipa” Brașov

## „Zburătorul” de Ion Heliade-Rădulescu- model de analiză, interpretare

Alina Pamfil propune un model de analiză a textului literar „Zburătorul” de Ion Heliade-Rădulescu. Opera literară aleasă este una reprezentativă datorită complexității compoziționale, pluralității registrelor lexicale, sintactice, stilistice, dar și pentru că are statutul de hipertext: opera rescrie, în registru romantic, un discurs oral străvechi, menționat, pentru prima dată, de Dimitrie Cantemir în „Descrierea Moldovei”.

Modelul de analiză respectă momentele care vizează receptarea poemului: etapa înțelegerii, etapa analizei și etapa interpretării.

### **Interpretarea poemului**

Sunt schițate câteva teze interpretative cu scopul de a evidenția modul în care analiza poate susține interpretarea globală. E vorba de un tip de susținere care presupune transformarea –în argumente și exemple- a caracteristicilor operei, așa cum le-a relevat analiza.

Iată cinci dintre tezele interpretative pe care poemul le face posibile:

1. Textul vorbește despre unul dintre zeii iubirii, și anume despre Zburător.
2. Textul vorbește despre focul de iubit, despre dorul arzător de iubire privit, adeseori, în societatea românească tradițională, ca o boală de temut.
3. Textul transmite o viziune asupra iubirii ca foc, ca ardere interioară provocată de o ființă supranaturală cu atribute demonice.
4. Textul restituie o viziune asupra credințelor prezente în interiorul unei culturi tradiționale monocorde, credințe care structurează un spațiu al captivității.
5. Textul prezintă coexistența, în universul tradițional, a unor credințe și ritualuri diverse.

1. *Textul vorbește despre unul dintre zcii iubirii, și anume despre Zburător.* Argumentele care susțin prima teză iau în calcul următoarele elemente: a) titlul poemului, b) portretele Zburătorului și c) întregul câmp semnatic al magiei. În ceea ce privește exemplele, acestea vor recupera din secvența de analiză: imaginea Zburătorului, așa cum se desprinde din mărturisirea Floricăi și din dialogul suratelor (împreună cu strategiile prozodice, lingvistice și stilistice prin care se conturează portretele), dar și imaginile poetice relevante pentru vraja care cuprinde sufletul Floricăi și întregul univers.

2. *Textul vorbește despre focul de iubit, despre dorul arzător de iubire privit, adeseori, în societatea românească tradițională, ca o boală de temut.* Argumentele care susțin teza a doua vizează, cu prioritate: a) mărturisirea Floricăi; b) dialogul suratelor; c) întregul câmp semantic al magiei. Accentele cad, de această dată, pe scenele textuale care exprimă atât focul iubirii (prezente în prima și în ultima parte), cât și pericolul pe care transformarea visului în zmeu îl incumbă (ultima strofă a poemului). În ceea ce privește exemplele, acestea ar trebui să preia din analiză sugestiile prozodice, lingvistice și stilistice ale primei părți (cu accent pe strofa-refren) și ale părții a treia (cu accent pe ultima strofă). În plus, exemplele ar trebui să trimită la câmpul lexical al magiei și să detalieze simbolistica focului, așa cum este prezentă aceasta în portretul zburătorului.

3. *Textul transmite o viziune asupra „iubirii ca foc”, provocată de o ființă supranaturală cu atribute demonice.* Argumentele care susțin a treia teză pot fi grupate în două categorii. Prima ar reuni argumentele referitoare la „iubirea ca foc”, iar a doua pe cele care evidențiază atributele demonice ale zmeului. Astfel, primul grup va trimite la: a) starea de suferință a Floricăi și la neputința acesteia de a o înțelege și de a o depăși și b) imaginea Zburătorului ca ființă de foc, fascinantă și înspăimântătoare în același timp. Al doilea grup va scoate în evidență: a) atributele demonice ale Zburătorului, așa cum apar ele în descrierea femeilor și b) convingerile acestora legate de urmările nefaste pe care apariția zmeului le poate avea. În privința exemplilor, acestea vor decupa din text secvențele ilustrative și vor marca rolul pe care morfosintaxa și stilistica fragmentelor selectate îl au în construcția sensului. Dintre acestea, remarcăm apelativele („spurcatu”, „împielitatu”) și enunțurile exclamative prezente în finalul poemului („Închină-te, surato!”, „ferească Dumnezeu”, dar și „Să fugă fata mare de focul de iubit!”).

4. *Textul restituie o viziune asupra credințelor prezente în interiorul unei culturi de tip tradițional, credințe care generează un spațiu al captivității.* Argumentele care suțin a patra teză pun accentul pe următoarele aspecte: a) credința în Zburător (așa cum se desprinde aceasta din mărturisirea Floricăi și din dialogul suratelor), b) credința referitoare la „încântec” (așa cum se conturează prin câmpul lexical extins al magiei); c) corespondențele dintre viziunile despre vrajă prezente în poem (perspectiva Floricăi, a suratelor, dar și a celui care rostește întâmplările). În plus, argumentele vor face apel la concepția despre iubire (boală incurabilă), la singularitatea acestei concepții în lumea Floricăi, unicitate din care derivă imposibilitatea fetei de a-și înțelege, în alte moduri, trăirile. În privința exemplelor, acestea vor selecta, din prima parte și din ultima parte a poemului, imaginile iubirii ca boală, vor evidenția secvențele în care pericolul și boala iubirii sunt exprimate, dar și tăcerea mamei.

5. *Textul prezintă coexistența, în universul tradițional, a unor credințe și ritualuri de natură diferită.* Ultima teză se argumentează într-un grup restrâns de semne, și anume prin fragmentele de text care așază credințele și lecurile creștine lângă cele precreștine. Exemplele vor integra analiza strofei-refren și vor relua analiza părții a treia din perspectiva coprezenței, în discursul suratelor, a covingerii legate de existența zmeului și a credinței în Dumnezeu.

## **Aplicarea**

Secvența consacrată aplicării își propune compararea tezelor interpretative formulate și argumentate de elevi cu tezele formulate de criticii literari. Reflecția ar putea avea în vedere interpretarea lui G. Călinescu: „Invazia misterioasă a dragostei e surprinsă în plină agresiune [...] Fata în criză de pubertate e doborâtă de o boală necunoscută, explicabilă mitologic și curabilă magic”. Elevii trebuie să înțeleagă faptul că analiza presupune interpretarea ca „investigare/cercetare a intenției autorului” (căutăm în text ceea ce autorul a voit să spună/ căutăm în text semnificațiile pe care autorul a dorit să le transmită prin intermediul textului); „interpretarea ca investigare a intenției operei” (descoperim în text ceea ce textul spune independent de intențiile autorului său/construim semnificație pornind de la text, de la semnele care îl compun) și „interpretarea ca impunere a intenției lectorului” (atribuim textului ceea ce vedem noi în el, ceea ce valorile, dorințele, limitele noastre ne permit să vedem) (Pamfil). Literatura presupune subiectivitate în interpretare, punctele de vedere pot fi multiple, variate. Textul literar se caracterizează prin complexitate, permite interpretări plurale, dar nu interpretări de orie fel:

interpretări cu teze argumentabile (susținute de semnele textului) și bine argumentate (bine construite din punct de vedere discursiv). Pluralitatea are menirea de a onora potențialul semantic al operei literare.

Interpretarea ar trebui urmată de etapa **postlecturii**.

**Interogarea semnificațiilor.** Primul moment al postlecturii vizează interogarea semnificațiilor globale și cuprinde: a) reunirea interpretărilor construite de elevi și de critica literară într-un tablou de ansamblu, dar și b) interogarea interpretărilor din perspectiva relevanței lor pentru lumea în care trăim.

Văzute din această perspectivă, tezele formulate anterior au valoare diferită. Dintre acestea, a patra s-ar putea adresa direct elevului de astăzi. În situația în care aceasta nu a fost formulată în secvența didactică a interpretării globale, profesorul poate iniția o discuție legată de forța reprezentărilor culturale și de modul în care acestea ne influențează viziunea asupra propriilor trăiri.

**Textul în context cultural extins.** Pentru ultimul moment al receptării, pot fi propuse două variante. Prima constă în lectura și în comentarea unor fragmente decupate din operele în care se aud ecourile poemului heliadesc, și anume „Luceafărul” (fragmente din portretul Luceafărului și/sau a doua strofă care descrie zborul spre Demiurg) și din „Enigma Otiliei” (fragmentul care descrie turma de bivoli, sugestie pentru agresiunea, invazia sentimentului de iubire), respectiv „Leoaică tânără, iubirea”. A doua variantă se plasează simetric față de prelectură (etapă în care s-au citit secvențe din „Descrierea Moldovei” și din „Mitologia poporului român” și în care s-a evidențiat prezența, în credințele românești străvechi, a unui zmeu/zeu al iubirii). De data aceasta, activitatea va consta într-o discuție liberă, legată de zeii iubirii și de imaginile literare care îi reprezintă (Zburătorul, Eros și Kamadeva).

Bibliografie :

Pamfil, A., *Studii de didactica literaturii române*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2006  
Călinescu G., *Istoria literaturii române de la origini până în prezent*, Editura Minerva, București, 1982

## STUDIU CONSTATATIV PRIVIND IDENTIFICAREA UNOR ELEMENTE DE CLIMAT ȘI MANAGEMENT EDUCAȚIONAL LA NIVELUL ȘCOLII

**Prof. Ramona STOICA**  
**Prof. Ionela Lavinia VOICA**

Într-o școală nu doar elevul învață, ci întreaga organizație participă la acest proces, ceea ce îi conferă denumirea de "learning organization". Abordarea subliniază două trăsături ale școlii: organizația care învață, dar și capacitatea acesteia de a produce învățare. În contextul prezentat, se dezvoltă cultura organizațională, ca aspect al structurii informale a organizației școlare.

Aici intervine rolul managerului care cunoscând structura ambelor organizări de tip formal și informal din cadrul organizației școlare și utilizând funcțiile lor de bază poate promova o comunicare eficientă, în vederea obținerii solidarității tuturor membrilor organizației, pentru a crea o cultură organizațională puternică și, nu în ultimul rând, pentru a dezvolta un climat organizațional motivant, stimulant și inovativ procesului instructiv-educativ.

Abordarea problematicii relațiilor umane este esențială, cu atât mai mult cu cât organizația există prin oamenii care o compun, cu dorințele, potențialul, motivațiile și așteptările lor. Dezvoltarea și eficiența organizației școlare sunt determinate în mare măsură de participarea afectivă a persoanei la viața grupului, de capacitatea acestuia de a se asimila și transmite valorile reale ale organizației.

Managementul ca și construcție organizațională creează încă o serie de dificultăți și probleme. Dintre aceste multiple probleme ne-au atras atenția în mod deosebit două, și de aceea lucrarea de față va fi dedicată cercetării și soluționării lor. Prima problemă, se referă la cercetarea relației dintre stilul managerial practicat și tipul de climat organizațional antrenat. A doua problemă, se referă la felul în care managementul poate fi relaționat cu climatul organizațional și cu performanța, într-un cadru mai complex, astfel încât, cunoscând modul de relaționare să poată fi facilitată intervenția ameliorativă în cadrul organizației școlare studiate.

Cultura organizațională, climatul și managementul sunt instrumente cu rol fundamental în existența, funcționarea și definirea școlii ca organizație. Interdependența celor trei variabile evidențiază faptul că un management performant dezvoltă un climat pozitiv pe baza unei culturi organizaționale bine definite.

Pornind de la aceste considerente, cercetarea își propune să evidențieze în ce măsură stilul managerial determină un anumit tip de climat educațional la nivelul Școlii A pe care o vom numi în continuare cu acronimul SGAP și modul în care acesta influențează nivelul de satisfacție profesională a membrilor organizației școlare.

De asemenea cercetarea își propune să analizeze impactul altor două variabile, a stilului managerial practicat de directorul școlii și a relației dintre climat, management și satisfacție profesională asupra climatului educațional al SGAP.

În acest sens, obiectivele cercetării au fost:

O1: Identificarea profilului climatului organizațional la nivelul SGAP;

O2: Stabilirea factorilor care determină gradul de satisfacție profesională în raport cu calitatea climatului educațional de la nivelul SGAP;

O3: Identificarea relațiilor care se stabilesc între cele trei variabile: stil managerial, climat educațional și satisfacția la locul de muncă la nivelul SGAP.

Studiul a luat în considerare două ipoteze de lucru, cu scopul de a urmări obiectivele propuse:

Ipoteza 1: Comportamentul suportiv al directorului este pozitiv corelat cu atitudinea colegială a cadrelor didactice și cu integritatea mediului școlar

Ipoteza 2: Comportamentul directiv și cel permisiv al directorului este pozitiv corelat cu un comportament neangajat al personalului și negativ corelat cu integritatea mediului școlar

Pentru verificarea ipotezelor de lucru am realizat o cercetare educațională de tip constatativ, exploratoriu, nonexperimental.

Imediat după perioada de documentare și trecere în revistă a literaturii de specialitate s-a procedat la adaptarea chestionarelor. Chestionarele au fost realizate online (google forms). Mai întâi am solicitat acordul personalului didactic al Școlii A de-a participa la studiu. După obținerea acordului acestora au fost formulate invitațiile de participare la studiu, însoțite de formularul de consimțământ informat. Participanții au primit întreaga documentație și li s-a solicitat participarea voluntară la studiu. Dintre cele



53 de chestionare livrate spre completare numai 43 au fost completate corect și complet, acestea constituind grupul de cercetare pentru studiu.

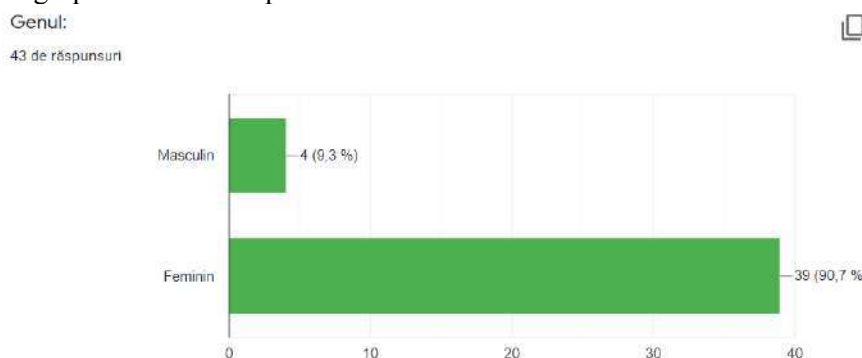


Figura 1. Repartiția eșantionului de subiecți în funcție de variabila gen

Vârsta:

43 de răspunsuri

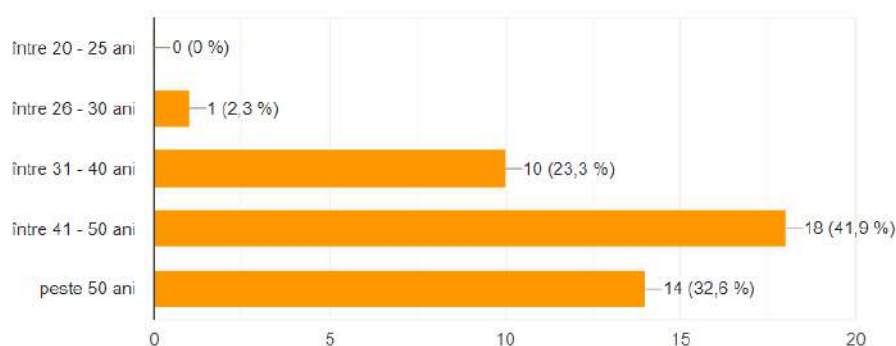


Figura 2. Repartiția eșantionului de subiecți în funcție de variabila vârstă

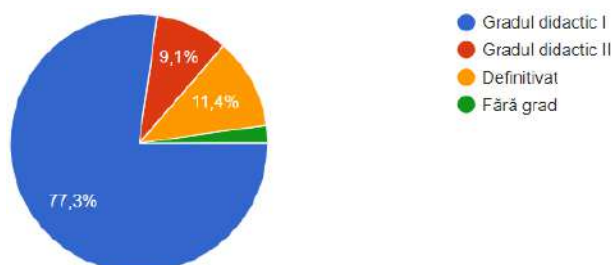


Figura 3. Repartiția eșantionului de subiecți în funcție de variabila grad didactic

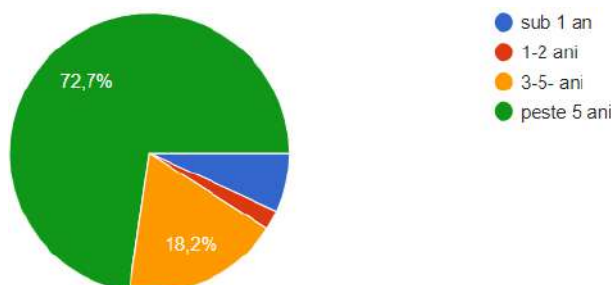


Figura 4. Repartiția eșantionului de subiecți în funcție de variabila vechime în SGAP

În vederea surprinderii profilului climatului organizațional al SGAP și a altor două variabile (satisfația la locul de muncă a profesorilor și stilul managerial practicat de către director) care se află în direct dependență cu aspectele circumscrise climatului educațional am propus trei categorii de chestionare.

Instrumentele care au stat la baza elaborării chestionarelor propuse sunt: varianta adaptată după Andrew W. Halpin și Don B. Croft a chestionarului descriptiv cu privire la climatul educațional, Q.C.D.Q. – RE, inventarul sănătății organizaționale (Miles), A.I.S.C. – instrument elaborat de către Peter

McNamara pentru investigarea climatului școlii, J.S.S. – instrument elaborat de Paul E. Spector pentru a măsura nivelul satisfacției la locul de muncă.

Chestionarul destinate cadrelor didactice cu privire la investigarea climatului școlii dorește să surprindă comportamentul managerial al directorului, comportamentul cadrelor didactice și nivelul integrității mediului școlar, acestea reprezentând dimensiuni importante pentru conturarea profilului climatului organizațional al SGAP. Comportamentul directorului este abordat din trei perspective (suportiv, directiv și permisiv), iar cel al cadrelor didactice este operaționalizat după tipologia colegial – neangajat.

În elaborarea chestionarului destinate cadrelor didactice cu privire la satisfacția la locul de muncă s-au parcurs aceleași etape ca și în cazul celui precedent, în sensul că s-au stabilit factorii care stau la baza satisfacției profesionale și s-au elaborat itemi corespunzători fiecărui factor. Persoanele chestionate au la dispoziție aceeași scală de răspuns cu patru puncte.

Este evident faptul că cele două instrumente propuse sunt extrem de elaborate și necesită o pregătire prealabilă aplicării acestora, iar analiza datelor necesită utilizarea unor instrumente statistice (de exemplu "Statistica 6"). Însă intenția este doar aceea de a defini relația care există între cele trei variabile – stil managerial, climat educațional și satisfacție profesională, de aceea s-a elaborat un al treilea chestionar în care respondenții sunt solicitați să răspundă la trei întrebări care să lămurească percepția lor direct despre calitatea variabilelor investigate.

Din punct de vedere metodologic, pe parcursul cercetării am utilizat următoarele metode de cercetare științifică: ancheta pe bază de chestionar și metode/proceduri de colectare, prelucrare statistică și interpretare a datelor (tabele de rezultate, diagrame etc.). Datele obținute au fost colectate în tabele de rezultate, interpretate statistic și reprezentate grafic cu ajutorul Google forms și comentate atât din perspectivă cantitativă, cât și calitativă.

Interpretarea datelor prelucrate evidențiază existența unui climat "extrem", în speță deschis la nivelul SGAP, însă se remarcă și dimensiuni ce sunt caracteristice climatului închis sau la intersecția dintre cele două tipologii. Așa cum reiese din figura 4 directorul este receptiv la ideile profesorilor, integritatea mediului școlar înregistrează un scor ridicat, existând însă și dimensiuni care diminuează calitatea mediului precum dezinteresul părinților și elevilor în raport cu procesul instructiv – educativ, dar și existența unor resurse materiale fie insuficiente, fie uzate moral și tehnologic.

Prin însumarea mediilor fiecărei dimensiuni s-a obținut scorul corespunzător celor șase dimensiuni investigate, specifice unei școli, acestea reprezentând profilul climatului instituției investigate, datele fiind prezentate în tabelul 1.

Dimensiunea investigată	Media
Suportiv	3.784
Directiv	2.351
Permisiv	2.247
Colegial	3.44
Neangajat	1.78
Integritate	3.568

Tabelul 1. Corelația dimensiunii investigate cu media obținută în urma aplicării chestionarului nr. 1

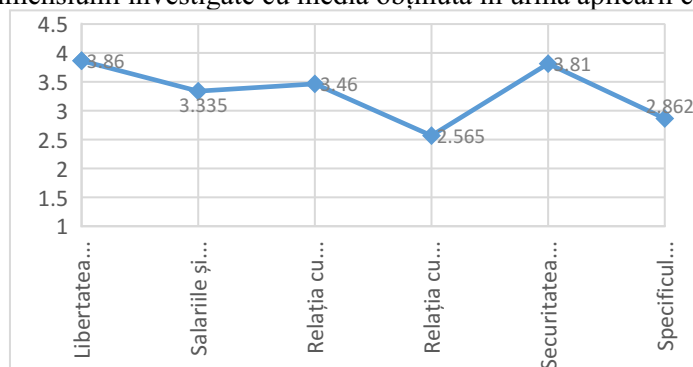


Figura 4. Profilul climatului SGAP

Pentru a asigura un management educațional performant atât de necesar și actual într-o școală modernă, gradul de satisfacție la locul de muncă a cadrelor didactice este în strânsă corelație cu un promovarea unui management democratic, fundamentat pe cunoașterea realității vieții școlare, pe

dezvoltarea unui climat deschis, bazat pe unitatea scopurilor organizaționale, pe un sistem relațional pozitiv orientat și pe un proces instructiv – educativ performant.

În același timp ne propunem să găsim modalități prin pot fi stimulate acțiunile de creștere și îmbunătățire a mediului organizațional și implicit a nivelului de satisfacție profesională a cadrelor didactice. În ceea ce privește percepția propriei performanțe unele cadrele didactice rămân blocate în stereotipuri legate de poziția lor submisivă, iar acest lucru trebuie identificat la nivel profund în ceea ce privește cauzalitatea și consecințele acestui comportament, astfel încât, nu numai să-și sporească performanțele, dar și să obțină o percepție realistă asupra performanțelor.

Analizele realizate nu sunt extrem de concludente cu privire la nivelurile intermediare de climat, de aceea, se recomandă clarificarea efectelor directivismului asupra nivelului deschiderii climatului, cât și asupra diferitelor dimensiuni care compun satisfacția profesională a angajaților (se va lua în calcul și personalul didactic auxiliar, personalul nedidactic, elevii și părinții).

Școlile care stabilesc standarde înalte de performanță și care creează un mediu stabil și serios vin în întâmpinarea nevoilor cadrelor didactice. Așadar, cadrele didactice preferă instituțiile în care resimt sentimentul solidarității, în care se simt bine împreună și împărtășesc propriile opinii.

În concluzie, climatul reprezintă un element important în procesul construirii nivelului superior al satisfacției la locul de muncă și cum climatul se dezvoltă ca urmare a comportamentului managerial al directorului și a interacțiunii resurselor umane din cadrul școlii, acest schimb organizațional induce gradul de satisfacție profesională și implicit performanța școlară.

## BIBLIOGRAFIE

1. Allen Louis Alexander, *Management and Organization*, McGraw-Hill Kook Compay, Inc., New York, 1958
2. Csorba Diana, *Management educațional: studii și aplicații*, Editura Universitară, București, 2012
3. Dillard Richard, *Real Leadership! Are You Ready? Rethinking and reframing, personal and organizational, potential and performance*, Dog Ear Publishing, Indianapolis, 2013
4. Gherguț Alois, *Management general și strategic în educație: ghid practic*, Editura Polirom, Iași, 2007
5. Hersey Paul, Blanchard Kenneth, Johnson Dewey, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resoueces*, ediția a VIII-a, Prentice Hall, New Jersey, 2001
6. Ion Barbu Daniela, *Climatul educațional și managementul școlii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2009
7. Mintzberg Henry, *Managerial Work: Analysis from Observation*, în Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr., (eds.), *Readings in Organizations. Structure., Proveses, Behavior*, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1973
8. Nicolescu Ovidiu, Popa Ion, Dumitrașcu Dănuț, *Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România*, Editura Pro Universitaria, București, 2017
9. Owen Hilarie, Hodgson Vicky, Gazzard Nigel, Marchidanu Bogdan Nicolae (trad.), *Manual de leadership: ghid practic pentru leadership eficient*, Editura CODECS, București, 2006
10. Robinson Ken, Aronica Lou, Vasiliu Emilia (trad.) *Școli creative: revoluția de la bază a învățământului*, Editura Publica, București, 2015
11. Sahlberg Pasi, Tomescu Veronica (trad.), *Leadership educațional: modelul finlandez: patru idei însemnate și necostisitoare pentru îmbunătățirea învățământului*, Editura Trei, București, 2019
12. Sims Ronald, Quatro Scott A., *Leadership: Succeding in the Private, Public and Not-for-profit Sectors*, M.E. Sharpe, Inc., New York, 2005
13. Verboncu Ion, Apostu Caius Mihai, Gogârnoiu Denis Mugurel, Zalman Michael, *Management: eficiență, eficacitate, performanțe*, Editura Universitaria, București, 2013
14. Zlate Mielu, *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004

## CREATIVITATEA ÎN PREDAREA CHIMIEI

Un loc tot mai important în predarea chimiei în gimnaziu, îl ocupă jocul didactic. Acesta capătă un conținut instructiv–educativ, prin problemele pe care le pune în fața participanților, atât sub aspectul informațiilor, pe care le folosește în substratul acțiunii, cât și sub raportul formativ al participării conștiente, dar dirijate de regulile de joc, prin funcțiile intelectuale ,logice ce se cer. Jocul didactic propune redescoperirea unor adevăruri științifice deja învățate, acesta servindu-i elevului la consolidarea unor concepte fundamentale .

Jocul didactic prin conținutul său, desemnează existența unor situații conflictuale, cu aspect contradictoriu pentru elevi, de o parte situându-se valoarea cognitivă a adevărilor deja cunoscute și motivația impusă de ele, iar de cealaltă parte, noutatea impusă de cerințele jocului, ce necesită confruntarea cu necunoscutul, cu căile ce pot conduce cel mai sigur la rezolvarea jocului.

Elevul, partenerul activ al jocului în lecție, trăiește afectiv prin capacitatea de participare sub raport intelectual, prin starea psihică de incertitudine, de uimire, neliniște în fața necunoscutelor pe care le impune rezolvarea problemelor jocului. Prin căutarile sale, are de învins obstacole impuse de cerințele stimulative ale jocului.

Trebuie avut în vedere, totodată și faptul că la reusita jocului contribuie în mare măsură și stăpânirea cunoștințelor fundamentale referitoare la tema jocului, perspicacitate intuitivă, spirit de orientare logica în desfășurarea jocului, spirit analitic și sintetic ce se valorifică și se dezvoltă în procesul rezolvării jocului, capacitatea de autocontrol pentru verificarea pe parcurs, dacă rezolvarea propusă de elev dă rezultatul dorit de profesor.

În ceea ce privește tipurile de jocuri folosite de profesor în predarea lecțiilor de chimie, acestea se pot clasifica în două mari categorii:

- a) jocuri confecționate de elevi;
- b) jocuri de perspicacitate.

Din prima categorie , fac parte jocurile inspirate din preocupările lor, ca jocul de cărți, șahul, jocul cu ruleta, jocurile cu zaruri, remi. În felul acesta și jocurile didactice poartă denumiri ca: chim-șah, chim-start, chim-ruleta, chim-remi. Se recomandă ca aceste jocuri să se practice în mod progresiv după gradul de dificultate cât și după puterea de înțelegere a elevilor.

### 1. CHIM-REMI

Jocul conține 308 piese cu simboluri chimice, formule chimice pentru substanțe simple, “ + ”, “→”, “ ↑ ”, ” ↓ ”, coeficienți, indici.

- piesele se amestecă și se fac grupe de câte 7 piese

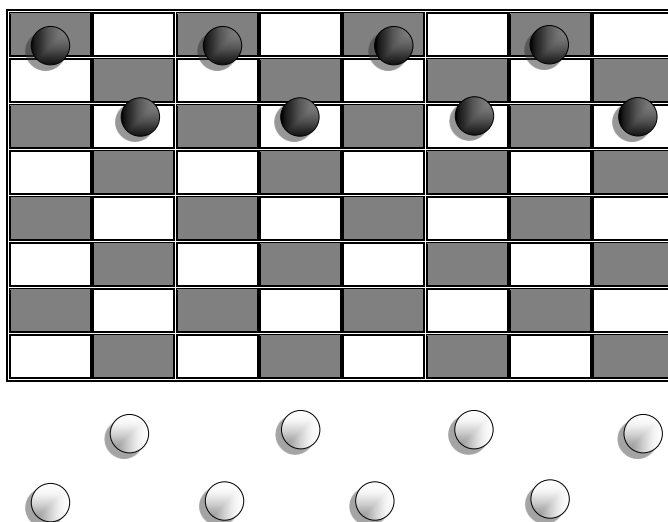
- se joacă în patru; fiecare copil primește câte două grupe de piese pe care încearcă să le identifice
- vor etala doar cei care au cel puțin 45 puncte pe tablă, obținute astfel:
  - 5 puncte pentru fiecare substanță simplă, pentru o moleculă sau un mol;
  - 10 puncte pentru o moleculă dintr-o substanță compusă;
  - 15 puncte pentru n molecule de substanțe compuse;
  - 40 puncte pentru ecuația unei reacții chimice.
- câștigă primul elev care nu rămâne cu piese pe tablă; ceilalți vor fi penalizați astfel:
  - 5 puncte pentru fiecare symbol chimic;
  - 5 puncte pentru fiecare radical;
  - 5 puncte pentru fiecare formulă chimică.

## 2. CHIM-ȘAH

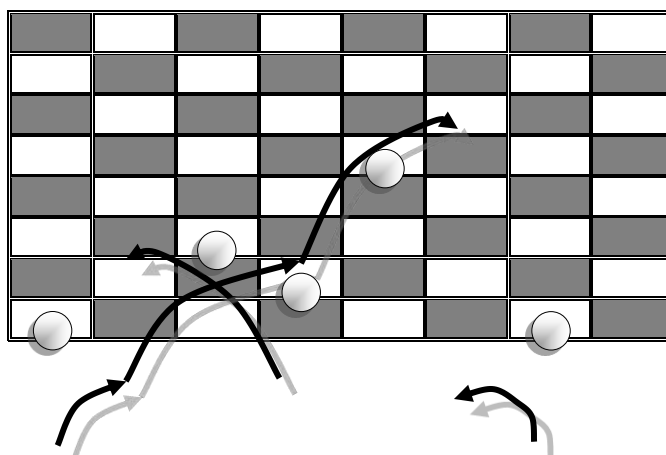
Acest joc este asemănător jocului de șah, motiv pentru care are acest nume. Se poate folosi o tablă de șah obișnuită și un set de 16 jetoane dintre care 8 sunt albe având notate pe ele următoarele formule chimice:  $\text{Ca}(\text{OH})_2$ ,  $\text{NaOH}$ ,  $\text{Zn}(\text{OH})_2$ ,  $\text{Cu}(\text{OH})_2$ ,  $\text{MgO}$ ,  $\text{NiO}$ ,  $\text{K}_2\text{O}$ ,  $\text{Al}_2\text{O}_3$  și 8 jetoane cu următoarele formule:  $\text{H}_2\text{SO}_4$ ,  $\text{HNO}_3$ ,  $\text{H}_3\text{PO}_4$ ,  $\text{HCl}$ ,  $\text{CO}_2$ ,  $\text{SO}_2$  și  $\text{P}_2\text{O}_5$ .

### Varianta I

1. Cei doi parteneri de joc se înarmează cu câte o foaie de hârtie și un creion.
2. Prin consens se stabilește care este jucătorul care va ține evidența punctajului și va verifica corectitudinea răspunsurilor oferite.
3. Stabilirea concurentului care va începe jocul se face prin tragere la sorți ca și stabilirea pieselor cu care joacă fiecare concurent.
4. Piesele se pun pe pătrățelele de aceeași culoare ale tablei de șah (piesele albe – pe alb și piesele negre – pe negru). Așezarea pieselor pentru varianta I



5. Deplasarea pieselor se face ca la jocul de „Dame” (numai pe diagonală , piesele putând sări una peste alta în cazul în care, între ele, se găsește un spațiu liber).



Modul în care se pot deplasa piesele albe

6. Prima piesă ce ajunge pe linia opusă a tablei de șah se lasă pe patrățelul respectiv cu fața în jos; pentru aceasta respectivul jucător primind un punct.

7. Când adversarul ajunge și el cu prima piesă pe linia opusă, primul concurent întoarce propriul jeton și scrie ecuația reacției chimice dintre substanța de pe jetonul lui și cea de pe jetonul adversarului (dacă reacția are loc).

8. Se compară ecuația reacției chimice scrise de jucător cu setul de ecuații cuprinse în anexa 1. În cazul scrierii corecte a ecuației, respectivul jucător mai primește un punct. În cazul în care ecuația este scrisă incorect sau în cazul în care reacția nu are loc (nu este trecută în anexa 1), respectivului jucător i se scade un punct.

9. După scrierea ecuației jetoanele rămân pe locul lor cu fața în jos.

10. Câștigă concursul jucătorul care obține cel mai mare punctaj.

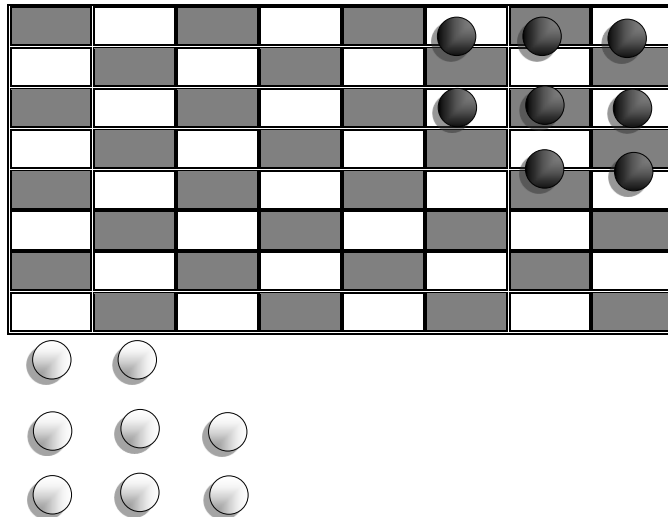
## Varianta II

1. Cei doi parteneri de joc se înarmează cu câte o foaie de hârtie și un creion.

2. Prin consens se stabilește care este jucătorul care va ține evidența punctajului și va verifica corectitudinea răspunsurilor oferite.

3. Stabilirea concurentului care va începe jocul se face prin tragere la sorți ca și stabilirea pieselor cu care joacă fiecare concurent.

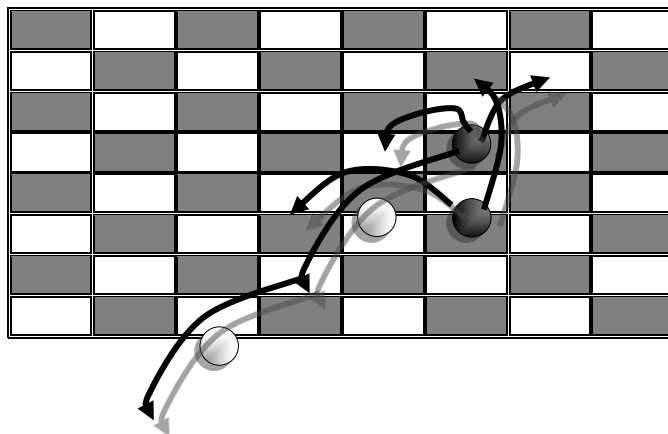
4. Piesele se așează pe tabla de șah , cele negre în colțul din dreapta sus , cele albe în colțul din stânga jos.



Așezarea inițială a pieselor în varianta II

5. Deplasarea pieselor se poate face cu câte un pătrățel, în orice direcție (jos-sus, dreapta-stânga, pe orizontală, verticală sau diagonală) sau prin săritura peste o piesă din orice culoare, cu condiția ca locul în care se încheie mutarea să fie liber.

6. Se aplică regulile 7,8,9,10 de la varianta anterioară, iar punctajul se calculează în același mod.

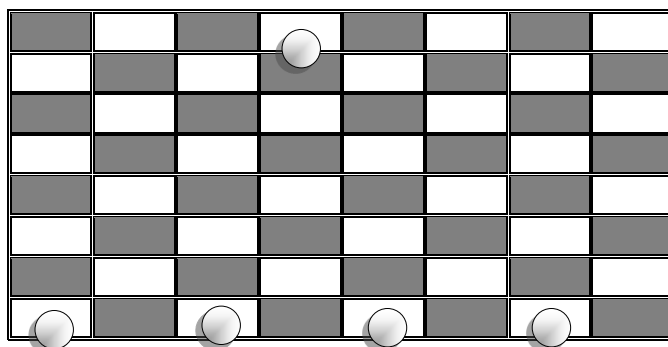


Exemple de mutări posibile ale pieselor negre

**Varianta III**

1. Unul din jucători va juca cu un acid, iar celălalt cu 4 baze.

2. Inițial, piesele se așează ca în figura de mai jos:



3. Atât acidul cât și baza se pot muta cu un singur pătrățel, pe diagonală, dacă acesta este liber.
4. Acidul se poate mișca și înainte și înapoi în timp ce bazele se pot deplasa numai înainte.
5. Câștigă acidul dacă ajunge primul pe linia opusă a tablei de joc (indiferent de poziție) și pierde dacă este înconjurat de baze și nu mai are unde muta.

### 3. CHIM-ZAR

Confectionăm 4 zaruri, pe suprafețele cărora sunt înscrise formulele chimice ale următoarelor substanțe:

Zarul I : NaOH , Zn , MgO , CO<sub>2</sub> , H<sub>2</sub> , HCl .

Zarul II: CuO, Cu(OH)<sub>2</sub> , H<sub>2</sub>O , Cl<sub>2</sub> , Fe , HNO<sub>3</sub>

Zarul III: fenolftaleina, H<sub>3</sub>PO<sub>4</sub>, SO<sub>2</sub>, NiCl<sub>2</sub>, Ca(OH)<sub>2</sub>.

Zarul IV: turnesol , C , KOH, Na<sub>2</sub>O, Mg, H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>.

#### **Varianta I** (pentru doi jucători)

1. Fiecare concurent are câte o foaie de hârtie și câte un creion.
2. Fiecare concurent trage la sorți câte un zar.
3. Primul concurent (stabilit prin tragere la sorți) aruncă zarul său. Să presupunem că pe fața superioară a zarului apare MgO. El va trebui să scrie toate ecuațiile posibile între aceasta substanță și substanțele trecute pe zarul adversarului său.
4. După scrierea ecuațiilor, acestea sunt comparate cu ecuațiile trecute în anexa 2, stabilindu-se corectitudinea lor.
5. Al doilea concurent procedează identic cu primul etc.
6. După 5 sau 10 aruncări succesive cu zarul (funcție de cum se stabilește la începutul jocului – de comun acord), se trece la calculul punctajului obținut de fiecare jucător.
7. Punctajul se calculează după următoarele reguli:
  - pentru orice reacție corectă precizată se acordă +1 punct;
  - pentru orice ecuație scrisă corect se acordă +1 punct;
  - pentru precizarea unei reacții ce nu are loc -1 punct;
  - pentru o ecuație scrisă incorect -1 punct.
8. Câștigă concurentul care la sfârșitul jocului înregistrează cel mai mare punctaj.

#### **Varianta II** (pentru 3-4 jucători)

1. Instrucțiunile 1, 2 și 3 de la varianta anterioară rămân valabile.
2. Cei trei sau patru concurenți se așează în cerc.
3. Primul concurent aruncă cu zarul și are datoria de a scrie ecuațiile reacțiilor substanței de pe zarul său cu toate substanțele trecute pe zarul adversarului aflat în stânga sa.
4. Urmează cel de-al doilea concurent (aflat în dreapta primului) etc.



5. Punctajul final se va calcula în mod identic (ca și la varianta anterioară).

#### 4. CHIM-START

Este un joc care presupune atât perspicacitate cât și cunoștințe de chimie. Se folosesc două table de joc, fiecare fiind formată din câte 16 pătrate. Se confecționează două seturi de jetoane conținând următoarele substanțe: MgO, CO<sub>2</sub>, K<sub>2</sub>O, Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, NaOH, Ca(OH)<sub>2</sub>, Cu(OH)<sub>2</sub>, Al(OH)<sub>3</sub>, HCl, H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>, H<sub>3</sub>PO<sub>4</sub>, HNO<sub>3</sub>, NaCl, CaCO<sub>3</sub>, K<sub>3</sub>PO<sub>4</sub>.

Cele două serii de jetoane, conținând aceleași substanțe, sunt colorate diferit.

#### Varianta I

1. Fiecare concurent are în fața sa tabla de joc și setul de jetoane.
2. Se amestecă jetoanele.
3. Se dă „Start”.
4. Fiecare concurent așează jetoanele pe propria lui tablă de joc, la întâmplare, în ordinea extragerii lor.
5. Discurile se mișcă prin translație, fără a le ridica de pe tabla de joc.
6. Se caută aranjarea lor în ordinea:
  - oxizi;
  - baze;
  - acizi;
  - săruri.
7. Câștigă jucătorul care rezolvă cel mai rapid această cerință.

MgO	CO <sub>2</sub>	K <sub>2</sub> O	Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>
NaOH	Ca(OH) <sub>2</sub>	Cu(OH) <sub>2</sub>	Al(OH) <sub>3</sub>
HCl	H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	H <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>	HNO <sub>3</sub>
NaCl	CaCO <sub>3</sub>	K <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>	

## Varianta II

1.Regulile 1, 2, 3, 4 și 5 rămân valabile.

2.Se caută așezarea jetoanelor în ordinea:

-oxid , bază , acid , sare;

-oxid , bază , acid , sare;

-oxid , bază , acid , sare;

-oxid , bază , acid.

3.Regula 7 de la varianta anterioară rămâne valabilă.

MgO	Al(OH) <sub>3</sub>	HCl		K <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>
CO <sub>2</sub>	NaOH	H <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>		NaCl
K <sub>2</sub> O	Cu(OH) <sub>2</sub>	H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>		CaCO <sub>3</sub>
Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	Ca(OH) <sub>2</sub>	HNO <sub>3</sub>		

## Varianta III

Se joacă identic cu varianta 1, dar se caută următoarele tipuri de aranjamente:

-Oxizii –în ordinea crescătoare a numărului atomic Z al elementelor ce se combină cu oxigenul;

-Bazele –în ordinea descrescătoare a caracterului electropozitiv al metalelor componente;

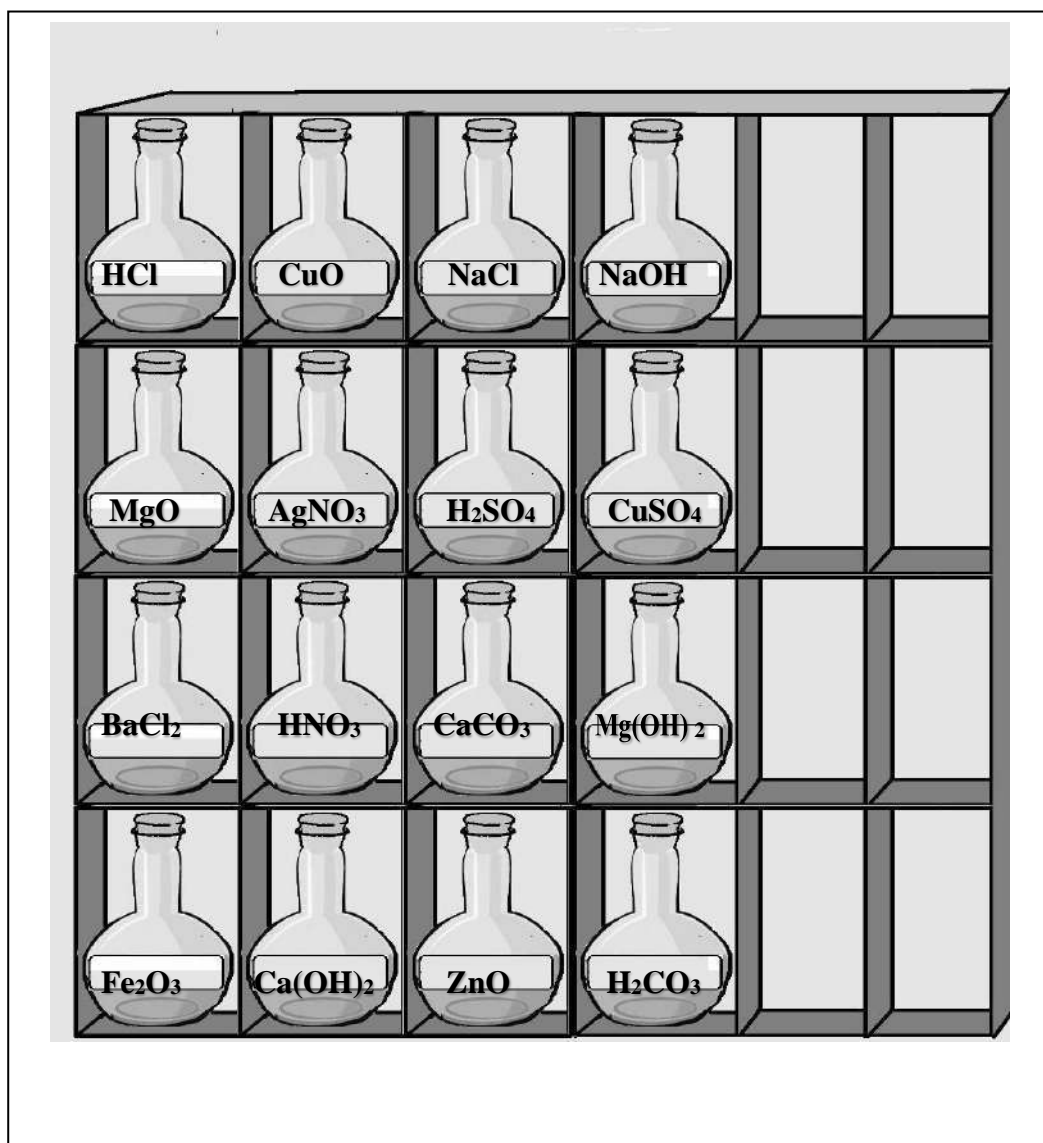
-Acizii-în ordinea crescătoare a caracterului acid;

-Sărurile-în ordinea crescătoare a valenței radicalului acid.

CO <sub>2</sub>	MgO	Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	K <sub>2</sub> O
Ca(OH) <sub>2</sub>	NaOH	Al(OH) <sub>3</sub>	Cu(OH) <sub>2</sub>
H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	HNO <sub>3</sub>	HCl	H <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>
NaCl	CaCO <sub>3</sub>	K <sub>3</sub> PO <sub>4</sub>	

## 5. MICUL LABORANT

Sticlele și borcanele cu reactivi din laborator s-au încurcat. Încearcă să le așezi într-o ordine cât, mai rațional posibilă, în funcție de compoziția reactivilor.



### BIBLIOGRAFIE

1. Berge A. Talent, inteligență, creativitate București: Ed. Științifică, 1971.
2. Cerghit Ioan Metode de învățământ, Iași: Editura Polirom, 2006
3. Fryer Marilyn. Predarea și învățarea creativă, Chișinău: Editura Uniunii Scriitorilor, 1996.
4. Creativitatea și cultivarea ei în școală. In: Psihopedagogie: Pentru examenul de definitivat și gradul didactic II, Loc. Iași, 1995
5. Diana Elena Herta, București, Stimularea creativității elevilor în procesul de învățământ, 2007 6.
6. Ciucă, Olga-Maria. Factorii creativității. In: Grădinița cu Program Prelungit nr. 73, 2018, București România.
7. Metode de stimulare a creativitatii-practica pedagogica, 12 dec. 2012. marimarcu.blogspot.com

## LEADERSHIPUL SUBIECTIV ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ

Prof.dr. Suciuc Camelia

Școala Gimnazială Bunești

Județ Brașov

De-a lungul timpului politicile educaționale s-au îndreptat spre conturarea unui model, cel puțin conceptual, al ideii de leadership în domeniul educațional.

În acest demers, cercetările au demonstrat existența mai multor puncte cheie în ceea ce privește leadershipul educațional: influența, viziunea și valorile.

T. Bush în *Leadership și management educațional Teorii și practici actuale*, sublinează faptul că în ceea ce privește leadershipul educațional „conceptul de bază este mai degrabă cel de influență și nu de autoritate.”<sup>1</sup>

Pe de altă parte „leadershipul este asociat tot mai mult cu valorile. Așteptările sunt ca liderii să-și fundamenteze acțiunile pe valori personale și profesionale clare.”<sup>2</sup> Ținând seama de această dimensiune a leadershipului ca fiind operaționalizarea valorilor profesionale și personale, s-a ajuns la concluzia că „există o probabilitate mai mare ca profesorii și liderii să manifeste entuziasm față de schimbare atunci când simt că aceasta le „aparține” și nu atunci când le este impusă.”<sup>3</sup> Cu alte cuvinte, instituția de învățământ reprezintă o organizație în care este necesar un limbaj comun din punctul de vedere al manageriei acesteia. Ideile pentru dezvoltare și schimbare trebuie să vină multilateral și nu unilateral. Crearea unui mediu în care oamenii sunt ascultați și valorizați, reprezintă și o formă de respect instituțional. Mai exact, acceptarea faptului că școala este locul în care toți participanții la actul educațional sunt ascultați și valorizați. Dacă ne îndreptăm atenția, în acest context, asupra piramidei lui Maslow, prin acest demers este asigurată satisfacerea a două nevoi umane de bază: nevoia de apartenență și nevoia de recunoaștere socială. A impune propriile valori și idei, presupune o acțiune de implementare a controlului la nivel organizațional, fapt ce denotă stilul autocrat de leadership care, de cele mai multe ori, duce la stil de leadership autocrat sau chiar dictatorial.

---

<sup>1</sup> T Bush, *Leadership și management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2020, p.17.

<sup>2</sup> *Idem*

<sup>3</sup> *Ibidem*, p.18.

Pe de altă parte, o a treia caracteristică este viziunea. Aceasta este, din punctul de vedere al leadershipului educațional, o valență condiționată întrucât este forțată, de politicile educaționale, să urmeze un model prestabilit. Prin urmare: „se face simțită o preocupare tot mai accentuată față de capacitatea liderilor din școli de a elabora o viziune specifică pentru instituție, având în vedere caracterul centralizat al deciziilor legate de obiectivele și conținuturile curriculumului.”<sup>4</sup>

Din punctul nostru de vedere, în ceea ce privește modelele leadershipului educațional, cea mai eficientă abordare o reprezintă abordarea modelelor subiective. Acestea „presupun că organizațiile sunt creațiile oamenilor din interiorul lor. Se crede că participanții interpretează situațiile în moduri diferite, iar aceste percepții individuale rezultă din contextul personal și valorile proprii. Organizațiile au sensuri diferite pentru fiecare dintre membri și există doar în experiența acestora.”<sup>5</sup> Astfel, caracteristica cea mai importantă a leadershipului educațional o reprezintă valorile. Un leader educațional competent și eficient este, din punctul nostru de vedere, acela care face în așa fel încât valorile sale profesionale și personale, aplicate la nivelul instituției de învățământ, să fie punct de congruență cu cele ale colegilor săi. Așadar propria politică de leadership reprezintă o formă continuă de interacțiune între directorul de școală și colegii săi.

Dimensiunea emoțională este foarte importantă în desfășurarea acestui demers. Directorul trebuie să cunoască foarte bine cultura organizațională care este un rezultat al oamenilor care profesază în școala respectivă. De asemenea, trebuie să ținem seama că organizația, adică instituția de învățământ, este un rezultat al structurii și al culturii organizaționale.

În ceea ce privește modelele subiective de leadership educațional, acestea consideră structura organizațională ca fiind: „un rezultat al interacțiunii participanților și mai puțin o entitate fixă, independentă de oamenii din instituție.”<sup>6</sup> În acest sens, trebuie să avem în vedere că un leadership de calitate vizează trei aspecte definitorii: valori comune, transparente, transmise prin influență și nu impuse, cunoașterea culturii organizaționale și empatia.

Empatia reprezintă, printre altele, o formă de cunoaștere a altuia, în special a eului social, sau a ceva, apropiată de intuiție, interpretarea eului altuia după propriul

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.18.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p.143.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p.152.

nostru eu.<sup>7</sup> Având în vedere această abordare a noțiunii de empatie, suntem nevoiți să înțelegem instituția de învățământ ca un organism viu, care are propriile pulsații emoționale prin care trebuie să ne identificăm,

John Hattie în *Învățarea vizibilă* „eficiența colectivă a profesorilor impune ca directorii de școală să creeze un mediu în care toți profesorii pot progresa, în care elevii să fie responsabilitatea tuturor profesorilor, în care se trece de la cooperare la colaborare; directorii trebuie să se dedice succesului lor și succesului profesorilor, toți elevii și toți angajații trebuie să înțeleagă și să dea dovadă de așteptări ridicate, toți trebuie să fie de acord în privința motivelor (scopul moral, sentimentul impactului), conceptul de „noi” trebuie să domine conceptul de „eu”, să existe un mediu sigur, în care să primeze asumarea riscurilor și colaborarea.”<sup>8</sup>

Prin urmare un leadership eficient este acela care urmărește îndeplinirea obiectivelor folosind potențialul tuturor actanților implicați astfel încât să poată fi atinse criteriile de performanță propuse.

#### Bibliografie:

Bush, Tony, *Leadership și management educațional Teorii și practici actuale*, Iași, editura Polirom, 2020.

Hattie, John, *Învățarea vizibilă*, Iași, editura Polirom, 2024.

<https://dexonline.ro/definitie/empatie>, accesat la data de 15.02.2025.

---

<sup>7</sup> <https://dexonline.ro/definitie/empatie>, accesat la data de 15.02.2025.

<sup>8</sup> John Hattie, *Învățarea vizibilă*, editura Polirom, Iași, 2024, p.83.

# UTILIZAREA PROGRAMELOR MAPLE ÎN REZOLVAREA DE PROBLEME MATEMATICE

SUCIU GHEORGHE

LICEUL TEHNOLOGIC AIUD

În matematica, rezolvarea unor probleme necesita mult calcul, adesea complicat, cunoasterea unor algoritmi de calcul, precum si multe formule. Rezolvarea simpla a acestora se poate realiza prin folosirea unor programe pe calculator ce rezolva in timp optim situatia respectiva. Un astfel de program este si MAPLE.

MAPLE este un mediu de programare pentru calcule numerice si simbolice. Calculul simbolic este calcul cu variabile si constante care respecta regulile algebrice, ale analizei si ale altor ramuri ale matematicii.

MAPLE permite manipularea formulelor care utilizeaza simboluri, necunoscute si operatii formale, in comparatie cu limbajele de programare traditionale, care utilizeaza doar date numerice, caractere si siruri de caractere.

MAPLE este un limbaj de programare ce rezolva diverse probleme specifice matematicilor superioare, dar poate fi utilizat si in rezolvarea unor probleme din liceu. Se poate folosi pentru trasarea graficelor unor functii, pentru calcul matriceal, pentru rezolvarea unor ecuatii si sisteme, pentru calculul unor integrale, arii, volume, etc.

MAPLE are peste 4000 de functii predefinite si comenzi care acopera o gama larga de subiecte matematice si de programare. Cele mai des utilizate comenzi au scop general, sunt denumite comenzi "top level" si pot fi accesate in orice moment.

MAPLE contine de asemenea, "pachete", care sunt colectii de comenzi. Pentru utilizarea acestora trebuie incarcat pachetul cu comanda with(NumePachet). Ca rezultat pe suprafata de lucru vor fi afisate procedurile utilizate de pachet.

Exemplu: Pachetele "student" si "Student"

```
> with(student);  
[D, Diff, Doubleint, Int, Limit, Lineint, Product, Sum, Tripleint, changevar, completesquare,  
distance, equate, integrand, intercept, intparts, leftbox, leftsum, makeproc, middlebox,  
middlesum, midpoint, powsubs, rightbox, rightsum, showtangent, simpson, slope, summand,  
trapezoid] (1)
```

```
> with(Student)  
[Basics, Calculus1, LinearAlgebra, MultivariateCalculus, NumericalAnalysis, Precalculus,  
SetColors, SetDefault, SetDefaults, Statistics, VectorCalculus] (2)
```

```
> with(Student[Calculus1]);  
[AntiderivativePlot, AntiderivativeTutor, ApproximateInt, ApproximateIntTutor, ArcLength, (3)
```

*ArcLengthTutor, Asymptotes, Clear, CriticalPoints, CurveAnalysisTutor, DerivativePlot, DerivativeTutor, DiffTutor, ExtremePoints, FunctionAverage, FunctionAverageTutor, FunctionChart, FunctionPlot, GetMessage, GetNumProblems, GetProblem, Hint, InflectionPoints, IntTutor, Integrand, InversePlot, InverseTutor, LimitTutor, MeanValueTheorem, MeanValueTheoremTutor, NewtonQuotient, NewtonsMethod, NewtonsMethodTutor, PointInterpolation, RiemannSum, RollesTheorem, Roots, Rule, Show, ShowIncomplete, ShowSolution, ShowSteps, Summand, SurfaceOfRevolution, SurfaceOfRevolutionTutor, Tangent, TangentSecantTutor, TangentTutor, TaylorApproximation, TaylorApproximationTutor, Understand, Undo, VolumeOfRevolution, VolumeOfRevolutionTutor, WhatProblem]*

Comanda "IntTutor", consta in introducerea procedurilor interactive ce permite rezolvarea unei probleme pas cu pas. Voi exemplifica utilizarea comenzii "IntTutor" din acest subpacet:

[> **with(Student[Calculus1]) :**

[> **IntTutor() ;**

Va fi afisata o fereasta ce permite urmarirea pas cu pas a rezolvarii problemei.

Voi prezenta mai jos cateva aplicatii rezolvate prin programul MAPLE:

**1. Sa se reprezinte grafic functia  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ,  $f(x) = (x^2 - 3)e^{-x}$**

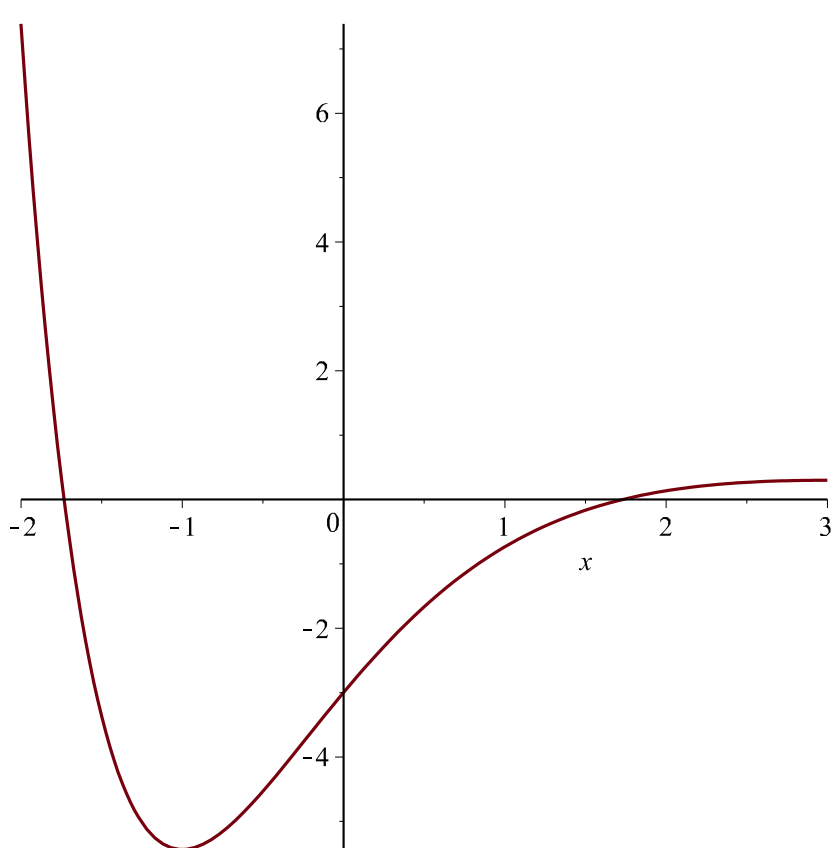
[> **f := x -> (x^2 - 3) \* exp(-x) ;**

$$f := x \rightarrow (x^2 - 3) e^{-x}$$

[> **plot(f(x), x = -2 .. 3) ;**

(4)





[> 2. Sa se determine multimea de primitive pentru functia  
 $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}, f(x) = (x^2 - 3)e^{-x}$

[> `Int(f(x), x);`

$$\int (x^2 - 3) e^{-x} dx \quad (5)$$

[> `value(%);`

$$-(x^2 + 2x - 1) e^{-x} \quad (6)$$

[> 3. Sa se determine aria suprafetei plane delimitate de  
 graficul functiei  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ,

$f(x) = (x^2 - 3)e^{-x}$ , dreptele de ecuatie  $x = -2$  si  $x = 3$ , prezentare grafica.

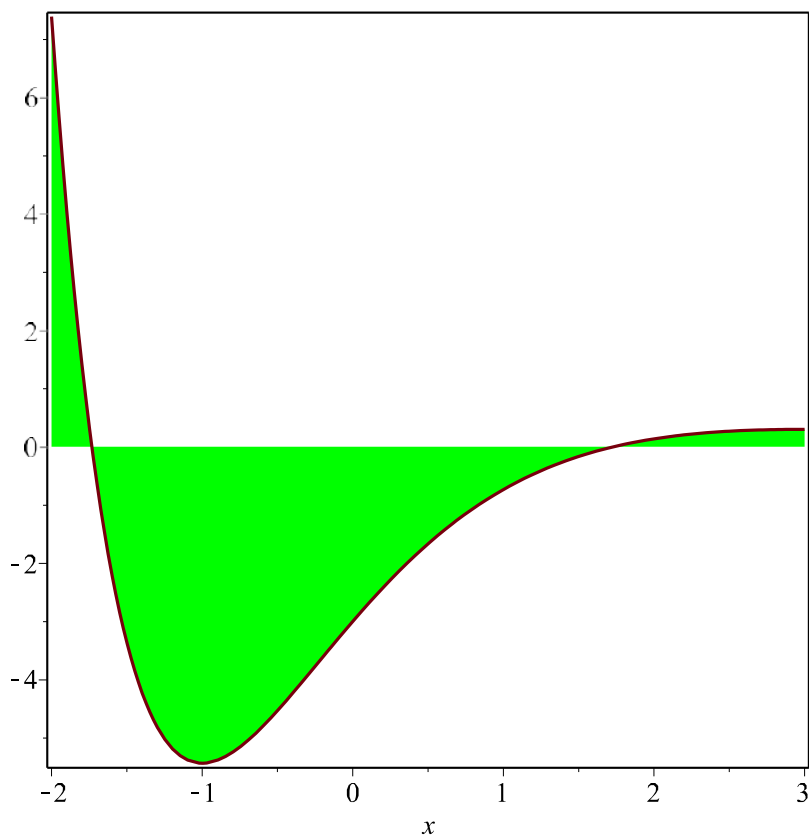
[> `Aria := Int(abs((x^2-3)*exp(-1*x)), x=-2..3);`

$$Aria := \int_{-2}^3 e^{-3|x|} |x^2 - 3| dx \quad (7)$$

[> `evalf(%);`

$$10.39824474 \quad (8)$$

```
> plot(f(x), x=-2..3, axes=boxed, filled=[color=green]);
```



```
[>
```

```
[>  $\xrightarrow{R}$  4. Sa se determine aria suprafetei de rotatie determinata de functia  $f: [-2, 3]$   
 $f(x) = (x^2 - 3)e^{-x}$ 
```

```
> with(Student[Calculus1]);
```

```
[AntiderivativePlot, AntiderivativeTutor, ApproximateInt, ApproximateIntTutor, ArcLength,  
ArcLengthTutor, Asymptotes, Clear, CriticalPoints, CurveAnalysisTutor, DerivativePlot,  
DerivativeTutor, DiffTutor, ExtremePoints, FunctionAverage, FunctionAverageTutor,  
FunctionChart, FunctionPlot, GetMessage, GetNumProblems, GetProblem, Hint,  
InflectionPoints, IntTutor, Integrand, InversePlot, InverseTutor, LimitTutor,  
MeanValueTheorem, MeanValueTheoremTutor, NewtonQuotient, NewtonsMethod,  
NewtonsMethodTutor, PointInterpolation, RiemannSum, RollesTheorem, Roots, Rule, Show,  
ShowIncomplete, ShowSolution, ShowSteps, Summand, SurfaceOfRevolution,
```

(9)

TaylorApproximation, TaylorApproximationTutor, Understand, Undo, VolumeOfRevolution, SurfaceOfRevolutionTutor, WangProblem, TangentSecantTutor, TangentTutor,

```
> f:=x->((x^2-3)*exp(-x));
```

$$f:=x \rightarrow (x^2 - 3) e^{-x} \quad (10)$$

```
> f1:=diff(f(x),x);
```

$$f1 := 2xe^{-x} - (x^2 - 3)e^{-x} \quad (11)$$

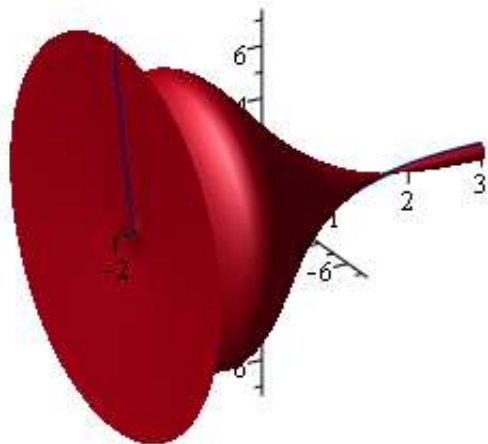
```
> Af:=2*pi*Int(f(x)*sqrt(1+f1^2),x=-2...3);
```

$$Af := 2\pi \left( \int_{-2}^3 (x^2 - 3) e^{-x} \sqrt{(2xe^{-x} - (x^2 - 3)e^{-x})^2 + 1} dx \right) \quad (12)$$

```
> Af:=SurfaceOfRevolution(f(x),-2...3);
```

$$Af := \text{SurfaceOfRevolution}(f(x), -2..3) \quad (13)$$

```
> SurfaceOfRevolution(f(x),-2...3, showrotationline=true,output=plot);
```



Surface of revolution formed when  $f(x) = (x^2 - 3) e^{-x}$ ,  $-2 \leq x \leq 3$ , is rotated about a horizontal axis.

5. Sa sa calculeze volumul corpului de rotatie determinat de functia  $f: [-2, 3]$

→  $K$ ,

$$f(x) = (x^2 - 3)e^{-x}$$

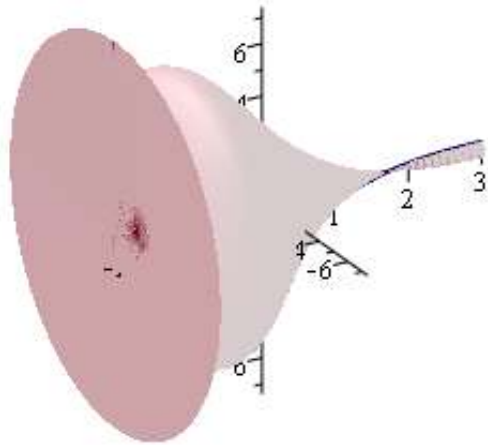
```
> with(Student[Calculus1]);  
[AntiderivativePlot, AntiderivativeTutor, ApproximateInt, ApproximateIntTutor, ArcLength,  
ArcLengthTutor, Asymptotes, Clear, CriticalPoints, CurveAnalysisTutor, DerivativePlot,  
DerivativeTutor, DiffTutor, ExtremePoints, FunctionAverage, FunctionAverageTutor,  
FunctionChart, FunctionPlot, GetMessage, GetNumProblems, GetProblem, Hint,  
InflectionPoints, IntTutor, Integrand, InversePlot, InverseTutor, LimitTutor,  
MeanValueTheorem, MeanValueTheoremTutor, NewtonQuotient, NewtonsMethod,  
NewtonsMethodTutor, PointInterpolation, RiemannSum, RollesTheorem, Roots, Rule, Show,  
ShowIncomplete, ShowSolution, ShowSteps, Summand, SurfaceOfRevolution,  
SurfaceOfRevolutionTutor, Tangent, TangentSecantTutor, TangentTutor,  
TaylorApproximation, TaylorApproximationTutor, Understand, Undo, VolumeOfRevolution,  
VolumeOfRevolutionTutor, WhatProblem]
```

```
> f:=x->((x^2-3)*exp(-x));  
f:=x→(x2−3)e−x (15)
```

```
> Vf:=Pi*Int(f(x)^2,x=-2...3)=evalf(Pi*Int(f(x)^2,x=-2...3));  
Vf:=π ⎡ ∫-23 (x2−3)2 (e−x)2 dx ⎤ = 128.2291903 (16)
```

```
> Vf:=VolumeOfRevolution(f(x),-2...3);  
Vf:=  $\frac{3}{4} \pi e^4 - \frac{213}{4} \pi e^{-6}$  (17)
```

```
> VolumeOfRevolution(f(x),-2...3,showrotationline=true,output=plot)  
;
```



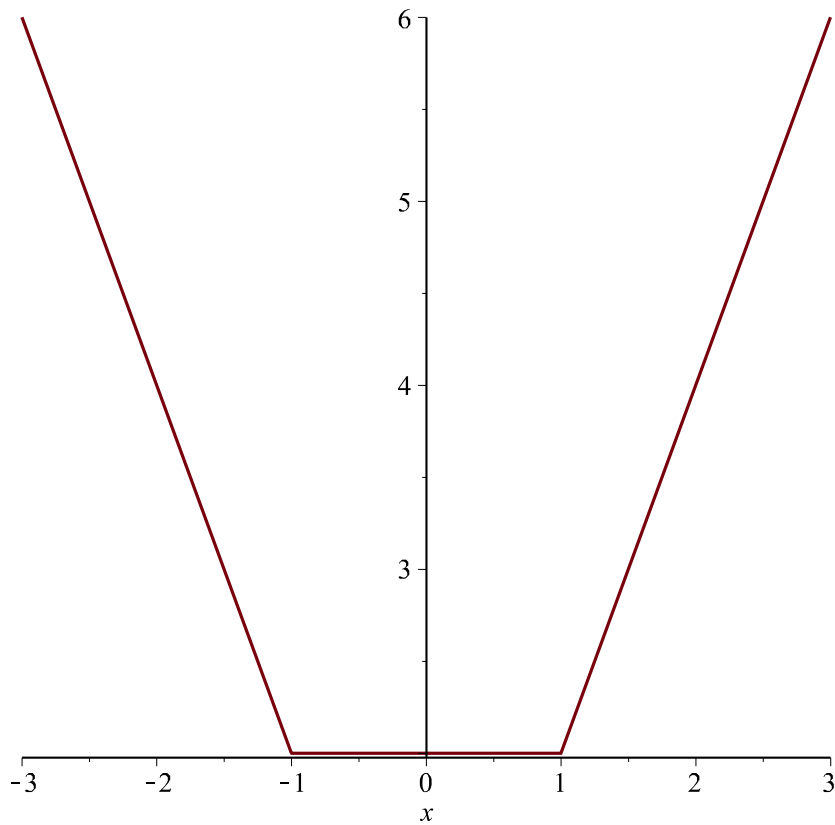
The solid of revolution created on  $-2 \leq x \leq 3$  by rotation of  $f(x) = (x^2 - 3) e^{-x}$  about the axis  $y = 0$ .

>

6. Sa se reprezinte grafic functia  $f: [-3, 3] \rightarrow \mathbb{R}$ ,  $f(x) = |x - 1| + |x + 1|$

```
> f:=x->abs(x-1)+abs(x+1);
      f:=x->|x-1|+|x+1|
> plot(f(x),x=-3...3);
```

(18)



>

7. Sa se determine aria suprafetei de rotatie determinata de functia  $f: [-3, 3] \rightarrow \mathbb{R}, f(x) = |x - 1| + |x + 1|$

> with(Student[Calculus1]);

[AntiderivativePlot, AntiderivativeTutor, ApproximateInt, ApproximateIntTutor, ArcLength, ArcLengthTutor, Asymptotes, Clear, CriticalPoints, CurveAnalysisTutor, DerivativePlot, DerivativeTutor, DiffTutor, ExtremePoints, FunctionAverage, FunctionAverageTutor, FunctionChart, FunctionPlot, GetMessage, GetNumProblems, GetProblem, Hint, InflectionPoints, IntTutor, Integrand, InversePlot, InverseTutor, LimitTutor, MeanValueTheorem, MeanValueTheoremTutor, NewtonQuotient, NewtonsMethod, NewtonsMethodTutor, PointInterpolation, RiemannSum, RollesTheorem, Roots, Rule, Show, ShowIncomplete, ShowSolution, ShowSteps, Summand, SurfaceOfRevolution, SurfaceOfRevolutionTutor, Tangent, TangentSecantTutor, TangentTutor, TaylorApproximation, TaylorApproximationTutor, Understand, Undo, VolumeOfRevolution, VolumeOfRevolutionTutor, WhatProblem]

(19)

> f:=x->abs(x-1)+abs(x+1);

$f := x \rightarrow |x - 1| + |x + 1|$

(20)

```
> f1:=diff(f(x),x);
```

$$f1 := \text{abs}(1, x - 1) + \text{abs}(1, x + 1) \quad (21)$$

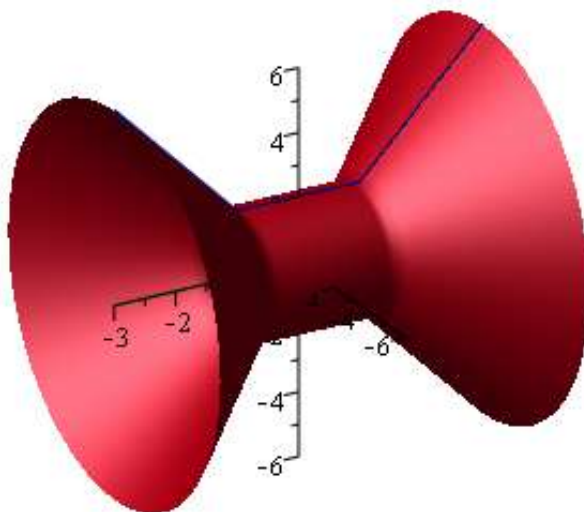
```
> Af:=2*pi*Int(f(x)*sqrt(1+f1^2),x=-3...3)=evalf(2*pi*Int(f(x)*sqrt(1+f1^2),x=-3...3));
```

$$Af := 2\pi \left( \int_{-3}^3 (|x-1| + |x+1|) \sqrt{(\text{abs}(1, x-1) + \text{abs}(1, x+1))^2 + 1} dx \right) = 79.55417528 \pi \quad (22)$$

```
> Af:=SurfaceOfRevolution(f(x),-3...3)=evalf(2*pi*Int(f(x)*sqrt(1+f1^2),x=-3...3));
```

$$Af := 32\pi\sqrt{5} + 8\pi = 79.55417528 \pi \quad (23)$$

```
> SurfaceOfRevolution(f(x),-3...3, showrotationline=true,output=plot);
```



Surface of revolution formed when  $f(x) = |x-1| + |x+1|$ ,  $-3 \leq x \leq 3$ , is rotated about a horizontal axis.

```
>
```

8. Sa sa calculeze volumul corpului de rotatie determinat de functia  $f: [0, 3] \rightarrow R$ ,  $f(x) = |x^2 - 1| - |x + 1|$

```
> with(Student[Calculus1]);
```

$$[\text{AntiderivativePlot}, \text{AntiderivativeTutor}, \text{ApproximateInt}, \text{ApproximateIntTutor}, \text{ArcLength}, \quad (24)$$

*ArcLengthTutor, Asymptotes, Clear, CriticalPoints, CurveAnalysisTutor, DerivativePlot, DerivativeTutor, DiffTutor, ExtremePoints, FunctionAverage, FunctionAverageTutor, FunctionChart, FunctionPlot, GetMessage, GetNumProblems, GetProblem, Hint, InflectionPoints, IntTutor, Integrand, InversePlot, InverseTutor, LimitTutor, MeanValueTheorem, MeanValueTheoremTutor, NewtonQuotient, NewtonsMethod, NewtonsMethodTutor, PointInterpolation, RiemannSum, RollesTheorem, Roots, Rule, Show, ShowIncomplete, ShowSolution, ShowSteps, Summand, SurfaceOfRevolution, SurfaceOfRevolutionTutor, Tangent, TangentSecantTutor, TangentTutor, TaylorApproximation, TaylorApproximationTutor, Understand, Undo, VolumeOfRevolution, VolumeOfRevolutionTutor, WhatProblem]*

```
> f:=x->abs(x^2-1)-abs(x+1);
```

$$f:=x \rightarrow |x^2 - 1| - |x + 1| \quad (25)$$

```
> Vf:=Pi*Int(f(x)^2,x=0...3)=evalf(Pi*Int(f(x)^2,x=0...3));
```

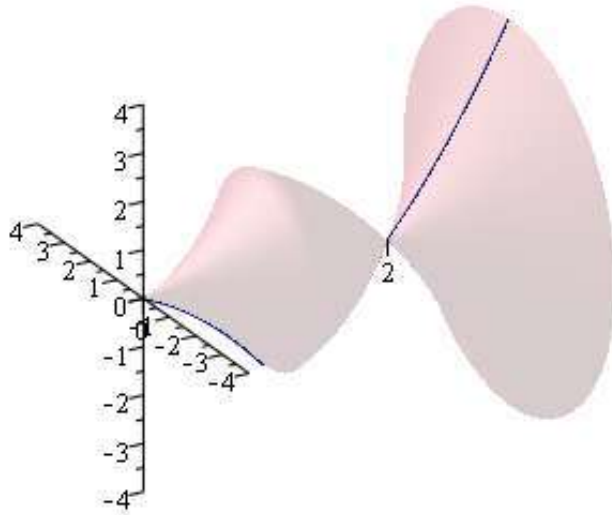
$$Vf:=\pi \left( \int_0^3 (|x^2 - 1| - |x + 1|)^2 dx \right) = 23.35250539 \quad (26)$$

```
> Vf:=VolumeOfRevolution(f(x),0...3);
```

$$Vf:=\frac{223}{30} \pi \quad (27)$$

```
> VolumeOfRevolution(f(x),0...3,showrotationline=true,output=plot);
```





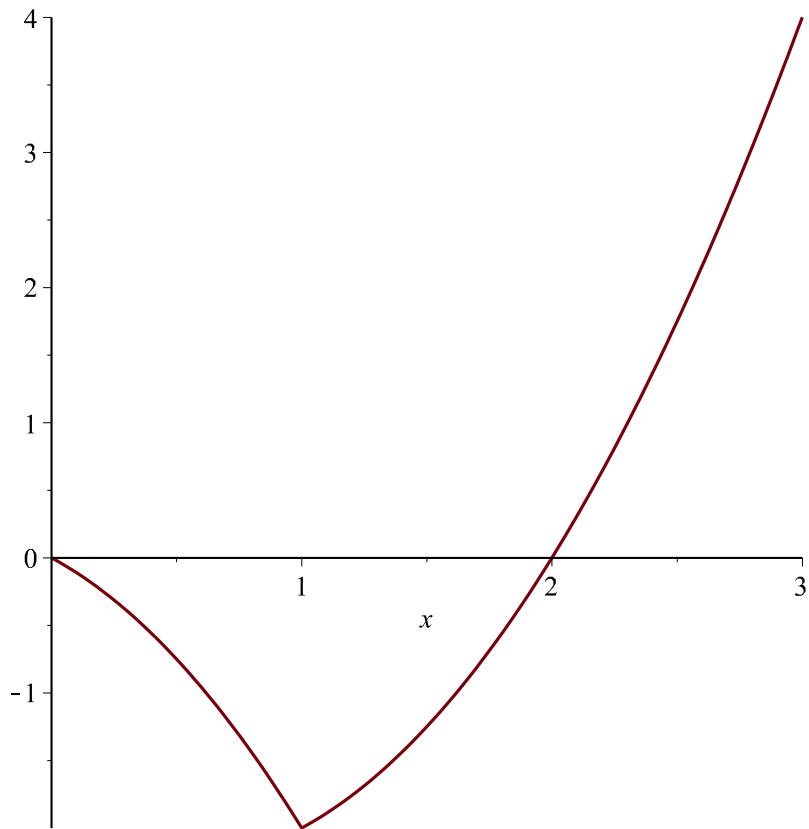
The solid of revolution created on  $0 \leq x \leq 3$  by rotation of  $f(x) = |x^2 - 1| - |x + 1|$  about the axis  $y=0$ .

>

9. Sa se reprezinte grafic functia  $f:[0,3] \rightarrow \mathbb{R}$ ,  $f(x) = |x^2 - 1| - |x + 1|$

```
> f:=x->abs(x^2-1)-abs(x+1);
      f:=x->|x^2-1|-|x+1|
> plot(f(x),x=0...3);
```

(28)



## Bibliografie

1. Martha L. Abell and James P. Braselton , Maple by Example, Third Edition, Elsevier, 2005
2. Carl Eberhart - Maple Problem Solving Handbook, Third Edition, Department of Mathematics, University of Kentucky, 2009
3. Mircea Ganga, Matematic , Manual pentru clasa a XII-a, Volumul I, Editura Mathpress, Ploiesti, 2002
4. Radu Tiberiu Trîmbias, <http://math,ubbcluj.ro/> - tradu/mathsoft.html

## Modele de leadership educațional

Prof. Suciu Petronela  
Colegiul Național *Onisifor Ghibu*, Oradea

De-a lungul timpului, în literatura de specialitate au fost concepute o mulțime de modele și forme de leadership. Documentarea ei ne permite să identificăm modele și formele distincte ale leadershipului educațional.

Din start menționăm că există o dificultate sporită prin care indică faptul că în literatură se întâlnesc modele similare, dar cu denumiri diferite. În anumite cazuri același termen este folosit pentru a denumi abordări distincte.

În continuare vom scoate în evidență câteva modele de management și leadership educațional pentru că în literatură se observă similarități în distingerea acestora. Deci, R. Cuthbert distinge cinci grupe de modele de management educațional, categoriile cărora sunt: *modelele analitico-raționale, modelele pragmatico-raționale, modelele politice, modelele ce evidențiază ambiguitatea și modelele fenomenologice și interacționiste*. (Cuthbert R., 2004) Compararea acestor modele se realizează în următorii termeni:

- nivelul de concordanță între oamenii din organizație în privința obiectivelor eforturilor lor;
- cum poate fi evaluată performanța;
- dintre idei despre conceptul și sensul structurii organizaționale.

Unii autori prezintă modelele managementului educațional prin gruparea teoriilor sau a mulțimilor distincte, însă opiniile lor diferă numai prin accentul pus pe diferențele abordărilor și terminologia aplicată pentru ale distinge. Un exemplu al modelelor de management educațional este cel propus de L.G. Bolman și T.E. Deal, unde se disting **modelele**: *structural, al resursei umane, politic, simbolic* (Bolman L.G., Deal T.E., 1997). Alt exemplu de modele este cel al lui G. Morgan. În acest caz modelele sunt prezentate prin opt imagini sau metafore ale organizațiilor – ca *mașini, organisme, creiere, culturi, sisteme politice, închisori psihice, flux și transformare, instrumente de dominație* (Morgan G., 1997).

T. Bush ne propune șase modele de management educațional: *frontal, colegial, politic, subiectiv, ambiguu, cultural*. Menționăm că, acestor modele li se acordă o atenție sporită în literatura de management și leadership educațional, iar analiza lor se realizează în baza criteriilor: 1) *nivelul de concordanță asupra scopurilor / obiectivelor instituției*; 2) *sensul și validitatea structurilor în cadrul instituțiilor educaționale*; 3) *relația dintre instituție și mediul său extern*; 4) *cele mai adecvate strategii de leadership pentru instituția educațională*. Criteriile enunțate ajută la evidențierea diferențelor majore dintre abordările diferitor modele și la stabilirea faptului că teoriile sunt normative și selective.

Ca și în cazul managementului educațional pentru leadershipul educațional în literatură se generează diverse tipologii de modele ce concurează între ele. Cea mai cunoscută tipologie a modelelor de management este

cea a lui K. Leithwood , D. Jantzi și R. Steinbach (1999). T. Bush și D. Golver (Bush Tony, 2015), având ca bază șase modele, identifică opt modele de leadership. Ceva mai târziu acești autorii au extins tipologia de la opt la 10 modele, prezentându-le într-un tabel, plasând corespunzător modelele de management și de leadership

Tabelul. Tipologia modelelor de management și leadership (după T. Bush și D. Golver)

<b>Modelul de management</b>	<b>Modelul de leadership</b>
<i>Frontal</i>	Managerial
<i>Colegial</i>	Participativ Transformațional Distributiv
<i>Politic</i>	Tranzacțional
<i>Subiectiv</i>	Postmodern Emoțional
<i>Ambiguu</i>	Circumstanțial
<i>Cultural</i>	Moral Al instruirii

Leadershipul instruirii, plasat la sfârșitul listei în tabel, deseori este descris ca fiind leadership centrat pe învățare. Acest fapt indică că, el nu se leagă de nici un modelul de management, deoarece se concentrează asupra direcției influențării, învățării și predării, și nu e orientat asupra naturii proceselor de influență.

B. Davies în volumul său de leadership a identificat următoarele șapte categorii de leadership educațional: *strategic, invitațional, etic, constructivist, poetic și politic, antreprenorial, sustenabil* (echilibrat, stabil). (Davies B., 2004)

După documentarea literaturii (Melu Zlate, 2004; Barbu Daniela, 2009; Bush T., 2015) și sinteza diferitor tipologii de modele de leadership educațional, s-a ajuns la concluzia că, lista modelelor de leadership poate fi extinsă și să se evidențieze tipologia modelelor de leadership educațional după cum urmează în tabel.

Tabelul - Modele de leadership

<b>Modelul de leadership</b>	<b>Esența și efecte ale modelului</b>
<b>1. Leadershipul tradițional</b>	- se bazează pe credința în inviolabilitatea tradițiilor. Autoritatea liderului tradițional se bazează pe obiceiuri pe termen lung. O persoană are dreptul la leadership în virtutea originii sale, aparținând elitei. Calitățile personale în acest caz nu contează.

<b>2. Leadershipul rațional-legal sau birocratic</b>	- se bazează pe credința în legitimitatea ordinii existente. El apare atunci când persoana devine lider nu datorită unor calități speciale de personalitate, ci prin proceduri birocratice legale. În acest caz, liderul nu apare ca individ, de la care vine puterea, ci ca dirijor/conducător al unei anumite voințe, raționale din punctul de vedere al exercitării funcțiilor de putere.
<b>3. Leadershipul matriarhal</b>	-se caracterizează prin egalitatea oamenilor, toți fiind copiii mamei și copii Mamei- Pământ. Incontestabil iubirea maternă, care nu face deosebire între copii, indiferent de meritele realizările sau insuccesele lor, reprezintă axa valorică în jurul căreia există acest tip de leadership. Concepția acestui model este caracterizată de începutul vegetal și comunicarea cu natura, aceasta fiind concepția emoțiilor și căutărilor.
<b>4. Leadershipul patriarhal</b>	- este caracterizat prin începutul acțional: tendința omului de a face eforturi pentru schimbarea mediului natural, dominarea gândirii raționale și prioritatea supunerii legilor. În locul egalității vine principiul fiului iubit (sau mai mare) în ierarhie, valoarea principală considerându-se supunerea în fața puterii. Pentru acest model este specific concepția <i>de peșteră</i> , aspectul de cucerire a naturii, începutul animal, raționalismul și magia.
<b>5. Leadership previzional</b>	– centrat pe surprinderea și anticiparea coordonatelor viitoare ale organizației.
<b>6. Leadership strategic</b>	– axat pe stabilirea strategiei ce trebuie urmată de organizație în evoluția sa.

<b>7. Leadership dinamic</b>	– vizează conceperea și stăpânirea sau dirijarea proceselor derulate în timp care asigură succesul sau eșecul organizațional.
<b>8. Leadership obiective</b>	<i>prin</i> – are în vedere coordonarea obiectivelor tuturor subsistemelor organizaționale în vederea obținerii rezultatelor scontate.
<b>9. Leadership excepție</b>	<i>prin</i> – se concentrează asupra anumitor probleme sau perioade care se abat de la regulă, constituind astfel excepții, dar care influențează maximal existența și scopurile organizaționale.

<b>10. Leadership prin inovare</b>	– centrat pe introducerea unor schimbări, transformări inovatoare sau a-i atenua o serie de excese nefavorabile realizării obiectivelor.
<b>11. Leadership de tip</b>	- <i>A</i> (nord-american și european), <i>J</i> (specific Japoniei și Chinei) și <i>Z</i> (o particularizare și perfecționare a leadershipului american).
<b>12. Leadership bazat pe principii</b>	– centrat pe o serie de principii ce trebuie să guverneze comportamentele liderilor.
<b>13. Leadership carismatic</b>	– bazat pe reconsiderarea locului și rolului liderului în procesul conducerii; pe o persoana excepțională care, în vremuri de tranziție și schimbare, este capabilă să prezică rezultate sau să intervină în diverse moduri care să îi determine pe susținătorii săi să îl perceapă pe lider drept o ființă extraordinară;  – se bazează pe credința în calitățile supranaturale ale liderului, care are putere magică în ochii urmașilor; apare în situații critice. Odată cu stabilizarea sistemului social, acesta se transformă într-un leadership tradițional sau birocratic.
<b>14. Leadership transformațional</b>	– se sprijină pe transformarea situațiilor și subordonaților astfel încât să se obțină performanțe maxime (motivarea și optimizarea angajamentului și a profesionalismului performanțelor didactice); motivează prin valori morale, sensibilizând conștiința adepților în probleme etice, în reformarea instituțiilor.
<b>15. Leadership instrucțional (instruirii, centrat pe învățare)</b>	- influențarea muncii profesorilor într-o manieră care să sporească performanțele elevilor.
<b>16. Leadership moral (etic)</b>	- influențarea celorlalți prin apel la noțiuni precum bine – rău, corect – incorect, etică.
<b>17. Leadership participativ</b>	- implicarea tuturor membrilor organizației în activitățile comunității (școlare).

<b>18. Leadership</b>	- centrarea pe obținerea eficienței organizației (instituției educaționale/școlii).
-----------------------	---

<i>managerial</i>	
<b>19. Leadership circumstanțial, „întâmplător, neprevăzut”</b>	- adaptarea comportamentului în raport cu situația dată.
<b>20. Leadership autentic</b>	- convingerile personale și interesele organizaționale sunt creativ armonizate; o călătorie personală, plecând de la 4 teme majore: sentimentul destinului, lupta împotriva dificultăților, găsirea unei cauze nobile și învățarea din propriile experiențe și eșecuri.
<b>21. Leadership instrumental</b>	- acest model nu corespunde, dacă personalul este calificat la toate nivelurile de competență cu foarte mare nevoie de autonomie și de responsabilitate, cu sarcini puternic structurate. Căci el adaugă constrângerile ce sunt rău trăite. Acest model este adaptat și eficace în situațiile în care sarcinile nu sunt structurate, căci el disipează ambiguități și satisface nevoia de reușită.
<b>22. Leadership de susținere</b>	- dacă sarcinile sunt foarte structurate și creează o frustrare prin lipsa unei porție de scăpare, acest model le atenuază efectul. Acest model se arată eficace atunci când are obiective de timp, de securitate, într-o situație de stres. El este adesea în vigoare în situația în care se află sub dependența pieței de vânzare, orice ar fi tipul de indivizi și de situație.
<b>23. Leadership participativ</b>	- o mai bună informație este baza participării. Participarea este un mijloc de a alege propriile obiective și creează implicări care rezolvă ecuația între alocarea sarcinii și obiectivul său. Acest model este adaptat și eficace în situațiile în care sarcinile sunt structurate.
<b>24. Leadership orientat</b>	- este indicat de fiecare dată când trebuie dinamizată încrederea personalului și suscitată încrederea în ei.
<b>25. Leadership distributiv</b>	
<b>26. Leadership emoțional</b>	

<b>27.Leadership</b> <i>invitațional</i>	
<b>28.Leadership</b> <i>poetic</i>	
<b>29.Leadership</b> <i>postmodern</i>	
<b>30.Leadership</b> <i>spiritual</i>	- sporește sentimentul semnificației spirituale și motivațiilor intrinsece ale celor care îl urmează; îi face să se simtă interconectați în mod semnificativ.
<b>31.Leadership</b> <i>sustenabil(echilibrat, stabil)</i>	
<b>32.Leadershipul</b> <i>tranzacțional</i>	- face apel la interesul de sine al adepților și la schimbul de beneficii; dacă adepții își aduc partea lor de contribuție, în schimbul efortului depus va urma o recompensă.
<b>33.Leadership fals</b>	
<b>34.Leadership</b> <i>antreprenorial</i>	
<b>35.Leadership</b> <i>unidimensional</i>	
<b>36.Leadership</b> <i>constructivist</i>	
<b>37.Leadership</b> <i>adaptiv</i>	- accent pe rezolvarea problemelor și conflictelor; reuniunea unor convingeri, cunoștințe și preferințe diferite
<b>38.Leadership</b> <i>politic</i>	



<b>39. Leadership serviabil</b>	- slujirea adeptilor este principalul factor; ceea ce este <i>bine și corect</i> poate prevala asupra interesului organizației; liderul va asculta, încuraja, dezvolta și satisface aspirațiile și nevoile adeptilor.
<b>40. Leadership administrativ</b>	- cu accent pe planificare, structurare și coordonare
<b>41. Leadership emergent</b>	- facilitează procesul găsirii de soluții, încurajează comunicarea între cei care trebuie să se implice, asigură o interacțiune fluidă și interdependența, susține dezbaterile și oferă acces la informația necesară; păstrează constante și compatibile procesele de adaptare și administrative
<b>42. Leadership permisiv</b>	- caracterizat de pasiune pentru implicarea oamenilor în a rezolva probleme, motivarea tuturor, testarea propriei motivații și îmbunătățirea gradului de conștientizare cu privire la modul în care propria personalitate și propriul comportament împachetează asupra celor din jur; combină încrederea cu modestia și respectul pentru ceilalți, nu se teme să ofere criticism constructiv; capabil să conducă, dar de asemenea să fie condus de alții și să se dea la o parte când este nevoie.
<b>43. Leadership public</b>	- conducerea a două sau mai multe persoane.
<b>44. Leadership particular</b>	- conducerea unei singure persoane.

Din informația prezentată se poate extrage ideea că, tipologia modelelor de leadership nu este exhaustivă și poate fi dezvoltată, deoarece natura acestei arii este complexă și se află în permanentă dinamică, având diverse derivate.

Pentru modelele de leadership a căror esență și efecte nu este indicată în tabel se lasă la discreția cititorului pentru a fi completată după studiul independent a modelelor descrise în carte și în alte izvoare de specialitate în bibliografie.

## Bibliografie:

- *Leadership educațional autentic*/ Dumitru Patrașcu; -Univ. Ped. de Stat „Ion Creangă”, din Chișinău. – Chișinău: S.n., 2019 (Tipografia UPS „Ion Creangă”).

## EXPERIMENTUL DE LABORATOR ÎN ȘCOLILE FĂRĂ LABORATOR DE CHIMIE

Prof. Șuică Marinela  
Școala Gimnazială „Sf. Nicolae”, București

Studierea chimiei reprezintă o dificultate pentru mulți elevi. Unul din factorii existenței repulsiilor față de această disciplină îl reprezintă inexistența unui laborator sau a materialelor (substanțe, ustensile, aparatură, echipamente) cu care s-ar putea realiza experimente. Atât elevii de clase gimnaziale, dar și cei de la ciclul liceal prezintă o atenție ridicată la desfășurarea unor experimente fie ele spectaculoase sau mai puțin spectaculoase. Experimentele pot fi clasificate în funcție de mai mulți factori. În funcție de participarea elevilor la experiment întâlnim:

1. **Experimente demonstrative.** Aceste experimente sunt realizate de cadrul didactic sau de un grup de elevi desemnat cu acest scop. Avantajul acestui tip de experiment îl reprezintă resursa materială, deoarece nu se consumă substanțe pentru mai multe persoane, se folosește o singură instalație/aparat. Limitările sunt imposibilitatea dezvoltării competențelor psihomotrii ale elevilor, observațiile experimentale se realizează la nivel de clasă. De obicei acest tip de experiment este realizat în cazurile în care experimentul este periculos pentru elevi, deoarece include folosirea sau obținerea unor substanțe extrem de toxice, reacții din care se degajă o cantitate mare de căldură, experimente care folosesc o instalație sau un aparat complex (unic în laborator).
2. **Experimente frontale.** Realizarea acestor experimente se face fie individual, fie pe grupe de elevi. Acest experiment este des utilizat datorită accesului elevului direct la sursa de informare. Folosind propriile deprinderi, elevii realizează experimente identice, sau diferite, dar care au același obiectiv putând la final să compare rezultatele care trebuie să fie aproximativ identice datorită erorilor umane. Limitările acestui tip de experiment l-ar putea constitui cantitatea mare de substanțe, ustensile și pentru profesor este greu de urmărit un număr mare de experimente desfășurate simultan. Aceste experimente se folosesc și în cazul evaluărilor practice individuale.

Mai jos sunt redată două exemple de experimente care nu necesită un laborator de chimie foarte bine dotat sau chiar existența acestuia.

**Experiment 1.** Indicatorul acido-bazic de varză roșie. Acest experiment se poate realiza demonstrativ, frontal individual sau pe grupe sau ca temă de cercetare individuală acasă.

Se extrag antocienii din varza roșie folosind 500 mL apă fierbinte în care se pune o varză roșie mică tăiată în bucăți cât mai mici. După 5 minute se filtrează conținutul și se folosește filtratul mai departe. În pahare de plastic transparente numerotate de la 1 la n se introduc cantități mici (1-2 g / 1-2 mL) din diverse substanțe uzuale la alegere: înălbitor de haine – clor, vin, oțet, zeamă de lămâie, sucuri carbogazoase, apă carbogazoasă (minerală), bicarbonat de sodiu, bicarbonat de amoniu, soluție de detergent, săpun, soluție de sodă caustică etc. Notați observațiile experimentale și scrieți concluziile acestui experiment.

**Experiment 2.** Factorii care influențează dizolvarea. Acest experiment este realizat pe grupe de elevi.

- a. **Influența temperaturii.** În două pahare de plastic transparente se adaugă cantități egale de apă rece și apă caldă. În fiecare pahar se adaugă 2-3 picături de cerneală/colorant alimentar. Se observă diferențele și se notează concluzia.
- b. **Influența agitării componentelor soluției.** În două pahare de plastic transparente se adaugă același volum de apă cu aceeași temperatură. În fiecare pahar se adaugă 2-3 picături de cerneală/colorant alimentar, unul dintre pahare se amestecă cu o

linguriță, iar cel de-al doilea este lăsat neagitat. Se observă diferențele și se notează concluzia.

- c. *Influența dimensiunii particulelor dizolvatului.* În două pahare din plastic transparente se adaugă aceeași cantitate de apă cu aceeași temperatură. În primul pahar se adaugă un cub de zahăr, iar în al doilea se adaugă zahăr pudră, se observă diferențele și se notează concluzia.

**BIBLIOGRAFIE:**

Fătu S. , Jinga I. – Învățarea eficientă a conceptelor de chimie. Editura Corint, București, 1997.

Ionescu M. , Radu I. – Didactica modernă, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL: EMPATIE ȘI AUTORITATE

Prof.înv.primar, Șurlică Mariana

Școala Gimnazială nr.1 Greaca, jud.Giurgiu

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor.

De aceea, leadership-ul nu este un titlu sau o funcție. Leadership-ul înseamnă, printre altele, un mod de gândire și pasiune, înseamnă a inspira prin exemplul personal, înseamnă a lăsa ceva palpabil, concret în urmă. Înseamnă impact pozitiv, în orice domeniu ne desfășurăm activitatea.

După cum afirmă Platon, educația este „artă de a formă deprinderi”, acest privilegiu revenindu-i, în primul rând, profesorului care pentru a-și atinge scopurile, trebuie să construiască o relație pozitivă cu elevii, să existe o bună comunicare cu aceștia, să le asculte nevoile pentru a fi și ei(profesorii) ascultați. Trebuie de asemenea ca elevilor să le fie înțelese sentimentele, să li se ofere libertate, dar să înțeleagă în același timp și care sunt limitele admise prin respectarea anumitor reguli, iar cadrele didactice să fie un exemplu de urmat.

Legătura elev-profesor reprezintă modul în care profesorul se adresează elevului; această relație este una interdependentă, se polarizează, ajută elevii să-și însușească noi cunoștințe, să empatizeze cu cei din jur, să înțeleagă și să se facă înțeleși, să-și dezvolte personalitatea, să-și modeleze caracterul și comportamentul și să-și atingă aspirațiile. Relațiile pozitive profesor-elev duc la câștigarea încrederii elevilor, oferă acestora sfaturi, iar elevii ajung să vadă în cadrul didactic un bun sfătuitor, un consilier și prieten. Consolidarea relației profesor-elev depinde în mare măsură de dăruirea și implicarea cadrului didactic, de tactul sau pedagogic și dragostea față de elevi. Atunci când elevul este înconjurat de iubire și simte afecțiunea profesorului, se va deschide în față acestuia, dăruind la rândul său iubire și încearcă să-și dea tot interesul pentru a nu dezamăgi.

În desfășurarea actului pedagogic, profesorul este un exemplu pentru elevi, înzestrat cu anumite trăsături precum: seriozitate, fermitate, exigență, eficiență, empatie, obiectivitate, bunăvoință, sinceritate, toleranță, încredere, cooperare, tact pedagogic, spirit creativ, delicatețe sufletească. Un profesor bun este cel ce stârnește interesul elevilor pentru cunoaștere, ține mereu cont de părerile elevilor, crește motivația intrinsecă a acestora, încurajează creativitatea, stabilește reguli ce se respectă (să asculte, să se implice, să fie toleranți, onești, curajoși, altruști, să

folosească un limbaj adecvat), folosește un ton afectiv, inspiră copilul, îi ajută să-și recunoască greșelile, să colaboreze cu ceilalți și să participe cu entuziasm la lecție.

Relația dintre profesor și elev are o importanță deosebită deoarece cadrul didactic este mai mult decât un îndrumător și coordonator, el este cel în preajma căruia elevii petrec o mare parte a timpului, atunci când nu sunt în sânul familiei. Aceștia petrec timp împreună atât în mediul școlar cât și extrașcolar prin activitățile extrașcolare pe care le organizează și le desfășoară împreună cu elevii. Activitățile extrașcolare au fost mereu în topul preferințelor elevilor. Acestea aduc un set de beneficii elevilor și nu numai: sporesc acumularea de cunoștințe, dezvoltă abilități sociale, leagă prietenii, crește empatia, respectul, ajută la consolidarea relației profesor-elev și oferă o gama vastă de activități, din diferite domenii.

Acolo unde există o relație pozitivă profesor-elev, se poate observa un nivel ridicat al rezultatelor școlare, stimă de sine ridicată, frecvența zilnică la ore în rândul elevilor, încredere în forțele proprii, implicare; elevii își recunosc și își acceptă mai ușor înfrângerile.

Profesorii care au relații bune cu elevii sunt mai deschiși, se simt apreciați, își desfășoară activitatea didactică cu mai multă pasiune iar elevii devin mai încrezători în forțele proprii și găsesc cu o mai mare ușurință curajul de a participa la discuții deschise privind modul de desfășurare a lecției, de a-și exprima propriile dorințe și opinii.

Plecând de la cadrele didactice ajungând până la elevii din clasă, s-a observat că **empatia** poate aduce o creștere a calității educației. Deoarece a fi empatic cu cei din jurul tău este un atu. Actul educativ ar fi unul conștient și centrat pe nevoile elevilor dacă dascălii ar practica validarea emoțională în contextul actului de comunicare și în relaționarea cu proprii elevi. Dezvoltarea personală, formarea continuă, alegerea unor metode moderne de predare, aplecarea cu empatie și înțelegere asupra tuturor celor implicați în educație poate face diferența.

Empatia este abilitatea de a arăta cu adevărat compasiune, de a înțelege experiența altei persoane și de a te putea pune în pielea altcuiva. Capacitatea de a arăta empatie este o abilitate de viață care poate fi predată la orice vârstă, cu rezultate benefice. Copiii empatici au mai puține șanse să-i intimideze pe alții, iar cercetările arată că liderii care ascultă și încearcă să înțeleagă emoțiile angajaților lor au mai mult succes.

În educația copiilor oricât de mult am crede că predarea de cunoștințe sau abilități duce la învățare, oricât am încerca să ne punem obiective ca dascăli, experiența copiilor în contact cu ceea ce le propunem este una personală. Doar în momentul în care reușim să intrăm în lumea lor, să ascultăm ce se întâmplă în universul lor legat de învățare putem spune cu adevărat dacă ceva s-a schimbat prin învățare, prin educație. Uneori este simplu să punem o etichetă unui copil de „bun” sau „rău”, „suficient” ori „insuficient” în urma unui test, însă în actul educativ ar fi necesar să înțelegem că alternativa ar fi empatia, pentru a ne transpune în lumea interioară a copilului fără să

emitem judecăți de valoare. Atunci când profesorii sunt deschiși să asculte, să înțeleagă, să ghideze elevul să reflecte, să-l sprijine în evoluția sa ca un întreg și este dispus ca împreună să găsească soluții pentru a face următorul pas putem observa efectele empatiei. De aceea, atât cadrele didactice, cât și părinții pot ajuta copii să învețe empatia.

E bine să ne amintim că empatia nu este un dar sau ceva cu care ne naștem, ci este acea abilitate de comunicare care se poate învăța încă din copilărie și fiecare părinte sau dascăl este responsabil să sprijine dezvoltarea acesteia.

Dar mare întrebarea este „cum vom face”? Răspunsul este simplu. Prin puterea exemplului, căci empatia nu se predă ca și cum ar fi o ecuație la matematică sau o formulă la chimie, putem crește și educa copiii și tinerii în spiritul unor valori cum ar fi respectul, responsabilitatea, autenticitatea, înțelegerea, curajul ajutându-i astfel să devină cea mai bună versiune a lor.

Controlul în managementul educațional, atât al instituției, cât și al procesului educațional, se realizează prin responsabilitate și autoritate. Responsabilitatea este dată de datoria, obligația față de ceva exterior sau interior personalității umane, care determină autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor asumate sau primite. Conducerea este puternic corelată cu responsabilitatea. Răspunderea implică ceea ce datorezi cuiva, dar presupune și recunoașterea dreptului superiorului ierarhic de a controla. Autoritatea corelează cu răspunderea. Ea presupune un comportament de impunere/supunere în realizarea scopurilor. În plan pedagogic, autoritatea și libertatea sunt interpretate prin prisma responsabilității fiecăruia dintre partenerii educaționali. Există o autoritate formală, de poziție, legitimă și alta funcțională, de competență.

În managementul educațional eficient funcționează mai degrabă autoritatea decât puterea, mai degrabă autoritatea de competență decât cea formală.

Autoritatea profesorului trebuie utilizată ca mijloc de pregătire a autonomiei, a obiectivității în interacțiunea socială, a libertății conștiente a tinerilor. Autoritatea prin competență se caracterizează, la nivelul strategiilor și al comportamentelor prin: alegerea procedurilor de sprijinire a elevilor în funcție de particularitățile acestora, utilizarea autoanalizei, autocorectării prin raportare la obiective, expectanțe, capacități și competențe, antrenare, activizare, responsabilizarea elevilor.

Autoritatea nu se va confunda cu limitarea libertății, coerciția, amenințarea, constrângerea (fizică/psihică, directă/indirectă), nu se reduce la comandă, ordin, se bazează pe forța argumentelor raționale.

Profesorul care manifestă o autoritate prin competență, funcțională: alege cele mai adecvate strategii, proceduri de influențare și sprijinire a elevilor în funcție de particularitățile de vârstă și individuale, utilizează evaluarea continuă, autoanaliza, autocorectarea, recurge la antrenarea părinților, comunității, apelează la predarea în echipă, la participarea elevilor, utilizează autoritatea liderilor informali.

Autoritatea didactică nu se identifică cu coerciția, amenințarea, constrângerea, limitarea libertății, autoritarismul, abuzul de autoritate, intimidare, teamă, comandă, ordin, forță, supunere. În interacțiunile educaționale indicat este ca profesorul să manifeste comportament empatic care presupune: apropierea de partenerul de comunicare, o latură afectiv-emoțională, înțelegerea stării și comportamentului celuilalt, are o componentă motivațional acțională, se dobândește prin cultură psihologică și experiență specifică, se poate transforma în competență prin antrenament, prin autoformare.

Libertatea elevului nu trebuie să se confundă cu neparticipare, ascultare, dependență, ea reprezintă o condiție de care se bucură orice individ, în sens pedagogic. Libertatea elevului se manifestă, în plan educațional, prin autonomie, creativitate, cooperare, comunicare, antrenare, participare, manifestare. Este importantă atitudinea cadrelor didactice în manifestarea libertății elevilor. În funcție de comportamentele acestora se va manifesta într-un grad mai mic sau mai mare libertatea elevilor. Stilul de comunicare, atitudinea, stilul de predare, de ascultare, de evaluare, de îndrumare, de interacțiune, de control, de consiliere adoptat de educator în relațiile cu elevii îi vor plasa pe aceștia

În școală trebuie să existe un respect reciproc între cadrul didactic și elev, respect pe care copiii îl învață, și-l însușesc și-l manifestă față de cei din jur. Atitudinea afectivă și pozitivă a educabilului influențează dezvoltarea socio-afectivă a elevilor, în special abordarea pozitivă la comportamentele negative ale elevilor și răbdarea de care profesorul da dovadă în situații critice.

Educația centrată pe valori, dezvoltarea și practicarea empatiei, centrarea lecțiilor pe elev, pe nevoile acestora și implicarea sa în școală pot fi elemente importante în creșterea calității educației!

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Bezede R., Goraș-Postică V. - Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, Centrul Educațional PRO DIDACTICA, Chișinău, 2011.
2. Bochenski M. - Ce este autoritatea?, Editura Humanitas, București, 1992.
3. Bush Tony - Leadership și management educațional : teorii și practici actuale, Editura Polirom, Iași, 2015.
4. Cucos C. - Pedagogie, Editura Polirom, Iași, 2006.
5. Dumitru I. (coord.) - Consiliere psihopedagogică, Editura Polirom, Iași, 2008..
6. Stan E. - *Managementul clasei*, Editura Institutul European, Iași, 2009.
7. Zlate M. - Leadership și management, Editura Polirom, Iași, 2004.



**AUTORITATE CU EMPATIE ȘI EMPATIE CU AUTORITATE**  
**SZABÓ CSILLA-ILONA, GRĂDINIȚA CU PROGRAM PRELUNGIT NR.34, ORADEA**

## **Introducere**

Leadershipul educațional contemporan nu poate fi limitat la autoritate pură sau la o abordare exclusiv empatică. În contextul schimbărilor sociale și al provocărilor educaționale actuale, succesul unui mediu de învățare echilibrat și eficient depinde de abilitatea cadrelor didactice de a îmbina armonios autoritatea cu empatia și empatia cu autoritatea. Această lucrare explorează strategii educaționale care ajută la crearea unui astfel de echilibru, având ca scop dezvoltarea personalității elevilor într-un mod responsabil și empatic.

Autoritatea și empatia nu sunt opuse; ele trebuie să coexiste într-un echilibru dinamic. Autoritatea fără empatie devine rigiditate, iar empatia fără autoritate riscă să ducă la pierderea controlului și la lipsa respectului. Scopul principal al educației este nu doar transmiterea cunoștințelor, ci și formarea unor indivizi echilibrați, capabili să se disciplineze și să-și gestioneze emoțiile.

## **Importanța disciplinei în educație**

Într-o lume marcată de excesul informațional și de stimuli externi permanenți, formarea autocontrolului devine una dintre cele mai mari provocări educaționale. Disciplina nu ar trebui percepută ca o constrângere, ci ca un instrument necesar pentru dezvoltarea libertății interioare.

Elevii au nevoie de limite clare pentru a se simți în siguranță și pentru a învăța să ia decizii responsabile. Ego-ul copilului necesită ghidaj și granițe bine definite pentru a se maturiza sănătos. Fără un cadru clar și constant, elevii pot manifesta nesiguranță, lipsă de încredere și, în cele din urmă, rezistență la autoritate.

Disciplinarea eficientă implică echilibrarea autorității ferme cu empatia profundă. Aceasta nu înseamnă aplicarea unor pedepse aspre, ci utilizarea unor metode pozitive de consolidare a comportamentelor dorite și ghidarea elevilor către responsabilitate și autocontrol.

## **Fundamentele unui leadership educațional echilibrat**

### **1. Claritatea scopului educațional**

Un cadru didactic trebuie să știe întotdeauna ce obiective urmărește în relația cu elevii săi. Scopul final al disciplinei este dezvoltarea unei personalități echilibrate, capabile să gestioneze emoțiile și să ia decizii în mod autonom.

Pentru ca elevii să înțeleagă importanța limitelor, este necesar să li se ofere experiențe educative reale, care să dezvolte empatia, inteligența emoțională și autocontrolul. Activitățile indirecte, cum ar fi sportul, dansul sau jocurile de echipă, contribuie la dezvoltarea acestor abilități esențiale.

## **2. Disciplina ca proces educativ, nu punitiv**

Disciplina nu trebuie percepută ca o modalitate de pedepsire, ci ca un proces educativ care ajută elevii să își dezvolte autocontrolul și responsabilitatea. O abordare sănătoasă implică confruntarea elevilor cu consecințele naturale ale acțiunilor lor într-un mod empatic, dar ferm.

Limitările nu sunt menite să restricționeze libertatea, ci să o structureze și să o protejeze. De exemplu, un copil care învață să respecte regulile la școală va fi mai capabil să gestioneze provocările vieții adulte.

Cadrele didactice trebuie să fie modele de autocontrol, oferind un exemplu constant de calm și echilibru emoțional.

## **3. Încrederea și consecvența**

Un leadership educațional eficient se bazează pe o relație de încredere între profesor și elev. Aceasta se construiește prin consecvență și prin manifestarea unei afecțiuni sincere. Elevii trebuie să simtă că profesorul le dorește binele chiar și atunci când impune limite stricte.

Consecvența este esențială pentru menținerea respectului și încrederii. Schimbările frecvente ale regulilor sau aplicarea lor arbitrară generează confuzie și nesiguranță în rândul elevilor.

În același timp, cadrele didactice trebuie să fie flexibile și să adapteze regulile în funcție de nevoile individuale ale elevilor, fără a compromite principiile de bază.

## **4. Transformarea disciplinei externe în autocontrol intern**

Scopul final al disciplinei este transformarea acesteia într-un proces internizat, în care elevul respectă regulile nu din frică, ci dintr-un sentiment de responsabilitate și respect față de sine și ceilalți.

Această tranziție se realizează treptat, pe măsură ce elevul învață să gestioneze consecințele propriilor acțiuni și să ia decizii responsabile. Cadrele didactice pot facilita acest proces prin oferirea unui grad tot mai mare de autonomie, însoțit de responsabilitatea consecințelor.

## **5. Rolul empatiei în procesul educativ**

Empatia este esențială pentru înțelegerea nevoilor și emoțiilor elevilor. Un profesor empatic poate adapta strategiile educaționale în funcție de personalitatea fiecărui elev, contribuind astfel la crearea unui mediu de învățare sigur și stimulant.

Cercetările neuroștiințifice au demonstrat că susținerea emoțională favorizează învățarea activă și dezvoltarea personalității echilibrate. Profesorii care manifestă empatie și înțelegere contribuie la reducerea stresului elevilor și la îmbunătățirea performanțelor școlare.

## **6. Importanța gestionării greșelilor și a reparării relațiilor**

Greșelile sunt o parte naturală a procesului educativ și trebuie tratate ca oportunități de învățare. Atunci când profesorul permite elevilor să își asume greșelile și să le repare, aceștia dezvoltă un sentiment de responsabilitate și încredere în sine.

Restabilirea relațiilor după un conflict este esențială. Profesorul trebuie să modeleze atitudinea de "iertare și uitare", arătând elevilor că fiecare relație poate fi reconstruită prin comunicare și empatie.

## **7. Evitarea capcanelor în procesul disciplinar**

Pentru a menține un echilibru între autoritate și empatie, cadrele didactice trebuie să evite următoarele capcane:

- **Compararea elevilor între ei:** Fiecare elev trebuie evaluat doar în raport cu propriile progrese. Compararea cu alții poate genera frustrări și scăderea încrederii în sine.
- **Critica excesivă:** Pentru fiecare observație negativă, trebuie oferite cel puțin cinci aprecieri pozitive pentru a menține un echilibru emoțional sănătos.
- **Pierderea consecvenței:** Elevii au nevoie de stabilitate și reguli clare, aplicate în mod constant.

## **8. Puterea autorității autentice**

Autoritatea autentică nu este impusă prin frică, ci câștigată prin comportamente coerente și prin manifestarea unei personalități puternice și iubitoare. Profesorul devine o figură de referință atunci când elevii percep în el o sursă de siguranță și ghidare.

Această autoritate se bazează pe trei piloni:

1. **Forța interioară:** Un profesor care emană siguranță și calm inspiră elevii să îl urmeze.
2. **Autenticitatea:** Elevii percep rapid dacă un profesor este sincer și coerent în comportamentele sale.
3. **Încrederea:** Elevii trebuie să simtă că profesorul crede în potențialul lor și le oferă sprijin necondiționat.

## 9. Conexiunea emoțională ca factor disciplinar

Cea mai puternică metodă de disciplinare este conexiunea emoțională dintre profesor și elev. Aceasta se bazează pe respect reciproc, încredere și recunoașterea valorii fiecărui individ.

Fenomenul de oglindire neuronală permite elevilor să preia calmul și siguranța profesorului atunci când acesta manifestă stăpânire de sine și empatie. Contactul vizual, tonul calm și atingerea blândă sunt mijloace eficiente de restabilire a echilibrului emoțional al elevului.

### Concluzii

Leadershipul educațional bazat pe echilibrul dintre autoritate și empatie este esențial pentru formarea unor elevi responsabili, autonomi și echilibrați emoțional. Prin stabilirea unor limite clare, susținute de conexiuni emoționale autentice și încredere, cadrele didactice pot contribui la dezvoltarea unor personalități puternice și sănătoase.

Educația nu înseamnă doar transmiterea de cunoștințe, ci și formarea unor caractere capabile să își controleze viața într-un mod responsabil și echilibrat.

1. **Steiner, Rudolf** – *Educația copilului din perspectiva științei spirituale*, Editura Univers Enciclopedic, București, 2010.
2. **Uzsalyiné Pécsi Rita** – *Nevelés az élet szolgálatá, Educația în serviciul vieții -volumul 5., 6.*, Editura Kulcs a Muzsikához Kiadó, 2013.

**SIMPOZIONULUI INTERNAȚIONAL "LEADERSHIPUL  
EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie"**, organizat de  
CENTRUL PENTRU PERFEȚIONARE ÎN EDUCAȚIE TEACHIT în  
parteneriat cu Unitățile preșcolare/școlare participante din România și Republica  
Moldova.

**Autor: Szabó Szidónia**

**Instituția: Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă nr. 1, Târgu Mureș.**

## **Autoritatea în educație**

Autoritatea este un concept central în procesul educației, jucând un rol esențial într-o relație echilibrată între educator și educat. Este necesară pentru a asigura un mediu organizat, care favorizează învățarea și dezvoltarea personală. Totuși, autoritatea trebuie înțeleasă și exercitată într-un mod care promovează respectul reciproc, autonomia și creșterea individului.

În sens larg, **autoritatea** este o noțiune aplicabilă unor domenii diverse. În sens restrâns, autoritatea este circumscrisă oricărui tip de organizare, majoritatea teoreticienilor fiind de acord că autoritatea este un rezultat, fie al nevoii de organizare, fie un rezultat al organizării.

Autoritatea este o relație care poate fi analizată cel puțin din două perspective:

- a celui care emite un ordin sau o comandă (persoană sau instituție);
- a celui ce receptează acest ordin.

Mai specific, autoritatea ca relație socială între cel puțin doi actori, bazată pe un principiu de legitimitate, în care unul dintre actori acceptă să-și modifice comportamentul, recunoscând voința activă a celuilalt în virtutea principiului de legitimitate.

Altfel spus, autoritatea este o relație socială între un agent activ și unul pasiv, în care agentul activ are dreptul de a comanda, iar agentul pasiv recunoaște acest drept în virtutea unui principiu de legitimitate, pentru atingerea unei finalități comune. Întotdeauna autoritatea presupune o legitimitate și o responsabilitate (care asigură legătura cu o legalitate).

Într-un stat civil, autoritatea este practică în moduri precum o ramură judiciară sau o ramură executivă a guvernului.

### **Autoritatea ca putere legitimă**

Dacă privim autoritatea ca putere legitimă, găsim analiza clasică a lui Max Weber care distinge trei forme ale autorității:

### 1. Autoritatea tradițională

Autoritatea tradițională se referă la faptul că un ordin este autorizat dacă se conformează la tradiție. Aceasta poate fi înțeleasă fie ca o manieră de a face, a fi sau a simți la cei care ce receptează acest gen de ordin se așteaptă, fie ca o legătură care le permite să se supună fără a-și pierde identitatea.

### 2. Autoritatea carismatică

Se referă la faptul că un ordin este receptat ca autoritativ deoarece acela care îl emite este înzestrat cu o carismă (har). Carisma este calitatea percepută a unui conducător de a realiza lucruri extraordinare, mult peste puterile oamenilor obișnuiți. Cei ce urmează conducătorul carismatic manifestă entuziasm și pasional sprijinul pe care îl acordă conducătorului respectiv.

### 3. Autoritatea rațional-legală

Se referă la faptul că ordinul este autoritativ în virtutea unei proceduri, cod, reguli sau sintaxe, care pot fi explicitate oricând într-o manieră convenabilă.

## Tipuri de autoritate

În educație, autoritatea poate lua diverse forme, fiecare având impacturi diferite asupra procesului de învățare:

1. **Autoritatea coercitivă:** Aceasta se bazează pe frică și pedeapsă. Deși poate genera o conformare temporară, pe termen lung afectează negativ relațiile și dezvoltarea personală a elevului.
2. **Autoritatea bazată pe competență:** Această formă de autoritate este câștigată prin cunoștințe, experiență și abilități. Educatorii care demonstrează competență profesională sunt respectați de către elevi.
3. **Autoritatea relațională:** Se bazează pe construirea unei relații de încredere și respect reciproc. Este forma cea mai eficientă în crearea unui mediu de învățare pozitiv.
4. **Autoritatea democratică:** Promovează implicarea elevilor în luarea deciziilor, responsabilitatea și colaborarea. Aceasta contribuie la dezvoltarea abilităților de gândire critică și autonomie.

## Echilibrul între autoritate și libertate

Unul dintre cele mai mari provocări în educație este găsirea unui echilibru între autoritate și libertate. Prea multă autoritate poate limita creativitatea și autonomia elevilor, în timp ce o lipsă a acesteia poate duce la dezordine și la o lipsă de direcție.

### Cum se poate realiza acest echilibru?

- **Claritatea regulilor:** Regulile trebuie să fie clare, rezonabile și explicate, astfel încât elevii să le poată înțelege și respecta.
- **Comunicarea deschisă:** Educatorii trebuie să fie accesibili și să încurajeze dialogul. Ascultarea opiniilor elevilor creează un mediu de încredere.
- **Respect reciproc:** Respectul dintre educator și elev este fundamental pentru o relație educațională sănătoasă.
- **Flexibilitatea:** Situațiile educaționale sunt diverse, iar educatorii trebuie să fie capabili să se adapteze nevoilor individuale ale elevilor.

## Rolul autorității în dezvoltarea elevului

Autoritatea bine gestionată ajută la dezvoltarea unor trăsături esențiale la elevi:

- **Disciplina:** Oferă elevilor un cadru în care învață să respecte reguli și să și le asume.
- **Autonomia:** Prin implicarea în luarea deciziilor, elevii învață să fie responsabili și independenți.
- **Gândirea critică:** Un mediu educațional care valorizează opiniile elevilor stimulează dezvoltarea gândirii critice.

## Empatia în educație

Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a simți emoțiile și perspectivele altor persoane, fiind un element esențial în educație. Această abilitate contribuie nu doar la construirea unor relații pozitive între elevi și profesori, ci și la dezvoltarea emoțională și socială a elevilor. Într-un context educațional complex, empatia joacă un rol fundamental în promovarea incluziunii, reducerea conflictelor și stimularea motivației pentru învățare.

**Empatia** este capacitatea de a recunoaște și, într-o oarecare măsură, de a împărtăși sentimentele (cum ar fi tristețea sau fericirea) care sunt experimentate de către o altă ființă, chiar dacă aceasta nu le exprimă explicit. O persoană are nevoie de a avea un anumit grad de empatie înainte de a putea să fie capabil să simtă compasiune.

Mulți autori pun în legătură empatia cu capacitatea de a te putea identifica cu alți oameni (*capacitatea de identificare*), de a te putea detașa de această identificare (*capacitatea de distanțare*) și de a putea oscila între ambele funcții parțiale. Ca efect, receptorul are tendința de a trăi afectiv, prin transpunere emoțională, viața eroilor din operele narative (literare, filme).

Empatia este diferită de simpatie, milă și contagiune emoțională. Preocuparea empatică este sentimentul de compasiune pentru alte persoane, dorința de a îi vedea mai fericiți.

Din punctul de vedere al psihologiei, empatia reprezintă o identificare, prin trăire, cu alte persoane, cum ar fi eroii cărților, printr-o interpretare a eului altora după propriul eu, în timp ce din punct de vedere filozofic, empatia este o formă de cunoaștere a altuia, în special a eului social sau a ceva, apropiată de *intuiție*, deci, tot o interpretare a eului altora după propriul nostru eu.

Empatia reprezintă capacitatea de a te detașa de celălalt, de a nu ne identifica pentru a evita amestecul emoției noastre cu a celuiilalt sau a problemei noastre cu problema celuiilalt și pentru a fi astfel și mai capabili de a-l ghici, de a-l înțelege și de a-l ajuta pe celălalt.

## Importanța empatiei în educație

Empatia este o punte de legătură între profesor și elev, dar și între elevii între ei. Iată câteva beneficii esențiale:

1. **Crearea unui mediu pozitiv:** Un mediu empatic sprijină dezvoltarea unui climat de siguranță emoțională. Elevii se simt mai confortabil să-și exprime ideile și emoțiile, ceea ce stimulează participarea activă în procesul educațional.
2. **Promovarea respectului reciproc:** Empatia încurajează un comportament bazat pe respect și înțelegere reciprocă. Profesorii și elevii care înțeleg emoțiile și perspectivele altora sunt mai predispuși să construiască relații armonioase.
3. **Dezvoltarea inteligenței emoționale:** Empatia este o componentă centrală a inteligenței emoționale. Elevii care sunt sprijiniți să înțeleagă și să gestioneze emoțiile proprii vor deveni mai conștienți de impactul acțiunilor lor asupra celorlalți.
4. **Reducerea conflictelor:** Într-un mediu empatic, conflictele sunt abordate și rezolvate mai eficient. Elevii care înțeleg emoțiile colegilor și ale profesorilor sunt mai puțin predispuși să inițieze conflicte sau să perpetueze tensiuni.

## Strategii pentru cultivarea empatiei în educație

Empatia poate fi dezvoltată printr-o serie de strategii didactice, psihologice care implică atât profesorii, cât și elevii:

1. **Ascultarea activă:** Profesorii pot demonstra empatie ascultând elevii cu atenție și interes autentic. Acest lucru presupune înțelegerea mesajului verbal și non-verbal al elevilor, fără a-i judeca.
2. **Jocuri de rol și simulări:** Activitățile care implică jocuri de rol permit elevilor să exploreze perspective diferite și să-și dezvolte abilități empatică prin “trairea” experiențelor altora.
3. **Educația socio-emoțională:** Introducerea unor programe structurate care învață elevii despre empatie, gestionarea emoțiilor și rezolvarea conflictelor poate transforma semnificativ dinamica relațională dintr-o clasă.



4. **Crearea unor contexte pentru cooperare:** Activitățile de grup care presupun colaborare, negociere și rezolvarea problemelor în comun sunt instrumente eficiente pentru promovarea empatiei între elevi.
5. **Feedback empatic:** Profesorii pot oferi feedback nu doar asupra performanței academice, ci și asupra comportamentelor relaționale pozitive, consolidând astfel empatia ca valoare de bază.

## Beneficiile empatiei pentru elevi și profesori

Empatia contribuie semnificativ la dezvoltarea personală și profesională a tuturor celor implicați în procesul educațional:

- **Elevi mai implicați:** Când elevii simt că sunt înțeleși și sprijiniți, motivația lor pentru învățare crește.
- **Profesori mai eficienți:** Profesorii care manifestă empatie sunt mai capabili să personalizeze procesul educațional și să răspundă nevoilor diverse ale elevilor.
- **Construirea unei comunități:** Relațiile bazate pe empatie creează un mediu educațional incluziv și armonios.

## Rolul profesorilor în promovarea empatiei

Profesorii joacă un rol central în modelarea empatiei. Ei pot crea oportunități pentru discuții deschise, pot rezolva conflictele cu sensibilitate și pot demonstra prin propriul exemplu cum să fie empatici în diverse situații. Prin cultivarea acestei abilități, profesorii contribuie la formarea unor elevi care vor deveni adulți responsabili și empatici.

## Echilibrul între autoritate și empatie

Educația este un proces complex, care implică nu doar transferul de cunoștințe, ci și dezvoltarea unor relații pozitive între profesori și elevi. Echilibrul între autoritate și empatie reprezintă o provocare pentru mulți dascăli, întrucât aceste două calități, aparent opuse, sunt esențiale pentru crearea unui mediu educațional eficient și armonios.

## Importanța autorității în educație

Autoritatea este fundamentul unei clase bine organizate. Profesorii care manifestă autoritate pot să creeze un mediu disciplinat, în care regulile sunt respectate, iar elevii învață să fie responsabili.

1. **Stabilirea regulilor clare:** Autoritatea ajută la formularea și aplicarea regulilor, oferind elevilor structura necesară pentru a învăța.
2. **Menținerea ordinii:** O prezență autoritară poate preveni comportamentele perturbatoare, permițând un flux educațional neîntrerupt.
3. **Ghidarea fermă:** Elevii au nevoie de lideri care să le ofere direcție și sprijin în procesul de formare.

## Rolul empatiei în educație

Pe de altă parte, empatia este elementul care transformă o relație strict formală între profesor și elev într-una umană și profundă. Profesorii care manifestă empatie sunt capabili să creeze un mediu sigur, în care elevii se simt acceptați și sprijiniți.

1. **Construirea unei conexiuni:** Empatia ajută la dezvoltarea unei relații bazate pe înțelegere și respect reciproc.
2. **Sprijinirea dezvoltării emoționale:** Elevii care se simt înțeleși și ascultați sunt mai capabili să gestioneze emoțiile dificile.
3. **Promovarea incluziunii:** Profesorii empatici creează un mediu în care fiecare elev se simte valoros, indiferent de diferențele personale.

## Provocările echilibrului între autoritate și empatie

Combinarea între autoritate și empatie poate părea contradictorie, dar aceste două elemente sunt complementare. Provocarea constă în:

1. **Evitarea rigidității:** Prea multă autoritate poate duce la un mediu opresiv, în care elevii nu se simt liberi să se exprime.
2. **Evitarea permisivității:** Prea multă empatie, fără o bază de autoritate, poate duce la pierderea controlului în clasă.
3. **Adaptarea la nevoile individuale:** Profesorii trebuie să-și ajusteze abordarea în funcție de nevoile și personalitatea fiecărui elev.

## Strategii pentru un echilibru optim

1. **Claritatea așteptărilor:** Profesorii trebuie să comunice reguli și așteptări într-un mod ferm, dar respectuos.
2. **Rezolvarea conflictelor cu empatie:** Atunci când apar conflicte, acestea pot fi gestionate printr-o combinație de fermitate și înțelegere.
3. **Implicarea elevilor:** Crearea unui spațiu pentru dialog și luarea deciziilor împărtășite poate încuraja un sentiment de responsabilitate.

4. **Dezvoltarea continuă:** Profesorii pot participa la cursuri de formare care încurajează abilitățile de leadership empatic.

## **Beneficii ale echilibrului între autoritate și empatie**

- **Elevi autonomi și disciplinați:** Un mediu care combină structura cu sprijinul emoțional ajută elevii să devină responsabili.
- **Relații pozitive:** Profesorii care reușesc să fie și autoritari, și empatici, construiesc relații de lungă durată bazate pe respect reciproc.
- **Un mediu educațional echilibrat:** Clasele în care autoritatea și empatia coexistă sunt mai armonioase și mai eficiente.

## **Concluzie**

Autoritatea în educație nu trebuie să fie percepută ca o formă de control, ci ca un mijloc de ghidare și sprijin pentru dezvoltarea elevilor. Un educator care exercită o autoritate bazată pe competență, respect și colaborare contribuie nu doar la succesul academic, ci și la formarea unor cetățeni responsabili și echilibrați.

Empatia în educație este mai mult decât o simplă calitate, este o competență indispensabilă pentru succesul școlar și social. Prin crearea unui mediu educațional care promovează empatia, profesorii pot influența pozitiv dezvoltarea elevilor, sprijinindu-i să devină cetățeni empatici, implicați și echilibrați.

Echilibrul între autoritate și empatie este cheia succesului în educație. Profesorii care reușesc să combine aceste două calități oferă elevilor nu doar cunoștințe, ci și un model de relații umane armonioase. Printr-o abordare echilibrată, educația poate deveni un proces care transformă nu doar minți, ci și caractere.

## **Bibliografie**

**Foucault, Michel** (1995). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books.

- O analiză clasică a conceptului de autoritate și disciplină în societate, cu aplicații relevante pentru educație și relațiile interumane.

**Weber, Max** (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

- Un studiu esențial despre tipurile de autoritate și cum influențează organizarea socială și relațiile de putere.

**Baron-Cohen, Simon** (2011). *The Science of Evil: On Empathy and the Origins of Cruelty*. Basic Books.

- O explorare științifică a empatiei, explicând rolul acesteia în interacțiunile sociale și cauzele lipsei de empatie.

**Goleman, Daniel** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

- O carte fundamentală despre inteligența emoțională, incluzând empatia ca abilitate cheie pentru succesul personal și profesional.

**Rifkin, Jeremy** (2009). *The Empathic Civilization: The Race to Global Consciousness in a World in Crisis*. TarcherPerigee.

- O viziune asupra modului în care empatia poate remodela societatea și relațiile interumane în contextul modern.

# ***INTEGRAREA COPIILOR CU CES IN GRADINITA***

**Prof. Înv. Preprimar Tacoï Maria Diana**

**Grădinita Însir'te Mărgărite**

**Sector 4, Bucuresti**

Integrarea este procesul complex și de durată ce presupune asigurarea participării copiilor cu CES la viața profesională și socială, împreună cu ceilalți copii, favorizându-se autocunoașterea, intercunoașterea și familiarizarea reciprocă. Din categoria copiilor cu C.E.S (cerințe educative speciale) fac parte atât copiii cu deficiențe propriu zise, cât și copiii fără deficiențe, dar care prezintă manifestări stabile de inadaptare la exigențele școlii. Din această categorie fac parte:- copiii cu deficiențe senzoriale și fizice (tulburări vizuale, tulburări de auz, dizabilități mintale, paralizia cerebrală);- copiii cu deficiențe mintale, comportamentale (tulburări de conduită, hiperactivitate cu deficit de atenție-ADHD, tulburări de opoziție și rezistență);- copiii cu tulburări afective, emoționale (anxietatea, depresia, mutism selectiv, atacul de panică, tulburări de stres posttraumatic, tulburări de alimentație: anorexia nervoasă, bulimia nervoasă, supra-alimentarea);- copiii cu handicap asociat;- copiii cu dificultăți de cunoaștere și învățare (dificultăți de învățare, sindromul Down, dislexia, discalculia, dispraxia);- copiii cu deficiențe de comunicare și interacțiune (tulburări din spectrul autistic, sindromul Asperger, întârzieri în dezvoltarea limbajului). Există cinci niveluri de integrare care sunt interdependente între ele, asigurând reușita procesului de integrare a copiilor cu CES: integrarea fizică ce se referă la posibilitatea copiilor cu CES de a avea acces la mijloacele fizice necesare satisfacerii propriilor nevoi fundamentale, integrarea funcțională ce constă în asigurarea accesului la servicii publice ale societății și stăpânirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru a putea beneficia de aceste servicii, integrarea personală este legată de dezvoltarea relațiilor interumane cât mai apropiate cu persoanele semnificative, în diferite perioade ale vieții, integrarea socială se realizează dacă copiii cu CES au posibilitatea inițierii și menținerii unor contacte sociale, dacă se poate integra, pe această bază, în diverse grupuri și integrarea societală ce se referă la participarea copiilor, adolescenților, adulților cu CES la procesul productiv al comunității de care aparține, asumându-și responsabilități precise și bucurându-se de încrederea oamenilor. La copiii cu CES se întâlnesc frecvent următoarele caracteristici: evaluări negative a schemei corporale și a imaginii de sine, sentimente de inferioritate, neîncredere în forțele proprii, atitudini pasive, de evitare și izolare, interiorizarea emoțiilor, nervozitate exagerată, impulsivitate și agresivitate, anxietate și depresie, sentimente negative. Toate acestea afectează procesul de adaptare și integrare în mediul educațional și în comunitate. Încurajarea autocunoașterii și dezvoltării

personale duce la modificarea modului de structurare a atitudinii copilului cu CES față de sine și la stimularea dreptului lui de a se afirma și a lucra pentru ameliorarea imaginii sale. Consider că o bună cunoaștere a propriilor forțe de către copiii cu CES determină formarea unei imagini de sine obiective și clare, oferă posibilitatea realizării unui echilibru emoțional, facilitează dezvoltarea unor atitudini favorabile despre sine, favorizează exersarea unor abilități de autoprezentare și înlesnește reușita adaptării la mediu. După cunoașterea propriilor calități, defecte, următorul pas îl văd ca fiind acela în care copiii cu CES își acceptă aceste trăsături, dar nu printr-o acceptare prin indulgență, ci prin integrare. Integrarea constă în considerarea defectelor ca făcând parte din identitatea proprie la fel de mult ca și calitățile, întrucât aceste deficiențe intră în componența emoțiilor, deciziilor, acțiunilor și relațiilor interumane a copilului cu CES. De aceea, părerea mea, ca și cadru didactic, este că anturajul apropiat și cadrele didactice să ajute copilul cu CES să învețe că a se accepta și a se iubi înseamnă a se considera o ființă independentă, egală cu ceilalți, demnă de dragoste, înzestrată cu un anumit număr de calități care îi sunt proprii și dintre care unele constituie un adevărat talent și liberă să-și dezvolte capacitățile și să-și realizeze țelul în viață. De cele mai multe ori, modul în care ceilalți tratează copilul cu CES și imaginea formată despre acesta, îl determină, în timp, pe cel din urmă să se comporte în conformitate cu acea imagine, fie că este reală sau nu. Pentru ca un copil cu CES să-și modifice imaginea de sine defavorabilă are nevoie de oportunități pentru a-și cunoaște potențialul său real și ocazii prin care să încerce să realizeze diferite lucruri. Membrii familiei în care există un copil cu cerințe educative speciale se pot afla într-un mare impas, iar modul în care reacționează este foarte diferit de la o persoană la alta. Aceștia pot trece prin stări precum șocul, neîncrederea în diagnostic, negarea, frica, autoînvinuirea, învinuirea destinului și a celorlalți, depresia, ca într-un final să ajungă la stări precum acceptarea, resemnarea și lupta. Familia care se află în această situație – de a avea un copil cu CES – are nevoie de informare și consiliere pentru a putea depăși aceste momente și pentru a fi de un real suport în procesul de integrare socială și profesională a copilului cu deficiențe. Optimizarea comunicării prin realizarea acesteia într-un mod asertiv prezintă, pe termen lung, următoarele consecințe: dezvoltarea încrederii în sine, îmbunătățirea abilităților de luare a deciziilor personale, îmbunătățirea relațiilor sociale, ce duce la o bună integrare socială.

Ca și concluzie, pentru a putea crea o lume mai bună, în care toți oamenii să fie și să se simtă egali, este necesar ca fiecare să fie dornic de a primi cu brațele deschise orice persoană, indiferent de cât de diferită este, iar pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar să existe comunicare și o dorință de a acumula cât mai multe metode pentru a integra persoanele cu CES.

#### Bibliografie:

Cocorada E., Năstasă L., “Fundamentele psihopedagogiei speciale. Introducere în logopedie”, Editura Psihomedica, Sibiu, 2007

Purcia S., “Ocrotirea și integrarea copiilor handicapați”, Editura Psihomedica, Sibiu, 2003

# STRATEGII INOVATIVE PENTRU CREAREA UNUI CLIMAT DE ÎNVĂȚARE BAZAT PE COLABORARE ȘI RESPECT

PROF. ÎNV. PRIMAR TERC ALINA ANAMARIA

ȘCOALA GIMNAZIALĂ "GEORGE COȘBUC" BAIA MARE

Crearea unui mediu educațional care favorizează colaborarea și respectul reciproc este esențială pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor. Modelele educaționale care pun accent pe aceste valori contribuie la formarea unor competențe sociale, emoționale și cognitive necesare pentru succesul într-o societate dinamică. În acest context, vom explora modalități de a sprijini colaborarea și respectul în cadrul procesului de învățare prin intermediul unor modele educaționale inovative.

## 1. Modelul învățării prin cooperare (Cooperative Learning)

Modelul învățării prin cooperare pune accent pe munca în echipă, unde elevii lucrează în grupuri mici pentru a atinge un obiectiv comun. Această abordare dezvoltă abilități precum:

- **Responsabilitatea individuală și de grup:** Fiecare elev are o sarcină specifică, dar succesul depinde de contribuția tuturor.
- **Comunicarea eficientă:** Elevii sunt încurajați să-și exprime ideile clar și să asculte activ opiniile colegilor.
- **Empatia și respectul reciproc:** Prin colaborare, elevii învață să aprecieze diversitatea perspectivelor.

**Exemplu concret:** Metoda "Jigsaw" („Puzzle”) este frecvent utilizată în acest model. De exemplu, într-o lecție de Științe despre Revoluția industrială, fiecare membru al grupului poate deveni expert pe un subiect specific (de exemplu, inventatorii, impactul social, dezvoltarea transporturilor) și va prezenta informațiile colegilor.

## 2. Modelul pedagogiei relaționale

Acest model subliniază importanța relațiilor interpersonale în procesul de învățare. Profesorii joacă un rol esențial în crearea unui climat de învățare sigur și primitor prin:

- **Construirea relațiilor de închidere:** Profesorii împărtășesc empatie, deschidere și interes autentic față de elevi.
- **Promovarea respectului reciproc:** Se pune accent pe reguli clare și comportamente pozitive.
- **Stimularea unui mediu de sprijin:** Elevii sunt încurajați să încerce lucruri noi fără frica de eșec.

**Exemplu concret:** Profesorul organizează cercuri de discuții în fiecare dimineață, în care elevii pot împărtăși gânduri sau probleme personale, creând un mediu de împărtășire și respect reciproc. Această abordare dezvoltă relații de încredere între profesor și elevi.

### 3. Modelul educației emoționale și sociale (SEL)

Educația emoțională și socială (Social and Emotional Learning) dezvoltă competențe precum conștientizarea de sine, gestionarea emoțiilor, empatia și abilitatea de a lua decizii responsabile. Acest model promovează:

- **Empatia activă:** Elevii sunt învățați să recunoască emoțiile proprii și pe cele ale celorlalți.
- **Rezolvarea constructivă a conflictelor:** Se creează un spațiu sigur pentru discutarea problemelor.
- **Colaborarea eficientă:** Activități care pun accent pe munca în echipă și luarea deciziilor în mod democratic.

**Exemplu concret:** Introducerea activităților de mindfulness în clasă ajută elevii să gestioneze mai bine emoțiile. De exemplu, o sesiune zilnică de cinci minute de discuție ghidată poate reduce stresul și poate crea un climat mai relaxat.

### 4. Modelul flipped classroom („Clasa Inversată”)



Clasa inversată presupune ca elevii să parcurgă materialele teoretice acasă, iar timpul petrecut la școală să fie dedicat activităților practice și colaborative. Acest model:

- **Dezvoltă autonomia:** Elevii devin responsabili pentru propria învățare.
- **Stimulează colaborarea:** Sesiunile din clasă sunt folosite pentru proiecte și dezbateri în echipă.
- **Promovează gândirea critică:** Elevii sunt încurajați să adreseze întrebări și să caute soluții creative.

**Exemplu concret:** La o oră de Științe despre ecosisteme, elevii vizionează acasă un videoclip explicativ, iar la clasă lucrează în echipe pentru a crea un model de ecosistem folosind materiale reciclabile.

## 5. Modelul educației bazate pe proiecte (Project-Based Learning - PBL)

Învățarea bazată pe proiecte implică rezolvarea unor probleme reale prin activități colaborative. Elevii:

- **Colaborează pentru a găsi soluții:** Fiecare membru contribuie cu idei și abilități specifice.
- **Dezvoltă abilități transversale:** Prin munca în echipă, elevii învață să comunice, să negocieze și să planifice.
- **Construiesc relații de respect:** Fiecare contribuție este apreciată și respectată.

**Exemplu concret:** Elevii creează un proiect de reciclare pentru școala lor, cercetând diferite metode de reciclare și organizând o campanie de conștientizare pentru ceilalți elevi.

### Concluzii

Modelele educaționale colaborative contribuie la dezvoltarea unui climat de învățare bazat pe respect reciproc, empatie și incluziune. Prin promovarea acestor principii, elevii învață să fie mai deschiși, mai responsabili și mai pregătiți pentru provocările lumii moderne. Implementarea acestor modele nu doar că îmbunătățește rezultatele academice, ci și contribuie la formarea unor cetățeni respectuoși și colaborativi.

## Bibliografie

1. Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Holubec, E. J. (1998). *Cooperation in the Classroom*. Interaction Book Company.
2. Slavin, R. E. (1995). *Cooperative Learning: Theory, Research, and Practice*. Allyn & Bacon.
3. Noddings, N. (2005). *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education*. Teachers College Press.
4. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
5. Zins, J. E., Weissberg, R. P., Wang, M. C., & Walberg, H. J. (Eds.). (2004). *Building Academic Success on Social and Emotional Learning: What Does the Research Say?* Teachers College Press.
6. Bergmann, J., & Sams, A. (2012). *Flip Your Classroom: Reach Every Student in Every Class Every Day*. International Society for Technology in Education.
7. Larmer, J., Mergendoller, J. R., & Boss, S. (2015). *PBL for 21st Century Success: Teaching Critical Thinking, Collaboration, Communication, and Creativity*. Buck Institute for Education.
8. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
9. Senge, P. M. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Doubleday.
10. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
11. OECD. (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

# *Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia*

**Prof. ed. Timpurie Tilimbeci Violeta**

**Șc. Gimnazială Nr.1 Ardeaoani- Bacău**

Un leadership educațional eficient se construiește pe un echilibru între autoritate și empatie, ambele având roluri esențiale în crearea unui mediu de învățare pozitiv și productiv. Iată câteva strategii cheie care pot ajuta la integrarea celor două calități:

## **1. Clarificarea așteptărilor și stabilirea unor reguli**

Autoritatea se manifestă prin stabilirea unor norme clare și consistente. Un lider educațional trebuie să definească așteptările și să aplice reguli echitabile pentru a crea un mediu sigur și ordonat.

Empatia intră în joc atunci când liderul înțelege și respectă nevoile și perspectivele elevilor, ajustând abordările în funcție de context.

## **2. Comunicarea deschisă și ascultarea activă**

Autoritatea nu înseamnă impunerea unui discurs autoritar; înseamnă a vorbi clar și concis, oferind informații relevante.

Empatia presupune ascultarea activă, ceea ce înseamnă că liderul trebuie să fie atent la semnalele verbale și non-verbale ale elevilor și să răspundă cu înțelegere și susținere.

## **3. Modelarea comportamentului**

Un lider educațional ar trebui să fie un exemplu de comportament, atât în ceea ce privește respectarea normelor, cât și în modul în care interacționează cu ceilalți. Autoritatea se câștigă prin demonstrarea unui comportament integru și responsabil.

Empatia se reflectă în modul în care liderul își tratează elevii, arătând respect față de fiecare individ, indiferent de statutul acestuia.

## **4. Crearea unui climat de încredere și sprijin**

Autoritatea se combină cu empatia atunci când liderul educațional pune accent pe stabilirea unui climat de încredere. Elevii trebuie să știe că pot conta pe sprijinul liderului atunci când întâmpină dificultăți.

Empatia este esențială în identificarea nevoilor emoționale ale elevilor și în crearea unui spațiu în care aceștia se simt susținuți și înțeleși.

## **5. Adaptabilitate și flexibilitate**

Autoritatea nu presupune rigiditate, ci și capacitatea de a se adapta situațiilor schimbătoare. Un lider eficient trebuie să își ajusteze abordările în funcție de contextul și nevoile grupului.

Empatia permite liderului să recunoască diferențele individuale dintre elevi și să aplice strategii personalizate, asigurându-se că toți au acces la aceleași oportunități de învățare.

În concluzie, un lider educațional de succes nu trebuie să fie doar autoritar sau doar empatic, ci să integreze ambele trăsături într-un mod care să susțină dezvoltarea și învățarea elevilor. Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient depinde de abilitatea liderului de a înțelege și aplica ambele aspecte într-un mod complementare.

## LEADERSHIP ÎN EDUCAȚIE

*Prof. psihopedagog, Tivdă Nuța, Centrul Școlar pentru  
Educație Incluzivă „Rudolf Steiner” Hunedoara*

În cartea sa, „Leadership și management educational”, Tony Bush (2008) leagă leadershipul mai mult de valori și de scop, în timp ce managementul ar putea fi privit drept „procesul implementării”, concentrându-se mai mult pe elementele tehnice. În carte, conceptul de management este dublat sau înlocuit de limbajul de leadership (Tony Bush) și este discutată existența „leadershipului instrucțional”, un concept care a luat naștere în America de Nord. Ideea principală este că liderii pot influența învățarea comunității lor prin trei strategii de bază: **modelarea, monitorizarea și dialogul constant, toate acestea fiind însoțite de puterea exemplului.** T. Bush explică faptul că există șase modele de management educațional: formal, colegial, politic, ambiguu, subiectiv și cultural, iar fiecare organizație își poate dezvolta și adapta propriul model, care să se dovedească a fi cel mai eficient pentru activitățile sale. Ca un prim pas, atunci când abordează subiecte dificile, liderii ar trebui să își evalueze barierele de comunicare, să vadă dacă modelele de relaționare sunt proprii sau sunt influențate de ceea ce gândesc sau spun ceilalți, să își verifice capacitatea de ascultare activă și de empatie. După ce se face această autoanaliză, este necesar un plan de conversație. Să identifice problema sau subiectul real care trebuie discutat, să își clarifice punctul de vedere asupra subiectului, să verifice dacă există informații care îi lipsesc pentru a avea o imagine completă, să stabilească locul și cadrul în care va avea loc discuția și să creeze liniile directoare ale conversației, pornind de la modul în care o va deschide, frazele cheie și întrebările pe care le va pune. În deschiderea conversației, este bine să se refere la propria persoană, nu la partenerul de conversație. De exemplu, „tu ai făcut”, poate fi înlocuit cu „eu am observat”. Frazele adresate la persoana a doua pot părea agresive și pot determina cealaltă persoană să devină defensivă. Odată deschisă conversația, liderul are nevoie de un scenariu care să anticipeze răspunsurile celeilalte persoane și să ia în considerare mai multe opțiuni. Răspunsurile pot fi de tipul confirmări, negări, fraze de apărare, răspunsuri încărcate emoțional sau evitări. Scopul în această etapă este de a răspunde celeilalte persoane fără a compromite conversația.

O echipă este un grup de persoane cu abilități complementare, care se angajează să atingă un scop comun și care stabilesc împreună o strategie în acest sens. Într-o echipă, viziunea este esențială, iar liderul trebuie să cunoască abordările potrivite pentru a pune bazele unei echipe de încredere. Ce face ca o echipă să fie eficientă? Succesul unei echipe eficiente în

*domeniul educațional* este determinat de impactul pozitiv pe care îl are asupra copiilor și celorlalți actori educaționali. Pentru a ști încotro să se îndrepte, o echipă are nevoie de o viziune și un scop comun, pe care liderul le modelează. Fără un scop, oamenii pot fi derutați sau lipsiți de motivație. Membrii unei echipe trebuie să se simtă în siguranță, să știe că pot fi vulnerabili, că pot face greșeli și astfel să își poată desfășura activitatea cu încredere. Încrederea face ca lucrurile să funcționeze într-o echipă. Într-o echipă eficientă, toată lumea participă activ în vederea derulării sarcinilor și proiectelor. Obiectivele echipei sunt corect înțelese de toți membrii acesteia, iar fiecare membru caută soluții la probleme și acționează individual. Fiecare membru al echipei trebuie să fie ascultat, să primească feedback și să aibă încredere în acțiunile și opiniile colegilor săi. O echipă eficientă este dispusă să își asume riscuri, să sprijine obiectivul comun și să comunice în permanență, mai ales dacă apar dificultăți. Deciziile echipei sunt luate în mod organizat, cu informare prealabilă și cu acordul tuturor celor implicați. Opiniile divergente sunt luate în considerare și discutate în așa fel încât să nu afecteze buna desfășurare a lucrurilor sau proiectelor viitoare.

În acest model, liderul trebuie să înceapă prin a contura problema, apoi o ilustrează cu un exemplu concret, își exprimă sentimentele față de aceasta, iar la final verbalizează de ce este importantă. În timpul acestui proces, accentul ar trebui să fie pus pe scopul final, acela de a sprijini un coleg să se îmbunătățească pentru a avea un impact mai mare asupra copiilor și a parcursului lor de învățare. Pentru a evita compromiterea conversației, este de preferat ca liderul să nu se lase distras de alte subiecte decât cel discutat, să își păstreze o atitudine calmă. Tot aici, se poate utiliza strategia ultimului cuvânt sau a ultimei propoziții și, în final, liderul să rezume ceea ce s-a convenit de-a lungul discuției, finalizând conversația cu o concluzie pe care ambele părți au agreat-o. În cadrul conversației, este esențial ca liderul să își amintească întotdeauna intențiile pozitive și, dacă este necesar, să folosească tehnici de coaching sau de mentorat. Este mult mai important să găsească întrebările potrivite, care să ghideze conversația, decât să dăm răspunsurile pe care le considerăm corecte și să continue să investească în relațiile stabilite cu restul echipei și să se focalizeze împreună pe construirea unei practici mai bune. Scopul liderului nu este de a se impune, ci de a afla de ce anume are nevoie echipa pentru a putea continua demersul de atingere de obiective.

Încrederea în echipă se construiește prin discuții directe, respect manifestat în mod constant, transparență, acceptarea greșelilor, confruntarea cu realitatea, clarificarea așteptărilor, ascultare activă, respectarea promisiunilor și extinderea încrederii către toți membrii echipei. În diferite culturi, toate aceste elemente pot însemna ceva diferit și este nevoie de adaptare din partea liderului, dar și din partea angajaților. Încrederea se dezvoltă în timp, pe măsură ce membrii

echipei ajung să se cunoască unii pe alții, se simt confortabil să-și împărtășească vulnerabilitățile, sunt sinceri, deschiși și se simt apreciați și ascultați. Un lider are responsabilitatea de a crea mediul potrivit pentru a construi încrederea în cadrul echipei. În prima interacțiune lider-echipă, impresia pe care liderul o lasă în urma sa, este foarte importantă: aspectul fizic și vestimentația, modul în care se comportă și îi tratează pe ceilalți etc. fiind primele elemente vizate. Următoarele lucruri care atrag atenția sunt limbajul corpului, modul în care comunică, urmat de respectul pe care persoana îl manifestă față de cei din jur. Este important ca relația de colegialitate să se bazeze pe onestitate și compasiune, acestea fiind elementele cheie care stau la baza clădirii încrederii. Setarea unui obiectiv comun și stabilirea unei strategii pentru atingerea acestui scop, se transformă într-o responsabilitate colectivă respectată de către toți membrii echipei. Un bun lider este preocupat de dezvoltarea pe termen lung a membrilor echipei, îi ajută să își identifice punctele forte și punctele slabe, îi încurajează să își creeze obiective pe termen lung și le oferă feedback și sfaturi permanente. Indiferent de metoda sau tactica adoptată, un bun lider în domeniul educației trebuie să aibă mereu în minte scopul final, care este legat de impactul pe care acțiunile sale și ale echipei îl au asupra copiilor și a învățării.

#### *Calitățile de care are nevoie un lider bun în domeniul educației*

Pentru a începe să identificați dacă sunteți sau puteți fi un bun lider în domeniul educației, trebuie să răspundeți la câteva întrebări de bază:

- Care este motivația care stă la baza abordării tale?
- Cine ești ca lider?
- Ce strategii abordezi pentru a face față situațiilor dificile?
- Ce contribuție aduci organizației tale?

Nu există răspunsuri corecte; totul depinde de organizație, de oameni și de context. Ceea ce trebuie să aveți în vedere este scopul final și care este impactul pe care dorești să îl obții. Pentru lideri este esențial să cunoască tehnicile eficiente de time management, cum să își gestioneze energia și resursele pentru a fi cât mai eficienți. Un lider bun va avea o influență pozitivă asupra întregii organizații. Conducerea școlii are un efect indirect asupra învățării, precum și asupra elevilor și a comunității școlare în general. Coordonatorul pregătește calea, managerul o parcurge, însă liderul o creează."

Peter Drucker, 1996 Sarcina coordonatorului este de a aduce coerență, sarcina managerului este de a aduce claritate, iar sarcina liderului este de a gestiona complexitatea. Coordonatorul se bazează pe reactivitate, managerul, pe acțiune, iar liderul, pe proactivitate. Coordonatorul lucrează cu procese, managerul se ocupă de operațiuni, iar liderul creează strategii.

Coordonatorul asigură desfășurarea unei activități, managerul asigură desfășurarea eficientă a acesteia, iar liderul este responsabil pentru alegerea strategiilor și realizarea obiectivelor. Leadershipul și managementul sunt două sisteme de acțiune complementare, cu funcții și caracteristici diferite, dar la fel de necesare pentru succes. Managementul face ca o școală să funcționeze, în timp ce procesul de conducere se asigură de urmarea unei anumite direcții. Este necesar să ne amintim că școala are un impact real asupra procesului de învățare. În cadrul procesului educațional este vorba despre cunoștințe și abilități, dar, pe lângă acestea, avem nevoie de obiective, de o definiție a eficienței în învățare și a performanței. Provocarea pentru lideri este de a urmări această eficiență. Un lider trebuie să măsoare foarte atent acțiunile, astfel încât acestea să aibă sens și scop. Un bun lider în domeniul educației știe să își gestioneze foarte bine timpul și acțiunile, vizând scopul final. După cum spune Steven Covey în „Cele 7 deprinderi ale oamenilor eficace”, ne atingem mai ușor obiectivele atunci când ne începem acțiunile pornind de la scopul final al acestora. Cele șapte obiceiuri ale lui Covey sunt compuse din principiile primare de caracter pe care se bazează fericirea și succesul. Lucrarea „Cele 7 deprinderi ale oamenilor eficace” propune o abordare centrată pe principii, atât în ceea ce privește eficiența personală, cât și cea interpersonală. În „Cele 21 de legi irefutabile ale conducerii”, John Maxwell explică cinci mituri despre leadership: Mitul managementului Managementul poate menține direcția, status quo-ul. Leadershipul de impact este leadershipul care schimbă direcția unei organizații spre o schimbare pozitivă. Mitul antreprenorului Oamenii pot cumpăra ceea ce vinde cineva, dar nu cumpără neapărat conducerea sau viziunea acestuia. Mitul cunoașterii Superioritatea mentală nu echivalează neapărat cu leadershipul. Mitul pionieratului Fruntașul nu este neapărat liderul. Liderul este cel care are o viziune pe care oamenii vor să o urmeze. Mitul poziției Maxwell îl citează pe Stanley Huffty: „Nu poziția creează liderul, ci liderul este cel care creează poziția”.

Odată ce această analiză este finalizată, este foarte important ce facem cu rezultatele și modul în care informațiile pe care le avem pot ajuta la construirea unui lider. Un profesor bun poate deveni un lider bun doar dacă știe și înțelege cine este și cum poate folosi experiența de profesor pentru a deveni un lider bun.

Conducerea implică să conduci, dar implică și bunătate și umanitate. Călătoria de la profesor la lider implică o învățare și o evoluție constantă, prin autodescoperire și învățare de la alții, fără a pierde constant din vedere impactul asupra copiilor prin procesul de învățare. De-a lungul timpului, perspectivele asupra conducerii s-au schimbat, iar liderii de succes sunt cei care acceptă schimbarea și caută să obțină ce e mai bun din orice situație. Școlile de succes încep prin mobilizarea oamenilor în jurul unui obiectiv comun, apoi prin crearea de sisteme și structuri



care să îl susțină. Fiecare școală are propriile proceduri și propriile reguli, iar rolul liderului este de a le face pe toate să conveargă în jurul obiectivului inițial.

Simon Sinek, citat de Helen O'Donoghue, consideră că o bună conducere începe cu întrebarea: De ce? De ce faci ceea ce faci și cum pot acțiunile tale să îmbunătățească comunicarea la un nivel profund? Simon Sinek a dezvoltat un concept cunoscut sub numele de „Cercul de aur”, care are în centrul său motivația. În cazul școlii, întrebarea „de ce” se referă la scopul principal și la valorile care ghidează toate acțiunile (serviciile oferite, procesele care au loc în școală, elementul diferențiator). Simon Sinek folosește modelul „Cercul de aur” pentru a explica felul în care liderii legendari au fost capabili să inspire, mai degrabă decât să manipuleze, pentru a motiva oamenii. *Cercul de Aur* este mai mult decât o ierarhie de comunicare. Pilonii acestui model sunt adânc ancorați în principiile procesului de luare a deciziilor umane. Modul în care funcționează Cercul de Aur se potrivește perfect cu modul în care funcționează creierul nostru. Cercul de Aur poate fi folosit ca un ghid pentru a îmbunătăți în mod considerabil conducerea, cultura organizațională, angajarea personalului, dezvoltarea de produse, vânzările și marketingul. Cercul de Aur poate fi folosit pentru a motiva profesorii și elevii, pentru a crea un consens în cadrul unei comunități școlare și pentru a aduce schimbări și îmbunătățiri de durată. Claritatea creează o cultură pozitivă a învățării, oferă libertatea de a-și asuma riscuri și de a face alegeri în cunoștință de cauză și reduce riscul de sincopă. Cunoașterea scopului duce la acțiuni care au impact și care aduc o contribuție semnificativă la procesele școlare. Cu toate acestea, scopul și viziunea de bază nu sunt suficiente dacă nu sunt integrate și aliniate cu rezultatele.

Un bun lider stabilește o viziune pentru școală, legată de obiectivele pe termen lung, și o adaptează în urma discuțiilor cu profesorii, părinții și elevii. Leadership înseamnă să ghidezi și să facilitezi procesele; fiind mai mult decât o poziție, este o atitudine. Un lider bun inspiră și are puterea de a-i influența, de a-i inspira pe ceilalți, de a identifica și de a valorifica potențialul fiecărui membru din echipă.

#### BIBLIOGRAFIE:

- Bush, T. (2008). Dezvoltarea leadershipului și a managementului în educație. Sage.
- Drucker, P. F. (1996). Leadershipul tău este unic. *Leadership*, 17(4), 54.
- Fullan, M. (2007). Leadership într-o cultură a schimbării. John Wiley & Sons.
- Grace, G. (2005). Leadership școlar: Dincolo de managementul educației. Routledge.

- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). Școli care învață (actualizat și revizuit).
- Sinek, S. (2009). Începeți cu de ce: Cum marii lideri îi inspiră pe toți să acționeze. Penguin.
- Stanier, M. B. (2016). Obiceiul de coaching: Spune mai puțin, întreabă mai mult & schimbă pentru totdeauna modul în care conduci. Box of Crayons Press.
- Teasley, M. L. (2017). Cultura organizațională și școlile: Un apel la leadership și colaborare. Children & Schools,

## **„Și noi avem drepturi!”**

**Toderici Cristina, Grădinița „Samariteanul” Târgu Jiu**

„Copiii trebuie învățați cum să gândească, nu ce să gândească” – Margaret Mead

Educația trebuie să pregătească copilul pentru viață, să-i dezvolte respectul pentru drepturile omului și să-l formeze în spiritul înțelegerii, păcii și toleranței, să le dezvolte personalitatea, aptitudinile vocaționale, mentale și fizice, să cultive respectul pentru drepturile omului, a libertăților fundamentale și a principiilor consacrate în Cartea Națiunilor Unite. Așadar, toate cele 42 de drepturi ale copilului, așa cum se regăsesc în Convenția privind Drepturile Copilului, sunt strâns legate unele de celelalte și au toate aceeași importanță.

Inițierea copiilor în spațiul valorilor democratice și ale drepturilor omului constituie unul din fundamentele educației, începând cu cea mai fragedă vârstă. În vederea socializării copiilor școlari se pun în evidență următoarele idei: - drepturile omului și valorile democratice trebuie învățate și privite în perspectiva mondială; cultivarea acestor drepturi nu va fi eficace, dacă școala nu cunoaște un climat democratic.

- educarea drepturilor omului se va realiza în etape, în funcție de vârstă și de dezvoltarea psihologică a elevilor: la copiii având între 5 și 7 ani accesul se pune pe cooperare; de la 8 la 11 ani pe dezvoltare toleranței; între 11-15 ani pe achiziția cunoștințelor de bază în materie de drepturile omului; între 11-19 ani pe promovarea unor acțiuni în colectivitate.

- drepturile omului și valorile democratice trebuie promovate și cultivate prin întregul proces de învățământ, nu numai la activitățile de educație moral-civă. Prin sintagma drepturile omului se înțelege, general, raportarea la drepturile legale de natură noastră, fără de care nu am ști să trăim ca ființe umane. Drepturile omului ne permit să dezvoltăm și să folosim din plin calitățile noastre umane, inteligența, talentele, conștiința noastră și să răspundem nevoilor noastre spirituale și de altă natură. Ele decurg din aspirația crescândă a umanității la o viață în care demnitatea și valoarea fiecăruia să fie respectate și protejate. Refuzul drepturilor omului și al libertăților sale fundamentale nu este numai o tragedie personală, ci conține și germele agitației sociale și politice.

Respectul drepturilor omului și al demnității umane constituie fundamentul libertății, dreptății și păcii în lume. Întreaga omenire este răspunzătoare de asigurarea drepturilor omului în general și al copilului în special.

Declarația Drepturilor Copilului adoptată cu unanimitate de Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite în anul 1959 prevede: Dreptul la ocrotire socială care îi permite dezvoltarea sănătoasă și normală pe plan fizic, intelectual, moral, spiritual și social.

În contextul aniversării a 30 de ani de la adoptarea Convenției cu privire la drepturile copilului, document care instituie o nouă concepție asupra copilului și a drepturilor lui, Institutul Român pentru Drepturile Omului propune specialiștilor și tuturor celor interesați de acest domeniu o lucrare sinteză conținând informații, comentarii și analize referitoare la protecția și promovarea drepturilor copilului. Chiar dacă și alte instrumente internaționale conțin dispoziții referitoare la copii, acest document este singurul instrument consacrat exclusiv copilului; este tratatul cel mai complet, conținând toate drepturile fundamentale ale copilului. Drepturile copilului sunt drepturi ale omului, având ca scop protejarea copilului ca ființă umană.

Astfel, ca și drepturile omului, în general, drepturile copilului, pentru a fi efective, trebuie garantate și protejate, un rol important revenind în acest sens Comitetului pentru drepturile copilului care supraveghează, prin diferite proceduri și acțiuni, realizarea acestor drepturi în statele semnatare ale Convenției. România, în calitatea sa de stat parte la Convenția cu privire la drepturile copilului și la protocoalele sale facultative, dar și ca stat semnatar al tratatelor regionale în materie, și-a luat angajamentul de a asigura o mai bună protecție a drepturilor copilului. În acest sens au fost create instituții care realizează o gamă variată de activități, acțiuni, programe și campanii de informare, sensibilizare și conștientizare în domeniul promovării și garantării drepturilor copilului. Institutul Român pentru Drepturile Omului, în calitatea sa de instituție națională pentru drepturile omului, cu atribuții de cercetare, formare și informare în domeniu, acordă problematicii drepturilor copilului o atenție deosebită, stabilind, împreună cu partenerii instituționali (Ministerul Educației și Cercetării, Inspectoratele școlare, Casele Corpului Didactic, unități de învățământ, organizații neguvernamentale), ca o prioritate promovarea unei educații în spiritul principiilor și dispozițiilor Convenției.

Educația în domeniul drepturilor omului încurajează și promovează respectul pentru valori și promovează incluziunea, nediscriminarea, participarea, responsabilitatea și egalitatea. Această formă de educație nu trebuie înțeleasă exclusiv în termenii unei obligații școlare, ea include tot ceea ce experimentăm în mediul privat, în comunitățile de apartenență, în relațiile cu prietenii și colegii. Educația pentru drepturile omului are un rol esențial în procesul de responsabilizare individuală și socială, deoarece prin intermediul ei sunt cultivate responsabilitățile și îndatoririle care ne revin ca cetățeni.

Respectarea drepturilor omului fiind o caracteristică a societății democratice, includerea educației pentru drepturile omului în curricula școlară este necesară, alături de alte forme de educație: educația pentru cetățenie, educația pentru promovarea culturii toleranței și a păcii, așa cum acestea sunt prevăzute în diferite instrumente internaționale și regionale. Sensibilizarea, conștientizarea și responsabilizarea, atât la nivel personal cât și colectiv, sunt esențiale pentru identificarea, aplicarea și promovarea unor modalități efective de abordare și rezolvare a problemelor și provocărilor majore cu care se confruntă societatea actuală. În acest sens, eficiența procesului educațional este cu atât mai ridicată cu cât fiecare actor implicat și instituție angajată în realizarea lui își îndeplinește în mod competent și responsabil atribuțiile.

În același timp, încurajarea comportamentelor și atitudinilor pozitive, exprimând respectul pentru ființa și demnitatea umană, trebuie promovată la nivelul întregii societăți, nu numai la nivelul mediului școlar. Se impune astfel, necesitatea unui efort colectiv în direcția asumării misiunii educative de către toate instituțiile, grupurile și actorii sociali, și implicarea

acestora, inclusiv prin programe de colaborare și parteneriate, în realizarea efectivă a drepturilor omului.

Copiii reprezintă resursa umană esențială într-o societate, de aceea este nevoie de răbdare, atenție și perseverență pentru ca aceștia să evolueze într-o societate bazată pe principii democratice, în care demnitatea omului, drepturile și libertățile lui fundamentale sunt respectate.

Tema copilului și a copilariei a devenit, în special după adoptarea Convenției Națiunilor Unite cu privire la Drepturile Copilului, o prezență constantă atât în discursul politic actual, cât și în abordările științifice, culturale, educaționale - la nivel internațional, regional și național.

S-au constituit alianțe internaționale, ale organismelor non-guvernamentale, care presează guvernele să respecte drepturile copilului. Cu ajutorul mijloacelor de comunicare în masă, opinia publică de masă este sensibilizată în legătură cu situația dramatică a copiilor din diverse colțuri ale lumii.

În România, au fost create instituții specializate la nivel național și local menite să monitorizeze implementarea și respectarea drepturilor copilului. S-au dezvoltat programe de parteneriat stat-organisme private - naționale și internaționale - în acest scop, al ameliorării protecției copilului și copilariei. Prin intermediul cooperării internaționale, în special țările subdezvoltate și în curs de dezvoltare, printre care și România, beneficiază de asistență tehnico-științifică și financiară în domeniul implementării și protecției drepturilor copilului.

Și totuși....cât de conștienți sunt copiii de zădărnici de a le garanta drepturile? Începând chiar cu o vârstă fragedă, de la care poate conștientiza anumite lucruri, fiecare copil trebuie să își cunoască drepturile, trebuie să fie informat, pentru a se evita eventuale situații de abuz, într-un cadru extins fie spus: încălcarea drepturilor copilului. Experiența ne arată ca cei mici sunt de multe ori mult prea conștienți de responsabilitățile pe care le au și prea puțin de drepturile lor.

În cadrul școlii copiii trebuie învățați și încurajați să rămână la fel de sinceri, de deschiși, de dornici de a se lăsa ajutați și de a discuta despre problemele cu care se confruntă, indiferent de natura lor! Este important să cunoască faptul că au drepturi, că există o lege care îi protejează și că au responsabilitatea la rândul lor să acționeze/reacționeze în virtutea lor.

Adulții trebuie atenționați să fie deschiși la problemele copiilor, să le ia opiniile în serios, insuflându-le respectul pentru ei și pentru ceilalți, transformându-i în adulți responsabili, capabili de decizii înțelepte.

#### Bibliografie:

1. Balahur Doina, „Protectia drepturilor copilului ca principiu al asistenței sociale”, Ed. Al Beck, 2001, București
2. Boros Maximilian, „Părinți și copii”, 1992, București
3. Adrian Bulgaru „Drepturile copilului dreptul la educație”, Editura I.R.D.O., 2019, București



PROFESOR ÎNVĂȚĂMÂNT PREȘCOLAR: TODERICI CRISTINA

**Educația Pozitivă în Familie pentru Copiii Preșcolari:**

**Cum să Fii un Părinte Empatic Înțelegerea Copiilor Preșcolariilor:**  
**Baza Pentru O Educație Pozitivă**

Cunoașterea profundă a copilului este o necesitate și este fundamentul unei educații eficiente rezidând în individualizarea procesului educațional, adaptat la temperamentul și reactivitatea fiecărui copil.

De exemplu, un copil mai introvertit poate necesita mai mult încurajare în activitățile de grup, în timp ce unul extrovertit poate fi îndrumat să își dezvolte abilitățile de concentrare.

Educația pozitivă în familie joacă un rol important în formarea personalității și caracterului copilului, adoptând o abordare empatică și prietenoasă ce ne transformă în părinți buni și un sprijin real în dezvoltarea copiilor.

- **Empatia este Fundamentul unei Educații Pozitive pentru Copiii Preșcolari**

Empatia, cheia în educarea copiilor noștri, ne permite să ne punem în locul lor și să-i înțelegem mai bine. Prin empatie, putem răspunde adecvat nevoilor lor emoționale, oferind sprijin în momentele dificile.

De exemplu, înțelegând frica unui copil de întuneric, putem lua măsuri pentru a-l liniști și a-l ajuta să depășească această teamă.

- **Mențineți o Comunicare Sinceră și Deschisă cu Copiii Preșcolari**

Comunicarea deschisă și sinceră este esențială în construirea unei relații sănătoase cu copiii noștri. Ascultarea activă și exprimarea iubirii și aprecierii față de ei îi fac să se simtă în siguranță și valorizați.

- **Crearea unui Mediu Propice pentru Educație și Dezvoltarea Copiilor Preșcolari**

Cultivați un mediu în care preșcolarii se simt încurajați să-și exprime ideile și emoțiile. Oferiți-le oportunități pentru învățare prin explorare și descoperire, cum ar fi activități creative sau jocuri educative care stimulează gândirea critică și creativitatea.

- **Iubire, Grijă și Atenție - Bazele Dezvoltării Preșcolarelor**

Iubirea, grijă și atenția necondiționată sunt fundamentale pentru dezvoltarea armonioasă a preșcolarelor. Copiii se simt iubiți și în siguranță când sunt ascultați și înțeleși, fără a fi certați.

Părinții trebuie să evite moralizarea excesivă, care poate determina copiii să-și ascundă sentimentele, afectând astfel nevoia lor de comunicare și de dragoste.

- **Autoritatea Părintească - Echilibru și Adaptabilitate**

Autoritatea părintească nu se impune prin forță, ci este rezultatul relațiilor echilibrate, morale și umane. O autoritate autentică conduce la relații de destindere și atașament, în timp ce una falsă generează tensiuni și conflicte.

Autoritatea trebuie să fie fermă și adaptată vârstei copilului, implicând un climat de afecțiune, dreptate, stăpânire de sine, înțelegere și colaborare între copil și părinte.

- **Dezvoltarea Personalității Preșcolarului și Abordarea Situațiilor Conflictuale**

Formarea personalității copilului implică abordarea înțeleaptă și empatică a situațiilor conflictuale. Părinții trebuie să fie conștienți de impactul conflictelor dintre ei asupra copilului, evitând disputele nejustificate.

Oferirea unui model de rezolvare ponderată a diferențelor este crucială, deoarece conflictele nerezolvate pot determina copilul să-și ascundă sentimentele, să mintă sau să adopte comportamente negative.

- **Greșelile în Educație Ale Părinților și Impactul Lor Asupra Preșcolarilor**

Este important să identificăm și să evităm greșelile comune în educație, precum grija excesivă, severitatea excesivă și indiferența.

Acestea pot avea un impact negativ asupra dezvoltării preșcolarilor. Părinții trebuie să găsească un echilibru între protecție și permisivitate, încurajând independența copilului într-un mediu sigur și iubitor.

- **Rolul Părintelui ca Educator Eficient al Preșcolarului**

Părintele este primul și cel mai important educator al copilului. Pentru a-și îndeplini rolul eficient, părinții ar trebui să:

- Încurajeze creativitatea și curiozitatea preșcolarilor.
- Fie modele pozitive de comunicare și rezolvare a conflictelor.
- Oferă spațiu și timp pentru explorare și dezvoltare.
- Răsfățeze copiii cu iubire și grijă, fără a-i presa.
- Adapteze autoritatea părintească la nevoile și vârsta preșcolarilor.

Educația pozitivă în familie este de bază în dezvoltarea preșcolarilor. Investiția în înțelegerea profundă a copilului și adoptarea unei abordări empatică contribuie la formarea unei personalități echilibrate și la dezvoltarea lor armonioasă. Ca părinți, sunteți cei care pot influența pozitiv viitorul preșcolarilor, asigurându-le un parcurs de succes și echilibru în viață.



## **Leadershipul educațional – premisă a schimbării și resursă a îmbunătățirii activității cadrului didactic**

**Prof. înv. preșcolar: Todireanu Daniela**  
**Școala Gimnazială “Al. I. Cuza” –Roman, Neamț**

*„Sarcina liderului este să conducă pe oamenii săi de unde sunt spre locuri unde nu au mai fost.”*

*Henry Kissinger*

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles drept un proces de consolidare și extindere, ca o îmbunătățire a profesionalismului cadrului didactic de a-și manifesta abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia.

Acesta contribuie la dezvoltarea profesională a cadrului didactic, la formarea competențelor profesionale prin implicarea acestuia într-un proces sistematic de căutare, de identificare de soluții pentru optimizarea activității practice pe care o realizează.

Leadershipul în educație reprezintă un domeniu complex, solicitant și, în același timp, foarte important dacă dorim să aducem un impact pozitiv semnificativ în viețile copiilor de astăzi și din viitor, în comunitatea de învățare și în societate.

Leadership-ul în școală este un proces de succes cu focus pe o execuție eficientă și metode de conducere liniare. Schimbarea se întâmplă atunci când liderii au o viziune clară, o abordare potrivită și o strategie eficientă.

Scopul principal al leadershipului schimbării este de a implementa cu succes noi procese, produse și strategii. Scopul este de a asigura progresul și de a orienta spre un viitor dezirabil. Profesorul – în calitate de organizator al procesului de învățământ, de educator și partener, de membru al corpului profesoral – posedă caracteristicile unui lider, pe care le demonstrează la nivel de clasă, dar și în cadrul colectivului: creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și cea a școlii; lansează viziunea în comunitatea profesională din care face parte; motivează și inspiră prin acțiuni concrete atât elevii, cât și colegii să atingă viziunea promovată; antrenează/ghidează și construiește o echipă care să fie eficientă în realizarea viziunii.

Acest proces este unul axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrului didactic prin:

- autorizarea profesorului să își valorifice în mod plener potențialul de lider în activitatea sa la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
- crearea unui mediu favorabil constituirii și funcționării comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție prin promovarea valorilor autentice;
- implicarea pleneră a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse niveluri;
- oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmare profesională, inclusiv prin asumarea de către cadrul didactic a rolului de formator și mentor.

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.

Profesorul lider:

- are capacitatea de a inspira și a încuraja colegii de breaslă să se schimbe, să reflecteze și să se implice în activitățile pe care, în mod normal, nu le-ar lua în considerare;
- 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;
- este un membru și colaborator activ al comunității profesionale de învățare;
- influențează îmbunătățirea continuă a procesului educațional.

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 sistem:

Profesorul lider contribuie la optimizarea procesului educațional prin implicarea într-o cercetare-acțiune, care reprezintă un ansamblu de metodologii de cercetare ce promovează acțiunea didactică și cercetarea pedagogică în egală măsură și în același timp.

Schimbarea este o prioritate absolută în toate instituțiile de învățământ. Nu putem să livrăm o educație care nu este conformă cu societatea în care trăim și nu putem lucra într-un mediu a cărui orientare este spre trecut și nu viitor.

Aceasta este complexă și presupune o colaborare eficientă a echipei și o comunicare clară.

Unele dintre cele mai comune tipuri de schimbări includ:

- *Schimbările centrate pe oameni* care au un efect puternic asupra resursei umane
- *Schimbările cu focus pe strategie* își ajustează strategia ca să obțină un avantaj, să îmbunătățească eficiența, să răspundă oportunităților și să facă față provocărilor
- *Schimbările structurale* pot include schimbarea ierarhiei, redistribuirea responsabilităților sau orice alte schimbări care influențează modul în care este condusă și organizată școala sau grădinița
- *Schimbările cu scop de remediere* rezolvarea de probleme specifice identificate
- *Schimbare cu focus pe tehnologie* utilizarea tehnologiilor digitale pentru a îmbunătăți predarea, învățarea și cercetarea și pentru a spori experiența elevilor, dar și a profesorilor

Orice schimbare importantă pe care o introducem în școală trebuie planificată, implementată și susținută. Leadershipul schimbării este eficient doar atunci când oamenii își transformă obiceiurile, sunt pregătiți în mod adecvat și sunt de acord cu beneficiile pe care le va aduce schimbarea.

Punerea în aplicare a unei schimbări organizaționale trebuie să urmărească mai multe etape:

- *Stabilește nevoia*
- *Creează o rețea de schimbare*
- *Comunică eficient*
- *Gestionează rezistența la schimbare*
- *Focus pe progres*

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Bush, T., Dezvoltarea leadershipului și a managementului în educație, Sage, 2008
2. Cucoș C., Pedagogie, Iași: Polirom, 2006
3. Dumitru I. (coord.), Consiliere psihopedagogică, Iași, Polirom, 2008.
4. Fullan, M., Leadership într-o cultură a schimbării., John Wiley & Son, 2007

# DESPRE FORMAREA COEZIUNII DE GRUP ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR EXEMPLE DE BUNE PRACTICI

**Autor: prof. ȚOIA ALINA**

**Unitatea de învățământ: GRĂDINIȚA NR. 268**

Perioada preșcolară sau „vârsta de aur a copilăriei” este vârsta unor mari achiziții psihocomportamentale fundamentale, a căror calitate va influența în mare măsură nivelul de adaptare și de integrare a copilului în fazele următoare ale evoluției și dezvoltării lui. Vârsta preșcolară este o perioadă a descoperirii, copilul învață că există o lume interesantă dincolo de spațiul clasei și dorește să se implice în cunoașterea ei.

*„Procesul devenirii ca persoană unică, independentă și perfect funcțională își are rădăcinile în copilăria timpurie.”* (Tomșa, Ghe., 2005, pag.44).

Grădinița, pentru copiii care îi trec pragul, constituie prima experiență a vieții în societate. Ea le creează o gamă întinsă de relații cu copiii de aceeași vârstă și cu adulții, alții în afara celor din familie, toți necunoscuți. Această instituție îi așează într-un cadru nou prin dimensiunile și conținutul său (obiecte, instrumente, materiale), care îi stimulează pentru investigație, experiment și acțiune.

Intrarea în grădiniță, prima experiență a vieții în comun, este o ruptură de viață și obiceiurile familiale, oricare ar fi ele. Totuși, în afară de unele excepții, copilul de diferite vârste se integrează destul de bine în grup. Încep prin a-și crea prietenii, prin a-și alege parteneri de joc și, mai mult, încep să-și împartă jucării sau chiar obiecte cu importanță personală (îmbrăcăminte, dulciuri etc.).

Educatorele sunt persoanele profesioniste care sunt conștiente de rolul lor delicat pe care îl au în găsirea mijloacelor adecvate adaptării copilului preșcolar la activitățile de grup. Preocuparea lor permanentă este aceea de a crea condițiile de activitate proprii fiecărei vârste, a mijloacelor de dezvoltare afectivă și de expansiune a forțelor creatoare pentru micuții pe care îi au în grijă.

Este binecunoscut faptul că activitatea esențială și primordială în educația timpurie o reprezintă *jocul*. Cu ajutorul jocului se manifestă inițiative, activități voite și gândite, se stabilesc legături multiple între copii.

Pornind de la aceste concepte teoretice, în anul școlar curent, îmi desfășor activitatea într-o instituție de învățământ preuniversitar de stat, la o grupă mijlocie. Grupa are continuitate și funcționează cu un efectiv de 23 de preșcolari. Dacă în anul școlar precedent am întâmpinat probleme în ceea ce privește adaptarea celor mici, majoritatea provenind din mediul familial, anul acesta preșcolarii au dovedit comportamente de adaptare, de acceptare a covârșnicilor cu mai multă ușurință. Iată câteva exemple de activități-jocuri care reprezintă argumente pentru realizarea acestei coeziuni de grup:

**Joc senzorial „Cine te-a strigat?”**: pe un scaun, un copil este așezat cu spatele la ceilalți copii așezați în semicerc, iar educatoarea, printr-un semn aparte, arată spre un copil să îl strige pe cel așezat; dacă cel strigat recunoaște vocea și numește copilul, se face schimbul pe scaun și tot așa mai departe.

**Joc de rol „De-a grădinița”, „De-a familia”**, în care cei mici sunt puși să își aleagă partenerii de joc și, astfel, copiii își aleg prietenii sau preferații.

**Joc cu text și cânt „Ursul doarme”**, în care, pe rând, în alternanță fată/băiat, în mijloc un copil este „ursul”; după executarea cântecelului, „ursul” trebuie să aleagă cine îl va schimba; astfel, și în acest caz, alegerea se va face după prietenie sau preferințe.

**Joc de mișcare „Buchețele, buchețele”**, în care educatoarele dă comanda: „Am fost la florărie și am cumpărat un buchet de flori, în care erau 3 fire, sau 5 fire sau o cifră oarecare. Copiii trebuie să facă grupuri cu atâția membri câte fire de flori spune educatoarele. Astfel, fiecare va alege să facă parte din grup împreună cu prietenii sau preferații.

Am încercat în acest articol să evidențiez câteva metode prin care un cadru didactic, în cazul de față din învățământul preșcolar (educație timpurie) poate determina formarea grupei de copii și îndeplinirea **OBIECTIVELOR CADRU** din **CURRICULLUM PENTRU EDUCAȚIE TIMPURIE-DOMENIUL OM ȘI SOCIETATE**:

- cunoașterea și respectarea normelor de comportare în societate, educarea abilității de a intra în relație cu ceilalți ,
- educarea trăsăturilor pozitive de voință și caracter și formarea unei atitudini pozitive față de sine și față de ceilalți;
- dezvoltarea comportamentelor de cooperare, prosoziale, proactive (inițiativă);
- dezvoltarea abilității de recunoaștere, acceptare și respect al diversității.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

1. **Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului**, 2008, *Curriculum pentru învățământul preșcolar* , București, 2008;
2. **Ministerul Educației Naționale**, 2018, *Curriculum pentru Educație Timpurie*, București, 2018;
3. **Ministerul Educației Naționale**, 2019, *Curriculum pentru Educație Timpurie ( a copiilor de la naștere până la vârsta de 6 ani)*, București, 2019;

# **MEDIUL DE ÎNVĂȚARE IDEAL-CONDIȚII PENTRU SUCCESUL EDUCAȚIONAL**

**PROF. TOMA MIHAELA  
GRĂDINIȚA P.P.NR.2 LUGOJ**

Mediul la clasă este unul dintre cei mai importanți factori care influențează învățarea elevilor și un loc în care elevii ar trebui să se simtă în siguranță și în care relațiile sănătoase cu colegii și profesorii să înflorească.

Primul mediu de viață al unui copil este familia, acesta influențând dezvoltarea ulterioară a copilului prin modelele comportamentale oferite, climatul afectiv și educativ. Familia trebuie să ofere securitate copilului, astfel încât acesta să înflorească. Grădinița este mediul unde copiii preșcolari sunt primiți, se mișcă și se joacă, unde totul trebuie gândit și amenajat, astfel încât acesta să fie o sursă din care copiii se inspiră și învață, un loc plăcut, frumos, în care se simt bine, în siguranță, un loc care le vorbește lor și tuturor celor care îi vizitează, despre tot ce se întâmplă acolo.

Mediul educațional trebuie să-i stimuleze copilului dorința de a rămâne și de a descoperi lucruri noi, de a se exprima și de a se angaja în relațiile sociale de grup. Acesta îl ajută să își formeze și să își dezvolte personalitatea. Fiecare educatoare trebuie să creeze un mediu educațional bogat pentru o stimulare continuă a învățării spontane a copilului.

Mediul educațional din grădiniță presupune existența unor sectoare: sector bibliotecă, artă, construcții, știință, joc de rol, de asemenea stabilirea locului și a materialelor necesare pentru realizarea centrului tematic, așezarea materialelor la vedere, pe rafturi plasate la nivelul copilului, asigurarea accesului liber al copilului la aceste materiale, alegerea materialelor în funcție de vârstă și interesele copiilor din grupă, sortarea periodică a materialelor, introducerea treptată a materialelor noi, materialele să fie atractive, diverse, colorate, de calitate.

Cu ajutorul materialelor diverse, de calitate, dar mai ales a materialelor din natură se pot desfășura activități de calitate, antrenante, instructive, stimulative pe toate domeniile din grădiniță. În calitate de profesor sau educator, este important să ne asumăm responsabilitatea de a crea un mediu de învățare pozitiv și sigur pentru elevii noștri. Să respectăm diversitatea culturală și nevoile

individuale ale elevilor. Aceste lucruri pot fi realizate prin furnizarea de instrucțiuni clare și concise, oferind feedback constructiv și încurajând dialogul și colaborarea între elevi.

Pentru a facilita crearea unui mediu propice pentru învățare, începem prin a stabili așteptările pentru comportamentul dorit la începutul exercițiului. Acestea includ ascultarea atentă a celorlalți, participarea activă și constructivă la discuție și respectul pentru punctele de vedere ale colegilor de grup. În timpul exercițiului, monitorizăm comportamentul elevilor și îi încurajăm să își respecte colegii de grup și să se concentreze asupra subiectului discutat. Dacă apar probleme sau conflicte, îi încurajăm pe elevi să găsească împreună o soluție și să se străduiască să colaboreze în mod constructiv. La finalul exercițiului, revizuim comportamentul elevilor și discutăm împreună despre ce s-a făcut bine și cum se poate îmbunătăți pentru viitoarele exerciții. Această evaluare oferă o oportunitate pentru elevi să reflecteze asupra comportamentului lor și să identifice moduri în care își pot îmbunătăți abilitățile de comunicare și colaborare.

De asemenea, am putea utiliza jocurile de rol sau alte activități interactive pentru a le permite elevilor să își exerseze abilitățile de comunicare într-un mod distractiv și interactiv. În timpul acestor activități, vom monitoriza și oferi feedback individual pentru fiecare elev în parte, pentru a-i ajuta să își dezvolte abilitățile de comunicare și pentru a îi încuraja să se simtă confortabil în a-și exprima ideile și opiniile.

Un alt exemplu de activitate care poate crea un mediu propice pentru învățare este implicarea elevilor în proiecte. Elevii pot fi invitați să lucreze în echipă la un proiect de cercetare, de construcție sau de creație. Această situație de învățare îi poate ajuta pe elevi să își dezvolte abilitățile de cercetare, creativitate, colaborare și comunicare. În cadrul proiectelor, elevii pot fi încurajați să împărtășească idei, să colaboreze și să învețe unii de la alții. De asemenea, feedback-ul constant oferit de către profesor și de către colegii de echipă poate ajuta elevii să se dezvolte și să își îmbunătățească abilitățile.

Simulările reprezintă și ele o modalitate eficientă de a crea un mediu propice pentru învățare. Elevii pot fi implicați în simulări care să le permită să își exerseze abilitățile și cunoștințele într-un mediu controlat și sigur. Aceste situații de învățare pot ajuta la dezvoltarea abilităților de analiză, de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor. Prin simulări, elevii pot fi expuși la situații reale sau imaginate, iar apoi pot reflecta asupra experienței lor și pot învăța din rezultatele obținute.

Excursiile reprezintă o altă modalitate prin care putem crea un mediu propice pentru învățare. Excursiile la muzeu, la laboratoare sau în natură pot fi utilizate pentru a face învățarea mai realistă și mai tangibilă. Această situație de învățare poate ajuta la dezvoltarea abilităților de observare, de înțelegere și de apreciere a lumii din jur. În timpul excursiilor, elevii pot avea ocazia să exploreze, să descopere și să învețe prin experiență directă, ceea ce poate încuraja un mediu de învățare activ și captivant.

Prin crearea unui mediu propice pentru învățare și prin facilitarea unui exercițiu interactiv de discuție și colaborare, elevii sunt încurajați să își dezvolte abilitățile de comunicare, colaborare și ascultare activă, comportamente care sunt esențiale pentru succesul în școală și în viață. Spațiul amenajat pe arii de stimulare ajută copiii să-și dezvolte personalitatea prin faptul că le lasă posibilitatea de a alege singuri unde, cu ce, cu cine și cât se joacă, își asumă responsabilități pentru alegerile făcute, percep activitățile ca fiind reușite deoarece sunt potrivite nivelului lor de dezvoltare și nu vor resimți o frustrare ca urmare a faptului că sunt constrânși să participe la activități care sunt fie prea dificile, fie prea ușoare.

Bibliografie: 1. Curriculum pentru învățământ prescolar, (2008), Editura Didactica Publishing House.

2. Proiectul pentru Reforma Educației Timpurii;



# CUM APLICĂM AUTORITATEA ȘI EMPATIA LA COPIII CU CES

Prof. Țonea Anca Saviana  
Școala Profesională Specială Nr. 2  
București

Într-o eră în care inteligența artificială ocupă un rol primordial, ne întrebăm dacă autoritatea și empatia își au rolul lor în educația copiilor cu CES. Cunoaștem și nu o singură dată, ne-am lovit de aceste două trăsături în mediul educațional. Unii profesori sau părinți pot fi autoritari într-o mai mare sau mai mică măsură, alții sunt mai empatici și la fel, într-o mai mare sau mai mică măsură.

Ce este foarte important, este să știm cum putem combina aceste doua trăsături, astfel încât să putem obține rezultate concrete la educația copiilor.

Deoarece, unii părinți nu știu să facă diferența între autoritar și empatic, rolul profesorilor este de a suplini, rolul părinților. Am întâlnit cazuri când părinții ne cereau să le educăm copiii (copii cu vârste între 15-16 ani). Atunci ne întrebam, în aceste cazuri, care este rolul părinților? Se știe că educația, oricărui copil, ca este în învățământ special sau chiar de masă, se face până la 7 ani.

Oare unde au fost acești părinți până la vârsta de 7 ani ai copilului? Cu ce s-au ocupat? Ce au făcut de era mai important decât educația copilului lor? Răspunsul din partea lor este același la toți părinții cu care am fost în contact direct: lucrează în 3 schimburi, copilul a stat sau a fost crescut de bunici (care știm cu toții că ei sunt mai permisivi), sau nu au avut timp etc. Care timp, timp de soare, ploaie s.a.?

Dacă am decis să facem un copil, înainte trebuie să ne gândim, ce îi putem oferi, ce educație îi putem da, ce situație materială avem pentru a crește copilul, într-un mediu propice dezvoltării lui, atât pe plan emoțional, profesional cât și social.

Mulți dintre părinți nu se întreabă dacă pot duce la îndeplinire aceasta “muncă”, neștiind că “funcția” de părinte cere multă implicare, dragoste și dăruire.

Se știe că un copil nu se crește ușor, dar ce nu știm, este că trebuie să combinăm în creșterea lor autoritatea cu empatia. Și aici venim cu întrebarea, este corect să fim autoritari și empatici cu copiii, mai ales cu cei cu nevoi speciale? Da, este ideal să combinăm aceste două trăsături în relația cu copiii cu CES. Dacă le folosim într-o abordare echilibrată, este esențială pentru a-i ajuta să se dezvolte.

Autoritatea și empatia, joacă un rol important în dezvoltarea și educația copiilor cu CES. Acestea au două aspecte fundamentale, dar care trebuie abordate într-un echilibru blând.

Autoritatea, în mediul educației, face referire la capacitatea de a ghida, de a stabili limite și reguli, de a oferi structura și siguranță. În cazul copiilor cu CES, autoritatea este esențială pentru a crea un mediu previzibil și sigur, pentru a se putea dezvolta potrivit.

Autoritatea este importantă la copiii cu CES, deoarece ei beneficiază mult de pe urma rutinei și structurii, ajutând la stabilirea acestor elemente, oferind un cadru stabil și predictibil.

Limitele clare sunt importante, deoarece ajută la gestionarea comportamentului, reduc anxietatea și promovează auto-controlul. Copiii cu CES se pot simți vulnerabili sau nesiguri, de aceea autoritatea trebuie realizată cu grijă, pentru a le oferi un sentiment de siguranță și protecție.

Autoritatea trebuie să fie realizată prin reguli clare și simple, explicite și ușor de înțeles în mod consistent. Dacă regulile sunt aplicate diferit de la o zi la alta sau de la o persoană la alta, copiii cu CES pot deveni confuzi și anxioși. Dacă autoritatea este bine gestionată și controlată, aceasta poate sprijini dezvoltarea abilităților sociale, emoționale și cognitive. O altă modalitate de a aplica autoritatea este utilizarea unui sistem de recompense pentru comportamente pozitive și consecințe pentru comportamente inadecvate. Copiii învață observând. De aceea trebuie să fim pentru ei un model de urmat. Existența anumitor reguli sau limite trebuie explicate clar, adaptate vârstei și nivelului de înțelegere al copilului.

Prin empatie se înțelege capacitatea de a percepe și de a împărtăși sentimentele cuiva. În cazul educației, înseamnă a înțelege experiențele și emoțiile copiilor cu CES, prin care văd lumea din perspectiva lor.

Empatia construiește o relație de încredere și respect între profesor și copil, ajutând la identificarea nevoilor individuale ale copilului, care pot fi diferite de cele ale copiilor fără CES.

Empatia ne dă voie să adaptăm strategiile de predare și intervențiile educaționale, la stilul de învățare și la provocările specifice ale copilului. Empatia poate oferi suport emoțional vital, ajutând copilul să facă față dificultăților, frustrărilor și anxietății, sprijinind astfel copilul în a-și înțelege și a-și gestiona emoțiile.

Pentru aplicarea empatiei, trebuie să acordăm atenție deplină copilului, să ascultăm ceea ce spune și modul în care se exprimă, verbal și non-verbal. Observând atent comportamentul elevului, expresiile faciale, limbajul corpului și semnele subtile ale emoțiilor, putem empatiza mai ușor cu el.

Alte modalități de aplicare a empatiei este să recunoaștem și să acceptăm emoțiile copilului, chiar dacă nu înțelegem cauza lor; să încercăm să vedem situațiile din prisma copilului, să înțelegem ce ar putea simți sau gândi.

Pentru o comunicare bună trebuie să folosim un limbaj corporal adecvat și pozitiv (zâmbet, atitudine deschisă, contact vizual) pentru a arăta interes și empatie. Trebuie să ne adaptăm la sensibilitățile copilului, să fim răbdători și să înțelegem că, copiii cu CES, au nevoie de mai mult timp pentru a procesa informații și a răspunde. Succesul în educația copiilor cu CES depinde de găsirea unui echilibru delicat între autoritate și empatie.

Autoritatea poate fi realizată într-un mod empatic, înțelegător și respectuos, nu trebuie să fie rigidă sau autoritară.

Autoritatea presupune impunerea de reguli și structuri, empatia ajută la personalizarea abordării în funcție de nevoile fiecărui copil. De exemplu, dacă un copil cu CES are dificultăți în a se concentra pentru perioade lungi, o abordare empatică ar implica ajustarea duratei sesiunilor de învățare, dar și aplicarea unor tehnici de autoritate pentru a încuraja respectarea unor mici reguli de comportament.

Aplicarea autorității nu trebuie să fie sinonimă cu pedeapsa severă. Dacă copilul nu respectă o regulă și o încalcă, acordați o avertizare, ce poate fi o oportunitate în a încuraja îmbunătățirea

comportamentului și a împiedica comportamentul inadecvat. Este important ca atunci când un copil cu CES încalcă o regulă, să i se ofere feedback într-un mod clar, dar și empatic, astfel încât să înțeleagă motivul din spatele acelei reguli. Explicarea unui comportament inadecvat într-un mod calm și răbdător poate contribui la o înțelegere mai bună, iar recompensarea comportamentului pozitiv cu un feedback empatic poate întări încrederea copilului.

Un aspect esențial al combinației autoritate-empatie este flexibilitatea. Deși este important să impui limite, trebuie să fii deschis la ajustarea acestora în funcție de circumstanțele individuale ale fiecărui copil cu CES. Dacă un copil cu tulburări de comportament deviază de la regulile stabilite, o abordare empatică ar putea însemna să identifici factorii care au contribuit la comportamentul respectiv (oboseală, anxietate, stimulii din mediu etc.) și să adaptezi răspunsul.

Un profesor poate stabili un program structurat pentru un copil cu CES, dar poate arăta empatie prin adaptarea programului în funcție de nevoile copilului. Dacă un copil are dificultăți în a sta concentrat, programul poate include pauze regulate, iar la sfârșitul fiecărei activități, profesorul poate oferi un feedback empatic care să încurajeze și să motiveze copilul.

Dacă un copil cu CES are un episod de comportament agresiv, autoritatea presupune intervenția rapidă și clară pentru a stabili limitele ("Nu este voie să lovești pe ceilalți"), dar empatia înseamnă și înțelegerea motivului din spatele comportamentului și oferirea unui suport emoțional pentru calmarea copilului ("Văd că ești supărat, hai să respirăm împreună pentru a ne calma"). Dacă copilul continuă să nu respecte regulile sau să încalce regulamentul, explică-le motivele consecințelor, Acest lucru ajută la înțelegerea cauzelor și a efectelor.

Empatia nu înseamnă lipsa de limite, ci poate fi exprimată într-un cadru structurat și cu reguli clare. Comunicarea deschisă și corectă este esențială pentru a menține un echilibru sănătos.

În felul lui, fiecare copil este unic(deosebit). De aceea, metoda trebuie adaptată nevoilor individuale ale copilului, iar echilibrul dintre autoritate și empatie poate necesita modificări continue.

Educația copiilor cu CES presupune o abordare completă, combinând autoritatea(de structură, siguranță și limite) cu empatia(de înțelegere, suport emoțional, adaptare).

Prin mediu educativ, care să ofere atât structură cât și înțelegere, copiii cu CES își pot atinge potențialul maxim.

Autoritatea cu empatia, în lucrul cu copiii cu CES, este esențială pentru a crea un mediu educațional și social sănătos. Autoritatea asigură structura necesară pentru învățare și dezvoltare, iar empatia ajută la personalizarea abordării pentru a răspunde nevoilor specifice ale fiecărui copil. Aceste două trăsături pot coexista armonios, sprijinind astfel dezvoltarea unui copil cu CES într-un mod echilibrat și respectuos.

## PRINCIPIILE LEADERSHIPULUI – IMPERATIV ÎN CONSTRUIREA RELAȚIILOR INTERPERSONALE EFICIENTE, DINTRE ANGAJAȚII DIN ȘCOLI

Tonea Nicoleta -Georgeta,  
profesor, grad didactic I  
Școala gimnazială *Spiru Haret* Medgidia. Jud. Constanța

Problema relațiilor interpersonale ocupă un loc aparte în cadrul organizației contemporane. Dacă veți întreba directorii de succes ai marilor corporații care este caracteristica de bază a unui lider de succes, aceștia vă vor spune că este abilitatea de a lucra cu oamenii. Abilitatea de a relaționa cu ceilalți este neprețuită. Nu contează ce îți dorești să faci. Dacă poți câștiga cu ceilalți, ai reușit!

După *Mihai Golu* (1993) relațiile interpersonale sunt acel „cadru obiectiv în care se probează gradul de concordanță (consonanță) sau de discrepantă (disonanță) dintre planul potențial și cel real al personalității, dintre dorință, aspirație și posibilitate, capacitate, dintre imaginea de sine și cea pe care ceilalți o au despre persoanele în cauză” [2, p.136].

În opinia lui *Steve Duck* (2000) „relațiile nu numai că unesc două persoane, dar le și transformă: pe măsură ce senzorii umani adună informația, ei o și reorganizează, indiferent dacă este vorba despre informații despre alții, despre sine sau despre alte aspecte ale experienței”. [1, p.19]

Iar *Svetlana Rusnac* (2008) le consideră „interacțiuni directe sau indirecte dintre subiecții sociali, care decurg în formă de percepere, înțelegere și evaluare reciprocă, contribuind prin reciprocitatea lor la influență și schimbare mutuală a ambelor părți care implică în raport așteptări și conduite personale” [7, p.91].

Mulți oameni cad în capcana de a considera relațiile ca fiind ceva ce se păstrează în mod natural. Iar acest lucru nu este benefic deoarece tocmai abilitatea noastră de a construi și menține o relație sănătoasă este factorul determinant al modului în care ne vom descurca atât în viața profesională, cât și în cea familială. Abilitatea de a relaționa cu ceilalți este determinantă pentru succesul nostru potențial.

Cu toții am întâlnit persoane talentate, dar care nu reușesc să se înțeleagă cu nimeni și cu care ne este tare greu să lucrăm. Oamenii de genul acesta nu își ating niciodată potențialul maxim, deoarece ei realizează doar o mică parte din ceea ce ar putea face dacă ar ști cum să câștige împreună cu oamenii. Ei nici nu știu că eșecul lor ca persoană constă în incapacitatea de a învăța să-i abordeze cu succes pe ceilalți. De fapt nu obțin niciodată ceea ce vor pentru că nu sunt în stare să stăpânească arta de a-i aborda pe ceilalți, arta de a-i determina pe ceilalți să-i placă.

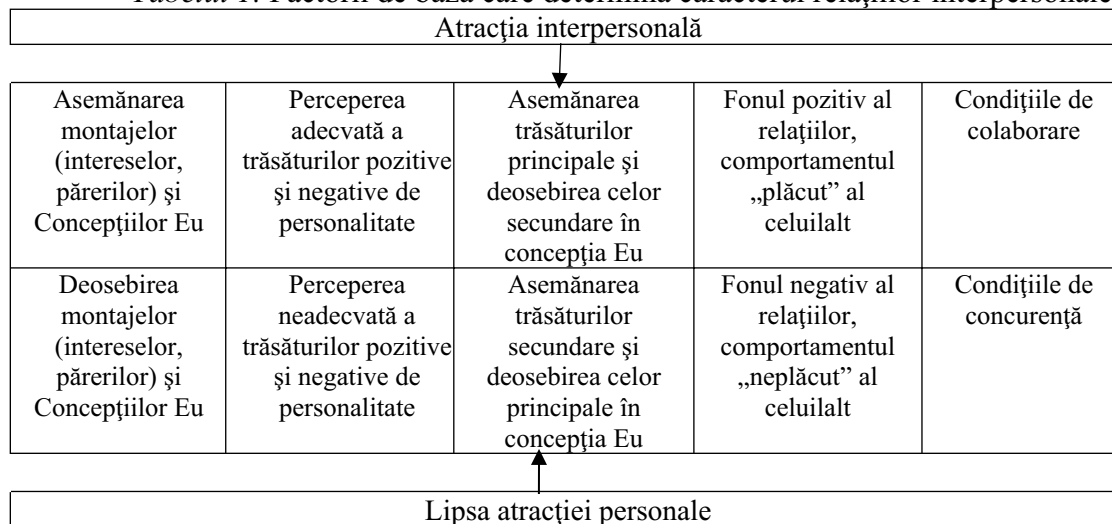
În cadrul organizației formarea relațiilor interpersonale ține de soluționarea unui șir de probleme.

1. Determinarea condițiilor și calităților personale, care fac o persoană mai populară decât alta. Dezvăluirea *factorilor care determină popularitatea* – nepopularitatea personalității în colectiv, oferă posibilitatea de a prognoza caracterul dezvoltării relațiilor.
2. Cercetarea *atracțiilor și simpatiilor interpersonale* la diferite niveluri de interconexiune, de la relații de tovărășie la cele de prietenie. Contradicția dintre căutarea persoanelor asemănătoare sie, orientării la simpatii și ciocnirea de neasemănări – iată sursa dezvoltării permanente a relațiilor interpersonale. Specificul relațiilor în grup, *particularitățile de vârstă și sex, profesionale ș.a.* ale membrilor grupului determină criteriile și etaloanele, utilizate de subiecți în alegerea partenerilor de comunicare. *H.H. Obozov* (1990) a menționat că asemănarea montajelor și a trăsăturilor principale,

perceperea adecvată a trăsăturilor de personalitate, fonul pozitiv al relațiilor, precum și condițiile de colaborare, ce generează atracție interpersonală, contribuie la dezvoltarea relațiilor interpersonale. (vezi Tab.1) [10, p.78]

3. Următoarea problemă ce determină caracterul relațiilor interpersonale este *diferența de gen și particularitățile relațiilor în perechile de același gen și de gen diferit*, în grupuri. Când aceste două componente de relații se completează, relațiile interpersonale se echilibrează.

Tab.1. Factorii de bază care determină caracterul relațiilor interpersonale.



Orice angajat trebuie să înțeleagă că nu va experimenta o relație de succes cu fiecare persoană pe care o va cunoaște. Nu va putea controla reacția celuilalt vis-à-vis de el. Ceea ce poate face este să fie persoana pe care ceilalți doresc să o cunoască și cu care pot să construiască relații, de fapt să respecte principiile leadershipului.[3, 4, 5, 6]

Leadership-ul și dezvoltarea personală se bazează pe niște legi și principii. [5, 6] Putem să negăm existența lor, însă ele pur și simplu există și acționează. Lucrul acesta e important de știut deoarece atunci când suntem în căutarea succesului, aplicând în mod consecvent aceste legi și principii, rezultatele ce ne aduc împlinirea devin predictibile. Dacă însă ne opunem acestor legi, eșecul nostru e garantat.

Donald G. Krause, autorul lucrării „The Way of the Leader” a identificat șapte principii ale leadership-ului, care sunt reunite sub **acronimul SPARKLE**: [apud 8, p.239]

- ☺ *S=Self-Discipline* (autodisciplină și automotivare);
- ☺ *P=Purpose* (determinare, viziune);
- ☺ *A=Accomplishment* (rezultate dovedibile);
- ☺ *R=Responsibility* (asumarea responsabilităților);
- ☺ *K=Knowledge* (cunoștințe generale și specifice);
- ☺ *L=Laddership* (cuvânt creat de autor pentru a crea o puternică imagine vizuală asupra a ceea ce ar însemna un manager de echipă care acordă o importanță demonstrabilă relațiilor interumane);
- ☺ *E=Example* (capacitatea de a seta un model pozitiv pentru echipă).

Astfel, conform teoriei propuse de D.Krause, leadershipul nu este doar determinare, autodisciplină, cunoștințe, ci și *Laddership*, adică capacitatea de a interacționa, comunica, de a stabili și menține relații cu colegii de muncă.

Merită atenție principiile fundamentale propuse de J.Maxwell, care cu siguranță stau la baza reușitei de a stabili și de a menține relații sănătoase cu cei din jur. [4, 5, 6]

Pentru a satisface nevoia de relaționare este necesar de a înțelege și de a învăța câteva principii fundamentale în relațiile cu cei din jur, elaborate de John Maxwell (vezi Tab.2)

*Tabelul nr.2. Principiile leadershipului necesare pentru conectarea cu oamenii [4]*

<i>Principii</i>	<i>Caracteristica de bază</i>
<b>Principiul carismei.</b>	Oamenii sunt interesați de persoana care arată interes față de ei.
<b>Principiul numărul 10.</b>	Dacă vei avea o părere foarte bună despre o persoană, îi vei scoate la iveală calitățile.
<b>Principiul învățării.</b>	Există posibilitatea de a învăța de la fiecare persoană pe care o întâlnim.
<b>Principiul Răbdării</b>	Călătoria împreună cu ceilalți durează mai mult decât călătoria de unul singur.
<b>Principiul confruntării.</b>	Trebuie să-ți pese de oameni înainte de a-i confrunta.
<b>Principiul Grădinaritului.</b>	Toate relațiile trebuie cultivate.
<b>Principiul abordabilității.</b>	Dacă ne vom simți bine cu noi înșine și alții se vor simți bine în compania noastră.
<b>Principiul Parteneriatului.</b>	Colaborarea crește șansele de a câștiga împreună.
<b>Principiul Servirii.</b>	Așează grijile altora deasupra propriilor griji – investește în dezvoltarea celorlalți.

În continuare vă propunem analizei aceste 9 principii valoroase în stabilirea relațiilor interpersonale sănătoase.

#### ❖ PRINCIPIUL CARISMEI.

Pentru a fi o persoană carismatică e bine să urmezi sfaturile lui Dale Carnegie:

- *Fii sincer interesat de alți oameni.* Pentru oameni nu contează cât de multă putere, educație sau cunoștințe posezi, până nu află cât de mult îți pasă de ei.
- *Zâmbește. Un zâmbet este ca o invitație.* Dacă vrei ca oamenii să se simtă atrași către tine, luminează-ți fața cu un zâmbet.
- *Nu uita că numele unei persoane este pentru acesta cel mai dulce și important sunet din lume.*
- *Fii un bun ascultător – încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei.*
- *Află mai multe lucruri despre interesele altei persoane, putând în acest fel să comunici mai bine cu ea.*
- *Tratează persoana de lângă tine ca pe o persoană importantă și fii sincer.* Ideea esențială este că trebuie să-i faci pe ceilalți să simtă importanți. [apud 4, p.131-138]

#### ❖ PRINCIPIUL NUMĂRUL 10.

În spatele principiului „Ești de nota 10!” se află convingerea că toți oamenii au potențial și e nevoie doar ca oamenii să aibă încredere în ei înșiși pentru a-și putea atinge potențialul și pentru a deveni persoanele ce erau destinate să fie. LouAnne Johnson este convinsă că „a crede ce este mai bun despre o persoană scoate din ea ce este mai bun”. [apud 4, p.144]

J. Maxwell vine cu câteva dovezi de ce este mai bine să crezi în oameni:

- dezamăgirea provocată de câțiva oameni nu trebuie să împiedice să credem în oameni. De ce să afecteze eșecul unei persoane modul în care tratez o altă persoană?
- o inimă încrezătoare este sănătoasă din punct de vedere emoțional;
- dacă nu plăci oamenii sau dacă nu crezi în ei, nu vei reuși să te prefaci;
- exprimându-ți încrederea în potențialul oamenilor, le dați curaj pentru a-i atinge.

Recomandări pentru a dezvolta Principiul numărul 10:

- priviți-i din perspectiva a ceea ce pot deveni;
- când oamenii pe care îi conduceți nu cred în ei înșiși, „împrumutați-le” încrederea Dvs.;

- surprinde-ți colegul/ angajatul când face bine un lucru;
- oferiți celorlalți prezumția de nevinovăție;
- tratați-i ca și cum ar fi de nota 10. Oamenii merită întotdeauna aprecierea cea mai mare și atunci ei se ridică la înălțimea așteptărilor liderului. [6, p.246-254]

❖ **PRINCIPIUL ÎNVĂȚĂRII** stabilește că fiecare are ceva de împărtășit celorlalți, ceva de la care putem să învățăm anumite lucruri.

Pentru a învăța de la alte persoane se cere de a prețui oamenii, de a descoperi punctele forte și unice din fiecare persoană, de a adresa întrebări. Aici e important de clarificat ce atitudine poate fi adoptată. Distingem 4 tipuri de atitudini: [4, p.119-121]

- *Atitudinea arogantă* – nu am nimic de învățat de la nimeni. De fapt, nimeni nu este prea bătrân, prea deștept sau are prea mult succes pentru a mai învăța ceva nou.
- *Atitudinea naivă* – există o persoană care mă poate învăța totul. Este un lucru naiv ca un individ să creadă că poate învăța tot ce e nevoie de la o singură persoană. Oamenii au nevoie de mulți mentori.
- *Atitudinea docilă* – pot învăța doar de la persoane deștepte. Singurul moment în care oamenii nu ne pot învăța nimic, este acela când tu nu ești dispus să înveți.
- *Atitudinea matură* – pot avea ceva de învățat de la fiecare persoană pe care o întâlnim. Fiecare persoană are ceva de împărtășit – o lecție pe care a învățat-o, o observație, o experiență de viață. Trebuie să fim dispuși să ascultăm.

❖ **PRINCIPIUL RĂBDĂRII.** Răbdarea aduce un plus valoare relației – relația va avea atât energie, cât și potențial.

Unele persoane sunt iritate de ritmul lent al celor din jur. Și totuși e necesar de învățat să devenim răbdători. Se recomandă următorii 6 pași:

- *Faceți o prioritate din răbdare.* Pe termen lung răbdarea față de oameni este benefică, învață să așteptați rezultatele.
- *Înțelegeți că este nevoie de timp pentru a construi relații fructuoase.* Cu cât este mai mare grupul, cu atât este nevoie de mai mult timp.
- *Practicați principiul schimbului de locuri.* Prețuiți modul celorlalți de gândire și arătați sensibilitate față de sentimentele lor.
- *Conștientizați faptul că oamenii au și creează probleme.*
- *Identificați acele domenii în care oamenii trebuie să aibă răbdare cu Dvs.*
- *Recunoașteți faptul că în orice relație trebuie să renunțați, să faceți compromisuri și să ajungeți la un câștig reciproc.* Încercați în relație cu ceilalți: să-i ajutați, să-i îndrumați, să-i prețuiți, să-i recompensați. [ibidem, p.261-266].

❖ **PRINCIPIUL CONFRUNTĂRII**

Confruntările nu sunt pe placul nimănui, motiv pentru care toată lumea le evită. De ce ne este atât de dificil să confruntăm? Ne este teamă să fim respinși, să fim înțeleși greșit sau să devenim antipatici. Pe de altă parte nu suntem obișnuiți să ne împărtășim sentimentele și nu dorim să înrăutățim lucrurile. Pentru un management constructiv al conflictelor este recomandabil următorul plan:

1. *Confrunțați o persoană numai dacă țineți la ea.* Celălalt trebuie să simtă că Dvs. vă pasă, că țineți la el.
2. *Stabiliți o întâlnire cât mai repede.* Nu uitați, că ori de câte ori lăsați un conflict nerezolvat, lucrurile se vor înrăutăți.
3. *Căutați în primul rând să vă faceți înțeles,* nu neapărat să ajungeți și la un acord.
4. *Evidențiați problema.* Povestiți cum vă face să vă simțiți acea situație. Explicați de ce este important pentru dvs.

5. *Încurajați aflarea unui răspuns.* Oferind ocazia celui alt de a răspunde, ne va ajuta să descoperim percepțiile proprii greșite, să descoperim că trebuie să luăm în considerare și circumstanțele atenuate, ne va ajuta să înțelegem mai bine problema.
6. *Stabiliți împreună un plan de acțiuni.* Odată ce problema și-a găsit rezolvarea, e bine să ne luăm angajamentul de a lăsa problema în trecut. [ibidem, p.157-163]

❖ **PRINCIPIUL GRĂDINĂRITULUI.** Toate relațiile trebuie cultivate.

Orice relație are nevoie să fie cultivată pentru a se dezvolta. Nu poți să neglijezi o relație și să te aștepti să se dezvolte. De fapt relațiile nu sunt la fel și, desigur, nu au nevoie de aceeași cantitate de timp și atenție. Natura și scopul relației sunt cele care determină energia și timpul necesar cultivării ei.

**Ce înseamnă să cultivi relațiile?** Pentru a cultiva o relație sănătoasă e necesar de realizat următoarele 6 lucruri: [ibidem, p.238-242]

- 1) *Angajament.* Când apare o problemă, un conflict, ce veți face: vă interesează menținerea relației sau evitarea conflictului? Angajamentul presupune să nu cedați la primul necaz, căutarea de soluții.
- 2) *Comunicare.* Lipsa sau insuficiența comunicare poate conduce la răceală și distanță. Totuși soluția este de a împărtăși bucuriile zilei nu cu oricine, ci cu persoanele dragi și importante. Se numește comunicare intenționată. P.239
- 3) *Prietenie.* Cu timpul considerăm prietenia celor apropiați ca fiind un lucru ce ni se cuvine și drept urmare, neglijăm să le fim buni prieteni. Pentru a nu rămâne singuri, e necesar să ne păstrăm prietenia într-o renovare continuă (p.240)
- 4) *Amintiri.* Amintirea experiențelor pe care le-am trăit împreună ajută la restabilirea relațiilor, la menținerea legăturii între oameni.
- 5) *Dezvoltare.* Benjamin Franklin spunea: „Promisiunile pot să câștige prieteni, însă performanța este cea care îi păstrează”. Pentru a menține și păstra o prietenie vie și puternică, trebuie să vă dezvoltați împreună.
- 6) *Răsfățare reciprocă.* Arătați-le prietenilor și membrilor familiei dvs. cât de mult vă pasă de ei și asta cât mai des. Arătați-le mici fapte de amabilitate tot timpul.

❖ **PRINCIPIUL PARTENERIATULUI**

Dacă lucrați singur progresul nu vine. Dacă colaborați, cresc șansele de a câștiga împreună. Când lucrați alături și cu ceilalți, veți putea realiza mai multe. „Tu poți înfăptui ceea ce eu nu pot. Eu pot înfăptui ceea ce tu nu poți. Împreună putem face lucruri minunate” (Maica Teresa)

Beneficiile parteneriatului sunt:

- Când stabiliți un parteneriat cu ceilalți, nu pierdeți nimic, economisiți timp.
- Când stabiliți un parteneriat, vă ajutați pe dvs. Puteți împărți sarcinile, apar noi idei și perspective pentru dezvoltarea afacerii.
- Când stabiliți un parteneriat, aduceți cele mai mari recompense. Partenerul vă poate motiva și sprijini în momentele importante sau dificile. Puteți astfel extinde influența și potențialul mult mai repede și mai departe.

**Concluzii.** Munca în organizație presupune munca în echipă. Acolo unde sunt oameni, sunt relații. Caracteristicile principale ale relațiilor eficiente sunt: respectul, experiențele comune, încrederea, reciprocitatea și plăcerea reciprocă.

Respectarea și aplicarea principiilor leadershipului în relațiile interpersonale asigură creșterea eficienței personale, construirea și menținerea unor relații sănătoase, precum și succesul, prosperitatea. Liderii buni sunt axați pe rezultate, iar liderii excelenți sunt axați pe relații, cheltuie timp și energie pe cei din jur. Într-adevăr angajații care aplică în relațiile cu colegii de muncă principiul grădinaritului, cel al parteneriatului, cel al servirii etc. reușesc să



stabilească relații solide. Astfel, vor fi utile în acest sens întrebările: implicarea dvs. îi ajută pe ceilalți să obțină succes în viață? Cum știți dacă ați stabilit relații solide cu cei din jur? Ce faceți ca să stabiliți relații cât mai solide cu semenii voștri? Care este relația mea cea mai importantă?

În final, susținem că darul de a-i înțelege pe oameni are un impact covârșitor asupra capacității dvs. de a comunica și relaționa cu cei din jur. Toți oamenii își doresc să fie ascultați, respectați și înțeleși. Dacă veți învăța să-i înțelegeți pe oameni - felul în care gândesc, ce simt, ce-i inspiră, cum acționează sau cum reacționează într-o anumită situație - atunci îi puteți influența și determina să adopte un mod de gândire pozitiv. A fi lider este despre informal, echipă, angajamente, respect, cooperare. Nu uitați, regula de aur: „trebuie să ajungi mai întâi la inima oamenilor înainte de a le cere să treacă la acțiune”.

Deci, dacă respecti și aplici legile leadership-ului și dezvoltării personale, într-o zi vei fi foarte mulțumit de rezultate. Iar dacă alegi ignoranța, atunci fiecare zi nu e decât o luptă pentru supraviețuire, pentru corectarea deciziilor greșite și a urmărilor lor.

### **Bibliografie:**

1. Duck Steve. Relațiile interpersonale. A gândi, a simți, a interacționa. Iași: Polirom, 2000. 224 p.
2. Golu M. Dinamica personalității. București: Geneze, 1993. 236 p.
3. Les Giblin. Arta dezvoltării relațiilor interumane. București: Curtea Veche, 2000.
4. Maxwell J.C. *Câștigă cu oamenii. Principii fundamentale în relațiile cu cei din jur*. București: Ed. Amaltea, 2007. 351 p.
5. Maxwell J.C. *Dezvoltă liderul din tine 2.0*. București: Ed.: Amaltea, 2018, 294 p.
6. Maxwell J.C. *Lider la 360 o*. București: Ed.: Amaltea, 2009. 343 p.

## **Relația biunivocă între autoritatea și empatia unui leader educațional**

Prof. dr. Nicoleta Trandafir-Colegiul Național Pedagogic Carmen Sylva Timișoara

Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca o îmbunătățire și extindere a profesionalismului cadrului didactic, prin autorizarea acestuia să exerseze leadershipul, adică să-și manifeste abilitățile de lider în procesul activității sale curente, ca parte componentă a acesteia. Leadershipul educațional este un concept care presupune în primul rând existența unui proces de influență orientat spre obținerea unor rezultate.

Leadershipul are nevoie de cel puțin trei factori implicați: putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții. Trebuie făcută distincția între influență și autoritate, caracteristică a puterii managerului, în timp ce influența poate fi exercitată de oricine din școală. Este un proces intenționat, care vizează dirijarea acțiunilor celorlalți în vederea atingerii unor scopuri; poate fi exercitată de indivizi sau de grupuri, poate apărea din orice parte a școlii, inclusiv de la personalul asociat sau elevi, fiind independent de pozițiile formale de management.

Studiile au demonstrat că este necesară trecerea de la centrarea pe dimensiunea managerială de tip sarcină la dimensiunea managerială de tip „raționalități multiple.” Leadership-ul conține schimbare, transformare, devenire, provocare. Acest lucru generează o continuă modificare și dezvoltare a liderului și a strategiilor sale de conducere. Leadershipul nu înseamnă *autoritate* și *putere*, cu toate că aceste elemente se pot găsi în mâinile unui lider, chiar dacă ele nu reprezintă, cu caracter permanent unicele precondiții în stare să ofere posibilitatea leadershipului de a-și desfășura propriul rol.

Un lider educațional își folosește empatia pentru a se adapta și pentru a adopta comportamente variate, conform teoriei leadershipului situațional. Această empatie contribuie la diminuarea diferențelor dintre rolul de lider flexibil și cel de lider transformațional. Construirea relațiilor în cadrul unei școli este un proces complex, iar un lider trebuie să fie capabil să recunoască atât cauzele emoționale ale comportamentelor, cât și efectele acestora. Înțelegerea emoțiilor presupune abilități de comunicare eficiente și capacitatea de a vedea diverse perspective, mobilizând astfel comunitatea școlară spre strategii și acțiuni comune. Liderii care înțeleg dimensiunea emoțională a relațiilor pot găsi soluții creative la problemele apărute și se caracterizează prin deschidere și flexibilitate. Totuși, o legătură puternică și pozitivă sau un scop moral nu sunt suficiente pentru a obține rezultate remarcabile fără empatie într-o acțiune colaborativă.

Acest concept modern de leadership promovează implementarea unor politici și programe inovatoare, învățarea prin colaborare și acțiuni coezive. Încrederea în munca de echipă se bazează pe ideea că succesul generează succes. Liderul încurajează legătura dintre colegi, facilitând un climat de încredere pentru îndeplinirea sarcinilor comune. El recunoaște importanța succesului școlar și abordează provocările complexe prin dialog deschis, mobilizând personalul către acțiuni colective. Empatia inspiratoare se manifestă în rolul de mentor al liderului, care, printr-o atitudine optimistă și proactivă, transformă greșelile în oportunități de învățare și urmărește atingerea obiectivelor. Utilizarea emoțiilor pentru a facilita gândirea și controlul acestora îi permite liderului să canalizeze energia echipei spre acțiuni comune. Motivația prin intermediul emoțiilor contribuie la crearea unui mediu de lucru plăcut, un aspect esențial al leadershipului eficient.

Leaderul competent din punct de vedere emoțional recunoaște și îi ajută pe ceilalți să își controleze și să lucreze cu aceste emoții, permițându-le să vadă dincolo de bariere și să găsească soluții colective. Astfel, s-a dovedit că liderii care dețin un nivel mai ridicat de inteligență emoțională sunt asociați cu o mai bună performanță în majoritatea domeniilor din sfera leadershipului și managementului: management participativ, capacitatea de a calma oamenii, balanță între viața personală și viața profesională, capacitatea de a fi direct și de a-ți păstra calmul, clădirea și menținerea relațiilor, mersul până la capăt, confruntarea angajaților problemă, ș.a.

Pe de altă parte, autoritatea unui leader empatic, prin efort și abordare sistemică, poate conduce la promovarea și cultivarea leadershipului colectiv în organizațiile școlare. Leadershipul colectiv reprezintă o abordare eficientă și necesară în contextul organizațiilor școlare, unde dezvoltarea elevilor și succesul instituției depind de implicarea și contribuția tuturor membrilor comunității școlare. Leadershipul colectiv în organizațiile școlare este esențial pentru a promova un mediu de învățare și dezvoltare armonios. Prin încurajarea implicării și responsabilității tuturor membrilor comunității școlare – profesori, elevi, părinți și personal de suport – se creează un sentiment de apartenență și angajament față de misiunea și valorile școlii.

## Bibliografie

1. Chamberlin et al., 2024, M. Chamberlin, J.D. Nahrgang, H. Sessions, B. De Jong *An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams*, Journal of Organizational Behavior, 45 (4) (2024), pp. 595-619, 10.1002/job.2774
2. Chandler et al., 2023, Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., B, D. K., & Short, J. C. (2023). *A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility*. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101660
3. Babalola M. T., Greenbaum R. L., Amarnani R. K., Shoss M. K., Deng Y., Garba O. A., Guo L. 2020. *A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom-line mentality results in employees' good and bad behaviors*. *Personnel Psychology*, 73: 19-41

## ANTRENORUL – MANAGERUL ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE DE ANTRENAMENT ȘI COMPETIȚIE

Prof. Tranulea Vasile  
Școala Gimnazială „Panait Cerna” Cerna

Limbajul comun din ultimele trei – patru decenii, a facilitat intrarea agresivă a unor cuvinte care au sensul de *executiv*. În această gamă, identificăm cuvintele **leader** și **manager**, cu sensul de director, șef *care identifică, alocă și utilizează resurse fizice și umane pentru atingerea scopului*. Referindu-ne doar la manager, vom spune că acesta este cel care: controlează și optimizează ceea ce există deja; promovează stabilitatea; promovează stabilitatea; acționează tranzacțional; urmează regulile stabilite, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde; reține; întreabă, de regulă, „cum?” Managerul este persoana care îi îndeamnă pe alții să realizeze sarcina. Acesta asigură **orientarea, consistența și coerența** activității manageriate prin care înțelegem sistemul de opinii și concepte morale și etice care stau la baza grupului manageriat. Două întrebări solicită un răspuns pentru a pune în evidență importanța practică a **diferențelor dintre manager și lider**:

-Este necesar ca managerul să fie lider?

-Este necesar ca liderul să fie și manager?

Răspunsul general acceptat la prima întrebare este **Da**, pentru că, *rolul unui manager este de a atinge obiectivul, cu ajutorul altor oameni și, de aceea, indiscutabil, managerul trebuie să aibă și aptitudini de conducere*. Facem precizarea că, **termenul de conducere nu este sinonim cu cel de management, dar constituie o parte importantă din acesta**.

Cât privește răspunsul la cea de-a doua întrebare, majoritatea intervievaților ar da un răspuns **negativ** fiind legitimați de ideea că *liderii de succes îi lasă adesea pe alții să facă management în numele lor*.<sup>1</sup>

De-a lungul anilor, practica internațională a demonstrat că un sistem sportiv performant nu poate exista fără o conducere competentă, bine pregătită, devotată muncii sale și un

---

<sup>[1]</sup>Mc Peel, 1994, *Introducere în management - Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, Editura Alternative, p.11.

management eficient. Prin urmare, persoanele care își desfășoară activitatea în interiorul unui sistem sportiv, trebuie să aibă *performanțe înalte* sub raportul cunoașterii științifice și să fie un *model de comportament* pentru societate. Din această cauză, opțiunea pentru managementul sportiv trebuie să aparțină absolvenților cu rezultate deosebite, singurii capabili să creeze un sistem educațional și de pregătire sportivă performantă. Ca urmare, o problemă esențială a oricărui club sau federație sportivă este aceea a găsirii modalităților de atragere a tinerilor spre profesia de manager și de păstrare în cadrul sistemului a persoanelor cu experiență și rezultate deosebite. Acest obiectiv poate fi realizat numai printr-un management care să asigure o *motivare* corespunzătoare a personalului implicat, atât în plan spiritual cât și în plan material. Fără îndoială că cele două *niveluri de motivare* (spirituală și materială) nu pot exista independent. Ele se întrepătrund în mod firesc, contribuind la stimularea antrenorilor și a sportivilor *să se perfecționeze permanent*, să desfășoare o activitate sportivă de înaltă ținută morală. A spune că un tip de motivare este mai important decât altul înseamnă a face o eroare, deoarece fiecare individ apreciază în mod diferit fiecare modalitate de stimulare. ***Ideea principală pe care ne fundamentăm argumentația, este aceea că, oamenii sunt diferiți între ei, obțin rezultate diferite în activitatea de pregătire sportivă și, în consecință, ar trebui stimulați, în funcție de performanțele înregistrate. Managerul oricărei structuri sportive are totdeauna o misiune deosebit de complexă deoarece trebuie să-și actualizeze în permanență informațiile necesare care să acopere întreaga paletă a problemelor cunoscute și necunoscute cu care se confruntă întreg personalul sportiv manageriat.*** Figura dominantă a întregii activități sportive este antrenorul, în dubla sa calitate, de **instructor** și **educator** și se impune ca, între aceste calități să existe o balanță *echilibrată permanent* deoarece, în activitatea sportivă, antrenorul se află, cu sportivul într-o *relație de instruire și pregătire* pentru lupta sportivă și performanță. Antrenorul are rolul de a asigura pregătirea sportivului creând alături de el, **spectacol-competiție-peformanță**.

Deoarece **meseria de antrenor** se aseamănă foarte mult cu aceea de **profesor de educație fizică**, suntem de părere că, în toate „disciplinele” (tehnice, tactice, pregătire fizică și psihică, teorie etc) pe care antrenorul le „predă” sportivului, trebuie să nu neglijeze în nici un moment, faptul că, **activitatea de competiție sportivă** solicită un puternic *suport moral* și un *fundament fizic și psihic* de bună calitate. Orice antrenor are și calitatea de manager și responsabil al întregului proces instructiv-educativ și de pregătire sportivă a întregului grup. De aceea, orice rezultat pozitiv aduce antrenorului și managerului **satisfacție profesională** „ce are

valoarea unui important indice calitativ ..., oameni satisfăcuți în muncă, autorealizați profesional, bucurându-se de considerație, integrați și stabili pe locul de muncă.”<sup>2</sup>

La pol popus se află insatisfacția profesională, ale cărei cauze pot fi dintre cele mai variate. Constatăm deseori că, una dintre cele mai frecvente erori în antrenamentul sportivilor este faptul că nu se evaluează corect capacitățile fizice și psihice ale sportivului, considerându-i mult mai raționali, mult mai calmi și mai înțelegători cu anumite situații ori solicitări, așteptând să suporte mai bine și să conștientizeze scopul pedepsei aplicate. Aceste așteptări ale antrenorului, dincolo de posibilitățile reale ale sportivului, determină frecvent comportamente ineficiente în activitatea de pregătire și pot determina scăderea motivației pentru pregătire și performanță. Putem vorbi în această situație despre un management defectuos, neproductiv, inadecvat și neproductiv. De aceea este nevoie de flexibilitate și adaptabilitate la noile situații care să permită **dezvoltarea motivației** prin *orientarea trebuințelor* spre învățare; *elaborarea cognitivă* a unor scopuri și proiecte; *motivația instrumentală* -mijloace și obiective; *personalizarea*, adică autonomie funcțională”.<sup>3</sup>

Cercetările experimentale asupra motivațiilor ne sugerează necesitatea de a înțelege natura relațiilor care se stabilesc între  **motive** sau **cauze** și **declanșarea expresiei motrice a comportamentului**, deoarece studiul motivației în pregătirea sportivă se referă la condițiile de pregătire, responsabile pentru obiectivele, calitatea și intensitatea comportamentului.

Remarcăm faptul că antrenorii, în luarea deciziilor de sancționare și aplicare concretă a pedepselor țin cont de *vârsta sportivilor*, *vechimea* acestora în disciplina sportivă practică și de *capacitățile psihofizice* de pregătire la momentul aplicării acestora. De asemenea, antrenorii sunt preocupați de modul în care sportivii caută *să atragă atenția*, *să se impună*, *să-și demonstreze curajul*, abordând comportamente neadecvate. În acest sens, sunt preocupați de substratul motivațional al sportivului care a determinat comportamentul nedorit, pentru a înțelege cât mai corect manifestările acestora și pentru a lua cea mai eficientă decizie de management educațional.

Vom prezenta în continuare, câteva aspecte cu privire la unele **sancțiuni** aplicate **eficient** de către antrenorii care manageriază activitatea sportivilor.

Sancțiunile meritate de sportivi, aplicate în momente de conștientizare a greșelilor au efecte la nivel individual și grupal, afectând relația antrenorului cu sportivii, sporind încrederea

---

[2] Popescu-Neveanu, P., 1978, Dicționar de psihologie, Editura Albatros, București, p. 633.

[3] Doron, R., Parot, F., 1999, *Dictionar de Psihologie*, traducere din franceză de Cernăuțeanu, N. și alții, 2006, Humanitas, București, p.513.

în corectitudinea sancțiunilor aplicate de antrenor. **Calmul și seriozitatea** cu care antrenorul analizează situațiile pe care le va sancționa **generează sportivilor o emoție pozitivă**, o **stare de bine** care îi determină să fie *mai capabili și să conștientizeze cât mai adecvat scopul* acesteia, *să se supună sancțiunii cu un tonus ridicat și să execute pedeapsa cât mai bine*, evitând pe cât posibil greșelile. Este o măsură de aplicare a sancțiunii care ridică *observatorilor* multe semne de întrebare. **Cum reușesc antrenorii să determine sportivii să se supună pedepsei cu atâta lejeritate și atât de eficient?**

Suntem de părere că, *stilul de comunicare* al antrenorului cu sportivii este deosebit de important. S-a remarcat faptul că antrenorii de succes au acele **abilități de comunicare a pedepselor** într-un mod *calm și controlat*, determinând sportivul să primească pedeapsa ca pe un *act de „binefacere” și nu ca pe o răzbunare*. Deși executarea pedepsei poate, a dat *satisfacție de moment antrenorului* (mai ales dacă nu avea o dispoziție bună de moment), efectul asupra sportivului are o *valoare educativă* în sensul că, sportivul va înțelege corect scopul măsurii și acționează în virtutea *sistemului de norme stabilit de antrenor* care manageriază toate situațiile de antrenament și competiție.

De asemenea, sportivilor le este cunoscut faptul că acordarea pedepselor se face proporțional cu greșeala comisă, nu se acordă pentru a umili sportivul ci, doar pentru corectarea erorilor de comportament.

Ca **factor motivator** al sportivilor, antrenorii acordă și **recompense** unor sportivi, în contexte potrivite, după un sistem de reguli clare, cunoscute de sportivi, și aplicate consecvent. Aceste recompense au rolul de a stimula un comportament adecvat și bine delimitat și sunt acordate în *scop de întărire* a unor comportamente adecvate.

În concluzie, folosirea adecvată a sancțiunii poate înhîna apariția comportamentului nedorit. Deopotrivă, aplicarea recompenselor poate stimula manifestarea comportamentelor dorite, deoarece **întărirea pozitivă** sau **negativă** este cea care *stimulează comportamentul și care crește șansele apariției comportamentului dorit*.

Observațiile rezultate pot sta la baza formulării unor idei importante pentru practica antrenorilor-manageri, și anume:

1) aplicarea pedepselor, ca factor motivator în pregătirea sportivilor, trebuie făcută cu atenție și rigurozitate, ținând cont că stimularea efectelor psihologice asupra personalității sportivilor trebuie: *să contribuie la plăcerea de a face sport; să crească stima de sine; să determine motivarea pentru creșterea performanței; să dea sportivului siguranță în activitățile de pregătire sportivă; să contribuie la îmbunătățirea calității relației antrenor-sportiv*.

2) antrenorul-manager este un „maestru” în „arta de aplicare a sancțiunii și recompensei” deoarece poate evita influențele negative asupra relației, comportamentului și randamentului;

3) antrenorul-manager știe că pedepsele sunt utile și importante în activitatea de pregătire a sportivului și evită folosirea frecventă a pedepsei deoarece poate atrage atenția sportivilor asupra greșelilor și poate provoca teama de eșec. Așadar, atât **sancțiunea** cât și **recompensa** poate avea *rol educativ* și *motivator* pentru sportiv dacă:

- a) aplicarea acestora se realizează în mod adaptat vârstei și personalității sportivului;
- b) sunt bine gândite și coerente;
- c) sunt aplicate consecvent;
- d) nu sunt influențate de factori subiectivi ori necontrolați ai antrenorului.

**Antrenorul** este persoana pregătită, calificată și desemnată să conducă sportivul, având rol de conducere în cadrul antrenamentelor și pe durata competițiilor. El trebuie să aibă anumite cunoștințe tehnico-tactice specifice, manifeste ramurii de sport în care antrenează și să nu instituie o atitudine de autoritate morală ci, să se manifeste prin dispoziția de *a asculta, a înțelege* și *a ajuta*. Toate acțiunile antrenorului în relația cu sportivul pe care îl antrenează trebuie să conducă spre un antrenament manifestat ca un *proces didactico-educativ-pedagogic*, desfășurat *sistematic* și *continuu adaptat* la capacitățile de adaptare ale organismului supus eforturilor fizice crescute, cu scopul de a atinge noi performanțe. Pentru atingerea performanței, este foarte importantă **comunicarea** dintre *antrenor* și *sportiv* deoarece trebuie să existe între ei o relație prin care antrenorul și sportivul se pot înțelege și influența reciproc prin intermediul schimbului continuu de informații decodificate uneori diferit de cei doi, dar și ca proces de transmitere de noi informații în scopul formării reprezentărilor nealterate de diverși factori. **Comunicarea** dintre antrenor și sportiv, poate fi, *eficientă* sau *ineficientă*. Un factor esențial în obținerea unei comunicări pozitive este acela că, antrenorul trebuie să posede un volum de cunoștințe interdisciplinar: *pedagogie, psihologie* etc. pe care să le utilizeze adecvat pentru că, din punct de vedere intelectual și emoțional, *sportivii sunt diferiți, au personalități diferite* care pot fi influențate și de aceea, antrenorul trebuie să fie înțeles de absolut toți sportivii pe care îi conduce. În caz contrar, există posibilitatea decodificării eronate a mesajului. Acest fapt, poate afecta capacitatea de performanță generând tensiuni care pot distra atenția de la principalele obiective. *Fața încruntată a antrenorului* și uneori *atitudinea ostilă* pentru micile erori *au un impact negativ asupra performanțelor* așteptate, în timp ce *un semn pozitiv de aprobare* sau o *mimică pozitivă*, la momentul potrivit, poate să dea sportivului un *plus de energie pozitivă* care să conducă spre rezultate pozitive. Mai mult, cunoașterea și înțelegerea termenilor de



specialitate de către sportiv precum și decodificarea corectă a mesajului transmis de antrenor, poate ușura munca antrenorului tocmai pentru că el se face înțeles. De aici pot rezulta performanțe în activitatea sportivă pentru că, o conștientizare corectă a propriilor calități motrice și erori tehnice și în mod special a propriei condiții fizice, în combinație cu dorința mare și echilibrată de performanță, poate contribui la o comunicare eficientă a sportivului cu antrenorul. În multiplele probleme cu care se confruntă sportivul, deseori are nevoie de un **punct de sprijin** care să-l ajute să-și restabilească echilibrului precar pe care îl resimte la un moment dat. Din aceste motive, am putea spune că antrenorul trebuie să aibă capacitatea de înțelegere a momentelor delicate prin care trece sportivul și să posede *abilități de comunicare eficientă* pentru a se evita erorile de comunicare. De exemplu, formularea unei critici trebuie adusă la **rang de artă** pentru a nu leza onoarea și demnitatea sportivului și pentru a-i reda încrederea că „se poate” deoarece, majoritatea sportivilor au dezvoltată dorința de performanță și afirmare. Din aceste considerente, cunoașterea și aprofundarea unor elemente de management educațional și psihologie sportivă de către antrenor, poate contribui la modificarea comportamentului sportiv pentru că, de cele mai multe ori, problemele de *comunicare antrenor-sportiv*, sunt evidente. În viața sportivă, antrenorii și sportivii care și-au dovedit *moralitatea* de-a lungul carierei, care au o dicție impecabilă și o exprimare „modestă”, impun un grad ridicat de înțelegere și respect, tocmai prin implementarea unor *principii de morală și fair-play*. De aceea, am putea spune că, o comunicare bună, poate contribui la creșterea performanței iar drumul către o performanță nouă poate fi mai ușor și plăcut de parcurs. Activitatea antrenorului, **fundamentată și construită** pe relaționarea și comunicarea cu sportivul are **scopul** de a influența pozitiv, în sensul *orientării, dirijării și mobilizării* sportivului pentru atingerea obiectivelor. Concluzionând, **principalul instrument** al antrenorului trebuie să fie reprezentat de **comunicare** deoarece el trebuie *să cunoască foarte bine sportivul, să comunice eficient* cu acesta și *să fie capabil de a-l influența pozitiv*. Tocmai de aceea, antrenorul are **rolul managerului - actor** care trebuie să manifeste *abilități de relaționare interpersonală și de comunicare eficientă*, pentru că, „**să ascuți**”, „**să transmiți mesaje**”, „**să mobilizezi**”, „**să negociezi**” și „**să oferi suport**” este un aspect foarte important și cu încărcare emoțional-afectivă puternică în **relația antrenor-sportiv** care, își poate pune semnificativ amprenta pe unele destine pentru că, managerii de top, se află permanent în acțiune. Facem această observație deoarece majoritatea definițiilor pun în evidență faptul că managementul nu desemnează în nici un fel activitatea propriu-zisă efectuată de o persoană în scopul realizării unor produse materiale, ci, mai degrabă, *desemnează activitatea de dirijare și*

*control a muncii efectuate de echipă*, utilizând, desigur, *stimulente motivaționale, spirituale, materiale* etc.

Așadar, **managementul educațional** se referă la întregul sistem educațional, la toate nivelele, la relațiile ce se stabilesc între instituțiile educaționale, la relațiile dintre actorii implicați în contextul educațional și **vizează realizarea**, ca *activitate conștientă, rațională*.

### Bibliografie

- [3] Alexe, N., *Antrenamentul sportiv modern*, Editura Editis, București, 1993
- [2] Alexe, N., *Teoria și metodică antrenamentului sportiv*, Editura Fundației "România de Măine", București, 1999
- [3] Mc Peel, *Introducere în management - Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, Editura Alternative, 1994
- [4] Mureșan, Al., *Cunoașterea și conducerea grupurilor sociale. Aplicații în activitatea sportivă*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2005
- [5] Popescu, C., *Antrenorul-profilul, personalitatea și munca sa*, Ed. Sport Turism, București, 1979
- [6] Popescu-Neveanu, P., *Dicționar de psihologie*, Editura Albatros, București, 1978
- [7] Răduț, C., 1967, *Criterii de selecție în sport*, Ed. Consiliului Național pentru Educație Fizică și Sport, București, 1967
- [8] Stănescu, M., *Strategii de învățare motrică prin imitație*, Editura Semne, București, 2002
- [9] Șerban, M., *Aprecierea calităților în sport*, Editura Sport-Turism, București, 1987
- [10] Todan, I., Roibu, T., *Management și legislație în educație fizică și sport*, Ed. Printech, București, 1997
-

# PLAN DE INTERVENȚIE ÎNTR-O SITUAȚIE DE CRIZĂ EDUCAȚIONALĂ

**Trocan Nicoleta**  
**Grădinița Nr. 269, Sector 5, București**

## ARGUMENT

*Situațiile de criză educațională pot fi definite ca momente sau faze ale procesului instructiv-educativ ce se manifestă prin conflicte acute , privațiuni, dificultăți, alte fenomene negative ce pot fi urmate de progres sau regres.*

Intervenția într-o situație de criză educațională , care este o atribuție a cadrului didactic , ar trebui să fie astfel concepută încât să conducă la regres și chiar la aplanarea totală a situațiilor de criză.

În cele ce urmează, voi ilustra o situație de criză întâlnită în mod frecvent în cadrul elevilor de la gimnaziu , aparent minoră , dar care , fără intervenția promptă a cadrelor didactice specializate poate degenera în situații destul de grave cu urmări nedorite.

### I. IDENTIFICAREA SITUAȚIEI DE CRIZA EDUCATIONALA

Grupa mică Puișori a avut la începutul anului școlar un efectiv de 26 prescolari, dintre care 6 veneau din cresa, același colectiv. Aceștia erau deja formați ca și grup, motiv pentru care se jucau împreună dar nu acceptau alți copii din grupa din care faceau parte.

Ba mai mult, o modalitate prin care îi excludeau pe ceilalți era **folosirea violentei**.

### II. ETIOLOGIA SITUAȚIEI DE CRIZA EDUCATIONALA

Intervenția la nivelul grupei a fost solicitată consilierului școlar în momentul în care, pe lângă aceste mici certuri între copii, părinții copiilor care veneau din cresa au intrat într-un conflict cu părinții unuia dintre copiii ”abuzati”.

Mai mulți părinți ai copiilor care fuseseră batuți de unul dintre copiii de la grupă au făcut sesizare atât către educatoarea grupei cât și către director solicitând mutarea copilului agresor la o altă grupă sau mutarea copiilor dansilor la o altă grupă în grădinița.

Totodată, aceștia au amenințat că vor duce solicitarea la inspectorat și mai departe dacă această situație nu va fi rezolvată curând.

Părinții copilului care agresa ceilalți copii au fost ținta unor insulte ale celorlalți părinți, fiind așteptați în fața grădiniței, atât dimineața cât și după terminarea programului.

Copilul agresor a fost, de asemenea, așteptat de anumiți părinți la intrarea în grădinița.

### **III. LUAREA DECIZIEI**

În urma unor întâlniri ale părinților copilului agresor atât cu doamna educatoare cât și cu consilierul școlar, la cabinetul de consiliere, s-a luat decizia consilierii copilului cât și a părinților acestuia.

#### **STRATEGIA DE ACȚIUNE:**

#### **SCOPURILE PROGRAMULUI:**

- Reducerea și eliminarea lacunelor din cunoștințele copilului;
- Educarea exprimării verbale corecte din punct de vedere fonetic, lexical și sintactic;
- Formarea capacității de a comunica folosind propozițiile simple;
- Formarea deprinderilor de scriere corectă a elementelor grafice;
- Cunoașterea și utilizarea conceptelor specifice matematicii;
- Dezvoltarea capacităților de explorare/investigare și rezolvare de probleme;
- Formarea și dezvoltarea capacității de a comunica utilizând limbajul matematic;

#### **OBIECTIVE SPECIFICE:**

##### **Pe termen lung:**

- Descoperirea și folosirea potențialului psihic de învățare ale subiectului, a ritmului propriu de achiziție, prin observarea zilnică și prin concentrarea tuturor informațiilor din cadrul familiei;
- Dezvoltarea exprimării orale, înțelegerea și utilizarea corectă a semnificațiilor structurilor gramaticale;
- Dezvoltarea expresivității și creativității;

##### **Pe termen scurt:**

- Formarea abilităților de comunicare;
- Formarea abilităților de participare la activități;
- Dezvoltarea capacității de scriere;
- Participarea la activități de grup;

#### **Modalitatea de lucru:**

- Acțiunea de îmbunătățire a climatului școlar va fi organizată pe două paliere: într-o primă fază, se va iniția schimbarea individuală în cadrul orelor de consiliere școlară cu ajutorul consilierului școlar. Scopul acestor ședințe va fi de a identifica resursele personale și de a facilita o construcție suportivă, benefică schimbării de imagine la nivelul grupei.
- Paralel cu această acțiune, se vor organiza consilieri a părinților atât ai copilului agresat cât și a părinților copilului agresor.

## IV. PLANUL DE INTERVENȚIE

### PASUL 1

Definirea problemei	Obiective urmărite	Instrumente utilizate	Evaluare
- respingerea de către colegi (refuzul acestora de a-i coopta în diferite acțiuni) - șicane, discomfort, atitudini recalcitrante, reacții verbale dure.	- exprimarea sinceră, deschisă a opțiunilor personale, - vizualizarea obstacolelor și recunoașterea lor.	- desenul clasei (sociograma și sociomatricea clasei), - chestionarul practic: „Cum cred că sunt și cum mă văd ceilalți ?” - chestionarul practic: „Cum mi-ar plăcea să fiu?”	- participarea activă, - conștientizarea problemei.

**Constatări:** această etapă se poate realiza în 3-4 ședințe de câte 45-50 de minute, într-o atmosferă de respect pentru, de empatie și deschidere. Desenul clasei (sociograma) permite stabilirea poziției fiecărui elev în colectiv iar chestionarele permit autocunoașterea.

### PASUL 2

#### LĂRGIREA PERSPECTIVEI

#### DERULAREA PROGRAMULUI DE INTERVENIE:

- Stimularea precoalrului în vederea reducerii dificultăților de învățare prin exersarea și dezvoltarea proceselor psihice (memorie, atenție, motivație), a unor trăsături pozitive de personalitate din domeniul afectiv și motivațional, a deprinderilor de munca individuală;
- Implicarea mamei pentru a o ajuta să lucreze cu copilul în asimilarea unor cunoștințe esențiale: cunoașterea mediului, coordonare spațio-temporală, dezvoltarea limbajului și a vocabularului, abilități de relaționare socială;

Pasi în consiliere	Obiective	Instrumente	Evaluare
- concepții care acționează ca o frână – eliminarea lor, - depistarea și precizarea	- efectuarea unor exercitii de relaxare, pentru concentrarea atenției și dezvoltarea memoriei;	- convorbirea - povestirea - problematizarea - exercitiul de relaxare	- participarea activă, -conștientizarea problemei.

propriilor țeluri, aspirații,	- educarea auzului fonematic, a atenției vizuale, a analizei auditive și îmbogățirea vocabularului;	- exercitii de gimnastică respiratorie, linguală; - exercitii pentru formarea priceperilor și deprinderilor de pronunție corectă a silabelor și cuvintelor; - exercitii de formulare a unor propoziții simple cu sunetul corectat în diferite poziții; - povestiri după imagini, planșe; - demonstrația;	
- obiectivul intermediar este un nou ritm al activității, eliminarea gândurilor negative și înlocuirea lor cu gânduri pozitive.	- stăpânirea și motivarea personală prin gestionarea adecvată a trăirilor afective negative;	- exercitii de autocunoaștere; - exercitii pentru creșterea stimei de sine și a încrederii în forțele proprii; - exercitii pentru managementul emoțiilor negative; - convorbirea; - problematizarea; - lauda, încurajarea;	-detensionarea atmosferei, -conștientizarea calităților și eliminarea comportamentelor care îi fac nedoriți, -gânduri pozitive privind managementul timpului liber.
	- explicarea și formarea unor deprinderi eficiente de lucru;	- explicatia; - exercitiul	
	- organizarea locului de învățare prin eliminarea elementelor distractive;	- convorbirea; - exercitiul; - încurajarea	
- identificarea unui plan de acțiune în viitor, evaluarea proprie	- sprijinirea copilului în parcurgerea materiei în ritm propriu;	- tratarea diferențiată; - relație empatică educatoare-precolar, psiholog-precolar; - activități complementare;	- relaționarea mai bună cu colegii, - responsabilizare, - încredere.
	- construirea unui orar și respectarea lui ,oferirea	- convorbirea; - exercitiul	

	de recompense de catre familie;		
	- masuri unitare de sustinere a copilului de catre familie;	- consultarea; - informarea - empatia	

- Frecventa activitatilor programului terapeutic este de o sedinta pe saptamana (30-35de minute)

**Constatări:** cel puțin două ședințe se vor desfășura în clasă, cu scopul de a întări structura colectivului prin autocunoaștere.

## V. APLICAREA MĂSURILOR

În ideea de a surprinde corect raporturile dintre copiii casei respective, s-a aplicat, pentru început, o sociogramă (i s-a solicitat să numească 3 colegi cu care i-ar plăcea și alți trei cu care nu i-ar plăcea să stea în bancă).

În urma analizei rezultatelor acesteia, s-a constatat prescolarul a numit ca si copii cu care vrea sa se joace, exact pe cei pe care i-a agresat, dovada ca PT de fapt, isi dorea atentia acestora si afectiunea, prietenia lor, insa modalitatea prin care a solicitat-o a fost una gresita.

În încercarea de a schimba atitudinea colegilor față de cei doi elevi s-a realizat un plan de activități care s-a desfășurat pe perioada a două luni, în fiecare joi, în cadrul orei de educatie pentru societate.

## VI. CONTROLUL

Deoarece se constataseră și probleme de disciplină și în ideea de a oferi clasei un scop comun, copiii au mai stabilit și 10 reguli pentru eficientizarea comunicării cu ceilalti copii.

Ulterior, într-o altă oră, copiii, împărțiți în grupuri de câte 5 sau 6, le-au desenat pe coli mari de duplex și le-au expus pe pereții clasei. Grupele au fost formate astfel încât cei doi elevi sa lucreze impreuna. Au fost coordonați de psihologul școlar și le-au fost distribuite sarcinile foarte precis, în funcție de ce știa fiecare să facă mai bine. În întâlnirile care au urmat, s-a discutat împreună cu psihologul școlar, la începutul fiecărei ore, ce au respectat din regulile respective și ce nu, ce ar trebui să mai facă pentru a deveni o clasă model.

Odată cu încălzirea vremii, întâlnirile s-au ținut în aer liber ceea ce a făcut posibilă desfășurarea a diferite jocuri. De exemplu, au fost identificate domeniile de interes ale fiecărui copil, au fost inventariate și ulterior s-a organizat un concurs între diferite echipe pe o perioada de 3 săptămâni. Copiii erau grupați câte 3 și aveau de îndeplinit câte o sarcină (să adune informații despre dinozauri, să realizeze un panou de colaje cu cei mai renumiți fotbaliști ai momentului, să pregătească un concurs de dans, să pregătească un concurs de biciclete, să prezinte câteva dintre cele mai neobișnuite animale de pe Terra, să compună și să joace o piesă de teatru).

## **VII. EVALUAREA**

Fiecare din aceste activități a fost coordonată de psihologul școlar împreună cu educatoarea și câțiva părinți, dar nu a fost suficient timp pentru a le pune pe toate în practică. În penultima săptămână de grădiniță a mai fost aplicat o dată testul sociometric și s-a constatat că P.T. a întrunit 3 alegeri, față de 1 inițial. Se poate spune că statutul acestuia ar fi putut atinge și un nivel mai bun, dar aceasta nu a fost posibil din lipsă de timp.

## **VIII. CONCLUZII:**

*Agresivitatea infantilă se dezvoltă începând din grădiniță, în general, în raport cu contracțiunea pedagogică și cu tactul pedagogic, cu intervenția la timp a psihologului școlar. Apariția și dezvoltarea unor comportamente agresive fiind într-o dependență totală de nonintervențiile sau de intervențiile manageriale eronate. Cu tact, răbdare și dragoste, promovând modelele pozitive și dezvoltând părțile bune din personalitățile "agresorilor", cadrul didactic poate apela la strategii manageriale experimentate deja.*



## **EDUCAȚIA PENTRU DREPTURILE OMULUI – RĂSPUNSUL EDUCAȚIEI LA PROBLEMELE SOCIETĂȚII CONTEMPORANE**

Prof. Nicoleta Trocan,  
Grădinița Nr. 269, Sector 5, București

Drepturile omului reprezintă principalele condiții care permit fiecărei persoane să-și folosească cât mai eficient calitățile fizice, intelectuale, socio-afective, morale și spirituale. Ele decurg din aspirația – tot mai mare – a omenirii la o viață în care demnitatea și valoarea fiecăruia este protejată.

Istoria ultimelor decenii dovedește cu claritate că, atunci când este protejată și hrănită, sămânța drepturilor omului sfârșește prin a încolți, în ciuda vânturilor contrare, în toate solurile în care a fost semănată. Ideile liberatoare își parcurg, lent dar sigur, calea în spiritul oamenilor, oricare ar fi obstacolele pe care le întâlnesc.

Premiza educației pentru drepturile omului o constituie ideea că există anumite valori importante pentru umanitate în ansamblul ei (egalitate, nediscriminare, respectul vieții, libertate, respectul opiniilor, al credințelor religioase etc.) fără de care ideea de *demnitate umană* rămâne fără conținut.

Schema învățării drepturilor omului trebuie să aibă în vedere triada: cognitiv, afectiv și atitudinal. Pentru ca tinerii să știe ceva despre drepturile omului nu este suficient să asculte vorbindu-se despre asta, dar și să experimenteze pentru a crede.

Elementul cognitiv constituie evident baza tradițională a învățării, adică ceea ce se transmite în manuale sau cursuri în acest sens urmărindu-se atingerea următoarelor obiective:

- cunoașterea reprezentărilor elevilor cu privire la drepturile omului și ale copilului;
- raportarea acestor reprezentări la principiile enunțate în diferite declarații și convenții;
- cunoașterea drepturilor fundamentale ale omului;
- cunoașterea instituțiilor care au drept scop respectarea drepturilor fundamentale ale omului;
- construcția progresivă a unui sistem conceptual, care să pună în relație conceptele fundamentale: libertate, egalitate, demnitate, solidaritate, conflict, discriminare etc.;
- analiza cazurilor în care drepturile omului sunt încălcate;
- analiza dimensiunii istorice a drepturilor omului, a evoluției de drept uman fundamental și a dimensiunilor actuale ale problemei în contextul problematicii lumii contemporane;
- dezvoltarea gândirii critice astfel încât elevii să devină capabili să aprecieze gravitatea unor situații.

Elementul afectiv este stimulat de literatură, artă, cântece, poezii, teatru, în general creația și interpretarea artistică. Se urmărește dezvoltarea empatiei pentru cei care sunt victime ale încălcării drepturilor fundamentale ale omului.

Elementul atitudinal presupune formarea atitudinii de respect față de drepturile celorlalți, formarea capacității de a lua decizii în diverse situații ale vieții cu relevanță pentru problematica drepturilor fundamentale ale omului.

Programele de educație pentru drepturile omului trebuie să pună explicit problema valorilor și atitudinilor. Trebuie să învingă prejudecățile de orice formă de rasism, sexism, șovinism. Este vorba de a construi un model de justiție și pace bazat pe modele și strategii didactice de rezolvare a conflictelor, de dobândire a experienței necesare pentru a interveni. În fiecare etapă tinerii vor avea de înfruntat dileme, adică de a determina ceea ce merită a fi păstrat și ceea ce trebuie schimbat. În practică, tinerii trebuie să învețe nu să-și facă singuri dreptate, nu să se resemneze, ci să cunoască ce drepturi au și să lupte pentru ele beneficiind de ajutorul instituțiilor statului dar și al organismelor internaționale.

Profesorul, ca formator are o influență puternică în cristalizarea conduitei pentru respectarea drepturilor omului, în special la clasele I-IV, când comportamentul imitativ este dominant. Dacă profesorul este imparțial, nu face discriminări în relația cu elevii, iar în clasă predomină un climat democratic, copilul își formează mai ușor deprinderi de comportament în sensul respectării drepturilor omului.

Federația Internațională a Comunităților Educative consideră că educația pentru respectarea drepturilor omului este direct proporțională cu aptitudinile și personalitatea cadrului didactic; de aceea, cere introducerea cunoștințelor despre drepturile omului printre competențele necesare educatorului.

Educația pentru drepturile omului pune în joc valori și atitudini care pot fi formate cel mai bine în perioada copilăriei. Curiozitatea și receptivitatea specifice primelor etape din educația copilului (educația preșcolară și educația școlară elementară) constituie factori favorizanți în asumarea acestor valori și atitudini, în timp ce conformismul care tinde să caracterizeze adolescența poate avea un „efect de baraj”.

Pentru a fi cu adevărat eficientă educația pentru drepturile omului trebuie să evite strategiile strict expozitive și să pună în joc metode bazate pe acțiune. O asemenea educație începe cu recunoașterea și respectarea drepturilor omului/copilului chiar în context școlar; aceasta presupune o formare adecvată a tuturor profesorilor. Educația pentru drepturile omului începe așadar cu formarea profesorilor în sensul conștientizării și punerii în practică a unor valori și atitudini specifice în context școlar. Educația pentru drepturile omului în perioada preșcolară când accentul cade pe cooperare se poate realiza prin:

- prezentarea unor povestiri centrate pe valori precum: cooperare respect, ajutor etc.;
- valorificarea unor ocazii speciale cum ar fi ziua de 1 iunie ca zi *internațională* a copilului pentru a concretiza ideea de *solidaritate* prin modalități diverse (jocuri și schimburi de jucării);

- prezentarea unor materiale care să permită înțelegerea consecințelor negative ale discriminării, rasiale sau de orice natură etc.;

Pentru perioada școlară (în primii ani de școlarizare accentul cade pe învățarea toleranței) educația pentru drepturile omului se poate realiza prin:

- crearea în clasă a unei atmosfere favorabile respectării drepturilor fundamentale;
- elaborarea unui regulament al clasei, care să cuprindă drepturi și responsabilități astfel încât fiecare elev să se simtă în siguranță. Acest exercițiu oferă avantajul că regulile nu mai sunt percepute ca exterioare și constrângătoare, ci „construite” chiar de către copii și, în consecință, dezvoltă responsabilitatea în sensul respectării regulilor;
- identificarea valorilor universale și elaborarea unor reguli care să guverneze relațiile dintre oameni la nivelul comunității mondiale. Rezultatele elevilor pot fi comparate cu textul Declarației Universale a Drepturilor Omului pentru a constata dacă „ceea ce au propus ei poate să reprezinte o versiune simplificată a ceea ce au gândit și au scris oamenii unei generații anterioare, care s-au străduit să redacteze o listă precisă și completă a acestor drepturi”;
- contactul direct cu textele Declarației Universale a Drepturilor Omului, Declarației Drepturilor Copilului, Convenției cu privire la Drepturile Copilului;
- analiza istorică a drepturilor fundamentale ale omului (demers de contextualizare temporală, istorică). Elevii trebuie încurajați să caute în istorie faptele care atestă lupta omului pentru respectarea drepturilor sale și persoanele care ilustrează această idee;
- studii de caz referitoare la încălcarea drepturilor umane fundamentale (contextualizare social-politică);
- exerciții de simulare a activității de guvernare, a organizării unei apărări a drepturilor omului (Landsheere, 1992, p. 312);
- exerciții de imaginație: ”Ce ar caracteriza o școală, un oraș, o țară, o lume în care drepturile omului ar fi integral respectate?” J. Rawls propune următorul „joc de gândire”: „Imaginează-ți că ești un membru al unui Consiliu Superior și trebuie să elaborezi toate legile unei societăți viitoare. Trebuie să te gândești la absolut tot, pentru că, după ce s-a căzut de acord și s-au semnat legile, toți membrii Consiliului vor cădea la pământ morți, iar peste câteva secunde se vor trezi exact în societatea ale cărei legi le-au făcut. Problema este că nici un membru al Consiliului nu știe nimic despre locul, vârsta sau sexul pe care le va avea în noua societate” (Gaarder, 1997, p.357). Lucrând singuri sau în echipă, copiii învață să se pună în situația celuilalt, să gândească asupra semnificației umanului, să imagineze sensul evoluției și să conștientizeze că acesta depinde de calitatea deciziilor pe care ei le iau;
- exerciții de evaluare, cu ajutorul unei scări de valori, a atitudinilor, intențiilor comportamentale (Landsheere, 1992, p. 312);

- implicarea elevilor într-o cercetare-acțiune având ca temă unul sau mai multe drepturi ale omului (Landsheere, 1992, p.312) etc.

Educația pentru drepturile omului presupune nu doar **a ști**, ci **și a învăța să trăiești împreună cu ceilalți** (solidaritate bazată pe empatie și perceperea lumii din perspectiva celuilalt), **a învăța să fii și a învăța să faci** (competențe, atitudini care îi permit copilului să facă față unei multitudini de situații) (Delors, 2000).

**Bibliografie:**

1. Mariana Momanu, *Introducerea în teoria educației*, Editura Polirom, Iași, 2002.
2. Gilbert de Landsheere, *Istoria universală a pedagogiei experimentale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995,

# **LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie**

**PROF. ÎNV. PREȘCOLAR TUDOR RAMONA**

**GRĂDINĂȚA NR. 283, BUCUREȘTI**

**PROF. ÎNV. PRIMAR TUDOR DANIELA**

**ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 129, BUCUREȘTI**

Leadershipul educațional joacă un rol crucial în dezvoltarea sistemului de învățământ, influențând atât profesorii, cât și elevii. Un lider educațional eficient trebuie să găsească un echilibru între autoritate și empatie pentru a crea un mediu de învățământ propice dezvoltării academice și personale a elevilor. Acest referat explorează importanța acestor două caracteristici esențiale și modul în care ele pot fi armonizate pentru a obține un leadership educațional eficient.

Leadershipul educațional este esențial pentru succesul unei instituții de învățământ. Un lider educațional nu este doar un administrator, ci și un model pentru profesori și elevi. Acesta trebuie să fie capabil să ia decizii ferme, să inspire și să motiveze echipa, dar și să gestioneze eficient resursele disponibile. De asemenea, el trebuie să promoveze o cultură a respectului și a colaborării.

Leadershipul educațional se referă la capacitatea unui conducător din domeniul educației (director, profesor, inspector) de a influența, ghida și motiva comunitatea educațională spre atingerea obiectivelor academice. Un lider educațional eficient nu doar impune reguli, ci inspiră și sprijină profesorii și elevii, facilitând astfel un proces educațional de calitate.

Autoritatea este esențială pentru menținerea disciplinei și pentru asigurarea respectării regulilor într-un mediu educațional. Aceasta implică:

- Stabilirea unor norme clare și a unui cadru organizatoric eficient;

- Luarea deciziilor fundamentate pe reguli și principii solide;
- Impunerea respectului prin competență, nu prin frică;
- Gestionarea conflictelor cu fermitate și obiectivitate. Un lider educațional care aplică autoritatea în mod eficient asigură o structură organizatorică stabilă și o atmosferă de lucru propice dezvoltării academice.

Empatia este capacitatea de a înțelege emoțiile și nevoile celorlalți, contribuind la construirea unor relații armonioase în mediul educațional. Aspectele cheie ale empatiei includ:

- Ascultarea activă a profesorilor, elevilor și părinților;
- Crearea unui mediu incluziv și motivant;
- Adaptabilitatea și flexibilitatea în luarea deciziilor;
- Sprijinirea dezvoltării personale și profesionale a profesorilor și elevilor. Un lider empatic inspiră și motivează, creând un climat de încurajare și colaborare.

Un leadership educațional eficient presupune un echilibru între fermitate și înțelegere, oferind un model de conduită adaptabil nevoilor educaționale actuale. Acest echilibru se poate realiza prin:

- Aplicarea fermă a regulilor, dar cu flexibilitate în funcție de situație;
- Comunicarea clară și deschisă cu toți actorii implicați;
- Crearea unui mediu bazat pe respect reciproc;
- Promovarea unui stil de leadership participativ, care implică profesorii și elevii în luarea deciziilor.

### **Strategii pentru menținerea echilibrului**

- **Comunicare eficientă:** Un lider trebuie să fie clar în exprimarea așteptărilor și să ofere feedback constructiv.
- **Exemplu personal:** Conducerea prin exemplu este una dintre cele mai eficiente metode de influențare pozitivă.

- **Sprijin individualizat:** Adaptarea abordării în funcție de nevoile fiecărui elev sau profesor contribuie la un mediu de învățare mai eficient.
- **Luarea deciziilor bazate pe principii:** Un lider trebuie să fie consecvent în aplicarea regulilor, dar și flexibil în fața situațiilor speciale.
- Leadershipul educațional reprezintă un factor determinant pentru succesul procesului de învățământ. Un lider eficient trebuie să îmbine autoritatea cu empatia pentru a crea un mediu educațional echilibrat, motivant și performant. Doar printr-un astfel de echilibru, educația poate evolua și poate răspunde provocărilor societății moderne.

## **Bibliografie**

- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia: Temple University.
- Lillard, A. S. (2005). *Montessori: The Science Behind the Genius*. Oxford: Oxford University Press.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* New York: Teachers College Press.

# Dezvoltarea unui leadership eficient pentru o evaluare modernă la limba română

Tudor Monica-Alina,  
Liceul Tehnologic „Petre Baniță” Călărași

În ultimii ani, disciplina Limba și literatura română a început să se concentreze din ce în ce mai mult pe dezvoltarea competențelor lingvistice și literare la elevi. În acest context, au fost adăugate și accentuate unele competențe-cheie în cadrul disciplinei. Scopul este de a dezvolta elevilor abilități lingvistice și literare solide, care să le permită să se exprime eficient, să înțeleagă și să aprecieze texte literare și să participe activ la viața culturală și literară a societății.

Există o serie de abordări inovative de predare-învățare-evaluare care se bazează pe cercetarea educațională și care pot fi aplicate în clasă pentru a spori angajamentul elevilor și rezultatele lor academice. Iată câteva exemple de astfel de metode:

## **Învățarea bazată pe proiecte**

Această metodă implică angajarea elevilor în proiecte practice și relevante, în care ei pot aplica cunoștințele și abilitățile într-un context real. Elevii pot lucra în echipe, investighează și rezolvă probleme complexe și își dezvoltă abilitățile de colaborare și gândire critică.

Învățarea bazată pe proiecte poate fi aplicată cu succes și în predarea limbii și literaturii române. Iată câteva idei de proiecte care pot fi implementate:

1. **Proiectul de cercetare literară:** Elevii pot fi încurajați să aleagă un autor sau o perioadă literară și să efectueze o cercetare în profunzime asupra acestora. Aceștia pot să studieze operele literare, contextul istoric și cultural în care au fost create și să realizeze prezentări sau rapoarte de cercetare.
2. **Realizarea unui blog literar:** Elevii pot crea un blog în care să scrie recenzii la cărți, să analizeze opere literare sau să împărtășească propriile creații literare. Această activitate îi încurajează să-și dezvolte abilitățile de scriere, să-și exprime părerile și să interacționeze cu alți pasionați de literatură.
3. **Adaptarea unei opere literare într-un scenariu de teatru sau film:** Elevii pot selecta o operă literară și pot lucra în echipă pentru a o adapta într-un scenariu de teatru sau film. Aceasta implică analiza textului literar, identificarea momentelor cheie și transformarea lor într-un format dramatic sau cinematografic.
4. **Organizarea unui club de lectură:** Elevii pot forma un club de lectură în cadrul căruia să aleagă și să discute diverse opere literare. Aceasta îi încurajează să citească în mod activ, să-și împărtășească impresiile și să dezbată diverse teme și idei literare.



5. **Crearea unui jurnal literar:** Elevii pot ține un jurnal literar în care să noteze impresiile lor despre operele literare citite, să reflecteze asupra personajelor sau evenimentelor și să-și exprime propriile idei și emoții. Aceasta îi ajută să-și dezvolte abilitățile de analiză și interpretare a textului literar.
6. **Organizarea unui concurs de scriere creativă:** Elevii pot fi încurajați să participe la un concurs de scriere creativă în care să își pună în valoare abilitățile de creație literară. Aceasta îi motivează să își dezvolte imaginația, să își îmbunătățească stilul de scriere și să exploreze diferite genuri literare.

Aceste proiecte nu doar că încurajează elevii să-și aprofundeze cunoștințele despre literatură, dar și le oferă oportunități de a-și dezvolta abilitățile de cercetare, analiză, scriere și exprimare orală. În plus, astfel de activități îi implică activ pe elevi în propria lor învățare.

### **Învățarea bazată pe probleme**

Elevii sunt implicați într-un proces de investigare și analiză pentru a găsi soluții viabile. Aceasta promovează gândirea critică, rezolvarea de probleme și abilitățile de luare a deciziilor. Învățarea bazată pe probleme poate fi aplicată cu succes și în predarea limbii și literaturii române. Această metodă implică identificarea și rezolvarea unor probleme concrete legate de limbă și literatură, ceea ce îi încurajează pe elevi să gândească critic, să exploreze diverse perspective și să își aplice cunoștințele într-un context relevant. Iată câteva exemple de abordări specifice în cadrul învățării bazate pe probleme în domeniul limbii și literaturii române: **Analiza unui text literar controversat**- Elevii pot fi încurajați să analizeze și să dezbate texte literare controversate, care ridică întrebări etice, morale sau sociale. Aceasta îi va determina să-și pună în discuție propriile convingeri și să dezvolte abilități de argumentare și interpretare literară; **Cercetarea unei probleme lingvistice**-Elevii pot investiga o problemă lingvistică specifică, precum schimbările limbii în timp, influențele lingvistice străine sau dezvoltarea limbii române. Aceasta îi va ajuta să înțeleagă evoluția limbii și să analizeze impactul factorilor sociali, culturali și istorici asupra limbii române; **Analiza relației dintre literatură și societate**- Elevii pot explora modul în care literatura reflectă și influențează societatea. Ei pot investiga teme sociale sau politice din opere literare, precum și rolul literaturii în promovarea schimbării sociale. Aceasta îi încurajează să-și dezvolte abilitățile de analiză critică și să facă conexiuni între literatură și lumea înconjurătoare; **Dezbateri literare**-Elevii pot participa la dezbateri structurate pe diverse teme literare, cum ar fi semnificația unui personaj sau a unui simbol într-o operă, interpretarea unui poem sau evaluarea valorii literare a unui autor. Aceasta îi ajută să-și dezvolte abilitățile de argumentare, dezbateri și interpretare literară.

**Flipped classroom** (clasa inversată): este o metodă inovativă de predare-învățare pe care o puteți aplica și în predarea limbii și literaturii române. Această abordare presupune inversarea rolurilor

tradiționale ale lecturii și exercițiilor în clasă, astfel încât elevii să studieze materialele teoretice acasă, înainte de lecție, iar timpul petrecut în clasă să fie dedicat consolidării și aplicării acestor cunoștințe. Flipped classroom în limba și literatura română încurajează elevii să devină participanți activi în procesul de învățare.

### **Metode de învățare colaborativă**

Învățarea colaborativă este o abordare eficientă în predarea limbii și literaturii române, deoarece încurajează elevii să lucreze împreună, să își împărtășească ideile și să se sprijine reciproc în procesul de învățare. Iată câteva metode de învățare colaborativă pe care le puteți aplica în predarea limbii și literaturii române: **Dezbateri în grup**- Organizați dezbateri literare în clasă, în care elevii să discute teme și probleme literare. Puteți alege subiecte dezbătute în funcție de textele literare studiate sau de aspecte specifice limbii române. Asigurați-vă că fiecare elev are ocazia să își exprime opinia și să susțină argumentele cu ajutorul citatelor sau exemplurilor din textele literare; **Lucru în grupuri mici**- Împărțiți clasa în grupuri mici și atribuiți-le sarcini specifice. Aceste sarcini pot include analiza unui text literar, rezolvarea unui exercițiu gramatical sau realizarea unei prezentări despre un autor sau o perioadă literară.

Elevii pot lucra împreună, să își împărtășească ideile și să își sprijine reciproc în înțelegerea și rezolvarea sarcinilor; **Proiecte de grup**- Propuneți proiecte de grup în care elevii să colaboreze pentru a crea un produs comun. De exemplu, ei pot adapta o operă literară într-un scenariu de teatru sau de film, pot crea o revistă literară sau pot organiza un eveniment cultural în cadrul școlii. Aceste proiecte îi încurajează să își împartă responsabilitățile, să colaboreze și să își dezvolte abilități creative și de comunicare; **Jocuri de rol**- Folosiți jocurile de rol pentru a explora personaje și situații literare. Puteți propune elevilor să reinterpreteze scene dintr-o operă literară sau să creeze propriile scenarii bazate pe personaje literare. Aceste activități îi ajută să își dezvolte empatia, să exploreze multiple perspective și să își îmbunătățească abilitățile de comunicare și interpretare literară; **Lectură și discuții în perechi**- Atribuiți elevilor lecturi individuale și apoi organizați discuții în perechi. Fiecare elev poate împărtăși impresiile sale despre text și poate dezvolta o înțelegere mai profundă a acestuia prin discuția cu un coleg. Aceasta îi ajută să-și dezvolte abilitățile de ascultare activă, comunicare și analiză literară; **Editarea colectivă a unui text**- Propuneți elevilor să colaboreze pentru realizarea unor povești.

### **Evaluarea autentică**

Evaluarea nu ar trebui să se limiteze la teste și examene tradiționale. Metodele de evaluare autentică implică crearea unor sarcini și proiecte care reflectă situații reale și cer elevilor să demonstreze cunoștințele și abilitățile într-un context relevant. Aceasta poate include proiecte, prezentări, portofolii și evaluarea pe parcursul activităților. Portofoliu literar: Solicitați elevilor să creeze un portofoliu literar în care să își prezinte creațiile și progresele lor în domeniul literaturii

române. Portofoliul poate include eseuri, poezii, povestiri, recenzii de carte și alte forme de scriere creativă. Evaluarea se va concentra pe calitatea și diversitatea creațiilor literare, capacitatea de exprimare, organizare și gândire critică. Evaluarea autentică în limba și literatura română încurajează elevii să își aplice cunoștințele și abilitățile în contexte relevante și le oferă posibilitatea de a-și dezvolta gândirea critică.

### **Bibliografie:**

1. "Metode interactive și creative de predare-învățare la limba și literatura română" de Adriana Porumbel și Daniela Roșioru (2018, Editura Didactică și Pedagogică)
2. "Proiecte interactive de predare-învățare a limbii și literaturii române" de Silvia Poenaru și Mariana Podoreanu (2016, Editura Didactică și Pedagogică)
3. "Jocuri și exerciții interactive pentru învățarea limbii române" de Florentina Pușcaș și Carmen Marin (Editura Miron, 2019)
4. "Jocuri și simulări educaționale la limba și literatura română" de Florin Mihăilescu (Editura All, 2015)

## AUTORITATE ȘI EMPATIE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI

Țuia Marian Florin, Liceul Tehnologic Virgil Madgearu, Roșiorii De Vede

Managementul clasei de elevi reprezintă o componentă fundamentală în procesul educațional. Acesta presupune găsirea unui echilibru între exercitarea autorității și manifestarea empatiei, astfel încât să se creeze un mediu propice învățării. Studiul de față explorează relația dintre autoritate și empatie în managementul clasei, analizând impactul acestora asupra comportamentului elevilor, rezultatelor academice și relației profesor-elev. Managementul eficient al clasei de elevi este esențial pentru a asigura un climat educațional favorabil învățării. În acest context, profesorii se confruntă adesea cu provocarea de a îmbina fermitatea cu înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor. Autoritatea, ca atribut necesar al profesorului, poate fi percepută uneori ca rigiditate, iar lipsa empatiei poate duce la conflicte sau la pierderea motivației elevilor. Pe de altă parte, o atitudine excesiv empatică, fără structura oferită de autoritate, poate genera lipsă de disciplină. Acest articol investighează cum interacționează aceste două dimensiuni și cum pot fi folosite pentru a optimiza procesul educațional.

Autoritatea profesorului se bazează pe capacitatea acestuia de a stabili reguli clare, de a impune respect și de a menține disciplina în cadrul clasei. Autoritatea sănătoasă este una care promovează respectul reciproc și stabilirea unor limite necesare pentru buna desfășurare a activităților didactice.

Cercetările arată că elevii tind să răspundă pozitiv atunci când regulile sunt clare și aplicate consistent. Totuși, autoritatea trebuie exercitată cu echilibru, fără a degenera în autoritarism. Profesorii care își manifestă autoritatea prin coerciție sau control excesiv pot declanșa reacții de rezistență sau neîncredere din partea elevilor.

Empatia, definită ca abilitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele altor persoane, este un instrument esențial în relația profesor-elev. Un profesor empatic este capabil să identifice nevoile și dificultățile elevilor și să adapteze strategiile educaționale pentru a le veni în întâmpinare.

De exemplu, elevii care întâmpină dificultăți academice sau personale beneficiază de un mediu de sprijin emoțional, ceea ce contribuie la creșterea motivației și a încrederii în sine. În plus, empatia contribuie la prevenirea și gestionarea conflictelor din clasă. Profesorii empatici pot media situațiile tensionate într-un mod constructiv, evitând escaladarea problemelor.

Pentru un management eficient al clasei, este esențial ca profesorii să găsească un echilibru între autoritate și empatie. În acest sens, modelul leadershipului transformator, care combină fermitatea în stabilirea obiectivelor cu sensibilitatea față de nevoile indivizilor, poate fi o soluție ideală. Studiile recente indică faptul că profesorii care reușesc să îmbine autoritatea cu empatia sunt percepuți ca fiind mai accesibili și mai respectați de către elevi. Acești profesori cultivă un climat de încredere, în care elevii se simt motivați să respecte regulile și să se implice activ în procesul educațional.

Pentru ca autoritatea și empatia să coexiste armonios în sala de clasă, profesorii trebuie să își dezvolte un set de competențe specifice:

Ascultarea activă – Profesorii trebuie să manifeste interes autentic față de opiniile și preocupările elevilor, ascultându-i fără a-i judeca. Aceasta contribuie la construirea unui mediu bazat pe încredere și respect reciproc.

Comunicarea clară – Stabilirea unor așteptări și reguli clare, utilizând un limbaj accesibil, îi ajută pe elevi să înțeleagă importanța respectării limitelor, reducând astfel riscul conflictelor.

Rezolvarea conflictelor – Profesorii trebuie să medieze situațiile dificile cu empatie și fermitate. Acest lucru presupune identificarea cauzelor conflictelor și găsirea unor soluții care să fie acceptabile pentru toate părțile implicate.

Feedback constructiv – Oferirea unui feedback echilibrat, care să combine recunoașterea eforturilor și corectarea comportamentelor neadecvate, stimulează învățarea și dezvoltarea personală a elevilor.

Adaptarea stilului de management – Este esențial ca profesorii să își ajusteze stilul de management în funcție de nevoile și dinamica grupului. Clasele mai energice pot necesita o autoritate mai fermă, în timp ce elevii anxioși sau retrași au nevoie de sprijin empatic suplimentar. Pentru a ilustra eficiența combinării autorității cu empatia, vom prezenta două studii de caz:

Stabilirea limitelor prin dialog: Într-o clasă cu elevi cu comportamente disruptive, un profesor a adoptat o abordare bazată pe discuții deschise. Regulile clasei au fost create împreună cu elevii, iar consecințele încălcării acestora au fost clar comunicate. Rezultatul a fost o reducere semnificativă a problemelor de disciplină și o creștere a implicării elevilor.

Intervenție empatică în cazuri de absenteism: Un profesor a descoperit că un elev absent frecvent se confrunta cu probleme familiale. Prin implicarea consilierului școlar și oferirea unui mediu sigur și înțelegător, elevul a început să participe constant la ore, iar performanțele sale academice s-au îmbunătățit considerabil.

În contextul educațional românesc, managementul clasei de elevi rămâne o provocare pentru mulți profesori, având în vedere diversitatea socio-culturală, resursele limitate și

schimbările frecvente ale politicilor educaționale. Tradițional, sistemul educațional românesc a fost caracterizat de un stil autoritar, în care profesorul era văzut ca figura centrală a procesului educațional. Cu toate acestea, în ultimele decenii, s-a observat o trecere treptată către modele mai colaborative, care pun accent pe empatie, comunicare deschisă și relaționare pozitivă între profesor și elev.

În România, mulți profesori încă percep autoritatea ca pe un atribut indispensabil pentru menținerea disciplinei în clasă. În general, autoritatea este exercitată prin stabilirea unor reguli clare și aplicarea acestora în mod consecvent. Cu toate acestea, practica demonstrează că, în lipsa unei componente empatice, autoritatea poate fi interpretată de elevi ca rigiditate sau chiar abuz de putere. Potrivit lui Radu I. T. (2000), în lucrarea *Evaluarea în procesul didactic*, un management eficient al clasei presupune nu doar respectarea regulilor, ci și implicarea elevilor în procesul decizional, ceea ce contribuie la consolidarea respectului reciproc și la responsabilizarea lor.

Empatia este din ce în ce mai recunoscută ca o componentă esențială în procesul educațional românesc. În multe școli, mai ales în mediile defavorizate, profesorii sunt nevoiți să răspundă unor nevoi complexe ale elevilor – fie că este vorba despre lipsa de sprijin familial, dificultăți financiare sau probleme emoționale. Abordările empatice contribuie la reducerea abandonului școlar și la îmbunătățirea rezultatelor academice.

De exemplu, Pânișoară (2015) subliniază în lucrarea *Motivația pentru învățare* importanța înțelegerii factorilor motivaționali specifici fiecărui elev. O relație bazată pe empatie între profesor și elev facilitează identificarea acestor factori și implementarea unor strategii de predare adaptate.

Provocări locale:

Clase supraaglomerate – Un număr mare de elevi într-o singură clasă face dificilă stabilirea unei relații individuale profesor-elev, limitând empatia. În astfel de contexte, autoritatea devine uneori principalul instrument pentru menținerea ordinii.

Diferențe culturale – În școlile din zonele multiculturale, profesorii trebuie să fie atenți la sensibilitățile culturale și să își adapteze metodele de management pentru a evita conflictele și excluderea.

Lipsa resurselor de formare – Mulți profesori din România nu beneficiază de suficiente cursuri de formare axate pe dezvoltarea inteligenței emoționale sau a competențelor de management al clasei.

Exemple de bune practici din România:

Școlile incluzive: În anumite școli, mai ales cele din mediul urban, se implementează programe care promovează empatia și incluziunea. De exemplu, proiecte precum „Școala pentru toți” sau „Profesorii – mentori ai viitorului” au fost gândite pentru a dezvolta abilitățile de

relaționare ale profesorilor. Formarea profesorilor: Programele oferite de casele corpului didactic din diverse județe includ module despre comunicare empatică și leadership transformator. Aceste cursuri au ca scop dezvoltarea unui stil de management al clasei centrat pe elev și pe colaborare.

În concluzie, autoritatea și empatia nu sunt concepte opuse, ci complementare în managementul clasei de elevi. Profesorii care își exercită autoritatea cu respect și manifestă empatie față de nevoile elevilor creează un mediu educațional echilibrat, care favorizează învățarea și dezvoltarea personală. În România, autoritatea și empatia în managementul clasei se află într-un proces de transformare, influențat de schimbările sociale și de tendințele internaționale din educație. Profesorii care reușesc să echilibreze aceste două dimensiuni pot avea un impact semnificativ asupra dezvoltării elevilor, promovând un mediu educațional incluziv, bazat pe respect reciproc. Este necesară, însă, o investiție continuă în formarea cadrelor didactice și în promovarea bunelor practici pentru a răspunde mai bine provocărilor locale.

#### Bibliografie

Cucoș, C., *Pedagogie* (ediția a II-a revăzută și adăugită), Editura Polirom, Iași, 2006;

Iucu, R., *Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*, Editura Polirom, Iași, 2006;

Potolea, D., Neacșu, I., Iucu, R., & Pânișoară, I. O., *Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului*, Editura Universitară, București, 2008;

Pânișoară, I. O. , *Motivația pentru învățare*, Editura Polirom, Iași, 2015;

Radu, I. T. , *Evaluarea în procesul didactic*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2000;

Stoica, A., *Managementul clasei de elevi*, Editura Aramis, București, 2001.

## **Strategii pentru un leadership educațional echilibrat și eficient: Îmbinarea autorității cu empatia în crearea unui mediu de învățare optim**

Prof. înv. primar Turosu Dorina

Colegiul Național „Costache Negri”, Galați

În domeniul educațional, succesul unui sistem de învățământ depinde nu doar de resursele materiale sau de programele educaționale, ci și de calitatea leadershipului. Liderii educaționali, indiferent că sunt directori, profesori sau coordonatori, au responsabilitatea de a crea un mediu în care atât autoritatea, cât și empatia să coexiste armonios, pentru a sprijini atât dezvoltarea academică, cât și cea personală a elevilor. În acest sens, integrarea acestor două concepte – autoritatea și empatia – în strategiile de leadership educațional poate contribui la dezvoltarea unui mediu de învățare echilibrat și eficient.

Autoritatea, în contextul educațional, este asociată cu stabilirea și menținerea unui cadru organizatoric clar, care promovează disciplina și respectul. Pe de altă parte, empatia se referă la abilitatea de a înțelege și de a răspunde nevoilor emoționale și psihologice ale elevilor, creând un mediu de învățare în care aceștia se simt susținuți și înțeleși. Împreună, aceste două calități pot contribui la construirea unui climat educațional în care elevii pot învăța într-un mod eficient și sănătos din punct de vedere emoțional.

Pentru a înțelege mai bine cum autoritatea și empatia se pot combina într-un mod eficient, este important să analizăm câteva dintre teoriile fundamentale ale leadershipului educațional. Conform teoriei leadershipului transformațional propuse de Bass și Avolio (1994), liderii educaționali eficienți sunt cei care inspiră și motivează membrii echipelor educaționale prin viziune și încredere, nu doar prin control sau autoritate formală. Acești lideri sunt capabili să combine autoritatea cu empatia, astfel încât să poată influența comportamentele și atitudinile elevilor într-un mod pozitiv.

Pe de altă parte, teoria leadershipului distribuit, descrisă de Spillane (2006), subliniază faptul că leadershipul nu este o funcție exclusivă a unei singure persoane, ci este distribuit în cadrul unei comunități educaționale. Astfel, atât autoritatea, cât și empatia pot fi văzute ca trăsături colective, care trebuie să fie dezvoltate și susținute de întreaga echipă educațională, inclusiv profesori, elevi și părinți. În acest context, liderii educaționali trebuie să fie capabili să construiască relații bazate pe încredere și respect reciproc, care să sprijine atât autoritatea, cât și empatia.



Autoritatea în educație este esențială pentru asigurarea unui cadru organizat și respectuos în școală. Liderii educaționali trebuie să aibă capacitatea de a stabili reguli clare și de a implementa strategii pentru menținerea disciplinei. Cu toate acestea, autoritatea nu trebuie să fie văzută ca o putere despotică, ci ca un mijloc de a crea un mediu de învățare structurat, care să sprijine progresul elevilor.

Conform teoriei controlului social, autoritatea este necesară pentru stabilirea limitelor și așteptărilor, iar liderii educaționali trebuie să aibă abilitatea de a impune reguli și proceduri într-un mod care să fie respectuos și corect. Leithwood și Seashore Louis (2012) subliniază că autoritatea eficientă în leadershipul educațional este caracterizată prin utilizarea unei puteri „educaționale”, care se bazează pe comunicare, colaborare și încredere, mai degrabă decât pe forță.

De asemenea, autoritatea unui lider educațional poate fi consolidată prin crearea unui climat de încredere și respect în școală, ceea ce permite elevilor să își exprime opiniile și să participe activ în procesul educațional. Autoritatea eficientă nu înseamnă doar impunerea regulilor, ci și capacitatea de a inspira și motiva elevii pentru a învăța și a performa la cel mai înalt nivel.

Empatia este o componentă esențială a leadershipului educațional, având un impact semnificativ asupra relațiilor dintre liderii educaționali și elevi. Liderii empatici sunt capabili să înțeleagă și să răspundă la nevoile emoționale și sociale ale elevilor, creând un mediu de învățare sigur și sprijinitor. Potrivit lui Goleman (1995), empatia este un element cheie al inteligenței emoționale, iar liderii care dezvoltă această abilitate pot construi relații puternice și pot sprijini elevii în depășirea provocărilor emoționale.

Empatia în leadershipul educațional presupune mai mult decât simpla ascultare a preocupărilor elevilor. Aceasta implică o înțelegere profundă a contextului în care elevii învață și a nevoilor lor specifice. Liderii educaționali empatici sunt capabili să creeze un climat în care elevii se simt acceptați și sprijiniți, ceea ce le permite să își exprime liber ideile și să își dezvolte abilități academice și sociale. De asemenea, empatia ajută la prevenirea fenomenelor de bullying și excluziune socială, oferind un mediu în care toți elevii sunt tratați cu respect și demnitate.

Integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional poate fi realizată prin adoptarea unor strategii specifice care să sprijine atât disciplina, cât și sprijinul emoțional al elevilor. Mai jos sunt prezentate câteva dintre cele mai eficiente strategii.

În primul rând, un lider educațional trebuie să stabilească un set clar de reguli și așteptări pentru elevi, care să fie respectate de toți membrii comunității școlare. Aceste reguli trebuie să fie prezentate într-un mod care să încurajeze responsabilitatea și respectul față de ceilalți. De asemenea, liderii trebuie

să aplice aceste reguli într-un mod consistent, dar cu înțelegere și flexibilitate, pentru a răspunde nevoilor individuale ale elevilor.

O comunicare clară și respectuoasă este esențială pentru crearea unui climat de încredere între lideri și elevi. Liderii educaționali trebuie să fie accesibili și dispuși să asculte preocupările elevilor, oferind feedback constructiv și sprijin personalizat. Potrivit cercetărilor lui Hargreaves și Fink (2006), o comunicare eficientă ajută la dezvoltarea unui climat pozitiv în școală și sprijină învățarea colaborativă.

Liderii educaționali pot încuraja colaborarea între elevi și profesori pentru a crea un mediu de învățare sprijinit și incluziv. Colaborarea este esențială pentru integrarea autorității și empatiei, deoarece permite elevilor să participe activ în procesul educațional și să se simtă sprijiniți în dezvoltarea lor. Potrivit lui Fullan (2001), mediile educaționale colaborative sunt cele care susțin învățarea continuă și permit elevilor să își atingă potențialul maxim.

Liderii educaționali trebuie să fie conștienți de nevoile emoționale ale elevilor și să implementeze strategii pentru a sprijini dezvoltarea lor psihologică. Aceste strategii pot include consiliere școlară, sesiuni de învățare a abilităților emoționale și programe de prevenire a bullying-ului. Potrivit cercetărilor lui Goleman (1995), dezvoltarea inteligenței emoționale la elevi contribuie la crearea unui mediu de învățare mai echilibrat și mai eficient.

În ciuda beneficiilor evidente ale integrării autorității și empatiei, liderii educaționali se confruntă adesea cu provocări în implementarea acestora. Una dintre cele mai mari dificultăți este găsirea unui echilibru între menținerea autorității și satisfacerea nevoilor emoționale ale elevilor. Uneori, aplicarea unor măsuri de disciplină poate intra în conflict cu dorința de a sprijini elevii într-un mod empatic. De asemenea, liderii educaționali trebuie să fie pregătiți să facă față diverselor opinii și așteptări din partea părinților, elevilor și profesorilor, în ceea ce privește modul de abordare al disciplinelor și relațiilor emoționale în școală.

În concluzie, integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional este esențială pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient. Liderii educaționali care reușesc să combine aceste două elemente pot construi o atmosferă de respect și sprijin, care să stimuleze performanța academică, dar și dezvoltarea personală a elevilor. Prin aplicarea unor strategii precum stabilirea unor reguli clare, promovarea unei comunicări deschise, încurajarea colaborării și sprijinirea dezvoltării emoționale, liderii educaționali pot contribui la crearea unui mediu de învățare care să susțină atât autoritatea, cât și empatia.

***Bibliografie:***

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *\*Improving organizational effectiveness through transformational leadership\**. Sage Publications.

Fullan, M. (2001). *\*The new meaning of educational change\** (3rd ed.). Teachers College Press.

Goleman, D. (1995). *\*Emotional intelligence\**. Bantam Books.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *\*Sustainable leadership\**. Jossey-Bass.

Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). *\*Linking leadership to student learning\**. Jossey-Bass.

Spillane, J. P. (2006). *\*Distributed leadership\**. Jossey-Bass.

## **Integrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional: Strategii pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient**

**Prof. înv. primar Turosu Lucia Cristina**

**Școala Gimnazială „Ștefan cel Mare”, Galați**

Leadershipul educațional joacă un rol crucial în crearea unui mediu de învățare eficient. În contextul învățământului modern, liderii educaționali trebuie să adopte strategii care să combine autoritatea și empatia pentru a susține dezvoltarea academică și emoțională a elevilor. Autoritatea, în acest context, nu se referă doar la puterea formală sau la controlul strict al comportamentului, ci la abilitatea de a ghida, organiza și asigura disciplina într-un mod respectuos și constructiv. În același timp, empatia reprezintă înțelegerea și sprijinul față de nevoile emoționale și sociale ale elevilor, facilitând un climat de încredere și colaborare. Acest eseu explorează cum aceste două componente ale leadershipului educațional pot fi integrate pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient, analizând diverse strategii și abordări teoretice și practice.

Leadershipul educațional este un proces complex de influențare și ghidare a unui grup de profesori, elevi și personal administrativ într-o direcție comună, având drept scop îmbunătățirea experienței educaționale și a performanței academice. Potrivit lui Leithwood și Jantzi (2005), leadershipul educațional se caracterizează prin capacitatea de a crea o viziune clară pentru instituția de învățământ, de a motiva echipa educativă și de a implementa schimbări pentru a răspunde nevoilor elevilor. Importanța acestui tip de leadership constă în impactul său direct asupra performanței academice a elevilor, în special atunci când liderii educaționali adoptă strategii care combină autoritatea și empatia.

Autoritatea este un aspect esențial al leadershipului educațional, deoarece permite liderilor să stabilească reguli și standarde clare în cadrul instituției, să ia decizii importante și să mențină ordinea. Totuși, autoritatea nu trebuie să fie confundată cu un stil de conducere autoritar sau dictatorial. Potrivit teoriei leadershipului transformativ, liderii eficienți sunt cei care combină autoritatea cu abilitatea de a inspira și motiva membrii echipei (Bass & Avolio, 1994). În educație, autoritatea unui lider se reflectă în capacitatea acestuia de a impune așteptări ridicate și de a susține elevii în atingerea acestora, printr-o comunicare clară și o gestionare eficientă a resurselor.

Empatia este componenta care permite liderilor educaționali să înțeleagă și să răspundă nevoilor emoționale și sociale ale elevilor. Conform cercetărilor lui Goleman (1995), empatia este o abilitate esențială în leadership, deoarece aceasta facilitează o comunicare eficientă, îmbunătățește relațiile interpersonale și sprijină dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive. În contextul educațional, empatia ajută la crearea unui mediu sigur și sprijinitor pentru elevi, în care aceștia se simt înțeleși și

respectați. Aceasta nu înseamnă doar ascultarea activă a preocupărilor elevilor, dar și oferirea de soluții care țin cont de diferențele individuale, fie că este vorba de stiluri de învățare sau de nevoi emoționale.

O abordare echilibrată a leadershipului educațional presupune implementarea unor strategii care să integreze atât autoritatea, cât și empatia. Mai jos sunt prezentate câteva strategii care pot ajuta la realizarea acestui echilibru.

În primul rând, liderii educaționali trebuie să stabilească o comunicare clară și deschisă cu elevii și personalul. Acest lucru presupune stabilirea unor așteptări clare și explicarea regulilor și consecințelor într-un mod care să fie înțeles și acceptat de toți membrii comunității școlare (Hargreaves & Fink, 2006). De asemenea, liderii trebuie să își exprime empatia față de preocupările și nevoile celor din jur, oferind un spațiu sigur pentru dialog.

Liderii educaționali care doresc să combine autoritatea și empatia trebuie să fie exemple de comportament pentru ceilalți. Potrivit lui Kouzes și Posner (2012), liderii trebuie să modeleze comportamentele și valorile pe care doresc să le vadă în echipele lor. În acest sens, un lider care îmbină autoritatea cu empatia va fi coerent în acțiunile sale, va respecta regulile și va demonstra înțelegere față de nevoile elevilor.

Un alt mod de a combina autoritatea cu empatia este prin promovarea unui mediu de învățare colaborativ, în care elevii și profesorii lucrează împreună pentru a atinge scopurile educaționale. Potrivit cercetărilor realizate de Fullan (2001), colaborarea între profesori și elevi contribuie la crearea unui climat pozitiv în școală, în care autoritatea este exercitată într-un mod care sprijină învățarea, iar empatia este utilizată pentru a încuraja implicarea activă a tuturor părților.

Feedback-ul oferit de liderii educaționali trebuie să fie atât autoritar, cât și empatic. Conform cercetărilor lui Black și Wiliam (1998), feedback-ul constructiv este esențial pentru îmbunătățirea performanței elevilor. Acesta trebuie să fie oferit într-un mod care să încurajeze dezvoltarea, nu să descurajeze, iar liderul trebuie să fie atent la contextul emoțional al elevilor, oferind sprijin personalizat atunci când este necesar.

În ciuda beneficiilor evidente, combinarea autorității și empatiei poate prezenta unele provocări. Unul dintre cele mai mari obstacole este găsirea unui echilibru între menținerea autorității și înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor. Conform cercetărilor realizate de Leithwood și Seashore Louis (2012), un leadership educațional eficient presupune un angajament constant față de îmbunătățirea abilităților de conducere, în vederea menținerii unui climat pozitiv, dar și a unui control adecvat al comportamentului.

De asemenea, liderii educaționali trebuie să gestioneze diversele așteptări ale părinților, profesorilor și elevilor. În acest sens, este esențial ca liderii să aibă abilități de negociere și să știe cum să răspundă diverselor nevoi fără a compromite autoritatea instituției.

Pentru a crea un mediu de învățare echilibrat și eficient, liderii educaționali trebuie să adopte strategii care îmbină autoritatea și empatia. Printr-o comunicare clară, modelarea comportamentului dorit, crearea unui mediu de învățare colaborativ și oferirea unui feedback constructiv, liderii pot sprijini atât performanța academică, cât și dezvoltarea emoțională a elevilor. Cu toate acestea, implementarea acestor strategii nu este lipsită de provocări, dar printr-o practică continuă și adaptarea la nevoile comunității educaționale, leadershipul educațional poate avea un impact semnificativ asupra succesului școlii și al elevilor.

### ***Bibliografie:***

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *\*Improving organizational effectiveness through transformational leadership\**. Sage Publications.
2. Black, P., & Wiliam, D. (1998). *\*Assessment and classroom learning\**. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74.
3. Fullan, M. (2001). *\*The new meaning of educational change\** (3rd ed.). Teachers College Press.
4. Goleman, D. (1995). *\*Emotional intelligence\**. Bantam Books.
5. Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *\*Sustainable leadership\**. Jossey-Bass.
6. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *\*The leadership challenge\** (5th ed.). Jossey-Bass.
7. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *\*A review of transformational school leadership research 1996-2002\**. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
8. Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). *\*Linking leadership to student learning\**. Jossey-Bass.

## CLASIFICAREA ȘI UTILIZĂRILE SĂRURILOR

PROFESOR Turturean Sanda-Mariana, Școala Gimnazială Verești

Sărurile sunt cele mai răspândite substanțe compuse anorganice. Multe dintre ele se găsesc în natură sub diferite forme. Astfel, clorura de sodiu, NaCl, se găsește fie sub formă de sare gemă, în saline sau ocne de sare, fie dizolvată în apa mărilor, oceanelor, lacurilor sărate și în ape minerale.

Un număr relativ mare de carbonați se regăsesc în natură sub diferite forme. În acest sens, pot fi menționați: carbonatul de calciu,  $\text{CaCO}_3$ , care apare fie sub formă cristalizată (calcita, aragonita), fie sub formă amorfă (piatra de var), carbonatul de magneziu,  $\text{MgCO}_3$ , magnezita,  $\text{FeCO}_3$ , sideroza, precum și oserie de carbonați bazici, cum sunt: malachitul,  $\text{CuCO}_3 \cdot \text{Cu}(\text{OH})_2$ , respectiv azuritul,  $2 \text{CuCO}_3 \cdot \text{Cu}(\text{OH})_2$ . Carbonații acizi de Ca, Mg, Fe apar și în apele naturale, imprimând acestora duritatea temporară.

**SĂRURILE** se definesc ca substanțe compuse în compoziția cărora intră atomi de metal și un radical acid.

Exemple de săruri:

- clorură de sodiu NaCl;
- sulfat de cupru  $\text{CuSO}_4$ , sulfat de calciu  $\text{CaSO}_3$ ;
- azotat sau nitrat de argint  $\text{AgNO}_3$ , azotit de zinc  $\text{Zn}(\text{NO}_3)_2$ ;
- carbonat de sodiu  $\text{Na}_2\text{CO}_3$  etc.

### 1.1. CLASIFICAREA SĂRURILOR ÎN FUNCȚIE DE NATURA ACIDULUI DIN CARE PROVIN

După natura acidului din care au fost obținute sărurile, se clasifică astfel:

a. Săruri provenite din hidracizi sunt sărurile care conțin atom de metal și radicalul unui hidracid.

b. Săruri provenite din oxiacizi

Din această categorie fac parte: sulfații, sulfiții, carbonații, azotații, azotiții, fosfații, fosfiții etc.

Cele mai cunoscute oxosăruri sunt:  $\text{CuSO}_4$ -sulfat de cupru,  $\text{CaCO}_3$ -carbonatul de calciu,  $\text{KNO}_3$ -azotatul de potasiu etc.

### 1.2. CLASIFICAREA SĂRURILOR DUPĂ COMPOZIȚIE

După compoziție, sărurile se clasifică astfel:

a. SĂRURI NEUTRE provenite din înlocuirea totală a atomilor de hidrogen din molecula unui acid cu metale.

Exemple: NaCl – clorura de sodiu,  $\text{CaCO}_3$  – carbonatul de calciu,  $\text{MgSO}_3$  – sulfat de magneziu,  $\text{NH}_4\text{NO}_3$  – azotat de amoniu.

b. SĂRURI ACIDE provenite din înlocuirea parțială a atomilor de hidrogen din molecula unui acid cu metale sau cu radicalul amoniu  $\text{NH}_4^+$ .

Exemple:  $\text{NH}_4\text{HCO}_3$  – carbonat acid de amoniu sau bicarbonat de amoniu;

$\text{NaHSO}_3$  – sulfat acid de sodiu;

$\text{K}_2\text{HPO}_4$  – fosfat monoacid de potasiu.

c. SĂRURI BAZICE

Sulfați bazici întâlnim la metalele din grupele 13 și 14 și la cele tranziționale.

Exemple: sulfat bazic de aluminiu  $\text{Al}_2\text{SO}_4(\text{OH})_4 \cdot 7 \text{H}_2\text{O}$ , sulfat bazic de crom  $\text{Cr}(\text{OH})\text{SO}_4$  sau de zinc  $\text{ZnSO}_4 \cdot x\text{ZnO} \cdot n\text{H}_2\text{O}$  etc.

Se cunosc, de asemenea, o mare varietate de azotați bazici, iar sulfați bazici întâlnim la metalele din grupele 13, 14 și cele tranziționale.

d. SĂRURI DUBLE

Cele mai cunoscute săruri duble sunt sulfații dubli de tip schőniți și alaunii.

#### Sulfații dubli de tip schőniți

Au formula:  $M'SO_4 \cdot M''SO_4$ , unde  $M' = Na, K, Pb, NH_4$ , iar  $M'' = Cu, Fe, Zn, Mg$ .

Numele lor derivă de la sulfatul dublu de potasiu și magneziu numit schőnit cu formula  $K_2SO_4 \cdot MgSO_4 \cdot 6H_2O$ , ce se găsește răspândit în apa mărilor.

Cel mai cunoscut sulfat de acest tip este  $(NH_4)_2Fe(SO_4) \cdot 6H_2O$ , sarea Mohr, utilizată în chimia analitică.

#### Alaunii

$M'M''(SO_4)_2 \cdot 12H_2O$ , unde  $M' = Na, K, Rb, Cs, NH_4$ , iar  $M'' = Al, Cr, Fe, Mn, Co \dots$

Denumirea lor vine de la cel mai cunoscut membru al seriei,  $KAl(SO_4)_2 \cdot 12H_2O$ , denumit alaun.

#### e. SĂRURI COMPLEXE

În măsura în care pot fi considerate ca atare, acvacomplecșii sunt cele mai întâlnite combinații complexe ale sărurilor.

În afară de cristalohidrați (respectiv solvați), se cunosc o serie de săruri cum ar fi carbonato-complecșii, sulfato-complecșii etc., în care anionul carbonat, sulfat sau azotat sunt liganzi convenabili pentru formarea unor combinații complexe de tipul:

$M'_2[M''(CO_3)_4]$ , unde  $M'' = Y, Sc, Ln$ , iar  $M' = Na, K$  sau

$M_2[M''(SO_4)_n]$ , unde  $M' = Na, K$ , iar  $M'' = Ti, Zr, Hf$ .

### **1.3. CLASIFICAREA SĂRURILOR DUPĂ SOLUBILITATE**

În funcție de solubilitate, sărurile se pot clasifica astfel:

a. Săruri ușor solubile, dissociabile fără hidroliză. Exemple: halogenurile ionice ale metalelor alcaline și alcalino-pământoase, majoritatea oxosărurilor metalelor alcaline, carbonații acizi și sulfiții acizi ai metalelor alcalino-pământoase.

b. Săruri greu solubile în apă

Pot fi amintite aici oxosărurile metalelor alcalino-pământoase și a celor tranziționale, precum și hidrogeno-carbonații metalelor alcaline.

Dintre halogenurile greu solubile, cele de  $Hg(II)$ ,  $Au(I)$ ,  $Cd(II)$ ,  $Ag(I)$  au proprietatea de a se dizolva în exces de ioni halogenură formând combinații complexe.

### **1.4. CLASIFICAREA HALOGENURILOR METALICE ÎN FUNCȚIE DE NATURA LEGĂTURII CHIMICE M – X**

a. Halogenuri ionice

Halogenuri ionice formează metalele alcaline (cu excepția  $Li$ ), cele alcalino-pământoase (cu excepția  $Be$ ), majoritatea lantanidelor și câteva actinide, cât și metalele tranziționale în stări joase de oxidare.

b. Halogenuri covalente se întâlnesc la cele mai multe metale tranziționale, dar și o parte din grupele principale în stări înalte de oxidare.

### **IMPORTANȚA ȘI UTILIZĂRILE SĂRURILOR**

**Clorura de sodiu,  $NaCl$** , este cea mai cunoscută sare. Ea este răspândită în natură sub formă de zăcământ (sare gemă), aparținând tuturor formațiunilor geologice, și sub formă de soluții.

Organismul uman conține o cantitate de 150-180 g sare, aproape în întregime în spațiul extracelular, cantitatea de 10-15 g înlocuindu-se zilnic din alimente. Sarea se elimină prin urină (20g/l urină) sau prin transpirație (2-3g/l).

Tulburările metabolismului sării presupun fie o scădere globală a cantității de sare, denumită „declorurare”, fie o creștere globală numită „retenție de sare”. În urma declorurării, apar



unele tulburări ca: hipotensiune arterială, astenie, grețuri, filtrare renală redusă etc. Retenția de sare apare în nefrite, insuficiență cardiacă sau prin aport de sare exagerat. edemele, senzațiile de uscăciune ale gurii, de sete, de greață, lipsa poftei de mâncare sunt efecte ale retenției de sare.

În industrie, constituie substanța de bază a unei ramuri industriale care o prelucrează pentru obținerea sodiului, clorului, acidului clorhidric, hidroxidului de sodiu, carbonatului de sodiu etc. În același timp, NaCl este utilizată și în industria lacurilor, vopselelor, hârtiei, meselor plastice, textilă și altele. Carbonații au o importanță deosebită în industrie și în practică.

**Carbonatul de calciu,  $\text{CaCO}_3$** , apare în natură sub formă cristalizată (calcită, aragonită) sau sub formă amorfă (piatră de var). El este greu solubil în apă (0,014 g / l la 25°C). Dioxidul de carbon ce se formează părăsește sistemul, așa că echilibrul se deplasează spre dreapta:  $\text{Ca}(\text{HCO}_3)_2 \rightarrow \text{CaCO}_3 + \text{CO}_2 + \text{H}_2\text{O}$

Reacțiile joacă un rol în natură: Apa de ploaie ce dizolvă dioxidul de carbon din aer până la echilibru, dizolvă carbonat de calciu, formând peșteri. Când soluția de bicarbonat de calciu se evaporă, în contact cu aerul, carbonatul de calciu precipită. Astfel, aceste transformări stau la baza explicării fenomenelor carstice (stalagmite și stalactite) din peșteri.

$\text{CaCO}_3$  este utilizat în industria chimică la prepararea altor săruri de calciu, în industria metalurgică (ca fondant), în industria zahărului la limpezirea soluției de zahăr, industria vinului, hârtiei și cauciucului, în cosmetică (drept component al multor pudre și alifii) etc. Sub formă de piatră de var se folosește la obținerea varului.

#### Bibliografie

1. Turtorean Sanda-Mariana, „Experimentarea unui set de probe de evaluare în cadrul programului de învățare a sărurilor oxoacizilor”-Lucrare metodică-științifică pentru obținerea gradului didactic I; Iași, 2004;
2. Gheorghiu, C., Brezeanu, M., Negoiu, D., Spacu, P., Stan, M.- Tratat de chimie anorganică, Editura Tehnică, București, 1978;
3. Constantinescu, Ghe., Negoiu, M.- Chimie anorganică, Editura Tehnică, București, 1996.

# **EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT**

Autor: Ungureanu Magdalena

Instituția de proveniență: Gradinita Nr 111

## **Introducere**

În contextul educațional contemporan, leadershipul joacă un rol esențial în modelarea unui mediu de învățare optim pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor în care să se simtă în siguranță, respectați și stimulați să învețe. Un lider educațional eficient trebuie să navigheze cu abilitate între exercitarea autorității necesare pentru a menține ordinea și disciplina, și manifestarea empatiei față de nevoile și trăirile elevilor. Liderii educaționali influențează direct succesul școlii, creând un mediu în care elevii pot învăța eficient și se pot dezvolta emoțional. Ei stabilesc direcția școlii, promovează culturile de învățare și sunt responsabili pentru implementarea unor politici educaționale care să răspundă nevoilor elevilor.

Așadar, combinația dintre autoritate și empatie poate crea un mediu educațional în care elevii respectă regulile, dar și se simt susținuți și înțeleși.

Acest articol explorează diverse strategii de leadership educațional care îmbină aceste două dimensiuni fundamentale, reflectând diversitatea abordărilor din domeniu, și se explorează strategiile de leadership care combină aceste două trăsături fundamentale, evidențiind importanța unui leadership care este autoritar, dar și empatic, pentru crearea unui mediu educațional echilibrat și eficient.

## **Articole științifice despre leadershipul educațional**

Leadershipul educațional este procesul prin care liderii (profesori, directori, consilieri educaționali) influențează activitățile educaționale și gestionarea instituției pentru a maximiza performanța elevilor. Liderii educaționali pot avea mai multe roluri, de la cei care iau decizii administrative, până la cei care inspiră și motivează elevii și profesorii.

**Leadershipul autoritar:** Se concentrează pe controlul strict al activităților din școală și aplicarea regulilor, fără a permite multă flexibilitate sau autonomie. Poate duce la rezultate pozitive pe termen scurt, dar poate crea o atmosferă rigidă și intimidantă.

**Leadershipul transformațional:** Liderii transformaționali încurajează elevii și cadrele didactice să se implice activ în schimbare și inovare. Acesta promovează un mediu în care încrederea și colaborarea sunt prioritare, iar obiectivele educaționale sunt atinse prin inspirație și motivare. Această abordare este, de obicei, mai echilibrată, având în vedere empatia și preocuparea pentru bunăstarea tuturor.

**Leadershipul distribuit:** În acest model, responsabilitatea nu este concentrată într-o singură persoană (de exemplu, directorul școlii), ci este distribuită între mai mulți membri ai echipei educaționale. Colaborarea și dezvoltarea personală sunt esențiale.

Numeroase cercetări și analize abordează problematica echilibrului între autoritate și empatie în managementul clasei. Studiile de caz privind aplicarea strategiilor de leadership în școlile din România și Republica Moldova oferă exemple concrete de bune practici și provocări întâmpinate. Modele educaționale precum "Leadershipul Servant" sau "Leadershipul Transformational" promovează crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos, în care elevii se simt valorizați și încurajați să-și atingă potențialul maxim. Modelul „transformațional” (Bass, 1990) este unul dintre cele mai influente, bazându-se pe construirea unei viziuni comune, motivarea elevilor și sprijinirea unui climat de învățare colaborativ. Acest model promovează un leadership empatic, în care liderul educațional este văzut ca un model de comportament și un susținător activ al dezvoltării profesionale și personale a elevilor.

În România și Republica Moldova, aplicarea acestui tip de leadership a fost vizibilă în școlile care au implementat proiecte educaționale inovative, care promovează învățarea colaborativă și respectul reciproc. De exemplu, în școlile din România, unele inițiative de formare continuă pentru cadrele didactice se concentrează pe dezvoltarea abilităților de lideri empatici, care pot înțelege mai bine nevoile individuale ale elevilor și pot construi relații de încredere cu aceștia.

Un exemplu ar mai putea fi școlile care încurajează dezvoltarea de programe educaționale axate pe competențe și învățarea prin proiecte, dar care impun, totodată, un cadru clar de disciplină.

În România, unele școli au implementat cu succes modelele de învățare colaborativă, iar în Republica Moldova, unele inițiative educaționale promovează educația incluzivă. Aceste practici

au fost susținute de un leadership care combină autoritatea cu empatia, creând un mediu în care toți elevii pot să învețe și să se dezvolte.

### **Cercetări și analize privind echilibrul între autoritate și empatie în managementul clasei**

Un lider educațional eficient utilizează autoritatea sa nu pentru a controla sau intimida, ci pentru a stabili limite clare și a asigura un cadru sigur și predictibil pentru elevi. Aceasta implică stabilirea unor reguli și așteptări clare, aplicarea consecventă a acestora și oferirea de feedback constructiv. În același timp, empatia presupune capacitatea de a înțelege și de a răspunde la nevoile emoționale și sociale ale elevilor. Un lider empatic ascultă activ, manifestă interes față de preocupările elevilor, oferă sprijin și încurajare, și promovează un climat de încredere și respect reciproc. În acest context, autoritatea nu este văzută ca o formă de control rigid, ci ca un mijloc de a crea un cadru în care elevii se simt în siguranță și respectați.

#### **Exemple concrete:**

- **Autoritate:** Profesorul stabilește reguli clare de comportament în clasă, le explică elevilor rațiunea din spatele lor și aplică consecvent consecințele în cazul nerespectării acestora.
- **Empatie:** Profesorul observă un elev care pare trist sau retras și îl abordează individual pentru a afla dacă are probleme și cum îl poate ajuta.

### **Studii de caz privind aplicarea strategiilor de leadership în școlile din România și Republica Moldova**

În școlile din România și Republica Moldova, există numeroase exemple de lideri educaționali care au reușit să creeze medii de învățare echilibrate și eficiente, îmbinând autoritatea cu empatia. Aceste studii de caz evidențiază importanța adaptării strategiilor de leadership la contextul specific al fiecărei școli, precum și necesitatea dezvoltării competențelor de leadership ale cadrelor didactice prin programe de formare continuă.

Un studiu de caz realizat în mai multe școli din România și Republica Moldova (Petrescu, 2020) a arătat că școlile care adoptă un model de leadership care combină autoritatea și empatia au un impact semnificativ asupra performanțelor elevilor. În aceste școli, liderii educaționali au implementat politici care încurajează o disciplină bazată pe respect reciproc și sprijin emoțional. De asemenea, au fost organizate sesiuni de formare pentru profesori, axate pe gestionarea conflictelor și promovarea unei culturi a dialogului și colaborării.

Aceste strategii nu doar că au îmbunătățit performanțele academice ale elevilor, dar au contribuit și la scăderea nivelului de stres și anxietate în rândul acestora, creând un climat educațional mai sănătos și mai sustenabil.

### **Exemple de studii de caz:**

**Școala X din România:** Directorul școlii a implementat un program de mentorat pentru elevii cu dificultăți de învățare, implicând profesori, părinți și voluntari din comunitate.

**Școala Y din Republica Moldova:** Profesorul de matematică utilizează metode de predare activă, încurajând elevii să colaboreze și să-și exprime propriile idei și soluții.

**Școala X din România:** Un proiect educațional implementat într-o școală din România care a combinat autoritatea și empatia. De exemplu, un program de formare pentru profesori care include sesiuni despre cum să aplice atât autoritate, cât și empatie în gestionarea clasei.

**Școala Y din Republica Moldova:** Un proiect de educație incluzivă sau un program care promovează învățarea prin colaborare în școlile din Republica Moldova. Analizează rezultatele acestui proiect asupra performanțelor elevilor și asupra relațiilor dintre profesori și elevi.

□ **Rezultate și concluzii:** Impactul acestor inițiative asupra elevilor, cum ar fi creșterea performanțelor academice și reducerea absenteismului. De asemenea, aceste strategii au contribuit la un climat mai colaborativ și mai respectuos în școli.

**Modele educaționale ce sprijină crearea unui climat de învățare colaborativ și respectuos**  
Modele educaționale precum "Leadershipul Servant" sau "Leadershipul Transformational" oferă cadre teoretice și practice pentru dezvoltarea unui leadership educațional eficient. Leadershipul Servant pune accentul pe nevoile celorlalți, pe ascultare activă și pe crearea unui mediu de

susținere și dezvoltare. Leadershipul Transformational se concentrează pe motivarea și inspirarea elevilor, pe promovarea schimbării și pe dezvoltarea unui viziuni comune.

#### **Alte modele de leadership educațional:**

- **Leadershipul Distributiv:** Implică distribuirea responsabilității și a puterii de decizie între membrii comunității educaționale.
- **Leadershipul Autentic:** Se bazează pe valorile și convingerile personale ale liderului, pe transparență și pe relații interpersonale autentice.

#### **Importanța leadershipului educațional în contextul actual**

În contextul actual, marcat de schimbări rapide și de provocări complexe, leadershipul educațional joacă un rol crucial în pregătirea elevilor pentru a face față acestora. Un lider educațional eficient este un model pentru elevi, un facilitator al învățării și un promotor al unui climat de respect și colaborare. Prin adaptarea strategiilor de leadership la contextul specific al fiecărei școli și prin dezvoltarea competențelor de leadership ale cadrelor didactice, putem contribui la formarea unor generații de elevi încrezători, responsabili și pregătiți pentru a face față provocărilor secolului XXI.

#### **Strategii practice pentru dezvoltarea leadershipului educațional**

- **Formare continuă:** Participarea la programe de formare și dezvoltare profesională axate pe leadership educațional.
- **Reflecție personală:** Analiza propriilor practici de leadership și identificarea punctelor forte și a aspectelor care necesită îmbunătățire.
- **Mentorat și coaching:** Beneficierea de sprijinul unui mentor sau coach experimentat în leadership educațional.
- **Colaborare și schimb de experiență:** Participarea la comunități de practică și schimbul de experiență cu alți lideri educaționali.

#### **Concluzii**

Crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient necesită un leadership educațional care să combine autoritatea cu empatia. Un lider educațional eficient este un model pentru elevi, un

facilitator al învățării și un promotor al unui climat de respect și colaborare. Prin adaptarea strategiilor de leadership la contextul specific al fiecărei școli și prin dezvoltarea competențelor de leadership ale cadrelor didactice, putem contribui la formarea unor generații de elevi încrezători, responsabili și pregătiți pentru a face față provocărilor secolului XXI.

### **Bibliografie**

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press, New York.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Wiley, San Francisco.
- Petrescu, M. (2020). *Modele educaționale inovative în școlile din România și Republica Moldova*. Editura Universitară, București.

## Rolurile manageriale ale cadrului didactic

Prof. Vaida Mihaela  
Colegiul Energetic Râmnicu Vâlcea

*„De învățat înveți multe și de la toți. Dar profesor nu e decât cel care te învață să înveți.”*  
Constantin Noica

Procesul educațional reprezintă arta proiectării, coordonării și evaluării activității educative la nivelul organizației școlare având la bază direcțiile manageriale ale reformei educaționale :

1. Descentralizarea sistemului de învățământ
2. Centrarea învățământului pe elev
3. Corelarea perspectivei strategice cu cea tactică
4. Coordonarea educației formale cu cea non-formală și informală

Profesorul ocupă rolul cel mai important în activitatea educațională, el contribuind la formarea personalității elevilor, acționând ca un agent al transformărilor sociale.

În procesul managerial, cadrul didactic poate avea o abordare:

- a. Lineară, respectând proiectarea inițială
- b. Situațională, adaptându-se permanent noilor situații
- c. Corectivă, analizând rezultate și găsind soluții
- d. Alternativă, comparând soluțiile și înlocuindu-le în funcție de eficacitatea acestora

Principala funcție a procesului managerial este **decizia**. Profesorul este conducătorul activității didactice la disciplina predată și de aceea principalul scop al său este optimizarea procesului educațional. Deciziile pe care acesta trebuie să le ia trebuie să vizeze formarea priceperilor și deprinderilor, transmiterea informațiilor, modelarea personalității elevilor. Procesul decizional nu este deloc simplu și presupune existența unei logice manageriale care pornește de la identificarea problemei, stabilirea obiectivelor, documentarea, elaborarea variantelor posibile de rezolvare a problemei, alegerea variantei optime, aplicarea măsurilor și controlul continuu .

E. Joița consideră că cele mai importante metode și tehnici decizionale sunt: analiza de sistem, observația, analiza comparativă, analiza cauzală, analiza factorială, analiza rolurilor, analiza operațională, analiza riscului, analiza de caz, analiza-diagnostic, analiza contextuală, analiza situației, analiza de sarcină.

De cele mai multe ori cadrul didactic sau dirigintele clasei poate lua decizii pripite din cauza identificării greșite a cauzelor și alegerea unei soluții ineficiente.



Procesul de luare a deciziilor se poate învăța și perfecționa. Astfel, un profesor-diriginte care cunoaște colectivul de elevi poate identifica mult mai ușor situațiile problematice de învățare, adaptare sau comportamentale și poate preveni declanșarea conflictelor. O soluție care funcționează la un elev sau la un grup, nu va funcționa pentru toți elevii sau pentru toate grupurile.

O strategie managerială de realizare a unui climat disciplinat și responsabil ar presupune următoarele componente:

1. Scop: crearea unui climat de respect reciproc
2. Obiective:
  - prevenirea comportamentelor inadecvate
  - corectarea comportamentelor
  - menținerea climatului de disciplină și respect
3. Opțiuni strategice: reguli privind modul de comunicare, învățare, deplasare, consecințele încălcării regulilor și recompense/pedepse obținute pentru respectarea/nerespectarea regulilor.

### *Rolurile manageriale ale cadrului didactic*

1) **Planificarea** presupune analiza complexă a resurselor de care dispune profesorul, stabilirea obiectivelor, conținuturilor, strategiilor și a timpului necesar de atingere a acestora. Din punct de vedere managerial deosebit de importantă este operaționalizarea obiectivelor, transformarea lor în acțiuni comportamentale și comunicarea acestora elevilor. Din păcate, în practica educațională, deși strategiile didactice pot fi corect aplicate, nu este stimulată și dezvoltată creativitatea. Elevii sunt contrânși să respecte reguli, să aibă un comportament impus ceea ce inhibă atitudinile autonome și creative ale acestora.

2) **Organizarea** activităților clasei, stabilirea formelor de organizare, stabilirea programului instructiv-educativ. Copilul nu are nevoie doar de sprijin și de îndrumare în activitățile propuse ci și de manifestarea inițiativei personale.

3) **Comunicarea** presupune setul de informații științifice transmise dar și modalitatea de comunicare. Comunicarea empatică nu se realizează doar prin mesaje verbale ci și prin mesaje nonverbale, afectiv-emoționale. Astfel, un zâmbet, o privire aprobativă, un gest de tandrețe, pot completa mesajul verbal și pot avea un efect pozitiv asupra comportamentului elevului. De fiecare dată, profesorul trebuie să creeze un climat atractiv, un mediu educațional eficient care să stimuleze și să motiveze învățarea.

4) **Conducere.** Spre deosebire de alte domenii, cadrul didactic conduce un aspect foarte important: procesul de formare și dezvoltare a personalității elevilor. Accentul se pune astfel pe dirijarea

resurselor(umane, materiale, didactice) pentru atingerea obiectivelor și pentru realizarea eficientă a activităților educative.

5) **Coordonarea** colectivelor de elevi presupune o dinamică cu influențe favorabile în planul personalității, stimulând efortul și productivitatea individului. Activitatea de grup stimulează și dezvoltă capacități cognitive complexe, diversifică priceperile și deprinderile sociale ale elevilor.

6) **Îndrumare.** Pe tot parcursul activităților, profesorul este cel care îndrumă elevul să pună întrebări, să (se) descopere, să înțeleagă, să afle răspunsuri. Elevii nu se angajează în învățarea activă până nu sunt îndrumați să facă acest lucru. Doar îndrumați cu atenție aceștia vor deveni responsabili și vor fi pregătiți să își asume o reușită sau un eșec.

7) **Controlul/evaluarea.** Ea reprezintă un set de proceduri utilizate pentru determinarea raportului dintre performanțele obținute și cele intenționate, precum și pentru corectarea rezultatelor în sensul dorit și implică patru etape:

- Măsurarea realizărilor (cantitativ și calitativ);
- Raportarea (compararea) realizărilor la obiectivele și standardele inițial stabilite pentru evidențierea eventualelor abateri;
- Determinarea cauzelor care au generat aceste abateri;
- Efectuarea corecturilor, fie asupra obiectivelor, fie asupra rezultatelor, ceea ce oferă evaluării și o dimensiune reglatorie.

8) **Motivare.** Încredere-descurajare, satisfacție-insatisfacție sunt stări individuale care influențează starea generală și performanțele clasei sau ale instituției. În ceea ce privește motivarea, profesorul trebuie să aibă în vedere stilul de învățare al fiecărui elev, utilizarea metodelor interactive, diversitatea sarcinilor de învățare, relația deschisă profesor-elev. Elevii motivați sunt mai perseverenți și învață mai eficient.

9) **Consilierea școlară** este un proces intensiv de acordare a asistenței psihopedagogice în vederea prevenirii situațiilor de criză, pentru dezvoltarea personală, educațională și socială a elevilor. Are rol proactiv, prin intervenția sa urmărește conștientizarea elevilor asupra sinelui și a relaționării cu ceilalți. Toate aceste roluri managerile funcționează într-o permanentă interdependență.

În concluzie, activitatea cadrului didactic presupune însumarea mai multor roluri: de profesor, părinte, consilier iar pentru toate acestea este nevoie de organizare, răbdare și implicare.

### **Bibliografie:**

1. Joița, E. *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*. Editura Polirom. Iași. 2000.
2. Iucu, R. B., 2000. *Managementul și gestiunea clasei de elevi*. Editura Polirom: Iași.

## **PROFESORUL-MANAGERUL SAU LIDERUL CLASEI DE ELEVI**

**Profesor înv. primar Valea Anica  
Școala Gimnazială Iernut, Jud. Mureș**

Managementul desemnează știința, arta și tehnica de a planifica, a conduce, a organiza, a controla elementele unui sistem, ale unui domeniu de activitate specific. Reprezintă în același timp și un ansamblu de discipline teoretice, principii, metode specifice (știința), metode și tehnici care privesc conducerea, gestiunea, administrarea și organizarea instituțiilor (tehnica), cât și arta de a-i face pe oameni să lucreze productiv și eficient, de a comunica, de a asculta fie în calitate lor de membri ai organizațiilor sau instituțiilor, fie în calitate de clienți, beneficiari, furnizori, acționari etc. (artă). Termenul a fost utilizat la început în economie, iar apoi s-a extins în toate domeniile de activitate și s-a dovedit a fi eficient prin dezvoltarea caracteristicilor specifice, dar acestea își au la rândul lor manifestări particulare în fiecare domeniu.

Managementul educațional este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. Acesta poate fi analizat în sens acțional, operațional, practic, tactic, procesual, teoretic, global, general, strategic, științific. Managementul educațional presupune o abordare interdisciplinară, care studiază evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative. Conducerea managerială implică și accente pe idei, pe abordare sistematică, pe schimbare, pe strategie, pe inovare. Managementul educațional reprezintă o metodologie de abordare globală, optimă, strategică a activității de educație, ansamblul de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ. În acest domeniu are obiective clare și ierarhizate, principii de eficiență și calitate, funcții specifice, elemente strategice, afirmarea creativității în soluționarea situațiilor, abordare interdisciplinară și sistematică, cercetări fundamentale.

Managementul sistemului și al instituțiilor de învățământ cuprinde: formularea clară a finalităților, proiectarea rețelei instituționale, elaborarea conținuturilor învățării, asigurarea cadrului legislativ-normativ, formarea inițială și pe parcurs a personalului de conducere și instruire, stabilirea unor tehnici de evaluare care să permită reglarea pe parcurs a sistemului și procesului de învățământ și optimizarea rezultatelor. Funcțiile managementului educațional, ca și a celui general se concretizează în activitățile de planificare, organizare, coordonare, antrenare, control și evaluare. Managerul educațional atât la nivelul instituției școlare, cât și la nivelul clasei de elevi desfășoară o activitate de clarificare, de argumentare și convingere, de motivare, formulează aprecieri, aprobă sau critică, stabilește moduri de acțiuni practice.

Managementul clasei de elevi vizează atât perspectivele de abordare ale clasei de elevi (didactică și psihosocială), cât și structurile dimensionale ale acesteia (ergonomică, psihologică, socială, normativă, operațională și creativă), în scopul facilitării intervențiilor cadrelor didactice în situații de microcriză educațională (indisciplină, violență, nonimplicare, etc.) și a evitării consecințelor negative ale acestora, prin exercițiul microdeciziilor educaționale. Clasa de elevi are atributele unei activități organizate, a unei activități care nu suportă eșecurile. În sistemul organizațional al clasei, rolul cadrului didactic este de conducător al majorității activităților instructiv – educative. În această postură, comportamentele fundamentale ale cadrului didactic (planifică, organizează, conduce, coordonează, îndrumă, controlează, etc.) sunt de natură

managerială; profesorului îi revine responsabilitatea de a armoniza dorințele clasei, așteptările părinților cu cerințele școlii, societății; această misiune dificilă cere, însă, din partea cadrelor didactice abilități manageriale. Managementul clasei de elevi urmărește asigurării conduitelor corespunzătoare pentru desfășurarea procesului de predare-învățare-evaluare. Dacă se iau în considerare rolurile managerului clasei în procesul de formare, cadrul didactic este figura centrală pentru elevi. Comunicarea cu elevii este esențială. Calitatea comunicării influențează climatul din interiorul grupului, care, la rândul lui, influențează procesul învățării. În calitate de manager al clasei, profesorul conduce activitatea de formare și educare a elevilor. Astfel, profesorul trebuie să fie pregătit să gestioneze orice situație apărută în clasa de elevi, trebuie să fie pregătit să ofere consiliere în domenii ca orientarea școlară și profesională, cunoașterea personală și a grupului, orientare centrală, aprecierea valorilor, a conduitelor etc. Controlul este necesar în orice activitate și indiferent de vârsta și experiența celor controlați. Prin managementul clasei urmărim să prevenim comportamentele disruptive și urmărim, de asemenea, să rezolvăm problemele de comportament ce au apărut.

Un alt rol deosebit de important al cadrului didactic la clasă, este și acela de „bun manager al conflictelor”, modul în care gestionează o situație conflictuală. Conflictului cuprinde o categorie de strategii preventive și rezolutive, de organizare a mediului competițional, prin care se structurează interacțiuni și se coordonează dependența și o altă categorie de strategii, prin care conflictul este legitimat și controlat, prin confruntare, negociere, minimalizare, arbitraj sau ignorare. Așadar, atunci când vorbim despre managementul clasei de elevi, ne referim la abilitatea profesorului de a organiza și de a planifica toate activitățile clasei, în așa fel ca acestea să aducă o atmosferă favorabilă învățării, de acceptare, cooperare și ajutor reciproc, elevii fiind îndrumați și încurajați să depășească orice situație care ar perturba bunul mers al activităților școlare.

Însă, trebuie menționat faptul că profesorul este, în cele mai multe situații în postura de manager, însă, uneori, este necesar ca el să fie văzut de către elevi ca un lider. Dacă liderul are capacitatea de a stimula, managerul are capacitatea de a coordona; dacă liderii respectă principiul empatiei și se implică în latură emoțională, managerii se raportează la semenii în mod distant, orientați îndeosebi spre rolul de suprafață pe care îl au; dacă liderii au capacitatea de a persuadea, înrâurind masele și stârnind convingeri, managerii utilizează ca instrument fundamental controlul în vederea parcurgerii drumului spre succes. De asemenea, se poate afirma fără a se considera că este o eroare ceea ce se susține că profesorul modern de succes nu trebuie să fie doar un manager al clasei, viziune ce a condus la apariția unei discipline pedagogice noi – managementul clasei, ci trebuie să aibă funcția de lider de onoare al clasei, cu tot ceea ce implică acest statut.

### **Bibliografie:**

1. Adrian Roșan, Gligor Hagău. Management și bune practici educaționale în contextul provocărilor lumii contemporane - Cluj-Napoca : Argonaut, Limes, 2017.
2. Iucu, R. (2000). Managementul clasei de elevi, Iași, Editura Polirom;
3. Pânișoară, I. O. (2009) Profesorul de succes – 59 de principii de pedagogie practică. Iași: Editura Polirom
4. Zlate, M., (2004). Leadership și management, Iași: Polirom

## ROLUL COMUNICĂRII ÎN MANAGEMENTUL ȘCOLAR

Prof. VĂRCUȘ ALINA-PETRONELA  
LICEUL CU PROGRAM SPORTIV ARAD

Termenul de „leadership” a fost folosit la început pentru definirea conducerii informale. Liderul unui grup informal se ivește din dinamica grupului, nefiind numit ci ales.

În managementul școlar se aplică o serie de principii născute din conținutul educației și al învățământului. Principiile pedagogice se regăsesc în activitatea școlară, așa cum sunt cele referitoare la: principiul comunicării pedagogice, având scopul de a raporta toată activitatea managerului la finalitățile actului pedagogic și de elaborare a unui mesaj educațional coerent, adecvat și continuu, principiul cunoașterii pedagogice, cel care urmărește susținerea mesajului educațional prin conținutul de învățare și principiul creativității pedagogice, care are ca scop adaptarea acțiunii manageriale la condițiile concrete din instituția școlară.

În același proces al activității manageriale se mai pot regăsi și principiile didactice ale procesului de învățământ, cele mai importante fiind principiul accesibilității acțiunii didactice, principiul interacțiunii dintre teorie și practică, principiul sistematizării activității didactice și cel al autoreglării activității didactice.

În componența comunicării intră și scopul comunicării, alături de emițător, mesaj, cod, receptor, care se poate referi la informare, influențare sau convingere. Calitatea comunicării poate fi măsurată în cantitatea de învățare care este dobândită într-un episod de comunicare. Cantitatea de învățare care poate să fie dobândită în cadrul comunicării organizaționale diferă în comunicarea față în față, prin telefoane, adrese, scrieri, memorii, buletine, pliante.

Comunicarea umană se realizează prin intermediul simbolurilor, care pot să fie cuvinte, expresii ale feței și ale întregului corp, acțiuni, limbaje speciale. Atunci când intenționează să-și comunice altora ideile, oamenii aleg simboluri pe care destinatarii comunicării le înțeleg. Problemele semantice pot apărea în legătură atât cu limbajul verbal, cât și la nivel nonverbal: expresiile feței, gesturile oamenilor. Inconsecvența dintre sensurile cuvintelor și semnificația tonului pot să apară când sursa mesajului nu dorește să-și comunice în mod explicit emoțiile. Mesajele pot să varieze în funcție de afinitatea și relevanța subiectului în raport cu receptorul, în funcție de stilul de adresare folosit. Modalitatea nonverbală a comunicării este utilizată frecvent în procesul de instruire, învățământ și management educațional. În cadrul acțiunilor instructiv-educative, mesajele nonverbale ale cadrelor didactice ajută la exercitarea de funcții pedagogice foarte valoroase și pot întări comunicarea verbală. De asemenea, comunicarea

nonverbală educațională este constituită dintr-un sistem de elemente nonverbale, ca de pildă stările afective (bucurie, supărare, frică), reacțiile emoționale, atitudinile, aprecierile, care pot fi exprimate prin limbaje nonverbalizate.

Toate grupurile sociale presupun comunicare, deci un schimb permanent de informații și idei. Acestea contribuie la crearea unui climat de colaborare deschis, cooperant. Totodată, caracteristicile climatului de comunicare deschis sunt considerate modalități de relaționare atente, sincere și orientate spre soluții în care toți membrii grupului au încredere.

Ținuta fizică, fizionomia feței, gesticulația profesorului pot să stârnească reverberații intelectuale sau afective asupra subiecților. Artificiile periferice limbajului acoperă porțiuni ale spațiului semantic, pe care limba vorbită nu reușește întotdeauna să le recupereze. Este de dorit ca liderul educativ să dezvolte relații de cooperare și de dialog constructiv cu profesorii și cu elevii, pentru a uni inițiativele și eforturile în direcția competitivității și eficienței înalte.

În procesul comunicării interpersonale există factori care influențează conținuturile mesajelor codificate, cum ar fi: modul de gândire, mediul socio-politic, precum și cunoștințele emițătorului și receptorului. De asemenea, comunicarea cu succes a unei persoane presupune să aibă aptitudinea de a vorbi, a citi, a asculta, a putea argumenta. Stăpânirea de către liderul educativ a metodologiei comunicării verbale, nonverbale și paraverbale devine crucială. Este necesar ca el să fie un model de „self-manager” de proiectare, organizare, realizare, precum și autoevaluare a propriei activități. Așadar, acesta are capacitatea de autocunoaștere și evoluție, dar și de abordare a relațiilor umane.

Cadrele didactice comunică elevilor câte ceva prin tot ceea ce fac. În același timp, calitatea proceselor de comunicare în cadrul clasei depinde și de profesori și de elevi. Cadrele didactice au responsabilitatea de a dezvolta mediul comunicativ al clasei, mediu care se referă la schimbul informațional și interpersonal între profesor-elev, elev-profesor, profesor-clasă, clasă-profesor, elev-elev.

Fiecare profesor are anumite convingeri și concepții despre clasa de elevi și despre cum trebuie ea condusă și organizată. Profesorul, ca manager școlar, trebuie să-și îndrepte permanent atenția asupra celui care învață, adică asupra elevului.

Raportat la stilul de comunicare al profesorului, văzut ca manieră de a comunica cu elevii, există trei modalități de conducere ale clasei, spre exemplu: stilul autoritar (accentuarea emiterii de mesaje sub formă de ordine, cerințe, critici, exigențe), apoi stilul democratic (care stimulează comunicarea, dialoghează în mod permanent cu elevii, accentuarea interactivității în comunicare) și stilul permisiv (pasivitate în comunicare).

Elevii nu sunt elemente pasive în clasă, ei având capacitatea de a modifica mediul socio-cultural al clasei. Ei inițiază acțiuni care întăresc sau diminuează spiritul de cooperare, participând la soluționarea problemelor și la elaborarea deciziilor.

Fiecare clasă are propria ei personalitate și receptează într-un mod propriu mesajul didactic al profesorului. Clasa de elevi poate fi considerată „un grup primar, în care membrii au aceleași valori, scopuri și standarde de comportament și în care sunt posibile contacte interpersonale.” Prin prestațiile intelectuale ale elevilor, nivelul aspirațiilor lor, conduita grupului, receptivitatea la valori, relațiile interpersonale dintre elevi, comunicarea în cadrul grupului, o clasă dobândește un anumit profil socio-cultural, dar și o personalitate care o individualizează în structura unei școli.

Procesul de comunicare se numără printre procesele specifice clasei de elevi ca grup, activitatea didactică implicând dialoguri permanente între profesor-elev, elev-profesor, elev-elev, dialoguri condiționate însă de un climat emoțional stabil, deschis și constructiv. Relațiile comunicaționale din cadrul clasei de elevi sunt centrate în jurul personalității profesorului, el dirijând schimbul de mesaje didactice, mai frecvente fiind relațiile comunicative între elevi.

Unii specialiști sunt de părere că schema de comunicare din cadrul activității școlare influențează procesele cognitive, afective, motivaționale, dar și volitive ale elevilor, precizând faptul că atunci când elevii au posibilitatea să comunice între ei în timpul lecțiilor, să schimbe informații cu profesorul, are loc o dezvoltare cognitivă, intelectuală și se constată o creștere a productivității membrilor grupului. Chiar dacă profesorul are tendința de dirijare a procesului de comunicare a mesajelor verbale și nonverbale, intervențiile sale sunt selective, în funcție de obiectivele activității de învățare, de personalitatea sa, de competențele elevilor.

O activitate practică propusă la o clasă a constat în alcătuirea unei liste de probleme existente în colectivul de elevi din clasa respectivă. S-au ales două probleme care trebuiau să fie rezolvate urgent. S-au format două grupe, fiecare urmând să se ocupe de câte o problemă. Prima grupă s-a organizat și și-a desfășurat activitatea conform principiilor managementului clasic. Astfel, cadrul didactic a ales elevul care a condus activitatea grupului („managerul”). Acesta a format trei echipe și a desemnat pe responsabilul fiecăreia, existând câte cinci elevi într-o echipă. De asemenea, managerul și responsabilii au elaborat planul de activitate, apoi au stabilit responsabilitățile fiecăreia echipe și termenele de realizare. Fiecare responsabil și-a informat echipa numai în legătură cu sarcinile concrete care i-au revenit. Cele trei echipe nu au comunicat între ele. Membrii echipei au raportat îndeplinirea sarcinilor, în mod individual, responsabilului echipei. A doua grupă s-a organizat, și-a derulat activitatea pe principiile unui management modern. Astfel, elevii au ales un grup de coordonare, format din cinci persoane.



Planul de activitate, scopul și obiectivele, echipele, responsabilitățile și termenele s-au stabilit prin dezbateri în plen. Echipele au comunicat permanent între ele și cu grupul de coordonare. Responsabilitatea pentru îndeplinirea sarcinilor și respectarea termenelor a revenit echipei.

După încheierea activității, a fost organizată o dezbateri pentru evaluarea acesteia și a fost completat un tablou sintetic, ce a cuprins atât avantajele, cât și dezavantajele pentru managementul clasic, dar și pentru managementul modern.

Comunicarea interpersonală unește indivizii, mijlocește formarea de echipe care acționează în vederea realizării unui obiectiv comun. Activitatea în echipă nu este posibilă fără o comunicare eficientă care sincronizează acțiunile membrilor echipei, astfel că procesul comunicării interpersonale are un rol foarte important în managementul școlar.

#### Bibliografie:

1. Ilica, Anton, *Comunicarea în educație*, Editura Universității „Aurel Vlaicu”, Arad, 2006
2. Orțan, Florica, *Management educațional*, Editura Universitară, Oradea, 2004
3. Ulrich, C., *Managementul clasei de elevi*, Editura Corint, București, 2000

## **Utilizarea metodelor interactive în activitățile cu conținut matematic în grădiniță**

**Prof. ed. Timpurie, Loredana Elena Vărgatu**  
**Grădinița cu P.P. ”Căsuța Fermecată” Craiova**

“În societatea actuală are loc un proces dinamic care obligă toate categoriile sociale să țină pasul cu evoluția societății și implicit a educației”.

Nevoile și cerințele copiilor pe scena educațională cer dascălilor o schimbare radicală a mentalității, a abordării creative a tematicilor propuse pe nivele de vârstă prin folosirea metodelor interactive de grup sau individuale.

Activitățile pentru copii trebuie să aibă un caracter spontan și să contribuie la dezvoltarea independenței în gândire și acțiune. Metodele interactive de grup reprezintă un început, o schimbare, o noutate. Ele nu sunt lecții model, ci propuneri pentru o bază practică, oferind un sprijin real copilului.

Zilnic în joaca copilului se poate observa o lume numai a lui care aduce comportamente, teme, idei și probleme absolute noi în dezbateri. Prin metodele interactive de grup copiii își exersează capacitatea de a selecta, combina, învăța lucruri de care vor avea nevoie în viața de școlar și de adult.

În abordarea temelor din grădiniță efortul copiilor este unul intelectual, de abordare a unor demersuri intelectuale, interdisciplinare decât cele clasice prin studiul mediului concret, prin corelațiile elaborate interactiv în care copiii își asumă responsabilități, formulează și verifică soluții, elaborează sinteze în activitățile de grup, intergrup, individual, în perechi.

Este absolut necesar ca în activitatea cu preșcolarii educatoarea să dea dovadă de flexibilitate și creativitate în același timp în abordarea situațiilor didactice, pentru a evita astfel rutina și acțiunea pentru transformarea învățământului care încă se bazează pe informație, pe reproducerea ei, într-un învățământ global, integrat și creativ, bazat pe educație, pe formare.

### **METODA LOTUS**

Cunoscută și sub denumirea de floare de nufăr, este o modalitate interactivă de lucru în grup care oferă posibilitatea stabilirii de relații între noțiuni pe baza unei teme principale din care derivă alte opt teme.

Obiectivele principale ale acestei metode sunt stimularea inteligenței și a potențialului creativ în activități individuale și de grup pe teme din domenii diferite.

Descrierea metodei.

Tehnica “Floare de nufăr” pornește de la o temă principală din care derivă 8 teme secundare concretizate în opt idei ce vor deveni teme abordate în activitatea pe grupuri mici.

Etapele tehnicii floare de nufăr:

1. Construirea schemei / diagramei tehnicii de lucru.
2. Plasarea temei principale în mijlocul schemei grafice.
3. Grupa de copii se gândește la conținuturile / ideile / cunoștințele legate de tema principală.
4. Abordarea celor opt teme principale pentru cadranele libere.
5. Stabilirea în grupuri mici de noi legături / relații / conexiuni pentru aceste opt teme și trecerea lor în diagramă.
6. Prezentarea rezultatelor muncii în grup. Se face analiza produselor activității, aprecierea în mod evaluativ, sublinierea ideilor noi care pot deveni idei principale într-o etapă următoare.

Tehnica Lotus poate fi utilizată cu ușurință în diferite tipuri de activități. În activitățile matematice, se poate utiliza pentru însușirea numărului natural, compunerea sau descompunerea unui număr, însușirea formelor geometrice, și nu numai. Un exemplu de utilizare a Lotusului este: în cadrul unei activități de verificare și evaluare, se așează în centrul florii o cifră, iar petalele conțin noțiuni legate de numărul respectiv, precum: pe două petale se vor scrie vecinii mai mare și mai mic ai numărului respectiv, pe o altă petală copii vor desena o grupă de elemente egală cu numărul dat, pe o altă petală copiii pot desena o grupa de obiecte care să conțină cu 1 element mai mult/mai puțin decât numărul dat, pe a altă petală se poate identifica o variantă de descompunere a numărului respectiv.

### **CIORCHINELE**

Este o tehnică care exersează gândirea liberă a copiilor asupra unei teme și facilitează realizarea unor conexiuni între idei deschizând căile de acces și actualizând cunoștințele anterioare.

Se realizează parcurgând următoarele etape:

1. Se scrie un cuvânt / temă (care urmează a fi cercetat) în mijlocul tablei sau a foii de hârtie;
2. Se notează toate ideile, sintagmele sau cunoștințele care vă vin în minte în legătură cu tema respectivă în jurul acestuia, trăgându-se linii între acestea și cuvântul inițial;
3. Pe măsură ce se scriu cuvinte, idei noi, se trag linii între toate ideile care par a fi conectate;
4. Activitatea se oprește când se epuizează toate ideile sau când s-a atins limita de timp acordată;

Etapele pot fi precedate de brainstorming în grupuri mici sau în perechi. Astfel se îmbogățesc și se sintetizează cunoștințele. Rezultatele grupurilor se comunică educatoarei care le notează la tablă într-un ciorchine fără a le comenta sau judeca.

În etapa finală a activității, ciorchinele poate fi reorganizat utilizându-se anumite concepte supraordonate găsite de copii sau de educatoare.

Acestă tehnică contribuie la organizarea reprezentărilor, exersează capacitatea copiilor de a înțelege un anumit conținut.

În cadrul activităților matematice, această metodă se poate utiliza cu foarte mare succes în cadrul descompunerii unui număr. De exemplu: Pe o coală mare se trece numărul care urmează a fi descompus, iar copiii vor fi grupați în mai multe echipe, fiecare dintre acestea având sarcina de a identifica o pereche de numere în care se poate descompune numărul dat. Fiecare echipă își va scrie pe un cartonaș soluția găsită, iar educatoarea va așeza cartonașele la panou, astfel încât să formeze un ciorchine.

### **Bibliografie**

1. Brebean Silvia, Gongea Elena, Ruiu Georgeta, Fulga Mihaela, *Metode interactive de grup*, Editura, Arves, Craiova
2. Cerghit Ioan , *Metode de învățământ*, Editura Polirom, 2006, Iași
3. Melania Ciobotaru, Mariana Popescu, Stefania Antonovici, Dorina Fenichiu “*Aplicații ale metodei proiectelor*”, Ed. CD Press, 2008

**Utilizarea metodelor interactive în activitățile cu conținut matematic în grădiniță  
(Rezumat)**

**Prof. înv. preșc. Loredana Vărgatu, Grădinița cu P.P. ”Căsuța Fermecată”**

În joaca copilului se poate observa o lume numai a lui care aduce comportamente, teme, idei și probleme absolute noi în dezbateri. Prin metodele interactive de grup copiii își exersează capacitatea de a selecta, combina, învăța lucruri de care vor avea nevoie în viața de școlar și de adult.

În abordarea temelor din grădiniță efortul copiilor este unul intelectual, de abordare a unor demersuri intelectuale, interdisciplinare decât cele clasice prin studiul mediului concret, prin corelațiile elaborate interactiv în care copiii își asumă responsabilități, formulează și verifică soluții, elaborează sinteze în activitățile de grup, intergrup, individual, în perechi.

Este absolut necesar ca în activitatea cu preșcolarii educatoarea să dea dovadă de flexibilitate și creativitate în același timp în abordarea situațiilor didactice, pentru a evita astfel rutina și acțiunea pentru transformarea învățământului care încă se bazează pe informație, pe reproducerea ei, într-un învățământ global, integrat și creativ, bazat pe educație, pe formare. În acest sens, foarte utilizate de către educatoare în activitățile cu conținut matematic sunt tehnica Lotusului și metoda piramidei, a cubului, dar și ciorchinele, care se regăsesc descrise și exemplificate în rândurile acestui material.

## MANAGEMENTUL GRUPEI DE PREȘCOLARI

Prof. Educație Timpurie: Velicu Niculina

Grădinița: Electromagnetica

Grupa de copii este un ansamblu dinamic, în cadrul căruia au loc procese formative subordonate scopului fundamental, predarea, învățarea unor seturi de informații, atitudini și comportamente și care este supus în mod constant influențelor educative exercitate de școală.

Managementul educației reprezintă acea știință pedagogică, elaborată interdisciplinar, pentru studierea evenimentelor care intervin într-o activitate pedagogică: decizie, organizare, gestiune.

Cadrul didactic capătă și alte roluri de influențare educativă. Astfel, el își adaugă noi comportamente în activitatea sa cu grupa:

- planifică activitățile, determină sarcinile pe variate niveluri, își structurează conținuturile, își programează acțiunile;
- comunică informații variate;
- organizează activitățile grupei, determină climatul specific de muncă;
- coordonează activitățile, sincronizează realizarea obiectivelor, armonizează stilurile și ritmurile, încheagă colectivul, previne influențele negative;
- motivează copiii prin echilibrul stimulare –sanționare;
- îndrumă copiii în cunoaștere, în activitate;
- consiliază elevii pe problemele specifice vârstei și individuale;
- controlează evoluția copiilor în raport cu obiectivele;
- apreciază, evaluează atingerea performanțelor, standardelor date, formulează judecăți de valoare.

Prin aceste comportamente, cadrul didactic influențează managerial activitatea instructiv-educativă, dar nu confundă celor două planuri de acțiune.

Managementul grupei de copii este definit de două aspecte: pe de o parte, de specificul relației educator-copil, al cărei scop este formarea dezvoltării personalității copiilor, iar pe de altă parte, de problematica specifică- pedagogică și metodică. Această abordare este întărită prin: argumente organizaționale, epistemice, istorice, sociologice, psihologice și manageriale.

Componentele managementului grupei de preșcolari sunt:

\* Managementul conținuturilor - reprezintă capacitatea de a forma deprinderi aplicabile tuturor activităților, educatorul coordonează spațiul, materialele, mișcarea și așezarea copiilor dar și materialul de studiu, promovează activitățile de grup, managementul atenției, evitarea saturației, plictiselii, prezentarea progresivă a conținuturilor, varietatea, provocarea, coordonarea discuțiilor în grupa de copii preșcolari.

\* Managementul problemelor disciplinare - controlul eficient al problemelor disciplinare, recompensarea comportamentului responsabil, corectarea comportamentului iresponsabil și inadecvat, ignorarea, controlul consecvent, muștrări verbale ușoare, așezarea preferențială la mesele de lucru etc.

\* Managementul relațiilor interpersonale se focalizează asupra grupei de preșcolari ca microsistem social, antrenează comunicarea, stimulează colaborarea în cadrul grupului de copii preșcolari, formează responsabilitatea colectivă, asigură un climat binevoitor și cooperant etc.

Grupa ca unitate pedagogică, ca sistem social, modelează și este un puternic factor de contact social, de socializare, contribuind decisiv la formarea și manifestarea spiritului de colegialitate și cooperare, a spiritului de responsabilitate, a spiritului de solidaritate, la dezvoltarea unor comportamente prin inițiativă, activism social, evaluare colectivă.

Rolurile manageriale ale cadrului didactic din instituțiile preșcolare în timpul activităților se bazează pe acțiuni manageriale bine fundamentate și finalizate de informare, evaluare și comunicare pedagogică.

Astfel, educatorul ca manager trebuie să-și adapteze, să-și îmbunătățească rolul său tradițional printr-o nouă viziune asupra planificării, organizării, asupra relațiilor cu copiii preșcolari.

**Bibliografie:**

1. Elena Joița, V. Ilie, M. Vlad, E. Frăsineanu „Pedagogie și elemente de psihologie școlară”, Ed. Arves, 2003
2. Gheorghe Tomșa „Psihopedagogie preșcolară și școlară”, București, 2005

# “LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: ECHILIBRU ÎNTRE AUTORITATE ȘI EMPATIE”

## „EXPLORAREA STRATEGIILOR DE LEADERSHIP EDUCAȚIONAL CARE COMBINĂ AUTORITATEA ȘI EMPATIA PENTRU CREAREA UNUI MEDIU DE ÎNVĂȚARE ECHILIBRAT ȘI EFICIENT

**Prof.Învățăământ preșcolar Vlad Gabriela Narcisa**

**Școala Gimnazială Costișa, Grădinița Costișa**

### **Introducere**

În domeniul educațional, conceptul de leadership joacă un rol fundamental în succesul unui sistem de învățământ. În mod special, combinarea autorității și empatiei reprezintă o abordare din ce în ce mai apreciată în managementul educațional. Această abordare poate contribui la crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient, în care elevii se simt atât ghidați și susținuți, cât și respectați și încurajați. În acest context, autoritatea nu este doar un instrument de control, ci o sursă de stabilitate și claritate, iar empatia adaugă o dimensiune umană importantă, care sprijină dezvoltarea socială și emoțională a elevilor.

### **Importanța combinării autorității și empatiei în leadership-ul educațional**

Combinarea acestor două elemente, autoritatea și empatia, creează un cadru ideal pentru educatori, deoarece răspunde atât nevoilor cognitive, cât și celor emoționale ale elevilor. Liderii educaționali care aplică această combinație pot dezvolta un climat pozitiv de învățare, în care elevii se simt sprijiniți, încurajați să își exprime opiniile, dar și ghidați în procesul de învățare.

Autoritatea ajută la crearea unui cadru sigur, cu reguli clare și așteptări precise, în timp ce empatia permite liderilor să își ajusteze stilul de conducere în funcție de nevoile individuale ale elevilor, creând astfel un mediu mai uman și mai inclusiv.

### **Autoritatea în leadership-ul educațional**

1. **Claritatea regulilor și așteptărilor** – Un lider educațional autoritar creează un mediu stabil și previzibil prin stabilirea unor reguli clare. Așteptările trebuie să fie precise,



iar elevii trebuie să înțeleagă ce se așteaptă de la ei, atât în privința performanțelor academice, cât și în privința comportamentului.

2. **Consecvența în aplicarea normelor** – Este esențial ca liderul educațional să aplice regulile într-un mod consecvent, astfel încât elevii să știe că există o relație directă între acțiunile lor și consecințele acestora. Acest lucru le oferă un sentiment de securitate, știind că trăiesc într-un mediu în care regulile sunt respectate.

### **Empatia în leadership-ul educațional**

1. **Înțelegerea nevoilor emoționale ale elevilor** – Liderii educaționali empatici sunt capabili să înțeleagă contextul emoțional al fiecărui elev, inclusiv provocările personale sau sociale cu care aceștia se confruntă. Empatia le permite să ofere sprijin în mod individualizat, adaptându-se nevoilor fiecărui elev.
2. **Sprijinirea învățării prin relații afective** – Crearea unei relații bazate pe încredere și respect între lideri și elevi ajută la încurajarea unui climat de învățare deschis. Elevii care simt că sunt sprijiniți emoțional vor fi mai dispuși să se implice activ în procesul educațional.

### **Strategii pentru combinarea autorității și empatiei**

#### **1. Dialog deschis și ascultare activă**

Liderii educaționali trebuie să fie disponibili pentru discuții deschise cu elevii și să practice ascultarea activă. Aceasta nu înseamnă doar a-i asculta pe elevi, ci și a înțelege și a valida ceea ce spun, demonstrând empatie în fiecare interacțiune. Aceasta creează un mediu de învățare în care elevii se simt respectați și încurajați să își exprime gândurile și sentimentele, fapt care stimulează învățarea activă.

#### **2. Adaptabilitatea în aplicarea regulilor**

Liderii educaționali trebuie să fie flexibili în aplicarea regulilor și procedurilor, luând în considerare circumstanțele particulare ale elevilor. De exemplu, un lider care combină autoritatea cu empatia va înțelege că un elev care trece printr-o perioadă dificilă din punct de vedere emoțional poate să nu poată respecta aceleași standarde într-un anumit moment. A avea capacitatea de a oferi sprijin și flexibilitate în astfel de cazuri este un semn de leadership empatic și autoritar în același timp.

### 3. **Recunoașterea și celebrarea progreselor individuale**

Un lider educațional eficient combină autoritatea și empatia recunoscând și celebrând progresul fiecărui elev, nu doar realizările academice, ci și dezvoltarea lor personală și emoțională. Prin oferirea de feedback pozitiv și prin sprijinirea procesului de învățare, liderii pot crea un climat motivant și încurajator.

### 4. **Implicarea părinților și comunității în procesul educațional**

Leadership-ul educațional nu se limitează doar la interacțiunea dintre profesori și elevi, ci include și o colaborare activă cu părinții și comunitatea. Liderii educaționali care adoptă o abordare empatică sunt capabili să construiască punți între școală și familie, asigurându-se că există un sprijin comun pentru dezvoltarea elevilor. Acest tip de colaborare poate contribui la crearea unui mediu educațional mai echilibrat și mai integrat.

## **Concluzie**

În concluzie, combinarea autorității și empatiei în leadership-ul educațional este o practică esențială pentru crearea unui mediu de învățare eficient și echilibrat. Prin aplicarea unor strategii de leadership care să îmbine aceste două componente, liderii educaționali pot contribui semnificativ la dezvoltarea elevilor nu doar pe plan academic, dar și pe plan emoțional și social. Astfel, se poate construi un mediu educațional care sprijină învățarea activă, dezvoltarea personală și un climat de respect reciproc.

## **Bibliografie:**

1. **Marzano, R. J., & Marzano, J. S.** (2003). *Building Background Knowledge for Academic Achievement: Research on What Works in Schools*. ASCD.
2. **Hargreaves, A., & Fullan, M.** (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
3. **Senge, P. M.** (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Doubleday.
4. **Goleman, D.** (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

5. **Leithwood, K., & Jantzi, D.** (2006). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
6. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.** (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.

## **SIMPOZIONUL INTERNAȚIONAL**

### **"LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL: Echilibrul între Autoritate și Empatie"**

**TEMA: "Explorarea strategiilor de leadership educațional care combină autoritatea și empatia pentru crearea unui mediu de învățare echilibrat și eficient"**

**SECȚIUNEA: Articole științifice**

**Prof. Înv. Primar: SIMONA MARIA VLAD**

**Unitatea de învățământ: ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR 11 „ȘT O IOSIF” BRAȘOV**

#### **Introducere**

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în modelarea unui mediu de învățământ eficient și armonios. Explorarea strategiilor de leadership care combină autoritatea și empatia este crucială pentru a asigura un echilibru între fermitate și susținere emoțională în procesul educațional. Un leadership bine calibrat nu doar că îmbunătățește calitatea actului didactic, dar contribuie și la dezvoltarea competențelor socio-emoționale ale elevilor și cadrelor didactice.

Un lider educațional eficient trebuie să își asume atât rolul de autoritate, prin stabilirea unor standarde clare și menținerea unui climat disciplinat, cât și cel de susținător empatic, prin încurajarea unui mediu incluziv și motivant. O astfel de abordare ajută la consolidarea relațiilor bazate pe respect reciproc, încredere și colaborare, factori esențiali pentru un sistem educațional de succes.

În acest context, este important să identificăm strategiile de leadership care permit îmbinarea optimă a autorității și empatiei, astfel încât să sprijinim atât performanța academică, cât și bunăstarea emoțională a elevilor și profesorilor. Studiarea acestor strategii și aplicarea lor în practică poate genera un impact pozitiv semnificativ asupra întregului proces educațional.

## **Autoritate versus empatie în leadershipul educațional**

### **Autoritatea în educație**

Autoritatea este necesară pentru menținerea ordinii și implementarea regulamentelor în instituțiile de învățământ. Un lider educațional autoritar, dar echilibrat, inspiră respect prin competență, decizii clare și consecvență în aplicarea regulilor. Această abordare oferă un cadru stabil, în care elevii și cadrele didactice știu la ce să se aștepte și înțeleg importanța disciplinei. Totodată, autoritatea trebuie să fie exercitată într-un mod echitabil și transparent, evitând rigiditatea excesivă care poate duce la conformism și demotivare.

Un leadership bazat exclusiv pe autoritate poate genera un climat de teamă și distanțare între lider și echipă, limitând creativitatea și inițiativa. Elevii și profesorii pot percepe regulile ca pe impuneri externe, mai degrabă decât ca pe repere esențiale pentru dezvoltarea personală și profesională. Din acest motiv, un lider educațional trebuie să își îmbine autoritatea cu empatia, creând un mediu în care regulile sunt respectate nu doar din obligație, ci și din convingere.

### **Empatia în leadershipul educațional**

Empatia reprezintă capacitatea de a înțelege și de a răspunde emoțional și rațional la nevoile celor din jur. Un lider educațional empatic ascultă activ, încurajează colaborarea și creează o atmosferă de încredere și sprijin. Această abordare permite construirea unor relații autentice între profesori, elevi și părinți, facilitând o comunicare deschisă și o implicare activă în procesul educațional.

Empatia nu înseamnă absența regulilor sau a responsabilității, ci aplicarea acestora într-un mod care ia în considerare contextul și nevoile individuale. Un lider empatic știe când să fie ferm și când să ofere sprijin, cultivând un climat de siguranță emoțională și de motivație internă. Elevii și profesorii care se simt ascultați și valorizați sunt mai implicați și mai dornici să se dezvolte.

Pe lângă autoritate, empatia este esențială în leadershipul educațional, deoarece contribuie la crearea unui mediu de învățare pozitiv și incluziv. Un lider empatic înțelege nevoile și emoțiile elevilor și profesorilor, oferindu-le sprijin și motivație. Prin comunicare deschisă și ascultare activă, el construiește relații bazate pe încredere și respect reciproc.

### **Echilibrul dintre autoritate și empatie**

Un leadership eficient în educație implică găsirea unui echilibru între autoritate și empatie. Un lider care combină fermitatea în luarea deciziilor cu sensibilitatea față de ceilalți reușește să creeze un climat educațional armonios, unde disciplina este menținută fără a inhiba creativitatea

și dezvoltarea personală. Astfel, liderul educațional nu doar impune reguli, ci și inspiră prin exemplu și înțelegere.

### **Echilibrul dintre autoritate și empatie**

Un leadership educațional eficient combină autoritatea cu empatia pentru a asigura un mediu de învățare productiv și armonios. Autoritatea oferă structură și claritate, în timp ce empatia creează un climat favorabil dezvoltării și inovației. Liderii care reușesc să echilibreze aceste două dimensiuni obțin rezultate mai bune, atât în ceea ce privește performanțele școlare, cât și în dezvoltarea unor comunități educaționale solide și unite.

Astfel, adevărata provocare a unui lider educațional este să găsească acel echilibru subtil între fermitate și flexibilitate, între respectarea regulilor și înțelegerea emoțională, între a conduce și a sprijini. Doar prin această abordare integrată poate fi construit un sistem educațional modern, eficient și orientat spre viitor.

### **Strategii pentru echilibrarea autorității și empatiei în leadershipul educațional**

Pentru a găsi echilibrul între autoritate și empatie, liderii educaționali trebuie să adopte strategii care îmbină claritatea regulilor cu o abordare umană și deschisă. Iată câteva metode esențiale:

#### **1. Comunicare clară și deschisă**

Un lider educațional eficient își exprimă așteptările într-un mod ferm, dar accesibil, astfel încât regulile și obiectivele să fie bine înțelese de toți. În același timp, el încurajează dialogul și ascultă punctele de vedere ale elevilor, profesorilor și părinților, demonstrând empatie și deschidere.

#### **2. Luarea deciziilor bazate pe corectitudine și înțelegere**

Deciziile trebuie să fie luate în mod echitabil, ținând cont atât de normele și regulamentele instituționale, cât și de circumstanțele individuale. Un lider empatic analizează situațiile din mai multe perspective și adaptează soluțiile astfel încât să mențină echilibrul între disciplina instituțională și nevoile comunității școlare.

#### **3. Construirea unei culturi organizaționale bazate pe respect reciproc**

Crearea unui mediu în care respectul este reciproc – între profesori, elevi și conducere – contribuie la menținerea unui climat echilibrat. Autoritatea este recunoscută natural, iar empatia întărește sentimentul de apartenență și colaborare.

#### 4. **Ghidare prin exemplu personal**

Un lider educațional care își demonstrează atât fermitatea, cât și empatia în propriul comportament inspiră comunitatea școlară să adopte aceleași valori. Prin modul în care comunică, gestionează conflictele și sprijină dezvoltarea celorlalți, el devine un model de leadership echilibrat.

#### 5. **Flexibilitate și adaptabilitate**

Un sistem educațional eficient este unul dinamic, capabil să răspundă provocărilor și schimbărilor. Liderii care reușesc să combine autoritatea cu empatia sunt mai receptivi la feedback, mai deschiși la inovație și mai capabili să găsească soluții creative la problemele educaționale.

6. Prin aplicarea acestor principii, leadershipul educațional devine nu doar un instrument de administrare, ci și un motor al progresului și al dezvoltării unei comunități școlare unite și performante.

### **Importanța empatiei în leadershipul educațional**

Empatia este o componentă fundamentală a unui leadership educațional eficient, deoarece creează un mediu bazat pe încredere, colaborare și sprijin reciproc. Un lider empatic nu doar că recunoaște și respectă nevoile emoționale și profesionale ale elevilor și profesorilor, ci și acționează pentru a le oferi sprijinul necesar în procesul de învățare și dezvoltare.

#### **1. Crearea unui climat educațional pozitiv**

Un mediu școlar bazat pe empatie este unul în care fiecare individ se simte valorizat și respectat. Atunci când profesorii și elevii știu că opiniile și emoțiile lor sunt luate în considerare, ei sunt mai motivați să se implice activ în procesul educațional. Acest lucru duce la o atmosferă mai puțin tensionată, la reducerea conflictelor și la creșterea nivelului de cooperare.

#### **2. Îmbunătățirea relațiilor profesor-elev**

Empatia îi ajută pe liderii educaționali să înțeleagă mai bine dificultățile cu care se confruntă elevii și să creeze strategii de sprijin personalizate. De exemplu, un director sau un coordonator empatic va colabora cu profesorii pentru a adapta metodele de predare la nevoile individuale ale elevilor, oferindu-le șansa de a învăța într-un ritm propriu și într-un mod care le stimulează curiozitatea și încrederea în sine.

### **3. Motivarea și sprijinirea cadrelor didactice**

Empatia nu se limitează doar la relația cu elevii, ci este esențială și pentru susținerea profesorilor. Un lider care înțelege provocările și nevoile cadrelor didactice poate implementa politici care să reducă stresul profesional, să promoveze dezvoltarea continuă și să încurajeze colaborarea între colegi. De exemplu, oferirea unor oportunități de formare și crearea unui mediu de lucru bazat pe sprijin reciproc cresc satisfacția profesională și eficiența didactică.

### **4. Gestionarea eficientă a conflictelor**

Un lider empatic nu doar că ascultă activ și recunoaște perspectivele tuturor celor implicați într-un conflict, ci caută soluții echitabile care să mențină armonia în comunitatea educațională. Printr-o abordare bazată pe dialog și înțelegere, conflictele pot fi transformate în oportunități de învățare și îmbunătățire a relațiilor interpersonale.

### **5. Dezvoltarea unui leadership inspirațional**

Empatia nu doar că ajută la rezolvarea problemelor, ci îi și inspiră pe ceilalți să adopte un comportament similar. Un lider educațional empatic devine un model pentru profesori și elevi, încurajând o cultură a respectului și a responsabilității comune. Prin exemplul său, el formează generații care vor înțelege importanța colaborării, a înțelegerii reciproce și a sprijinului comunitar.

### **Concluzie**

Empatia este mai mult decât o calitate personală – este o abilitate esențială pentru orice lider educațional care dorește să creeze un mediu favorabil învățării și dezvoltării. Prin înțelegerea și susținerea nevoilor comunității educaționale, liderii empatici nu doar că îmbunătățesc performanțele școlare, ci și contribuie la formarea unor indivizi echilibrați, responsabili și motivați să aibă un impact pozitiv asupra societății.

### **Strategii pentru un Leadership Echilibrat**

1. **Comunicare eficientă** – Un lider educațional trebuie să combine fermitatea cu deschiderea spre dialog.
2. **Luarea deciziilor bazate pe date și experiențe** – Deciziile trebuie fundamentate pe nevoile reale ale instituției.
3. **Crearea unui mediu de sprijin** – Promovarea incluziunii și a colaborării în rândul cadrelor didactice și elevilor.



4. **Dezvoltarea continuă** – Formarea profesională constantă ajută liderii educaționali să se adapteze la schimbări.

### **Exemple practice de leadership echilibrat**

1. **Modelul Finlandez** – Finlanda este recunoscută pentru abordarea sa bazată pe colaborare și încredere reciprocă între profesori și liderii educaționali.
2. **Școlile Montessori** – Accentul este pus pe încurajarea autonomiei elevilor, cu sprijinul unui leadership empatic.
3. **Programe de mentorat pentru profesori** – Liderii educaționali oferă sprijin profesorilor prin programe de mentorat și formare continuă.
- 4.

### **Concluzii**

Un leadership educațional echilibrat este acela care combină autoritatea cu empatia pentru a asigura un mediu educațional pozitiv și eficient. Prin aplicarea unor strategii adecvate, liderii din educație pot contribui semnificativ la dezvoltarea armonioasă a comunităților școlare.

### **Referințe bibliografice**

1. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
2. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
4. Robinson, K. (2011). *Out of Our Minds: Learning to be Creative*. Capstone Publishing.
5. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

## **Leadership educațional: Rol, stiluri și impact asupra performanței școlare**

**Prof. Vlădoiu Corina**

**Școala Gimnazială nr.1, Rovinari/Gorj**

**Rezumat:** Leadershipul educațional reprezintă un factor esențial pentru creșterea calității actului educațional și pentru dezvoltarea competențelor elevilor și profesorilor. Acest articol explorează conceptele fundamentale ale leadershipului educațional, stilurile de leadership aplicabile în domeniul educației și impactul acestora asupra performanței școlare. De asemenea, sunt analizate modele de leadership eficient și provocările pe care liderii educaționali le întâmpină în contextul modern.

Leadershipul educațional este un domeniu de studiu ce capătă o importanță tot mai mare în contextul modernizării sistemelor de învățământ. Conducerea eficientă a unei instituții de învățământ nu se limitează doar la gestionarea resurselor administrative, ci implică inspirația, motivarea și ghidarea cadrelor didactice și a elevilor pentru atingerea performanțelor maxime.

Stilurile de leadership aplicate în domeniul educației variază în funcție de context și de personalitatea liderului. Dintre cele mai relevante stiluri, putem menționa:

1. **Leadership transformațional** – Accentul este pus pe inspirație, viziune și inovare. Liderii transformaționali creează un mediu stimulant, motivațional, în care profesorii și elevii sunt încurajați să-și atingă potențialul maxim.
2. **Leadership democratic** – Se caracterizează prin implicarea cadrelor didactice și a elevilor în procesul decizional, promovând un mediu colaborativ.
3. **Leadership autocratic** – Deciziile sunt luate de lider, cu un control strict asupra implementării acestora. Acest stil poate fi eficient în situații de criză, dar poate limita inovația și creativitatea.

4. **Leadership distribuit** – Responsabilitățile sunt împărțite între diferiți actori ai procesului educațional, ceea ce favorizează implicarea activă și sentimentul de responsabilitate comună.

### **Leadership Transformațional: Caracteristici, Impact și Aplicații în Educație**

Leadershipul transformațional este un concept esențial în domeniul managementului și al educației, având un impact profund asupra dezvoltării organizaționale și personale. Acest tip de leadership pune accent pe inspirație, motivație și inovare, contribuind la schimbări semnificative în cadrul unei organizații. În acest referat, vom analiza caracteristicile principale ale leadershipului transformațional, impactul său asupra instituțiilor educaționale și metodele prin care acesta poate fi aplicat eficient.

**Leadershipul transformațional** se bazează pe mai mulți piloni esențiali:

1. **Influență carismatică** – Liderii transformaționali inspiră și motivează prin exemplu, câștigând respectul și admirația colaboratorilor.
2. **Stimulare intelectuală** – Încurajează gândirea critică, creativitatea și inovarea în rândul echipei.
3. **Considerație individualizată** – Acordă atenție nevoilor fiecărui membru al echipei, sprijinindu-i dezvoltarea personală și profesională.
4. **Motivație inspirațională** – Comunicarea unei viziuni clare și mobilizatoare pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

### **Impactul Leadershipului Transformațional în Educație**

În domeniul educațional, leadershipul transformațional joacă un rol crucial în îmbunătățirea performanței școlare și a satisfacției profesorilor și elevilor. Câteva dintre efectele sale pozitive includ:

- Creșterea motivației profesorilor și elevilor printr-un mediu inspirațional și colaborativ.
- Promovarea inovației pedagogice și adoptarea unor metode de predare moderne.
- Dezvoltarea unui climat educațional bazat pe respect, încredere și sprijin reciproc.
- Îmbunătățirea performanței academice prin stabilirea unor obiective clare și așteptări înalte.

## **Aplicații și strategii pentru un Leadership Transformațional Eficient**

Pentru a implementa leadershipul transformațional în educație, liderii trebuie să aplice o serie de strategii:

1. **Stabilirea unei viziuni clare** – Comunicarea unei direcții strategice care să motiveze și să inspire.
2. **Dezvoltarea unei culturi a învățării continue** – Încurajarea formării profesionale și a dezvoltării competențelor.
3. **Implicarea activă a profesorilor și elevilor** – Crearea unui mediu participativ în care toți actorii educaționali au un cuvânt de spus.
4. **Utilizarea tehnologiei pentru inovare** – Adoptarea instrumentelor digitale pentru a îmbunătăți procesul de predare și învățare.

Leadershipul transformațional este un model de conducere esențial în educație, având capacitatea de a genera schimbări semnificative și durabile. Prin aplicarea principiilor sale, liderii educaționali pot contribui la dezvoltarea unui mediu de învățare motivant și inovator, sprijinind atât cadrele didactice, cât și elevii în atingerea potențialului maxim.

Studiile arată că, în general, un leadership educațional eficient influențează pozitiv rezultatele elevilor prin crearea unui mediu propice învățării, prin sprijinirea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice și prin promovarea unei culturi organizaționale bazate pe excelență și inovație. De asemenea, leadershipul educațional poate reduce inegalitățile în educație și poate crește rata de retenție a elevilor. Liderii care aplică strategii de mentorat și coaching pentru profesori contribuie, de asemenea, la creșterea performanței generale a instituției.

### **Provocări și perspective**

Liderii educaționali se confruntă cu multiple provocări, precum gestionarea schimbărilor, integrarea tehnologiei în educație, creșterea implicării comunității și asigurarea unei educații incluzive. Perspectivele viitoare includ dezvoltarea unor programe de formare continuă pentru liderii educaționali, adaptarea stilurilor de conducere la noile realități sociale și tehnologice și

implementarea unor politici educaționale bazate pe cercetare. Implementarea leadershipului digital, care pune accent pe utilizarea resurselor tehnologice pentru a optimiza procesul educațional, devine tot mai relevantă.

Leadershipul educațional este un element crucial pentru succesul învățământului contemporan. Prin adoptarea unor stiluri de conducere adecvate și prin promovarea unei culturi organizaționale orientate spre inovație și colaborare, liderii educaționali pot contribui semnificativ la creșterea performanței școlare și la dezvoltarea unui sistem educațional de calitate. Integrarea tehnologiei și formarea continuă a liderilor reprezintă soluții esențiale pentru a face față provocărilor viitorului.

#### Bibliografie:

1. Cristea, S., (2003)- *Managementul organizației școlare*, EDP, București
2. Bush, T., (2021)- *Leadership și management educațional-Teorii și practici actuale* (ediția a II-a revăzută și adăugită), traducere de Liliana Romaniuc (coord.) și Irina Prodan, Ed. Polirom, București

# MENTALITATE FLEXIBILĂ – MENTALITATE RIGIDĂ: MODALITĂȚI DE CULTIVARE A MENTALITĂȚII FLEXIBILE LA ELEVI

Prof. Vlășceanu Daniel

Școala Gimnazială „Traian Săvulescu”, Comuna Izvoarele, Județul Prahova

## 1. Mentalitatea în educație

Fenomenul gândirii, ce a purtat omenirea printr-o multitudine de etape a fost mentalitatea.

Alexandra Coșciuc în lucrarea științifică intitulată „Mentalitatea–domeniu de studiu filosofic”, definește mentalitatea ca: „*gândire specifică unui individ sau unei colectivități, cu alte cuvinte, un mecanism structurat, ce definește modul de gândire uman*. Totodată mentalitatea poate fi considerată ca fiind un ansamblu al predispozițiilor, atitudinilor, deprinderilor, orientărilor intelectuale și morale, cognitive și afective, comune unor membrii de colectivități. Această colectivitate poate fi o societate, un grup social, ori o categorie de indivizi. Ca și atitudinea, mentalitatea se exprimă prin opinii, construcții intelectuale, credințe, reprezentări specifice. Având un areal extins de referință, ca fenomen polisemantic, mentalitatea constituie deci, un concept global. În esență acest concept presupune o proiecție nu doar a modului de gândire structurat, ci și a concepțiilor asupra lumii, a obișnuințelor morale, psihologice și afective, precum și a domeniului spiritual. Din cauza naturii sale complexe, cercetarea mentalității ca fenomen presupune un studiu echidistant al unei multitudini de elemente sociale și reprezentări psihologice. Conceptul de mentalitate, intră pe anumite porțiuni în contrast cu știință, aceasta nefiind capabilă să discearnă profunditatea și fluctuațiile elucidate de acest concept global”.

Tot autoarea, în lucrarea ei afirmă că mentalitatea cuprinde două entități diferite ce se află în relație interdependentă și anume: mentalitatea individului și mentalitatea colectivă.

Mentalitatea individuală constituie baza fundamentală a personalității. „Personalitatea definește individul uman considerat ca o unitate bio-psiho-socială și culturală; este o rezultată a factorilor biologici – ereditari, a factorilor care țin de dezvoltarea psihoindividuală, a factorilor culturali și sociali. Acest concept cuprinde întreg sistemul atributelor, structurilor și valorilor de care dispune o persoană. Criteriul suprem al unei personalități îl constituie cunoștința propriei individualități și măsura în care individul se integrează în viața unui grup social. Personalitatea reflectă sistemul relațiilor sociale în care ea se formează dar nu este rezultatul

determinării sociale, ci este, în sine, un element activ de determinare și modelare a mediului social; este întotdeauna unică, originală și irepetabilă deoarece fiecare pornește de la o zestre ereditară unică și suportă pe parcursul dezvoltării individuale influențe de mediu și educație unice” (Vasile Cristian, note de curs, pp.37-38).

Mentalitatea individuală își are originea în subconștient, ce determină luarea deciziilor, opiniile și reprezentările individului asupra mediului înconjurător. Influența mentalității individului se revarsă asupra tuturor nivelurilor personalității: conștientul, inconștientul și preconștientul (inconștientul ca sursa de motivare, preconștientul se referă la „depozitul amintirilor”, gânduri, imagini de care individul nu este conștient pe moment, dar pot fi aduse în conștient cu ușurință și preconștientul care include reprezentările și prototipurile acțiunilor noastre, bazate pe experiențe din trecut), iar toate acestea au o mare influență în luarea deciziilor noastre ca indivizi.

Mentalitatea colectivă, este multitudinea mentalității indivizilor, ce alcătuiesc un grup, o colectivitate, un grup social. În acest sens fiecare individ își exprimă opinia și astfel se generează o mentalitate comună, acestea devin proiecții sociale, nu mai rămân la nivel individual. Astfel ideile, moralitatea, conceptele și gusturile noastre pot fi influențate de forța mentalității colective (știm că în general în grupurile sociale deciziile finale sunt luate în considerare atunci când marea majoritate este de acord cu ceva anume).

Având în vedere că mentalitatea colectivă poate influența individul să facă anumite lucruri sau să ia anumite decizii, este esențial ca noi la nivel individual să ne valorificăm propriul potențial mental și să ne construim o mentalitate lipsită de standarde fixe, să nu ne limităm mentalitatea.

Mentalitatea cu statornicirea ei nu este total neschimbătoare, ea este în principiu mobilă. Dat fiind aceste influențe sunt prezente și în învățământ, prin „dirijarea” elevilor, care vor deveni oameni ai societății de mâine, iar fiecare generație are anumite mentalități. Învățământul are această forță de a forma mentalitatea de mâine a copiilor noștri. Primul obiectiv al domeniului educațional spune profesorul Patrașcu Dumitru, în lucrarea „Învățământul și mentalitatea”: „ține de transmiterea din generație în generație și consolidarea în fiecare dintre ele a celor mai stabile și etico-morale valori spirituale conceptuale și culturale stabilite istoric care corespund sociumului respectiv, ce determină esența mentalității specifice lui și care susțin potențialul spiritual și energia producerii mentale a sociumului la un nivel superior”, al doilea obiectiv tot el spune că „presupune îmbogățirea orientată a calităților mentale individuale și sociale ale sociumului dat cu calități general umane”, al treilea obiectiv de dorit tine de „corecția și transformarea în cazurile necesare ale valorilor de orientare în viață, care atât la nivel

de personalitate, cât și la nivel de socium în ansamblu au ajuns la contradicție cu practica socială, au devenit un blocaj în calea dezvoltării sale progresive”.

Învățământul este o parte componentă a culturii, însă cultura este o noțiune destul de largă. În ziua de astăzi cultura nu se obține numai din spațiul educațional, ci avem parte de o mare informare în masă din surse numeroase, mentalitatea elevilor este în mare parte influențată din spațiul social, de mijloacele de informare în masă. Aceste medii din afara spațiului educațional devin într-un final distructive mentalității uneori (de exemplu prezentarea unor modele non-valorice din punct de vedere intelectual), deci cele mai eficiente mijloace de influență orientată asupra mentalității individuale și colective trebuie căutate în sfera educațională.

## 2. Tipuri de mentalitate: flexibilă și rigidă în școală

Pentru a putea discuta despre tipurile de mentalitate din școală a elevilor, ne vom raporta la cartea *Mindset*, și la cercetările autoarei, o carte care vorbește pe înțelese despre mentalitate, rolul ei în viața de zi cu zi, dar și cum poate fi ea schimbată, scrisă de autoarea Dweck Carol, care afirmă că „o simplă părere despre tine însuși îți poate influența o mare parte din viață”.

Să oferim un exemplu din carte: „*le-am arătat unor elevi de clasa a V-a o cutie închisă și le-am spus că în ea se află un test. Acest test, le-am explicat, măsoară o importantă abilitate școlară. Nu le-am dat nici un alt detaliu. Apoi le-am pus întrebări despre test. Mai întâi însă, am vrut să ne asigurăm că ne înțeleseseră cu adevărat, așa că i-am întrebat: cât de siguri sunteți că acest test măsoară o importantă abilitate școlară? Cu toții ne crezuseră pe cuvânt. Apoi am întrebat „credeți că evaluează cât de deștepti veți fi când veți crește mari?*”

Elevii cu mentalitate flexibilă ne-au crezut pe cuvânt că testul măsoară o abilitate importantă, dar nu și că le-ar fi evaluat deșteptăciunea. Și cu siguranță, nici inteligența la maturitate. De fapt, unul dintre ei ne-a spus: „Imposibil! Nu există test care să poată face așa ceva”.

Elevii cu mentalitate rigidă au crezut atât că testul măsoară o abilitate importantă, dar și că le putea evalua, neîndoind, deșteptăciunea. Și inteligența la maturitate. Erau convinși că testul le putea măsura inteligența bazală pentru totdeauna. Acceptau că-i putea defini. De aceea pentru asemenea oameni fiecare succes contează”(Dweck, 2017, pp.43-44).

După ce a studiat comportamentul a mii de copii, Carol Dweck a inventat termenii de gândire fixă și mentalitate de creștere pentru a descrie credințele de bază pe care oamenii le au despre învățare și inteligență. De exemplu, când elevii cred că pot deveni mai inteligenți înțeleg că acest efort îi face mai puternici. Prin urmare, ei au dedicat timp și efort mai mult, ceea ce



duce la realizări mai mari. Sau elevii care au fost învățați că inteligența este flexibilă și au observat cum „crește” creierul la efort au demonstrat o creștere clară a abilităților matematice. Se pare că dacă crezi că creierul tău poate crește te poți comporta diferit.

Mentalitatea este responsabilă pentru lucrurile care ne împiedică să ne îndeplinim adevăratul potențial. Mentalitățile sunt de fapt convingeri, concepții ferme care există doar în mintea noastră și pe care le poți schimba. Astfel că din informațiile din carte vom face o paralelă între aceste două tipuri de mentalități pe care le avem: mentalitatea rigidă și mentalitatea flexibilă.

Cum gândesc elevii, și cum funcționează cele două mentalități vom vedea în tabelul de mai jos:

<b>MENTALITATE RIGIDĂ</b>	<b>MENTALITATE FLEXIBILĂ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convingerea că abilitățile tale sunt bătute în cuie și demonstrarea acestora în permanență;</li> <li>- Elevii își aproximează eronat performanțele și abilitățile;</li> <li>- Orice lucru legat de însușirile lor neprețuite este fie alb, fie negru;</li> <li>- Induce grijă față de modul în care va fi judecat;</li> <li>- Succesul înseamnă să demonstreze că este deștept sau talentat, să se autovalideze;</li> <li>- Eșecul e totuna cu regresul;</li> <li>- Strădania este un lucru rău, a te strădui înseamnă ca nu ești deștept, talentat;</li> <li>- Umbrește dorința de a învăța;</li> <li>- „Inteligența este un dat și n-o poți modifica prea mult”;</li> <li>- Nu se mulțumesc doar să pară deștepti și talentați, ei trebuie să fie perfecți din prima;</li> <li>- Se așteaptă să fie capabili de la sine, fără să învețe nimic; fie sunt capabili, fie nu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupune că prin efort, să ne dezvoltăm însușirile fundamentale;</li> <li>- Depășirea limitelor în permanență;</li> <li>- Sunt preciși în estimările lor;</li> <li>- Sunt de părere că se pot dezvolta, acceptă deschis orice informație legată de însușirile sale curente;</li> <li>- Perseverență și mobilitate;</li> <li>- Își identifică punctele tari sau slabe; preocuparea față de perfecționare;</li> <li>- Să ai succes înseamnă să te autodepășești, pentru a învăța ceva nou; să te dezvolți;</li> <li>- Eșecul e să nu-ți îndeplinești potențialul;</li> <li>- Strădania este ceea ce te face deștept sau talentat;</li> <li>- Copiii preferă să fie siguri de reușită; să se autodepășească; să devină mai deștepti;</li> <li>- „Oricât de inteligent ai fi, poți oricând să îmbunătățești acest aspect”;</li> <li>- Nu caută perfecțiunea imediată, sunt interesați de perfecționare, care se realizează</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alegerea succesului în detrimentul dezvoltării personale; demonstrează că sunt speciali, chiar superiori;</li> <li>- Cred că talentul este totul;</li> <li>- Se pot pierde în fața unui eșec;</li> </ul>	<p>în timp, prin confruntarea cu o provocare și izbânda din urmă;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le trebuie timp pentru ca potențialul lor să înflorească;</li> <li>- Eșecul poate fi o experiență dureroasă, dar nu e definitiv, e o problemă pe care o confruntă și o rezolvă;</li> </ul>
---	---

*Tabel 1. Mentalitate rigidă vs. Mentalitate flexibilă*

Unii elevi sunt așa de preocupați să-și demonstreze abilitățile, în timp ce alții doar învață și atât, dar cercetătoarea a descoperit că abilitățile suportă două înțelesuri: există abilități neschimbabile care trebuie dovedite și abilități transformabile, care pot fi dezvoltate prin învățare, astfel s-a născut ideea de dublă mentalitate. Așadar nu aveam doar o singură mentalitate. Când îți schimbi mentalitatea, îți schimbi lumea.

„Cu toții ne naștem cu tendința puternică de a învăța. Copiii mici își dezvoltă zilnic capacitățile. Nu doar pe cele obișnuite, ci și pe cele esențiale: învață să meargă și să vorbească. Nu se gândesc nici o clipă că e prea greu sau că nu merită efortul. Bebelușii nu-și fac griji că vor greși sau că se vor umili. Fac un pas, cad și se ridică. Efectiv continuă” (Dweck, 2017, p.29).

Așadar mentalitatea rigidă ne umbrește dorința de a învăța. Dar această gândire poate fi întipărită și de profesori, părinți. Copiii cu mentalitate rigidă preferă să fie siguri de reușită, copiii deștepți nu greșesc niciodată, „inteligența ta este un dat și n-o poți modifica prea mult” spun ei. Dar pentru copiii cu mentalitate flexibilă, să aibă succes înseamnă să se autodepășească: „oricât de inteligent ai fi, poți oricând să îmbunătățești acest aspect”, „poți oricând să-ți crești semnificativ nivelul de inteligență”, spun ei. Elevii cu mentalitate rigidă se așteaptă, să fie capabili de la sine, fără să învețe nimic, la ei e fie albă, fie neagră, adică fie ești capabil, fie nu ești.

Deseori poveștile care se citesc în școală sunt drăguțe, dar deseori exagerate și formează oarecum o mentalitate rigidă de tipul ori-ori, de exemplu: *Fata babei și fata moșului, Harap-alb, Prâslea - cel –Voinic* (mesajul era dacă ești mic oricum vei fi un învingător).

Însă persoanele cu mentalitate flexibilă cred că până și geniile trebuie să muncească din greu pentru realizările lor. Apreciază talentul înnăscut, dar admiră efortul, pentru că efortul ajută să ai realizări.

### 3. Modalități de cultivare a mentalității flexibile la elevi

Pe baza studiilor efectuate, Carol Dweck sugerează importanța practicării de către profesor a laudei elevului în funcție de mesajul pe care lauda îl transmite și anume: laudarea procesului (aprecierea efortului, a strategiilor, a concentrării, a alegerilor, a perseverenței, îi ajută pe elevi să rămână motivați, încrezători și eficienți.

Profesorul trebuie să laude elevul pentru efortul lui și nu pentru inteligența lui. Dacă profesorul laudă inteligența, el încurajează o mentalitate fixă, în schimb dacă el laudă munca, progresul, efortul greu, cultivă elevilor o mentalitate de creștere, flexibilă.

Dar și eșecul este o problemă delicată, când părinții și profesorii proiectează asupra copiilor un ideal asociat mentalității rigide, le cer acestora să intre în șablonul de copil talentat, strălucit, talentat, căci altfel or să fie considerați „incapabili”. Dacă părinții/profesorii își ajută copiii să construiască idealuri asociate cu mentalitatea flexibilă, le dau ceva pentru ce să lupte, le lasă un spațiu pentru ca să crească pentru a deveni ființe umane complete, care-și vor aduce contribuția în societate într-un mod satisfăcător.

O altă modalitate de cultivare a mentalității flexibile, poate fi aceea în care profesorii nu coboară standardele doar pentru a asigura elevilor rezultate bune, deoarece acest fapt poate conduce la elevi slab educați care se simt îndreptățiți la munci ușoare și laude generoase. Dar și reversul medaliei este o problemă, ridicarea standardelor în școală, fără a oferi elevilor mijloacele de a le atinge, poate fi un dezastru, acest fapt îi împinge pe elevii slab pregătiți sau slab motivați spre eșec.

În opinia mea, dacă profesorii au o mentalitate flexibilă, aceștia îi pot conduce pe mulți elevi care au rezultate slabe, spre rezultate bune. Dacă există o predare orientată spre mentalitatea flexibilă, aceasta impulsionează gândirea elevilor. Astfel profesorii, îi pot motiva pe elevi să iubească învățătura, pentru ca în final să învețe să gândească și să învețe singuri, să muncească din greu pentru lucrurile fundamentale. Profesorii cu mentalitate flexibilă le spun elevilor adevărul și apoi îi învață cum să acopere decalajul. Un profesor bun este cel care se pune în locul elevului, care continuă să învețe alături de elevii săi. O modalitate de a realiza acest lucru ar putea fi prezentarea temelor într-un cadru flexibil și oferirea de feedback pentru efortul depus în acesta.

Pentru elevii care se simt slabi, se consideră proști/incapabili, ar fi bine să se descopere ce nu înțeleg și care sunt strategiile care le lipsesc pentru a se autodepăși.

O altă modalitate prin care profesorul ar putea cultiva elevilor mentalitatea flexibilă, este cea în care poate tolera greșelile elevilor, în loc să pretindă pedepse pentru greșeli, sau rezultate perfecte fără greșeală, poate cere implicare totală, arătarea respectului și antrenarea în procesul de învățare prin strategii eficiente așa cum au nevoie pentru a se dezvolta.

Chiar și atunci când elevii reușesc să adopte o mentalitate flexibilă, vechile convingeri nu sunt înlăturate ca un lucru uzat și înlocuite cu alte mai bune. În schimb, noile convingeri își iau locul alături de cele vechi și pe măsură devin mai puternice și conferă un nou mod de a gândi, de a simți și de a acționa. Mentalitatea flexibilă poate produce o mare schimbare în convingerile oamenilor despre ei înșiși și despre viețile lor.

Mentalitatea e o parte importantă a personalității, pe care o poți schimba, datorită neuroplasticității creierului, simplul fapt că știm de existența acestor două mentalități ne poate ajuta să gândim și să reacționăm în moduri noi. Trebuie înțeles și faptul că o persoană nu are tot timpul doar cu o mentalitate rigidă, astfel aceste persoane și-ar limita realizările. Iar aici trebuie să intervină școala, profesorii pentru a-i îndruma spre o mentalitate flexibilă. Elevii cu mentalitate flexibilă ajung să îndrăgească ceea ce fac, și continuă să îndrăgească acest lucru chiar și atunci când au probleme. Mai greu de schimbat sunt mentalitățile celor mari, ale profesorilor, pentru că de la ei pleacă tot ceea ce va însemna gândirea generației de mâine, un profesor bun este un profesor care continuă să învețe alături de elevii săi, iar noi avem nevoie de acești profesori flexibili care nu doar împărtășesc cunoștințele, profesorii de azi nu mai sunt doar „biblioteci mobile”, ca în trecut, de la care luai doar notițe, acum informațiile se găsesc peste tot, iar profesorii trebuie să schimbe strategia să se pună pe același loc cu elevul.

Cultivarea mentalității elevilor într-una flexibilă, îmbogățește viața, îi face să fie mult mai vii, mai curajoși, mai deschiși. Astfel că elevii noștri de astăzi reprezintă societatea de mâine, primii care își vor dezvolta o minte completă, care vor stăpâni abilități afective și creative, se vor descurca extrem de bine, ceilalți care se vor mișca încet și rămân cu o mentalitate rigidă, vor pierde sau mai rău vor avea de suferit în viitoarea lor carieră și în viață ca adult.

În concluzie dacă părinții, copiii și profesorii, adoptă o mentalitate flexibilă legată de școală și trec de la vechile tipare de genul „judecă și fi judecat”, la unul de tipul „învață și ajută-i și pe alții să învețe”, acest fapt va duce la un prim proces pentru ca educația să mai conteze în viitor. Schimbarea aceasta vizează creșterea, iar creșterea necesită foarte mult timp, efort și sprijin reciproc, între membrii aceștia.

## Bibliografie

1. Cucuș, Constantin, (2014), *Pedagogie: ediția a - III- a revăzută și adăugită*, Editura Polirom: Iași.
2. Coșciuc, Alexandrina, (2020), *Mentalitatea – Domeniu de Studiu Filosofic*. [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/107072](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/107072), accesat pe 25.05.2021.
3. Dweck, Carol, (2017), *Mindset: o nouă psihologie a succesului, ediția a –II-a*, traducere Simona Karner. Curtea Veche: București.
4. Patrașcu, Dumitru, (2013), *Învățământul și mentalitatea*. [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/14136](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/14136), accesat pe 9.04.2021.
5. Pânișoară, Ovidiu, Ion, (2017), *Ghidul Profesorului*, Editura Polirom: Iași.
6. Pink, Daniel, (2019), *O minte cu totul nouă: De ce right-braines vor governa viitorul*, traducere Georgeta Huzum. Curtea Veche: București.
7. Vasile, Cristian, *Psihologia educației*. Note de curs.

**MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL, ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ A CONDUCERII**  
**Prof. inv. primar, Vlăsceanu Maria-Carmen, Școala Gim. „Mircea cel Bătrân”, Pitești**

Etimologic, managementul echivalează cu „a ține în mână și a stăpâni, a conduce cu mână forte”, ceea ce implică ideea controlului acțiunii și orientarea sau direcționarea ei. Cuvântul management, împrumutat din limba engleză sub forma verbului *to manage* înseamnă *a administra, a conduce*. S-au derivat apoi în limba engleză *manager* și *management*, ceea ce înseamnă conducător și conducere. În limba engleză, termenul *to manage*, cu substantivul derivat *management*, a avut inițial sensul de a mânui, a struni. În activitățile economice, acest termen este foarte des utilizat în ultimele decenii. Termenul este folosit astăzi în toate domeniile: educație, sănătate, sport, cu semnificația de conducere eficientă, rațională, modernă.

Managementul desemnează știința, arta și tehnica de a planifica, a conduce, a organiza, a controla elementele unui sistem, ale unui domeniu de activitate specific. Termenul a fost utilizat la început în economie, iar apoi s-a extins în toate domeniile de activitate și s-a dovedit a fi eficient prin dezvoltarea caracteristicilor specifice. Dar acestea își au, la rândul lor, manifestări particulare în fiecare domeniu.

**Managementul educațional** este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. Acesta poate fi analizat în sens acțional, operațional, practic, tactic, procesual, teoretic, global, general, strategic, științific.

Potrivit opiniei profesorului american Warren Bennis, conducătorii sunt oameni care fac ceea ce trebuie să facă, în vreme ce managerii fac ceea ce fac, așa cum trebuie. Conducerea a existat - în forme rudimentare, desigur - încă de la începutul vieții organizate a comunității omenești, iar managementul a apărut abia în secolul nostru. Managementul face să meargă lucrurile prin oameni. (*Asociația Americană de management*, 1980). Managementul lucrează cu și prin oameni, pentru a îndeplini atât obiectivele organizației, cât și ale membrilor ei. Managementul se concentrează mai degrabă pe rezultatele ce urmează a fi obținute, decât pe activități, iar îndeplinirea obiectivelor personale trebuie integrate îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

Managementul, ca știință, s-a cristalizat relativ recent, prin eforturile depuse de un număr mare de specialiști de pe întreg mapamondul, ca răspuns la stringentele necesități ale practicii sociale.

Definirea conceptului de management diferă de la țară la țară sau de la specialist la specialist. Totuși, pornind de la elementele comune, managementul reprezintă „*totalitatea metodelor cu ajutorul cărora se determină, se clarifică și se realizează scopurile și sarcinile unui anumit colectiv*”.

Managementul educațional este și el prezentat de cei mai mulți specialiști ca o știință a conducerii. Este considerat știință pentru că are „*domeniu propriu, metode de cercetare, legi și principii, limbaj și specialiști în domeniu*”.

Informațiile teoretice acumulate, precum și experiența practică au creat condiții prielnice pentru trecerea de la conceptul de **conducere**, care înseamnă planificare, organizare, reglare, control, îndrumare, etc. la conceptul de **management**, care pune accent pe folosirea resurselor umane, pe motivarea acestora, pe umanizarea deciziilor, pe informare și comunicare, pe obținerea de performanțe, etc.

Ideea centrală a conducerii organizației constă în realizarea eficientă a activităților organizației. În mod obișnuit, în acest plan sunt utilizate două concepte, aflate în strânsă legătură – eficacitate și eficiență. Încrederea în organizația școlară și în managerul unității de învățământ reprezintă o condiție esențială care stă la baza funcționării unei organizații. Definită adesea ca o credință, expectanță sau sentiment puternic înrădăcinat în personalitatea fiecărui individ, ca un fenomen instituțional, ce se dezvoltă fie în cadrul unei instituții, fie între instituții diferite, ca o tranzacție interpersonală dintre indivizi, la nivel interpersonal și la nivel de grup, „*încrederea*” a intrat în literatura de specialitate din ultimii ani, prezentând implicațiile pe care le produce asupra organizației și a angajaților. Acest lucru s-a întâmplat mai puțin în cercetările din domeniul științelor educației, unde studierea fenomenului încrederii și al încrederii în managerul școlii și în personalul acesteia trebuie să devină un element important al performanței în muncă, realitate ce denotă extinderea acestor cercetări și în acest domeniu. Încrederea organizațională este văzută ca un *mecanism de control organizațional, o alternativă la autoritate* (Bradach, J., L., & Eccles, R., G., 1989) sau un *punct de start în rezolvarea problemelor unui grup de muncă* (Malnight, T., W., 1989). Încrederea poate fi înțeleasă și ca o *modalitate de a supraviețui crizelor organizaționale* (Mishra, A., K., 1992) sau ca un *factor esențial care permite diverse forme de acceptare a riscului*,

*în orice sistem social* (Luhman, N., 1988). Un angajat al unității de învățământ care are încredere în managerul său, respectiv în directorul școlii, va deveni mai întreprinzător în comportamentul său de muncă (Costigan R., et al., 2006). Acest lucru înseamnă o creștere a asertivității, a inițiativei în rezolvarea de probleme, a energiei pentru muncă sau a creativității. Încrederea interpersonală dezvoltată între managerul școlii și subordonat are drept consecințe: performanța angajaților, satisfacția acestora în muncă, atașamentul sau loialitatea acestora față de organizație (Caudron, S., 2002; Dirks K., T., & Ferrin, D., 2002; Staw, B., M., 1997). Încrederea este o trăsătură multifactorială, care include factori cognitivi, afectivi și comportamentali (modelul unidimensional). Încrederea și neîncrederea sunt două noțiuni distincte, care pot varia separat (Lewicki, R., J., et al., 1998), chiar dacă sunt compuse din aceleași dimensiuni: cognitivă, afectivă, comportamentală. Cele două sunt văzute ca un continuum, ce se întinde de la niveluri scăzute ale încrederii până la niveluri ridicate ale acesteia. Atunci când managerul școlii dezvoltă cu angajații unității de învățământ (cadre didactice, personal nedidactic, personal auxiliar), un comportament bazat pe încredere, nu vor întârzia să apară performanțele, rezultatele pozitive.

Managementul educațional este o disciplină nouă, necesară pentru a fi eficienți și productivi în relațiile educaționale, în stimularea transformării la nivelul personalităților, atât a elevilor, cât și a cadrelor didactice. Distincția majoră la nivelul acestui concept este cea între management educațional la nivel macrostructural, la nivel intermediar și la nivel microstructural. Distincția între cele trei abordări se realizează nu numai pe baza denumirii, a autorității, a elementelor formale, ci are în vedere și formarea de specialitate, experiență, care se concretizează în cunoștințe, competențe, atitudini și valori ce determină manifestarea unei conduite responsabile, eficiente, autentice în relațiile atât cu elevii, cât și cu profesorii. Cele trei abordări ale managementului educațional vor fi tratate nediferențiat, din simplul motiv că ele nu pot fi diferențiate, cel puțin deocamdată, în sistemul educațional românesc.

Managementul sistemului și al instituțiilor de învățământ cuprinde: formularea clară a finalităților, proiectarea rețelei instituționale, elaborarea conținuturilor învățării, asigurarea cadrului legislativ-normativ, formarea inițială și pe parcurs a personalului de conducere și instruire, stabilirea unor tehnici de evaluare care să permită reglarea pe parcurs a sistemului și a procesului de învățământ, precum și optimizarea rezultatelor.

Originea conceptului de management educațional nu are, la o primă analiză, legătură directă cu domeniul pedagogic, însă noțiunea de management educațional provine din științele



socio-umane, înrudite cu pedagogia și individualizate prin obiectul lor de studiu: economie, sociologie, psihologie, politologie.

Știința managementului este în curs de cristalizare. Până în prezent, s-au dat peste 150 de definiții pentru domeniul de studiu-managementul: de la conducerea bazată pe abilitatea de a folosi toate resursele la dispoziție cu eficiență maximă, până la enumerarea atribuțiilor managerului.

Din numeroasele caracterizări ale managementului, se poate realiza o sinteză a notelor esențiale remarcate în diferite abordări:

- Un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare și conducere, coordonare, utilizare a acestora în realizarea obiectivelor la nivelul performanțelor așteptate. Din acest punct de vedere, managementul educațional cunoaște, integrează și adaptează date oferite de științe conexe socio-umane: economie, sociologie, psihosociologie, politologie.
- Activitatea unor persoane care determină și direcționează activitatea celorlalți prin urmărirea realizării de activități în cele mai bune condiții, prin conștientizarea și asumarea de responsabilități asupra realizărilor și insucceselor.
- Procesul de ghidare a unui grup spre realizarea unor obiective organizaționale, cu tehnici anume, prin utilizarea și coordonarea activităților, printr-un ansamblu de decizii, prin utilizarea rațională a resurselor.
- Artă conducătorului de a realiza scopuri prin mobilizarea eforturilor tuturor membrilor organizației. Managementul educațional este, din acest punct de vedere, artă de a lucra cu idei (obiectivele educaționale, programele analitice, strategiile didactice), relații (structura organizatorică, legături între elemente și acțiuni, sarcini, echilibrul autoritate/libertate, centralizare/descentralizare), oameni (formare, motivare, delegare de autoritate, stimulare, evaluare), resurse (precizare, diversificare, preocupare, adaptare, integrare).

Așa cum este cunoscut, principiile reprezintă idei fundamentale, teze generale ce ghidează, orientează o știință, o activitate. Principiile managementului apar formulate chiar în lucrările părinților managementului – Frederick Winslow Taylor, *La direction scientifique des entreprises* (Paris, 1957) și Henry Fayol, *Administration industrielle et generale* (Paris, 1916).

Astfel, Taylor dezvoltă patru principii:

- a dezvolta o știință pentru fiecare loc de muncă;

- a selecționa cu grijă angajații care au aptitudini pentru activitatea respectivă;
- a pregăti angajații să-și exercite munca, oferindu-le stimulente;
- a-i sprijini pe lucrători să-și exercite atribuțiile, planificându-le sarcinile.

H. Fayol propune următoarele principii care să ghideze activitatea managerilor: principiul autonomiei, responsabilității și autorității, al disciplinei în muncă, al unității de comandă, al unității de acțiune, al subordonării intereselor particulare celor generale, al salarizării personalului, al centralizării-descentralizării, al ierarhiei în conducere, al ordinii, al echității, al stabilității personalului, al inițiativei, al coeziunii personalului, al instruirii permanente, al inovării în conducere.

În diversele țări ale lumii, printre principiile care guvernează învățământul și managementul acestuia, sunt menționate: umanismul, democratismul, permanența și flexibilitatea educației, egalitatea șanselor de acces la toate formele de instruire, descentralizarea conducerii învățământului.

Activitatea managerială este orientată de mai multe principii:

a. principiul eficienței activității manageriale, realizat pe baza aplicării metodelor de informare și elaborare a deciziilor, de activizare a personalului în stabilirea deciziilor, de stimulare a inițiativei și a muncii operative de conducere, prin obiectiile precise de îndrumare și control, administrativ bugetare;

b. principiul conducerii participative și al unității de acțiune a tuturor factorilor care cooperează la realizarea obiectivelor manageriale, pe baza cunoașterii temeinice a unității școlare;

c. principiul organizării și programării raționale a tuturor activităților manageriale, în funcție de obiective;

d. principiul conducerii dinamice, pe baza unui stil eficient și al respectării unor norme de conduită: responsabilitate, prestigiu, autoritate, ordine, disciplină, motivație, stimulente morale și financiare, satisfacții profesionale etc.

e. principiul inovării permanente a metodelor și tehnicilor manageriale, a metodelor de predare-învățare-evaluare, de cercetare științifico-metodică și de inovare a învățământului.

În Dicționarul limbii române, stilul este definit ca mod propriu de exprimare într-un anumit domeniu al activității omenești, pentru anumite scopuri ale comunicării. Dacă adaptăm această definiție la domeniul conducerii, constatăm că stilul de conducere este un mod propriu de coordonare a activității manageriale pentru realizarea scopurilor stabilite.

În literatura de specialitate se întâlnesc concepte precum stil pedagogic, stil didactic, stil de predare, stil educațional când se amintește de modurile de comportament ale cadrelor didactice în situații educaționale. Un profesor își poate modifica stilul în funcție de anumiți factori și, cu toate acestea, își păstrează anumite note particulare, personale, individuale, ce îl disting de ceilalți profesori.

Stilul desemnează un sistem unitar de mijloace de acțiune (de concepție și de execuție) cu un caracter relativ stabil, prin care organele decizionale și de execuție contribuie la realizarea obiectivelor.

În realitate există un stil dominant care își are originea într-o combinație de stiluri, ceea ce face ca el să nu fie întotdeauna constanta unei persoane, având o anumită relativitate. Același individ, în situații diferite, produce comportamente manageriale variate generate de stilul personal de conducere, care este o îmbinare a variabilelor personale cu cele contextual-situaționale.

Stilul reprezintă comportamentul real al managerului, adică felul în care își pune concret în aplicare concepția de manager și calitățile.

Un bun leader se probează prin ceea ce face și cum face, în acest caz analiza procesului managerial bazându-se pe comportamentele caracteristice ale managerului: ce face el, cum transmite sarcinile, cum comunică cu subordonații și încearcă a-i motiva, cum își realizează sarcinile.

Cercetările cu privire la leadership și management educațional au subliniat în forme variate faptul că stilul managerial reprezintă unul dintre principalii factori generatori de performanță și eficiență la nivelul organizației școlare. Deoarece o definiție a stilurilor manageriale, universal acceptată, nu a fost elaborată, se impune a fi atribuit acestui concept înțelesul practic de stil de conducere. Deși în continuare termenii „stil managerial”, „stil de conducere” și „stil de leadership” vor fi utilizați ca sinonimi, totuși, nu trebuie neglijat faptul că leadershipul reprezintă un mecanism pe care managerii îl utilizează pentru a-i motiva și orienta pe subordonați spre scopurile organizaționale. (Daniela Ion Barbu, 2009, p. 96)

O parte dintre definiții, nu foarte numeroase, accentuează *dimensiunea personală* în definirea stilului managerial. Astfel, I. Moraru (1995) consideră că stilul de conducere este rezultanta structurilor personalității liderului prin care se realizează funcțiile manageriale. M. Cerchez (1995, p. 156-158) apreciază că „stilul personal reflectă concepția managerului asupra domeniului conducerii școlare, orientările sale valorice, experiența profesională, calitățile de om

de care dispune. Este vorba despre o serie de trăsături de personalitate care particularizează un manager în raport cu alții, trăsături care depind nu atât de cunoașterea și aplicarea principiilor și metodelor de management, ci mai cu seamă de aptitudinile înnăscute.”

Altă categorie de definiții așază la baza stilului managerial *comportamentul concret al liderului* în încercarea de realizare a sarcinilor și atribuțiilor specifice. Ș. Iosifescu (2000, p. 157) definește stilul drept „comportamentul concret al managerului/liderului, modul în care se raportează la sarcini, derivate din obiectivele organizaționale, la indivizii și grupurile care fac parte din organizație”. Păstrând aceeași notă, C. Rusu și M. Voica (1993, p. 79) apreciază că „stilul de conducere reprezintă modalitatea în care conducătorii își manifestă atribuțiile ce le revin în relațiile cu subordonații, șefii și colegii”. O succintă definiție este realizată de către A. Neculau (2000, P. 121), care consideră că stilul managerial reprezintă „modul în care liderul înțelege să-și interpreteze rolul corespunzător statusului său în grup”.

O abordare complexă, din perspectivă organizațională, a stilului managerial, este elaborată de Emil Păun (1999, p. 121), care consideră că „stilul de conducere reprezintă modul în care managerul își asumă puterea cu care este investit prin statusul său în școală și arta de utilizare a puterii în practici manageriale care să permită atât realizarea obiectivelor organizației școlare, cât și asigurarea unui climat de participare și manifestare personală a al fiecărui membru al comunității școlare”.

Conceptul de stil educațional își are originea în aria cercetărilor privind comportamentul didactic al profesorului, relațiile profesor-elevi. Acest concept a apărut pe baza contactului interdisciplinar al cercetării pedagogice cu sociologia și teoria conducerii și, mai ales, pedagogia socială și organizațională. Unele aspecte particulare ale stilurilor educaționale au fost abordate însă și în cadrul pedagogiei clasice și tradiționale, în contextul reflecțiilor teoretice.

În definiția stilului managerial există unele dificultăți ce își au originea în dependența acestuia de o serie de variabile personale ce nu pot fi descrise întotdeauna cu rigurozitate. Din acest motiv descrierile tipologice ale stilurilor manageriale au un caracter descriptiv și metaforic, existând o oarecare distanță între acestea și realitatea de fapt.

O cercetare a lui Fred Fiedler introduce o departajare între comportament și stil. Comportamentul este înțeles ca un set de acte specifice, care-l angajează pe individ în activitatea didactică atunci când direcționează, conduce colectivul. Stilul reprezintă trebuințele fundamentale

ale unui lider, care motivează comportamentul. Astfel, comportamentul se schimbă prin modificarea situațiilor externe, în timp ce stilul rămâne constant.

Stilul desemnează un sistem unitar de mijloace de acțiune (de concepție și de execuție) cu un caracter relativ stabil prin care organele decizionale și de execuție contribuie la realizarea obiectivelor.

Pornind de la această premisă pot fi evidențiate o serie de caracteristici ale stilului educațional (Iucu, R., 2000, p.128):

- Stilul este o variabilă organizațională, cu mare influență în planul relațional, interacțional-pedagogic;
- Pentru o schimbare a stilului nu este nevoie de o schimbare a trăsăturilor de personalitate, ci de o reconstrucție și de o reechilibrare între cele existente deja;
- Stilul are valoare atunci când este interpretat situațional;
- Nu există stil ideal, cel mult unul mai eficient decât celălalt, explicabil prin separarea variabilelor constitutive ale acestuia;
- Raportarea stilului educațional la situațiile de criză educațională și abordarea sa în conformitate cu particularitățile concrete ale solicitărilor câmpului educațional.

În realitate există un stil dominant care își are originea într-o combinație de stiluri, ceea ce face ca el să nu fie întotdeauna constanta unei persoane, având o anumită relativitate. Același individ, în situații diferite, produce comportamente manageriale variate generate de stilul personal de conducere, care este o îmbinare a variabilelor personale cu cele contextual-situaționale.

Stilul reprezintă comportamentul real al managerului, adică felul în care își pune concret în aplicare concepția de manager și calitățile.

Un bun manager se probează prin ceea ce face și cum face, în acest caz analiza procesului managerial bazându-se pe comportamentele caracteristice ale managerului: ce face el, cum transmite sarcinile, cum comunică cu subordonații și încearcă a-i motiva, cum își realizează sarcinile.

Astfel, stilurile de conducere pot fi surprinse prin modelul comportamentului, în funcție de trei seturi de „forțe” care contribuie la conturarea conducerii (Hoffman, O., 1996, p.240):

- *forțele managerului*, ce au în vedere cunoașterea, valorile și experiența managerului
- *caracteristicile subordonaților*, care joacă un rol deosebit de important în alegerea, de către lider, a stilului de comportament. În prealabil, managerul trebuie să schimbe climatul

grupului, să-l direcționeze spre noi valori, motivații și comportamente, să-l influențeze, astfel încât să poată schimba eficient stilul de conducere. Rolul și responsabilitatea managerului este de a adopta acel stil ce poate fi cel mai performant pentru organizație

- *forțele situaționale*: specificul grupului, natura sarcinilor, factorii de mediu etc.

E.E. Geissler consideră că numai anumite moduri de comportament, adică „cele preferate și care revin cu o anumită regularitate” devin stiluri de conducere și nu toate reacțiile la mediu, nu toate atitudinile față de situațiile care devin complementare stilului ( Joița, E., 2000, p.155).

Fred Fiedler face însă o departajare între comportament (înțeles ca un set de acte specifice care îl angajează pe individ în activitate) și stil (care reprezintă trebuințele fundamentale care motivează comportamentul unui lider), susținând că primul se schimbă în funcție de situațiile externe, în timp ce stilul rămâne constant.

Din perspectivă organizațională, stilul managerial reprezintă „modul în care managerul își asumă puterea cu care este investit prin statusul său în școală și arta de utilizare a puterii în practici manageriale care să permită atât realizarea obiectivelor organizației școlare, cât și asigurarea unui climat de participare și manifestare personală a fiecărui membru al comunității școlare” (Păun, E., 1999, p.121).

Stilul managerial, subliniază Romiță Iucu (2000, p.129), este „un proces prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activează, influențează resursele umane și tehnice ale clasei de elevi în scopul realizării obiectivelor propuse”.

În conturarea stilului managerial un rol important îl au următorii factori (Joița, E., 2000, p.159-162):

- factorii de personalitate;
- motivația;
- așteptările, influențele și presiunile de rol ce se exercită asupra afirmării profesorului.

Acești factori determinanți asupra stilului managerial al profesorului rezultă din specificul școlii ca organizație „care învață și produce învățare”(Păun, E., 1999, p.87) prin procese pedagogice specifice;

- climatul organizațional care poate defini,întări sau adapta stilul managerial al profesorului.

Stilul este o variabilă cauzală de care depinde o mare parte a aspectelor de viață și de muncă a oamenilor dintr-o organizație, apreciindu-se că numai prin îmbunătățirea stilului performanța poate să crească cu 15-20%.

În concepția lui Fred Fiedler, eficiența procesului managerial depinde de ( Iucu, R., 2000, p.129):

- personalitatea managerului – are în vedere faptul că există manageri motivați de relațiile interpersonale și manageri motivați de sarcinile instructiv-educative;

- variabilele situaționale – care au în vedere atât situațiile favorabile, cât și pe cele nefavorabile.

Necesitatea investigării stilurilor manageriale derivă în primul rând din efectele pe care practicarea lor o poate avea atât asupra eficienței activității instructiv-educative, cât și asupra climatului psihologic care se dezvoltă în cadrul organizației școlare. Așadar, stilul de conducere nu reprezintă o variabilă care interesează în sine, ci prin efectele pe care le comportă, odată cu aplicarea sa practică. Există o multitudine de clasificări ale stilurilor manageriale, unele descriind comportamentele liderilor, altele prezentând efectele pe care acestea le pot avea asupra eficienței și calității vieții organizaționale.

Nu există un tip ideal de manager, ci există mai multe tipuri de manageri eficienți. Eficiența managerului este strâns legată de concordanța dintre caracteristicile managerului (concepție, calitate, stil) și caracteristicile grupului condus. Astfel, același manager poate avea succes la conducerea unui grup și eșec la conducerea altui grup.

Din acest motiv s-au elaborat diferite tipologii de manageri. Ele nu au rolul de a încadra fiecare tip de manager într-o anumită categorie, ci urmăresc:

- să atragă atenția asupra contrastului dintre anumite tipuri de manageri mai neeficienți și alții mai eficienți;

- să provoace managerilor tendința de a se plasa, încadra în tipuri de manageri eficienți.

Există numeroase tipologii ale managerilor, funcție de anumite criterii, dintre care vom enumera câteva:

1. După stilul de conducere:

a) *manageri autoritari:*

- *subiectivi*, care iau deciziile singuri, descurajând orice inițiativă a subordonaților de a oferi sugestii;

- *obiectivi*, care iau deciziile singuri, nu cer sugestii, păreri subordonaților, dar dacă ele apar și sunt raționale, le iau în considerare.

b) *manageri democrați*:

- *consultativi*, care cer sistematic părerea grupului, deși decizia pot să o ia singuri;

- *participativi*, în acest caz dispărând practic granița dintre conducere și execuție, decizia fiind luată de întregul grup.

c) *manageri permisivi (laisser-faire)*.

2. După gradul de motivație pentru funcția de conducere:

a) *manageri hipermotivați*;

b) *manageri normal motivați*;

c) *manageri hipomotivați*.

3. În raport cu obiectivul principal vizat:

a) *manageri axați esențialmente pe performanță* (eficiență, producție);

b) *manageri axați esențialmente pe oameni* (pe relații);

c) *manageri axați atât pe performanță, cât și pe oameni*.

4. Tipologia Reddin, care are la bază trei dimensiuni ale managerului, înțelese ca tendințe psihologice care ar trebui să caracterizeze un manager: tendința spre sarcină, tendința spre contacte, tendința spre randament. În funcție de aceste tendințe, există următoarele tipuri de manageri:

a) *managerul de tip negativ*, care nu manifestă nici una dintre cele trei tendințe;

b) *managerul birocrat* – nu are tendințe spre sarcină și contacte, având o oarecare tendință spre randament (caracteristica birocratului este de a demonstra tuturor că își desfășoară activitatea în litera regulamentului);

c) *managerul altruist* – nu are tendințe spre sarcină și randament, având o oarecare tendință spre contacte (caracteristica altruistului – „timpul rezolvă totul”);

d) *managerul promotor* – are o slabă tendință spre sarcini și randament, dar foarte puternică spre contacte;

e) *managerul ezitant*, managerul binevoitor și managerul propriu-zis au o oarecare tendință spre sarcini și contacte și o foarte mare tendință spre randament;

f) *managerul realizator* – manifestă din plin toate cele trei tendințe.



5. R. Blake și J. Monton, pornind de la preocuparea pentru rezultate, stabilesc următoarele categorii de manageri:

a) manageri care se implică rareori în derularea acțiunilor și nu încearcă să atragă nici membrii grupului; lucrul ar merge aproape de la sine;

b) manageri care urmăresc doar membrii grupului, fără a avea în vedere rezultatele, considerând că acestea vin;

c) manageri care acționează exact invers, urmăresc doar rezultatele și nu acordă atenție oamenilor;

d) manageri care au în vedere rezultatele, dar se ocupă și de îndrumarea membrilor grupului.

În literatura română specifică domeniului științelor educației, Emil Păun (1999) și Elena Joița (2000) realizează o vastă analiză a stilurilor manageriale, prezentând variate clasificări în funcție de mai multe criterii: (Daniela Ion Barbu, p. 98)

- gradul de folosire a puterii de către manager;
- relația dintre subordonați și director;
- orientarea managerului în raport cu interesele angajaților;
- caracteristicile situației;
- raportul dintre autoritatea managerului și libertatea angajaților;
- comportamentul tipic al liderului;
- centrarea pe sarcină sau pe relații umane etc.

O clasificare completă a stilurilor manageriale trebuie să se realizeze în raport cu teoriile în cadrul cărora s-au dezvoltat. Cea mai mare parte a directorilor își desfășoară activitatea combinând o parte dintre modelele ce vor fi prezentate în continuare. Important este ca fiecare lider, dincolo de stilul managerial care îi este specific și care predomină în activitățile acestuia, să se poată adapta diverselor cerințe ale contextului situațional, dar și necesităților și intereselor resurselor umane. Este foarte important de menționat faptul că stilul nu reprezintă o activitate rigidă care își menține parametrii indiferent de situațiile reale în care se manifestă. Deși literatura de specialitate, cu precădere cea americană și franceză, oferă o gamă largă de clasificări și abordări ale stilurilor manageriale, totuși, prezentarea lor în funcție de apariția temporală a teoriilor pe care le reprezintă oferă o mai mare înțelegere a conținutului acestora.

Astfel, stilurile de conducere pot fi surprinse prin modelul comportamentului, în funcție de trei seturi de „forțe” care contribuie la conturarea conducerii (Hoffman, O., 1996, p.240):

- *forțele managerului*, ce au în vedere cunoașterea, valorile și experiența managerului

- *caracteristicile subordonaților*, care joacă un rol deosebit de important în alegerea, de către lider, a stilului de comportament. În prealabil, managerul trebuie să schimbe climatul grupului, să-l direcționeze spre noi valori, motivații și comportamente, să-l influențeze, astfel încât să poată schimba eficient stilul de conducere. Rolul și responsabilitatea managerului este de a adopta acel stil ce poate fi cel mai performant pentru organizație

- *forțele situaționale*: specificul grupului, natura sarcinilor, factorii de mediu etc.

E.E. Geissler consideră că numai anumite moduri de comportament, adică „cele preferate și care revin cu o anumită regularitate” devin stiluri de conducere și nu toate reacțiile la mediu, nu toate atitudinile față de situațiile care devin complementare stilului (Joița, E., 2000, p.155).

Fred Fiedler face însă o departajare între comportament (înțeles ca un set de acte specifice care îl angajează pe individ în activitate) și stil (care reprezintă trebuințele fundamentale care motivează comportamentul unui lider), susținând că primul se schimbă în funcție de situațiile externe, în timp ce stilul rămâne constant.

Din perspectivă organizațională, stilul managerial reprezintă „modul în care managerul își asumă puterea cu care este investit prin statusul său în școală și arta de utilizare a puterii în practici manageriale care să permită atât realizarea obiectivelor organizației școlare, cât și asigurarea unui climat de participare și manifestare personală a fiecărui membru al comunității școlare” (Păun, E., 1999, p.121).

Stilul managerial, subliniază Romiță Iucu (2000, p.129), este „un proces prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activează, influențează resursele umane și tehnice ale clasei de elevi în scopul realizării obiectivelor propuse”.

În conturarea stilului managerial un rol important îl au următorii factori (Joița, E., 2000, p.159-162):

- factorii de personalitate;

- motivația;

- așteptările, influențele și presiunile de rol ce se exercită asupra afirmării profesorului.

Acești factori determinanți asupra stilului managerial al profesorului rezultă din specificul școlii

ca organizație, „care învață și produce învățare” (Păun, E., 1999, p.87) prin procese pedagogice specifice;

- climatul organizațional care poate defini, întări sau adapta stilul managerial al profesorului.

Tipologia clasică (K. Lewin, R. Lippit, R. K. White) distinge între stilul autocratic, democratic și „laissez-faire”:

- **stilul autoritar** este de obicei identificat cu un lider care comandă și utilizează multe sancțiuni în procesul conducerii. Acesta este aproape exclusiv orientat pe sarcină și manifestă foarte puțină grijă pentru angajați. El are răspunsuri pentru toate întrebările, iar subordonații reprezintă niște instrumente utile în realizarea scopurilor. Liderul este cel care stabilește obiectivele, care ia decizii și manifestă o atitudine impersonală în raport cu membrii organizației. Este un stil centralizat, managerul bazându-se pe propriile sale calități. Membrii grupului nu cunosc foarte bine direcția organizației, ci execută numai sarcinile pe care le primesc. Ei nu au posibilitatea de a-și exprima propriile opinii, iar contactele directe dintre aceștia sunt limitate. Acest stil poate fi eficient din punct de vedere al productivității pentru că, datorită controlului excesiv, timpul de muncă este utilizat complet. Stilul autoritar generează tensiuni și conflicte la toate nivelurile, ceea ce generează o atmosferă de lucru încărcată, uneori agresivă și apăsătoare, un moral scăzut al membrilor organizației și implicit un climat nefavorabil, închis. Școlile în care directorul promovează un stil autoritar nu își pot atinge obiectivele decât în parte, probabil cele în plan instructiv. Totuși, tensiunea care domină în rândul cadrelor didactice și a elevilor, stările de nemulțumire, lipsa motivației și teama de sancțiuni determină grave probleme de comunicare și de performanță școlară/socială, iar gradul de insatisfacție a membrilor grupului este foarte ridicat;

- **stilul democratic** este specific liderilor preocupați în egală măsură atât de realizarea sarcinilor, cât și de satisfacția membrilor grupului. Directorul stabilește obiectivele împreună cu subordonații, le comunică ulterior și admite diverse căi de realizare a sarcinilor. Acesta încurajează participarea activă a membrilor organizației la toate activitățile specifice școlii, sprijinindu-i și încurajându-i pe aceștia în luarea deciziilor și în rezolvarea problemelor. Are încredere în subordonați și de aceea îi încurajează permanent. Respectul reciproc, cooperarea, spiritul de echipă și suportul acordat reprezintă surse ale reușitei și oferă posibilități de dezvoltare profesională. Creativitatea, comunicarea și inițiativa sunt încurajate, ceea ce generează satisfacție în rândul angajaților, o atmosferă bună de lucru și un climat deschis, optim performanțelor școlare și

relațiilor amicale dintre membrii organizației. Așadar, acest stil este eficient atât din punct de vedere al rezultatelor obținute, dar și al relațiilor umane;

- **stilul „laissez-faire”** este apreciat de către Emil Păun ca fiind „un sistem de referință pentru descrierea celor două stiluri de bază”, de aceea el nu este tratat ca un stil propriu-zis. Cu toate acestea, poate fi descris în termeni de neimplicare și lipsă de intervenție a managerului în procesul de conducere. Acesta este excesiv tolerant, îngăduitor și acordă foarte multă libertate de acțiune și decizie membrilor organizației. În principiu, acest stil este ineficient atât din punct de vedere al productivității, cât și al climatului organizațional, acesta fiind extrem de nesigur în condițiile în care membrii grupului se simt neglijați și uneori abandonați. Este un climat profitabil pentru cei care nu își îndeplinesc sarcinile de serviciu, întrucât intervenția directorului în viața școlii este pasageră.

În concluzie, o școală condusă în mod autoritar promovează practici repetitive, dezvoltând un climat caracterizat prin tensiuni și conflicte, iar cea condusă democratic propune o dinamică orientată spre un climat pozitiv.

Pornind de la tipologia clasică, s-au dezvoltat alte clasificări care reprezintă, de fapt, nuanțări ale celei dintâi:

Cele două categorii de stiluri se află în antiteză, între acestea existând o serie întregă de combinații de stiluri. Astfel, managerul poate decide, dar în același timp convinge membrii organizației că deciziile sale sunt optime, sau managerul ia decizii numai după ce îi consultă pe angajați.

### **Bibliografie:**

1. Cojocariu, V.M. *Introducere în managementul educației*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 2004
2. Joița, E. *Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologie*. Editura Polirom, Iași, 2000
3. Zlate, M. *Leadership și management*. Editura Polirom, Iași, 2004

### Introducere

Leadershipul educațional reprezintă un domeniu esențial în contextul dezvoltării și îmbunătățirii sistemelor de învățământ. Acesta se referă la procesul prin care liderii educaționali, cum ar fi directorii de școli, coordonatorii de programe educaționale și profesorii cu rol de lider, își asumă responsabilitatea de a ghida și inspira cadrele didactice și elevii pentru a atinge obiectivele educaționale. Într-un peisaj educațional în continuă schimbare, leadershipul educațional devine crucial pentru crearea unui mediu de învățare eficient și motivant.

### Definirea Leadershipului Educațional

Leadershipul educațional este adesea definit ca abilitatea de a influența și coordona acțiunile altora în scopul îmbunătățirii procesului de învățare. Acesta include o varietate de competențe și trăsături, cum ar fi viziunea, comunicarea, empatia și capacitatea de a lua decizii. Liderii educaționali trebuie să fie capabili să dezvolte o viziune clară pentru instituția pe care o conduc, să inspire și să motiveze echipa de profesori și să colaboreze eficient cu părinții și comunitatea.

### Caracteristicile Liderului Educațional

Un lider educațional eficient se distinge printr-o serie de caracteristici esențiale:

1. **Viziune**: Liderii educaționali trebuie să aibă o viziune clară asupra direcției în care doresc să ducă instituția educațională. Aceasta viziune trebuie să fie comună și să inspire întreaga comunitate școlară.
2. **Abilități de comunicare**: Un lider eficient comunică deschis și transparent cu toți membrii comunității educaționale. Acesta ascultă opiniile și sugestiile altora și le integrează în procesul decizional.
3. **Empatie și sprijin**: Liderii educaționali trebuie să fie capabili să înțeleagă și să răspundă nevoilor profesorilor și elevilor. Empatia joacă un rol crucial în crearea unui mediu de învățare pozitiv.
4. **Capacitatea de a lua decizii**: Deciziile eficiente sunt fundamentale în leadershipul educațional. Liderii trebuie să analizeze informațiile disponibile și să ia decizii bazate pe fapte și date concrete.

5. **Abilitatea de a dezvolta echipe**: Un lider educațional de succes știe cum să construiască și să dezvolte echipe eficiente, încurajând colaborarea și partajarea cunoștințelor între cadrele didactice.

### Stiluri de Leadership în Educație

Există mai multe stiluri de leadership care pot fi aplicate în educație, fiecare având propriile sale avantaje și dezavantaje:

1. **Leadershipul autoritar**: Acest stil se bazează pe controlul strict și pe deciziile unilaterale. Deși poate fi eficient în situații de criză, poate duce la demotivarea cadrelor didactice și a elevilor pe termen lung.
2. **Leadershipul democratic**: Liderii care adoptă acest stil încurajează participarea activă a echipei în procesul decizional. Aceasta conduce la un sentiment de apartenență și angajament din partea profesorilor și elevilor.
3. **Leadershipul transformațional**: Acest stil se concentrează pe inspirarea și motivarea echipei pentru a atinge obiectivele comune. Liderii transformaționali sunt adesea văzuți ca modele de urmat și reușesc să creeze o cultură organizațională pozitivă.
4. **Leadershipul servant**: Acest stil pune accent pe sprijinirea și dezvoltarea membrilor echipei. Liderii servanți își prioritizează echipa, ajutându-i să își atingă potențialul maxim.

### Impactul Leadershipului Educațional

Leadershipul educațional are un impact semnificativ asupra performanței academice a elevilor și asupra satisfacției profesionale a cadrelor didactice. Un lider eficient poate transforma o instituție educațională, promovând inovația și îmbunătățirea continuă. Iată câteva modalități prin care leadershipul educațional influențează pozitiv mediul educațional:

1. **Creșterea performanței academice**: Un leadership eficient contribuie la o cultură a excelenței. Liderii care stabilesc standarde ridicate și oferă suport adecvat cadrelor didactice pot îmbunătăți semnificativ rezultatele elevilor. Aceștia pot implementa strategii bazate pe date pentru a identifica domeniile de îmbunătățire și pentru a adapta metodele de predare în funcție de nevoile elevilor.
2. **Îmbunătățirea relațiilor interumane**: Liderii educaționali care promovează un climat de încredere și respect contribuie la crearea unui mediu de lucru sănătos. Comunicarea deschisă și feedback-ul constructiv ajută la consolidarea relațiilor între profesori, elevi și părinți, ceea ce duce la o comunitate educațională mai unită.
3. **Dezvoltarea profesională continuă**: Liderii educaționali care investesc în formarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice contribuie la creșterea competențelor acestora. Prin

organizarea de ateliere, cursuri de formare și sesiuni de mentoring, liderii pot asigura că profesorii sunt la curent cu cele mai recente metode pedagogice și tehnologii educaționale.

4. **\*\*Inovație în educație\*\***: Leadershipul educațional stimulează inovația prin încurajarea experimentării și a gândirii critice. Liderii care sprijină inițiativele inovatoare și permit profesorilor să exploreze noi abordări de predare pot transforma sala de clasă într-un mediu dinamic și atractiv pentru elevi.

5. **\*\*Implicarea comunității\*\***: Un lider educațional de succes colaborează strâns cu părinții și comunitatea. Aceasta implicare nu doar că îmbunătățește resursele disponibile, dar și crește responsabilitatea și implicarea comunității în procesul educațional. Activitățile de voluntariat, parteneriatele cu organizații locale și evenimentele comunității sunt esențiale pentru a construi o legătură puternică între școală și comunitate.

#### Provocări în Leadershipul Educațional

Deși leadershipul educațional are un impact pozitiv semnificativ, există și provocări care pot afecta eficiența acestuia:

1. **\*\*Schimbările rapide în educație\*\***: Sistemele educaționale sunt în continuă schimbare, iar liderii trebuie să se adapteze rapid la noile politici, tehnologii și metode pedagogice. Această adaptabilitate poate fi o provocare, mai ales în fața rezistenței la schimbare din partea cadrelor didactice.

2. **\*\*Resurse limitate\*\***: Multe instituții educaționale se confruntă cu lipsa de resurse financiare și materiale. Liderii educaționali trebuie să găsească soluții creative pentru a gestiona aceste limitări și a maximiza impactul pozitiv asupra elevilor.

3. **\*\*Diversitatea în clasă\*\***: Clasele moderne sunt adesea diverse din punct de vedere cultural și socio-economic. Liderii educaționali

#### Impactul Leadershipului Educațional (continuare)

Leadershipul educațional are un impact semnificativ asupra performanței academice a elevilor și asupra satisfacției profesionale a cadrelor didactice. Un lider eficient poate transforma o instituție educațională, promovând inovația și îmbunătățind cultura organizațională.

Cercetările arată că leadershipul educațional pozitiv are o influență puternică asupra:

1. Rezultatelor elevilor - Liderii educaționali care stabilesc obiective clare și oferă sprijin adecvat contribuie la îmbunătățirea performanței academice a elevilor.

2. Motivației și angajamentului cadrelor didactice - Liderii care demonstrează empatie, recunosc eforturile și oferă oportunități de dezvoltare profesională ajută la creșterea satisfacției și a implicării profesorilor.

3. Climatului și culturii organizaționale - Un lider care promovează colaborarea, inovația și reflexia critică poate construi o cultură școlară pozitivă și favorabilă învățării.

4. Eficienței instituției educaționale - Leadershipul eficient contribuie la îmbunătățirea proceselor, alocarea eficientă a resurselor și adaptarea la schimbările din domeniul educației.

#### Provocări și Dezvoltarea Leadershipului Educațional

Deși leadershipul educațional este esențial, acesta se confruntă și cu diverse provocări:

1. Adaptarea la schimbare - Liderii educaționali trebuie să fie flexibili și capabili să se adapteze rapid la schimbările din mediul educațional, cum ar fi integrarea tehnologiei sau implementarea de reforme.

2. Gestionarea resurselor limitate - Lipsa de finanțare și de personal calificat poate reprezenta o provocare majoră pentru liderii educaționali în implementarea programelor și inițiativelor eficiente.

3. Echilibrul dintre cerințe și resurse - Liderii trebuie să găsească un echilibru între numeroasele cerințe și responsabilități și capacitatea instituției de a le îndeplini.

4. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice - Liderii educaționali trebuie să investească în dezvoltarea continuă a competențelor profesorilor pentru a îmbunătăți calitatea predării.

Pentru a face față acestor provocări, este esențial ca liderii educaționali să aibă acces la programe de formare și dezvoltare a abilităților de leadership. Aceasta include cursuri, mentorat, schimburi de bune practici și oportunități de colaborare la nivel regional, național și internațional.

#### Concluzii

Leadershipul educațional joacă un rol esențial în îmbunătățirea sistemelor de învățământ și în crearea unor medii de învățare de calitate. Liderii educaționali eficienți demonstrează o combinație de abilități, cum ar fi viziune, comunicare, empatie și capacitatea de a lua decizii. Adoptarea unor stiluri de leadership adaptate la context, precum cel democratic sau transformațional, poate avea un impact semnificativ asupra rezultatelor elevilor, motivației cadrelor didactice și eficienței generale a instituției. Pentru a face față provocărilor actuale, este crucial ca liderii educaționali să fie sprijiniți în dezvoltarea continuă a competențelor de leadership.



# Era Digitală și Impactul Ei Asupra Educației

Prof. Nicoleta VOICA

Colegiul Național "I.C. Brătianu" Pitești

În ultimele decenii, dezvoltarea tehnologiei digitale a transformat profund modul în care accesăm, procesăm și utilizăm informația. Educația, ca domeniu esențial pentru dezvoltarea personală și profesională, nu a rămas imună la aceste schimbări. Educația în era digitală aduce atât oportunități impresionante, cât și provocări semnificative, ce merită a fi analizate în detaliu.

## Accesibilitatea și Diversitatea Resurselor

Unul dintre cele mai semnificative avantaje ale educației digitale este accesibilitatea. Grație internetului, informațiile sunt la îndemână oricui, din orice colț al lumii. Platformele de învățare online, cum ar fi Coursera, edX și Khan Academy, oferă cursuri de la instituții academice de prestigiu, eliminând barierele geografice și financiare. Acesta este un pas semnificativ spre democratizarea educației, oferind șanse egale de învățare pentru toți.

Acest acces crescut la resurse educaționale diversificate stimulează o gamă variată de stiluri de învățare. Elevii pot învăța în ritmul lor, utilizând resurse precum videoclipuri, articole, podcasturi sau chiar simulări interactive. Această diversitate nu doar că îmbunătățește învățarea, dar și sprijină dezvoltarea gândirii critice, a creativității și a abilităților de rezolvare a problemelor.

## Învățarea Personalizată și Adaptativă

Educația digitală permite o personalizare mai profundă a procesului de învățare. Software-urile de învățare adaptivă pot analiza performanțele elevilor și pot oferi conținut personalizat, adresându-se nevoilor fiecăruia. Aceasta poate ajuta la identificarea lacunelor în cunoștințe și la recomandarea resurselor adecvate pentru a le acoperi. Astfel, elevii pot beneficia de un sistem educațional mai ajustat la abilitățile lor, crescând eficiența și motivația.

## Colaborarea și Interacțiunea Globală

Platformele digitale facilitează colaborarea între studenți din diferite colțuri ale lumii. Proiectele de grup, discuțiile online și forumurile permit schimbul de idei și perspective diverse. Acest tip de interacțiune nu doar îmbogățește experiența de învățare, dar dezvoltă și competențe interumane esențiale, cum ar fi comunicarea, empatia și respectul pentru diversitate.

Cu toate acestea, aceste oportunități vin la pachet cu provocări. Nu toți studenții au acces egal la tehnologie, iar discrepanțele digitale pot duce la inegalități în accesul la resurse de învățare. De asemenea, pot apărea probleme legate de calitatea informației

disponibile online. Nu toate sursele sunt credibile și poate fi greu pentru studenți să discernă între informațiile valide și cele false.

### **Distragerile și Sfide Tehnologice**

O altă provocare semnificativă a educației digitale este distragerea atenției. Internetul abundă de distrageri, iar elevii pot avea dificultăți în menținerea concentrației atunci când studiază online. De asemenea, dependența de tehnologie poate afecta abilitățile sociale și interacțiunea față în față, un aspect crucial al dezvoltării personale.

În plus, cadrele didactice trebuie să se adapteze la noile metode de predare. Nu este suficient să se adopte tehnologia; profesorii trebuie să dezvolte competențe digitale și să creeze strategii de predare care să integreze eficient tehnologia în curriculum. Formarea continuă a cadrelor didactice devine astfel o necesitate, pentru a asigura un proces educațional de calitate.

### **Viitorul Educației Digitale**

Privind spre viitor, este esențial ca instituțiile educaționale să îmbrățișeze revoluția digitală și să dezvolte o strategie coerentă pentru integrarea tehnologiei în educație. Colaborarea între educatori, instituții, administratori și tehnologi este crucială în crearea unui mediu de învățare eficient și echitabil.

Educația în era digitală ne învață că flexibilitatea și adaptabilitatea sunt esențiale. Abilitățile necesare, precum gândirea critică, creativitatea și competențele digitale, devin tot mai importante pe măsură ce piața muncii evoluează rapid. Ocupațiile viitorului vor necesita nu doar cunoștințe teoretice, ci și capacitatea de a se adapta la noi tehnologii și de a colabora eficient în echipe diverse.

### **Implicațiile pentru Sisteme Educaționale**

Sistemele educaționale trebuie să răspundă acestor schimbări prin revizuirea curriculumului și a metodelor de evaluare. Educația bazată pe competențe, care se concentrează pe dezvoltarea abilităților practice și aplicabile, ar trebui să devină norma. Acest lucru implică și integrarea educației pentru abilități digitale, inclusiv programare, utilizarea instrumentelor de colaborare online și gândirea algoritmică.

De asemenea, educatorii trebuie să fie pregătiți să valorifice puterea datelor în procesul de învățare. Analiza datelor poate oferi informații esențiale despre evoluția elevilor și despre eficiența metodologiilor de predare. Un sistem educațional bazat pe dovezi va putea să ajusteze constant cursurile și resursele, asigurându-se că toate nevoile studenților sunt satisfăcute.

### **Siguranța și Etica în Educația Digitală**

Pe lângă aspectele tehnice și pedagogice, educația în era digitală ridică și probleme legate de siguranță și etică. Protecția datelor personale și a intimității studenților devine o preocupare majoră în contextul creșterii utilizării platformelor online. Este esențial ca instituțiile să implementeze măsuri de securitate adecvate și să educe elevii despre comportamentul responsabil în mediul digital.

În același timp, cultivarea unei culturi a eticii digitale este crucială. Studenții trebuie să fie instruiți cu privire la importanța respectării drepturilor de autor, plagiatului și comportamentului responsabil în mediul online. Aceste aspecte nu doar că formează cetățeni responsabili, dar și sprijină dezvoltarea unei comunități educaționale în care colaborarea și respectul sunt valori fundamentale.

### **Rolul Părinților și Comunităților**

Alegerea instrumentelor și resurselor tehnologice nu este responsabilitatea exclusivă a educatorilor; părinții și comunitățile trebuie să se implice activ în educația digitală a copiilor lor. Colaborarea între părinți și școală poate crea un mediu propice pentru învățare, unde tinerii sunt susținuți atât în dezvoltarea abilităților tehnice, cât și a celor sociale.

De asemenea, comunitățile pot juca un rol esențial prin furnizarea de resurse, cum ar fi accesul la internet de mare viteză și tehnologie pentru toți copiii. Acest lucru ajută la reducerea discrepanței digitale și asigură că fiecare elev are oportunitatea de a participa la educația digitală.

### **Concluzie**

Educația în era digitală reprezintă o revoluție în modul în care concepem învățarea. De la accesibilitatea resurselor până la personalizarea experienței de învățare, această eră oferă oportunități fără precedent pentru toți cei care doresc să învețe. Totuși, pentru a beneficia pe deplin de avantajele acestei tranziții, este esențial să abordăm provocările specifice, să asigurăm egalitatea de șanse și să pregătim elevii pentru viitor.

Pe scurt, viitorul educației digitale depinde de colaborarea între toate părțile implicate: educatori, studenți, părinți și comunități. Împreună, putem construi împreună un sistem de învățare care nu doar că încurajează cunoștințele și abilitățile tehnice, dar și formează cetățeni responsabili și inovatori, capabili să contribuie activ la o societate globală complexă și în continuă schimbare. În acest fel, educația în era digitală devine nu doar un instrument de învățare, ci și un catalizator pentru dezvoltarea personală și socială, asigurându-ne astfel un viitor luminos.

## LEADERSHIP EDUCAȚIONAL

Zaharia Carmen, Liceul Tehnologic Special  
pentru Copii cu Deficiențe Auditivă, Buzău

Zaharia Horațio Carol, Școala Gimnazială nr. 7, Buzău

Leadership – aparent, noțiunea în sine, este considerată ca fiind un set de valori, atitudini și competențe manageriale ideale ce trebuie implementate în managementul oricărui domeniu de activitate umană, în care activează cel puțin doi colaboratori. Conform Dicționarului Explicativ Ilustrativ al limbii române, noțiunea leadership a fost adoptată în limba română din engleză fără nici un fel de ajustare și este păstrat în așa fel, încât se asociază cu sensul românesc funcție, poziție de lider.

Caracteristicile și abilitățile liderului (după R.M. Stogdill)

Trăsături:

- adaptat la situații
- atent la atmosfera din echipa
- ambițios și orientat spre atingerea scopului
- asertiv
- cooperant
- decident
- energic
- persistent
- încrezător în forțele proprii

- rezistența la stres
- dorința de a-si asuma responsabilități

Abilități:

- deștept (inteligent)
- sistematic
- creativ
- diplomatic și tactic
- fluent în discuții
- cunoașterea sarcinilor
- cunoașterea grupului
- organizat (abilități administrative)
- persuasiv
- abilități sociale

Abordarea termenului de leadership este foarte complexă în funcție de specificul domeniului vizat. El și-a găsit loc în câmpul de existență și dezvoltare al domeniului educațional cu denumirea de leadership educațional.

Leadershipul educațional reprezintă o componentă esențială în dezvoltarea sistemelor educaționale și în formarea unei culturi școlare pozitive și productive. Într-o lume în continuă schimbare, liderii educaționali au responsabilitatea de a ghida instituțiile de învățământ către succes, nu doar prin implementarea unor strategii educaționale eficiente, ci și prin construirea unor relații solide și sprijinirea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice și elevilor.

## **1. Definiția și importanța leadershipului educațional**

Leadershipul educațional poate fi definit ca procesul de influențare a membrilor unei instituții educaționale (profesori, elevi, părinți) pentru a atinge obiective educaționale comune. Acest tip de leadership nu se limitează doar la conducerea administrativă a unei școli, ci include și capacitatea de a motiva și inspira o echipă pentru a atinge performanțe mai înalte. Liderul educațional trebuie să fie un model de învățare continuă, adaptabil la schimbări și capabil să construiască un mediu în care toți cei implicați să se simtă valoroși și sprijiniți.

## 2. Caracteristicile unui lider educațional de succes

Un lider educațional de succes trebuie să posede o serie de trăsături esențiale, printre care viziune, empatie, abilități de comunicare și capacitatea de a lua decizii informate.

- **Viziune clară:** Liderul educațional trebuie să aibă o viziune despre viitorul instituției pe care o conduce, să identifice nevoile educaționale ale elevilor și să stabilească obiective clare pentru îmbunătățirea procesului educațional. Această viziune este fundamentală pentru mobilizarea resurselor și direcționarea eforturilor întregii echipe educaționale.
- **Abilități de comunicare:** Un lider eficient trebuie să fie capabil să comunice clar și deschis cu toți actorii din școală, inclusiv profesori, părinți și elevi. Comunicarea transparentă ajută la construirea încrederii și la soluționarea rapidă a problemelor care pot apărea într-o comunitate educațională.
- **Empatie și înțelegere:** Empatia joacă un rol crucial în leadershipul educațional, deoarece un lider educațional trebuie să înțeleagă nevoile și provocările fiecărui individ din școală. Empatia față de profesori, elevi și părinți permite crearea unui climat de sprijin și respect, esențial pentru creșterea performanței educaționale.
- **Abilitatea de a lua decizii informate:** Liderii educaționali trebuie să ia decizii bazate pe date și fapte, nu doar pe presupuneri. Aceste decizii afectează nu doar activitatea zilnică, ci și dezvoltarea pe termen lung a instituției. De aceea, un lider educațional de succes trebuie să fie capabil să analizeze informațiile disponibile și să identifice cele mai bune soluții pentru nevoile instituției.

## 3. Impactul leadershipului educațional asupra performanței instituționale

Leadershipul educațional nu influențează doar atmosfera școlară, ci are un impact direct asupra performanței academice a elevilor și asupra dezvoltării profesionale a cadrelor didactice. Un lider educațional care investește în formarea și sprijinirea continuă a cadrelor didactice contribuie la îmbunătățirea calității predării, iar un mediu școlar pozitiv poate stimula performanța elevilor. De asemenea, prin implementarea unor politici educaționale adecvate și prin crearea unor strategii de învățare personalizate, liderii educaționali pot reduce abandonul școlar și pot încuraja participarea activă a elevilor în procesul educațional.

Leadershipul educațional eficient poate transforma o instituție educațională, crescând performanța atât la nivel individual, cât și la nivel instituțional, iar acest impact poate fi observat pe termen scurt și lung.

#### Crearea unei viziuni și direcții clare

Un lider educațional eficient are capacitatea de a stabili o viziune clară pentru instituția pe care o conduce. Viziunea reprezintă fundamentul pentru toate activitățile și inițiativele școlii și oferă o direcție clară pentru toți cei implicați: profesori, elevi, părinți și comunitatea locală. Printr-o viziune bine definită, liderul educațional poate coordona resursele și activitățile școlii pentru a atinge obiectivele educaționale stabilite.

Impactul asupra performanței instituționale este semnificativ: o viziune clară ajută la alinierea tuturor membrilor comunității școlare în jurul unui scop comun. Elevii beneficiază de un cadru educativ coerent, în timp ce cadrele didactice pot contribui la realizarea unui obiectiv comun. De asemenea, o viziune bine argumentată încurajează motivația și angajamentul, elemente cheie pentru performanța școlii.

#### Mediul de învățare și cultura instituțională

Un alt aspect esențial al leadershipului educațional este crearea unui mediu de învățare pozitiv și stimulant. Liderul educațional influențează cultura instituțională prin stabilirea unui climat de respect, colaborare și sprijin. Liderul trebuie să promoveze un mediu în care elevii se simt în siguranță să-și exprime ideile și să învețe din greșeli, iar profesorii să aibă acces la resurse și formare continuă.

Impactul asupra performanței instituționale se reflectă în capacitatea instituției de a răspunde provocărilor educaționale. Un mediu pozitiv stimulează performanța elevilor, deoarece aceștia sunt mai motivați să participe activ la procesul de învățare. În același timp, cadrele didactice care se simt sprijinite și apreciate sunt mai inclinate să adopte metode de predare inovative și să investească mai mult în dezvoltarea profesională.

#### Motivarea și dezvoltarea cadrelor didactice

Leadershipul educațional nu se limitează doar la influențarea elevilor, ci și la susținerea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Liderii educaționali trebuie să asigure formarea continuă a profesorilor, să le ofere sprijin în implementarea strategiilor pedagogice și să le recunoască meritele și realizările.

Investiția în dezvoltarea profesională a profesorilor are un impact direct asupra performanței instituționale. Un cadru didactic bine pregătit și motivat poate influența pozitiv învățarea elevilor, îmbunătățind astfel rezultatele academice ale acestora. De asemenea, profesorii care sunt implicați în procesul de luare a deciziilor educaționale și care simt că sunt susținuți în carierele lor sunt mai predispuși să rămână în instituție și să contribuie activ la succesul acesteia.

#### Managementul schimbării și adaptabilitatea

Un lider educațional care promovează schimbarea și inovația poate îmbunătăți semnificativ rezultatele instituționale. De exemplu, implementarea tehnologiei în educație, dezvoltarea unor noi metode de predare sau adaptarea curriculumului pentru a răspunde mai bine nevoilor elevilor poate avea un impact pozitiv asupra rezultatelor elevilor. Liderii care sunt flexibili și capabili să gestioneze schimbările creează o instituție educațională dinamică, care poate răspunde la provocările actuale ale educației.

#### Implicarea comunității și a părinților

Un alt factor crucial în leadershipul educațional este capacitatea de a implica părinții și comunitatea în procesul educațional. Liderii educaționali eficienți colaborează cu părinții, încurajându-i să participe activ la viața școlii și să sprijine educația copiilor lor. Parteneriatele cu comunitatea locală



pot oferi resurse suplimentare pentru școală și pot sprijini elevii în dezvoltarea lor academică și personală.

Această implicare a comunității poate îmbunătăți performanța instituțională întrucât creează o rețea de sprijin în jurul școlii. Părinții care sunt implicați în educația copiilor lor contribuie la un mediu mai propice învățării, iar comunitatea locală poate sprijini școala prin resurse și oportunități educaționale.

#### Evaluarea și monitorizarea performanței

Un lider educațional eficient trebuie să aibă un sistem de evaluare continuă a performanței instituționale. Aceasta include nu doar evaluarea rezultatelor elevilor, dar și analiza progresului instituției în ceea ce privește atingerea obiectivelor stabilite. Monitorizarea constantă permite liderului să facă ajustări și să implementeze soluții pentru a îmbunătăți procesul educațional.

Impactul asupra performanței instituționale se poate observa prin îmbunătățirea rezultatelor elevilor și a eficienței școlii. Liderii care monitorizează progresul și se bazează pe feedback pot lua măsuri corective rapid, asigurându-se că școala își atinge obiectivele educaționale.

#### **4. Provocările leadershipului educațional**

Leadershipul educațional se confruntă cu o serie de provocări, inclusiv schimbările rapide din societate, presiunile financiare și fluctuațiile în numărul de elevi. Liderii educaționali trebuie să fie pregătiți să facă față acestor provocări prin dezvoltarea unor strategii flexibile și adaptabile. De asemenea, aceștia trebuie să navigheze prin diferitele nevoi ale comunității școlare, având în vedere diversitatea culturală, socio-economică și educațională a elevilor.

În fața acestor provocări, liderii educaționali trebuie să rămână motivați și să continue să susțină o cultură de învățare continuă, atât pentru cadrele didactice, cât și pentru elevi. Colaborarea cu părinții și comunitatea este esențială pentru a răspunde eficient nevoilor educaționale ale tuturor elevilor.

## **Bibliografie**

1. **Ciupercă, S.** *Managementul educațional și leadershipul școlar*. Editura Universității din București, 2012
2. **Mihaila, S.** *Leadership educațional: Teorii, modele și practici*. Editura Polirom, București, 2011
3. **Pătrașcu, D.** *Leadership educational*, Editura Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău , 2019

## Leadership-ul educațional în epoca actuală

Profesor Oana Simona Zaharia

Școala Gimnazială „Alec Russo”, Iași

Într-o lume aflată într-o continuă transformare, leadership-ul educațional joacă un rol esențial în definirea și modelarea viitorului. Educația nu mai este doar un proces de transmitere a informației, ci o platformă de dezvoltare a gândirii critice, a creativității și a capacității de adaptare. Astăzi, liderii educaționali trebuie să răspundă unor provocări diverse, de la digitalizare și globalizare la diversitate și incluziune, pentru a crea un sistem de învățământ relevant și eficient.

Leadership-ul educațional nu se rezumă doar la conducerea administrativă a unei instituții de învățământ, ci include și inspirația, motivarea și ghidarea profesorilor și elevilor spre excelență. Un lider educațional eficient este capabil să îmbine viziunea strategică cu empatia, inovația și capacitatea de luare a deciziilor rapide. Astăzi, rolul liderilor educaționali este mai complex ca niciodată. Ei trebuie să navigheze printre schimbări legislative, tehnologii emergente, așteptări crescânde din partea părinților și presiuni din partea comunității academice.

Pentru a răspunde cerințelor actuale, un lider educațional trebuie să dețină o serie de calități și competențe esențiale:

### 1. Viziune clară și strategie adaptabilă

Un lider educațional trebuie să aibă o viziune clară asupra scopurilor educaționale și să fie capabil să își adapteze strategia la noile provocări. Această viziune trebuie comunicată eficient, astfel încât profesorii, elevii și părinții să înțeleagă și să susțină direcția propusă.

### 2. Capacitatea de a inspira și motiva

Leadership-ul autentic presupune capacitatea de a inspira o echipă. Profesorii trebuie să se simtă valorizați și încurajați să își îmbunătățească metodele de predare, iar elevii trebuie să fie motivați să învețe și să își dezvolte potențialul maxim.

### 3. Inteligență emoțională și empatie

Un lider educațional eficient trebuie să fie empatic și să înțeleagă nevoile elevilor, profesorilor și părinților. Inteligența emoțională este crucială pentru gestionarea conflictelor și pentru menținerea unui climat educațional armonios.

### 4. Deschidere către inovație și tehnologie

Digitalizarea a schimbat fundamental educația, iar un lider trebuie să fie deschis la noi metode de predare bazate pe tehnologie, să încurajeze utilizarea platformelor de învățare online și să promoveze gândirea critică și creativă în rândul elevilor.

## 5. Abilități de luare a deciziilor și rezolvare a problemelor

Un lider educațional trebuie să ia decizii rapide și eficiente, bazate pe date concrete și pe nevoile comunității educaționale. Aceasta include alocarea resurselor, recrutarea cadrelor didactice și implementarea unor politici eficiente de evaluare a performanței școlare.

Provocările leadership-ului educațional în epoca actuală

### 1. Digitalizarea și educația online

Tehnologia a revoluționat educația, dar a adus și provocări semnificative. Liderii educaționali trebuie să integreze noile tehnologii în mod eficient, fără a pierde elementele esențiale ale procesului educativ: interacțiunea umană și dezvoltarea competențelor sociale. În plus, pandemia a accelerat tranziția către învățarea online, ceea ce a evidențiat necesitatea formării continue a profesorilor în domeniul digital. Un lider educațional trebuie să asigure acces egal la resurse digitale și să creeze un echilibru între învățarea tradițională și cea online.

### 2. Diversitatea și incluziunea

Lumea modernă este tot mai diversă, iar liderii educaționali trebuie să creeze medii incluzive, în care fiecare elev să se simtă valorizat. Aceasta presupune adaptarea curriculumului, combaterea discriminării și promovarea unui climat de respect și colaborare.

### 3. Presiunea performanței și sănătatea mintală

Presiunea de a obține rezultate academice ridicate poate afecta sănătatea mintală a elevilor și profesorilor. Un lider educațional trebuie să găsească echilibrul între performanță și bunăstare, oferind suport psihologic și promovând un stil de învățare bazat pe explorare și creativitate.

### 4. Finanțarea și resursele educaționale

Lipsa resurselor este o provocare majoră în multe sisteme educaționale. Un lider eficient trebuie să identifice soluții creative pentru atragerea finanțărilor, fie prin parteneriate public-private, fie prin accesarea de fonduri europene sau guvernamentale.

Este important să diferențiem leadership-ul educațional de managementul educațional. În timp ce managementul se concentrează pe organizare, planificare și administrare, leadership-ul presupune viziune, inspirație și inovare. Cele două trebuie să se completeze pentru ca un sistem educațional să funcționeze eficient. Un lider educațional adevărat nu se limitează la gestionarea resurselor, ci își asumă un rol activ în dezvoltarea unei culturi educaționale bazate pe excelență, colaborare și învățare continuă.

## **Modele de leadership educațional**

Există mai multe stiluri de leadership care pot fi aplicate în educație:

### 1. Leadership transformațional

Acest tip de leadership pune accent pe motivație și schimbare. Liderii transformaționali îi inspiră pe profesori și elevi să își depășească limitele și să contribuie activ la dezvoltarea școlii.

## 2. Leadership participativ

Un lider participativ implică toți actorii educaționali în luarea deciziilor, promovând un model democratic de conducere. Această abordare favorizează colaborarea și creșterea implicării profesorilor și elevilor.

## 3. Leadership instrucțional

Aici accentul este pus pe îmbunătățirea actului educațional. Liderii instrucționali se concentrează pe formarea profesorilor, analiza metodelor didactice și implementarea unor strategii eficiente de predare.

Leadership-ul educațional în epoca actuală este mai complex și mai important ca niciodată. Lumea se schimbă rapid, iar liderii din educație trebuie să fie vizionari, inovatori și empatici. Viitorul educației depinde de capacitatea acestora de a integra noile tehnologii, de a motiva profesorii și elevii și de a crea un mediu educațional echitabil și incluziv.

În următorii ani, leadership-ul educațional va trebui să se adapteze continuu, să încurajeze învățarea pe tot parcursul vieții și să redefinească rolul școlii într-o societate tot mai interconectată. Liderii educaționali nu sunt doar administratori, ci arhitecți ai viitorului, având misiunea de a forma generații capabile să înfrunte provocările unei lumi în continuă transformare.

## **Bibliografie**

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Fullan, M. (2014). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Sergiovanni, T. J. (2015). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Pearson.

## DE CE MERG COPIII LA ȘCOALĂ?

Prof. Alina Zahariuc, Palatul Copiilor, Municipiul Ploiești

De ce merg copiii la școală? Această întrebare, lansată în cadrul unui seminar, a fost, la primul impact, vexantă. Tentația unui răspuns de genul: „pentru că învățământul este obligatoriu” se manifestă instant, amintindu-ne cu siguranță acele momente din copilărie când ideea de a nu merge într-o dimineață la școală ar fi fost imediat amendată, în primul rând de către părinți și apoi de către sistem. Dar cât de mult își doresc copiii să meargă la școală pentru a învăța? Cât demult conștientizează importanța educației, în diversele etape în care aceasta se sedimentează? Cât de mult sunt interesați elevii de actul predării-învățării-evaluării care se derulează zi de zi în instituția numită școală și care sunt de fapt motivațiile reale care îi animă? Poate că într-o mai mare măsură copiii vin la școală pentru a socializa decât pentru a învăța? Poate pentru a-și satisface nevoia de apartenență, de identificare afectivă cu grupul congenerațional căruia îi aparține? Care dintre nevoile specifice copilăriei, pre-adolescenței, adolescenței le satisface sistemul educațional? Există un hiatus între cultura elevilor și sistemul de valori propus de școală?

Iată cum debutează un interesant studiu relizat în cadrul Laboratorului *Teoria educației*, lansat de Institutul pentru Științele Educației în 2014, intitulat „Cultura elevilor și învățarea”: „Cultura elevilor este puternic impregnată de realitățile și cotidianul elevilor, de învățarea informală și nonformală la care copiii sunt expuși. Valorile lor, codurile specifice, competențele informale, sursele de influență transpar în mediul școlar și au efecte pozitive sau negative, care nu sunt însă de neglijat, pentru că au un impact direct asupra motivației, a procesului de învățare și a rezultatelor elevilor. Școala – ca mediu formal de învățare – funcționează în multe cazuri ca un filtru în ceea ce privește influențele externe, însă uneori pare depășită de amploarea și complexitatea fenomenelor la care asistă. O valorizare a elementelor pozitive ale culturii elevilor i-ar putea conferi școlii mai mare deschidere către beneficiarii săi, mai mult dinamism și actualitate”.

Iată câteva mărturii ale elevilor, majoritatea în clasa a VII-a, identificate în același studiu I.S.E. „Cultura elevilor și învățarea”, 2014:

- „Ne place să ne îmbrăcăm în felul nostru, să fim originali. Dar nu putem totdeauna (...)”
- „Poate ești deștept, dar nu-ți place materia. Atunci e greu să înveți, ți-e lene.”

- „Suntem stresați. Părinții ne presează să luăm note mari, mediile contează pentru intrarea la liceu.”
- „Dacă ne plictisim suntem agitați, neatenți. Atunci ne gândim la problemele noastre, la prieteni, la jocuri.”
- „Nu-i înțeleg pe adulți, fac ceea ce nu le place și nu iese bine (...) Noi facem ce ne place.”
- „Ne plac senzațiile tari (în cărți, jocuri, n.n.)”
- „Prietenia e cea mai importantă. La școală ne place pentru că ne întâlnim cu colegii, vorbim între noi tot timpul, pe toate căile, despre tot ce facem. Sigur ca nu vrem ca părinții să știe, unde ar mai fi intimitatea noastră. Și oricum ei interpretează altfel (dramatic n.n.) ce facem noi.”
- „Facem chestii pe care părinții sau profesorii nu le puteau face când erau de vârsta noastră: avem acces peste tot prin internet, putem comunica și afla orice vrem, tot ce ne interesează.”.

Astfel se „conturează un portret care are ca atribute dominante pozitive - originalitatea, încrederea în sine, nevoia de autonomie și intimitate, sociabilitatea, abilitățile de comunicare, adaptabilitatea, curiozitate legată de situații de viață reală și negative – nerăbdarea, neliniștea (agitația), „lenea”, căutarea senzaționalului și existență sub presiune (stres)”.

Dincolo de acest tip de *autostereotip* al elevului, intervine un stereotip al percepției profesorului, așa cum se desprinde din focus-grupurile, interviurile și chestionare adresate unui grup-țintă de cadre didactice, de către echipa de cercetători de la I.S.E.

Elemente de identitate personală:

- pozitive - inteligenți, curajoși, pragmatici, creativi, încredere în sine (personalitate puternică”);
- negative - hiperactivi, nervoși, agitați, nu au răbdare, se concentrează greu, superficiali, dezordonati, egoiști, nu-și asumă responsabilități, imaturi, opoziție („greu de modelat/ influențat”).

Elemente de identitate relațională/socială:

- pozitive - relaxați, degajați în raport cu autoritatea, abili în a obține ce vor, îndrăzneți;
- negative - indisciplinați, conflictuali, intoleranți cu cei studioși, selectivi („relațiile sunt măsurate în termeni pecuniari”), comunică greu, iresponsabilitate, indiferență, exigenți cu ceilalți (adulții), singurătate.

Elemente de identitate culturală:

- pozitive – deschidere culturală, interes pentru limbile străine, cunoștințe din multe domenii („știu mai multe”), nonconformiști;
- negative – dezinteres/ superficiali în studiu, preocupați de avantajele materiale/financiare (materialiști”), dezorientare valorică, deficitar la nivel de limbaj și cultură generală, lipsa respectului acordat adultului, revendicativi, lipsa idealurilor de viață, lipsa valorilor, indisciplinați, interesați de imagine („numai aspectul fizic”), consumism, libertinaj, violență.

Elemente de identitate vocațională:

- pozitive - curiozitate tehnică mai ales în domeniul IT, aptitudini în domeniul TIC, aptitudini în învățarea limbilor străine;
- negative - lecturi superficiale, alegeri facile, fără deprinderi de viață independentă (simțul vieții concrete redus), dependenți de vizual.

Există în fapt o incompatibilitate inter-generațională care subminează comunicarea în acest raport de forțe și va continua să o facă atâta timp cât instanța de autoritate a profesorului va manifesta lipsa empatiei, de care elevul (în special adolescent) are nevoie? Sau poate sistemul educațional, cu dezideratul utopic al unei învățări centrate pe elev, este în fapt centrat pe propriul său narcisism intelectualist? Uneori, elevul aflat în călătoria sa inițiativă, pare abandonat într-un soi de „escape room” al conținuturilor nesfârșite.

Revenim la întrebarea inițială, reformulată de această dată „De ce ar trebui să meargă elevii la școală?”

Posibil răspuns: pentru ca acea „Mare povestire” pe care școala o propune să devină și povestea lor. Și pentru ca aceasta să se întâmple, trebuie ca școala să ofere educației un sens, ușor perceptibil din perspectiva elevului. Iar sensul se creează din derularea povestirii pas cu pas, de către personaje, până la rezolvarea „conflictului”, moment ce ar trebui să aducă o stare de fericire.

Urmând calea deschisă de ideea acestei alegorii, viața școlară ca o poveste, să încercăm să extrapolăm elementele structurale ale unei narațiuni – contextul, acțiunea, personajele, intriga/conflictul, deznodământul, mesajul – către domeniul actului educațional, în care copilul/tânărul este angrenat ca și personaj.



Copilul trebuie să vină la școală pentru că iubește **contextul** povestirii (timpul, spațiul, socialul). Ambientul este plăcut, prietenos, prin inserția imaginii semnificative în designul interior, și atractiv prin tehnologia care îi stimulează utilizarea capacităților sale intelectuale și imaginative. Spațiile ne-convenționale exercită o fascinație absolută. Ieșirile în aer liber, excursiile, teatrul, parcurile, muzeele, cinematograful creează contexte cu potențial atractiv.

Timpul dedicat instruirii nu trebuie să fie abuziv gestionat, ci să lase momente de respiro. Pauze mai lungi, o pauză mare pentru jocuri și relaxare, o oră de sport pe zi ar avea efect revigorant, ar îmbunătăți atenția și concentrarea.

Contextul social - mediul școlar - este un factor decisiv. Învățarea este și despre relaționări interumane. Caracterul și personalitatea profesorului influențează povestea, el este acel guru, maestrul, figura paternă ce îi dăruiește copilului un talisman, pentru a-l apăra și călăuzi în călătorie. Cât despre colegi, ... ei sunt motivul pentru care copiii vin la școală.

**Acțiunea** este dinamică, plictisul este redus, sarcinile de învățare sunt captivante, cu conținut practic colat celui teoretic. Dar acțiunile aferente timpului petrecut la școală sunt multiple, și cel mai adesea acțiunile în care se lasă antrenat copilul nu au legătură cu învățarea. Sau nu cu dobândirea unor cunoștințe, ci cu învățarea socială. Acțiunile cuprinse în povestea copilului nu sunt întotdeauna activități didactice. Ele au adesea legătură cu afectul. Școala trebuie să capteze voința copilului, să îi ofere motivații pentru a se angrena în acțiunea principală, și nu în acțiuni secundare, care nu conduc spre atingerea unor obiective educaționale. Copilul trebuie să cunoască destinația, altfel nu se va implica. Copilului trebuie să i se răspundă la întrebarea „de ce să fac asta?”.

**Personajele** implicate sunt cele 2 tabere tradiționale, aflate de obicei în conflict: elevii - personajul colectiv pe de o parte, profesorul pe de altă parte. Colegii sunt și ei grupați în mici subgrupuri de interese și simpatii, ceea ce face evoluția acțiunii și mai incertă. Pot fi și momente de respiro tensional, atunci când profesorul coboară din turnul său de fildeș și „pactizează” cu elevii, devenind empatic cu problemele lor de viață. Care este locul copilului în aceste angrenaj al personajelor? Tocmai dorința de a-și descoperi propriul său rol în cadrul grupului și implicit al poveștii, dorința de apartenență, de afiliere este cheia poveștii sale, care devine poveste personală. Este el chiar naratorul? Este el un personaj oarecare, aflat la mila altor personaje, mai puternice (un locus de control extern)? Povestea poate fi a lui, a fiecărui copil în parte, iar școala trebuie să fie teatrul de desfășurare a unei puneri în scenă inteligente.

**Intriga/conflictul** este motorul acțiunii. În sens trivial, conflictul ar putea fi considerat chiar lupta elevului pentru a obține trofeul – nota. În fapt, conflictul este o sumă de conflicte exterioare, dar și interioare, așa cum acțiunea poveștii este cea desfășurată de personaj, dar și cea suportată din partea celorlalte personaje (internalizată). Conflictul ideal în povestea elevului ar trebui să fie acela de a învinge toate obstacolele pentru a ajunge pe tărâmul cunoașterii, în castelul de cleștar al succesului (școlar, profesional). Dar călătoria inițiată este importantă nu doar pentru atingerea unui punct final, ci mai ales pentru frumusețea drumului parcurs. Acesta este mesajul *long life learning* pe care îl va descoperi ca adult.

Conflictul presupune luptă, și cea mai dificilă luptă este cea cu tine însuși. Când elevul acceptă acest adevăr, învățarea atinge motivația intrinsecă.

**Deznodământul** trebuie să aducă un happy-end la finalul fiecărei zile de școală. Dar este așa? Adeseori copiii ajung acasă cu lacrimi în ochi. De ce? Pentru că uneori raporturile de forțe nu îi sunt favorabile. Fie din cauza notelor/rezultatelor slabe, fie din cauza bullying-ului, fie din cauza relaționării nefericite cu profesorul care „nu îl înțelege”, fie din cauza grupului care l-a exclus temporar pentru că nu corespunde trendului din acea „gașcă”, sau din cauza criticilor neconstructive, uneori nu doar din partea sistemului, ci și a familiei. Stresul este distructiv. Când deznodământul afectează negativ stima de sine, copilul își dorește să iasă din joc, din poveste; apare frustrarea. Poate școala să șteargă lacrimile de pe obrazul copilului? Să îi redea încrederea în sine? Cine poate „contabiliza” efectele sedimentării unor nereușite în psihicul copilului, acele evenimente care rup firul narativ? Consilierul școlar? Dirigintele? Părintele, sau o rudă apropiată? Unul dintre prieteni? Poate profesorul preferat? Are școala pârghiile necesare pentru a observa și regla balanța cognitiv-afectiv-volitivă a elevului care este în pericol de a se pierde? Școala ar trebui să organizeze momente în care copiii să aibă timp să își expună problemele, iar profesorii și colegii să asculte, să se asculte unii pe alții. Nu contestăm că și profesorii ar putea avea nevoie de astfel de momente. Empatia trebuie educată prin situații concrete, de comunicarea autentică.

În această alegorie a marii povestiri, naratorul trebuie să fie chiar copilul care conștientizează că prin toate acțiunile, el este cel care scrie povestea și că viața lui aparține unei mari povestiri universale, care are un sens ce trebuie aflat. Un sens care însumează toate micile și marile evenimente semnificative care la-au făcut să devină ceea ce este. Copilul/tânărul trebuie să vină la școală pentru a învăța să-și scrie propria poveste.

Formarea competențelor este principala finalitate a învățământului. Cunoștințe, abilități și atitudini – cele trei planuri coexistă în manifestarea oricărei competențe, dar atitudinea are rol generativ-activator. Motivația este motorul acțiunii, determinând atitudinea elevului față de învățare.

Școala este datoare să răspundă unor potențiale întrebări din partea elevului, mai mult sau mai puțin retorice.

De ce să vină la școală? Pentru că în cele 5-6 ore pot fi fericiți. Dar „ce îi face fericiți pe copii?”. Copiii pot fi fericiți dacă trec prin mai multe stări pozitive decât negative, dacă se simt apreciați, dacă au parte de surprize care îi scot din monotonie, dacă au speranțe și motive să fie entuziasmați, nerăbdători. Și aici este rolul sistemului să răspundă provocării printr-un curriculum atractiv, prin strategii didactice interactive, prin entuziasmul manifestat de profesor. Dar de ce să vină copilul la școală când simte că școala este o constrângere, presărată cu scurte fulgurații de bună dispoziție necenzurată în pauze și cu îndelungi ore de plictis, pentru că a pierdut firul predării unor conținuturi abstracte și „nu mai înțelege nimic”. Se discută despre insertia elementelor ludice în strategia de învățare. Jocul este dorit pentru că stimulează învățarea prin descoperire. Dacă prinde gustul cunoașterii, cultivându-și răbdarea, copilul nu-și va mai disipa atenția în căutarea unei distracții pasive, ci învățarea va deveni o distracție activă. Ideea este să prindă gustul jocului care aduce bucuria de a înțelege, de a ști mai mult, de a manifesta abilități care îi conturează propria identitate în fața grupului și a lui însuși.

Către ce se îndreaptă? Elevul trebuie să cunoască obiectivele fiecărei lecții pentru a-și asuma efortul conștient, motivat, și de asemenea, scopul pentru care i se dau teme acasă. Apoi, cu timpul, trebuie să înțeleagă finalitățile educației pe termen scurt și lung. Motivația extrinsecă trebuie să lase loc motivației intrinseci, prin care se proiectează viitorul.

Ce trebuie să facă pentru a avea succes? Care sunt pașii prin care elevul devine autonom în învățare? Metacogniția – gândirea despre gândire. Menirea profesorului este să motiveze elevul să depășească tendința de a cauta calea cea mai ușoară, să aleagă conștient calea cea grea. Profesorul trebuie să fie un model, existând acea premisă a imitării. Elevul va absorbi comportamentul profesorului, dragostea lui de a ști se va transmite și elevului, dacă aceste mici cuceriri ale cunoașterii sunt „atractiv ambalate”. Școala nu trebuie să fie ușoară sau distractivă, ci trebuie să pară a fi așa. Trebuie de asemenea să lăsăm copiilor libertatea de a fi autonomi în învățare. Trebuie

să jonglăm cu modalități de a le stârni curiozitatea, de a-i transforma în exploratori. Copilul trebuie să dezvolte locusul intern de control (you make things happend), și să scadă dominația locusului extern de control (things happend to you). Senzația copilului că este la mila profesorului care manifestă autoritate este distructivă.

Ce merită să devină? Tânărul trebuie să își configureze mental o traiectorie în viață, aceea pe care și-o dorește, visele sale să capete valoare tocmai prin educație. Instruirea ne conduce către învățare, și învățarea către educație. Instruirea este un proces, o succesiune de etape și procedee; învățarea este o schimbare de comportament care trebuie să fie observabilă și măsurabilă; educația este formarea individului, accesul către un eu superior. Succesul în carieră este o motivație extrinsecă, dar asigură orientarea spre performanță, formarea unui sistem de valori profesionale, mai ales atunci când elevul se raportează la modele reale.

Cum se integrează social copilul? Copilul vine la școală pentru a relaționa. Relaționarea cu ceilalți se va transforma treptat în relaționare cu sine, iar caracterul se consoilidează prin atitudini pozitive manifestate în viața cotidiană, prin expunerea la activități culturale. Grila de valori se formează prin exersarea unor comportamente în cadrul unor experiențe practice. Valorile nu se învață în mod abstract. Școala trebuie să construiască acele contexte de învățare care stimulează înțelegerea și asimilarea valorilor. Consumul cultural prilejuit de participarea la proiecte educative în cadrul grupurilor de colegi, poate stimula nevoia de cunoaștere.

Ce materii îi plac și de ce? La intrarea în școală a copilului, ar trebui testat tipul de gândire care îi definește personalitatea: vizual-figurativă, verbal-logică, conceptuală, creativă, metaforică, inductivă, investigativă, etc. În funcție de predispozițiile sale native, să fie orientat către un modul de studiu care îi dezvoltă abilitățile și predispozițiile, pornind de la nevoile sale de cunoaștere.

Mai au copiii timp liber? Timpul liber de după școală trebuie să fie accesibil pentru activități extrașcolare, la liberă alegere: sport, arte, voluntariat, consum cultural (spectacole, concerte, muzee, cinematografe), alte proiecte. Cantitatea de teme ar trebui redusă, iar elevii să primească tema de a se documenta pentru a răspunde provocărilor/întrebărilor lansate de profesor la finalul lecției, de a găsi informații suplimentare despre anumite subiecte, informații care nu apar în manual. Întrebați dacă se întâmplă ca o temă despre care a învățat la școală să îi intereseze atât de mult încât să caute pe internet informații suplimentare, nesolicitate de profesor, elevii au răspuns astfel: 13% au răspuns - adesea, 75% - uneori/rareori, iar 12% - niciodată.

De fapt elevii ar dori să aducă în școală activitățile pe care nu mai au timp să le facă înafara școlii, idee confirmată de același studiu menționat mai sus, realizat de I.S.E. Se conturează interesul pentru aducerea „în lumina” spațiului școlar a pasiunilor sau aptitudinilor de ordin creativ, artistic sau tehnic, în domenii care nu fac, actualmente, obiectul disciplinelor din curriculum sau nu sunt tratate în forma aplicativă cerută de elevi:

- „Eu aș vrea să se inițieze un fel de program în care fiecare copil să facă ceea ce le-ar plăcea să facă mai târziu în viață”.
- „Eu aș vrea să se facă niște ore suplimentare pentru elevii talentați. Ore de muzică, de desen, de dans”.
- „Cercuri de dezvoltare a talentelor, de găsim a aptitudinilor fiecăruia”.
- „Să facem cluburi, făcute chiar de către elevi”.
- „Mi-ar plăcea să se facă dans, muzică, instrumente, jocuri de cultură generală, proiecte - machete sau proiecte aplicative, TIC, bricolaj, croșetat, cultură civică, tehnologie, ore de gastronomie”.
- „Concursuri de muzică”.
- „Aș vrea să facem și canto, muzică ușoară, muzică pop”.
- “Curs de gastronomie”.
- „Aș vrea să se facă fotografie”
- „Să facem diverse lucruri de artizanat: croitorie, broderie, bricolaj”.
- „Dansuri și muzica pe instrumente”.
- „Concursuri de sport și de desen”.
- „Aș vrea să se facă ore pentru elevii talentați, cum ar fi ore de chitară, de pian, canto”.
- „Cercuri de muzică, și cercuri de dans. Se face cor în școală, dar numai la ocazii, la serbări”.
- „Aș vrea să se facă cluburi (teatru, dans)”.
- „Cercuri de cunoaștere (despre noi și despre ceilalți), socializare, cursuri despre viitor, arte altceva în afară de ore, dezbateri pentru a ne spune opinia, activități care să ne arate la ce ne pricepem”.
- „Să se creeze în școală cercuri de activități: de teatru, dans, poezie”.
- „Cercuri de lectură”.
- „Să se facă un curs de dans”.

- „Să fie o dată pe lună, să fie o activitate care să descopere talentele unor elevi: ale celor care sunt timizi, care nu pot merge mai departe singuri”

Copiii ar trebui să vină la școală pentru că se simt motivați. Cele trei motive fundamentale ale comportamentului uman în viziunea lui D.C. McClelland, citat în lucrarea „O psihologie a educației”, Gabriel Albu, Institutul European, 2005, sunt: nevoia de apartenență, nevoia de realizare/reușită, nevoia de putere. Reglarea relației dintre motivație și performanță se realizează prin nivelul de aspirație. „Aspirația este o dorință stimulată de imagini, de reprezentări, de modele, care sunt rodul unei culturi”.

Revizuirea actualei culturi a școlii ar trebui să fie țelul fiecărui manager de școală, dar și al celor care elaborează politicile educaționale ale întregului sistem, pentru a echilibra balanța dintre autoritate și empatie, pe tot acest drum al instruirii către educație.

#### Bibliografie

Albu, G. (2005). *O psihologie a educației*. Institutul European

Cuciureanu Monica – coordonator. *Cultura elevilor și învățarea*, Laborator Teoria Educației. Institutul de Științe ale Educației, București, 2014

[Adaptarea elevului la clasa a V-a](#)

Curriculum national. Document de politici educaționale

[DPC 31.10.19 consultare.pdf](#)

## LEADERSHIPUL EDUCAȚIONAL - PREMISĂ A SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

*Ilie Loredan Zbanca Răucescu Cozan*

*Liceul Tehnologic Corbu - Harghita*

*„Descătușează-ți potențialul. Dă contur aspirațiilor. Bucură-te de succes!”:  
Shrewsbury College of Arts & Technology*

Atât în Europa, cât și în România, leadership-ul educațional capătă din ce în ce mai multă importanță și complexitate. Pe fondul schimbărilor rapide și a instabilității din ultimii ani, sectorul educațional joacă în acest moment un rol unic și vital în cadrul dezvoltării socio-economice.

Astfel, este esențial ca generația viitoare de lideri din domeniul educației să fie pregătită și dezvoltată pentru a asigura progresul sectorului educațional și relevanța sa pentru societate.

Noul tip de management educațional impus de schimbările actuale ale societății nu poate să ignore filosofia și practica despre leadership în educație. Leadershipul educațional tinde să devină o condiție esențială pentru progresul sistemului, pentru plasarea pe o direcție clară, eficientă. În acest sens se impune formularea unor motivații fundamentale. Procesul de descentralizare a sistemului de învățământ solicită un leadership puternic. Prin complexitatea, amploarea și seriozitatea acțiunilor subsumate, descentralizarea, este factorul esențial de restructurare a funcției manageriale, de redimensionare a sa. Cele două procese se determină și se definesc reciproc, și asta, pentru ***că descentralizarea presupune în mod necesar o redistribuire a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local.*** Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea educațională pentru a-și asuma un rol decizional lărgit, responsabil. Acest lucru presupune câteva elemente clare: construirea unui management care să democratizeze viața școlii, să favorizeze asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea

procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia, creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii, restructurarea echilibrului între autoritate și responsabilitate.

În același timp, descentralizarea presupune trecerea de la o cultură a conducerii centrată pe proceduri, pe funcționalitatea școlii ca scop în sine, la o abordare strategică. Acest lucru înseamnă în același timp, și o răsturnare a piramidei conducerii de la administrativ spre leadership, de la un management orientat spre interiorul școlii la o *abordare comunitară, colaborativă, de perspectivă*.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctual de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în activitatea de conducere, el trebuie să fie ”părinte”, ”profesor” și ”antrenor” al echipei de cadre didactice pe care o conduce. Managerii antrenați pentru succes, angajați instruiți pentru eficiență – așa arată, dintr-o perspectivă generală, o instituție de succes.

Mergând pe principiul ”omul potrivit la locul potrivit”, eficiența instructiv-educativă a unui colectiv de lucru ține, în mare măsură de oamenii care o compun. Aceasta pornește de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor native ale cadrelor didactice, în vederea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară. A fi lider înseamnă a inspira și a influența, deopotrivă, generând cât mai multă energie pozitivă. Atunci când suntem înconjurați de energie pozitivă, e bine, pur și simplu, ne place, și munca noastră dă rezultate spectaculoase.

Specificul proceselor manageriale se reflectă atât în proporția superioară în care managerii trebuie să posede o serie de calități, cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare tuturor componentelor generale, cât și o serie de cunoștințe și aptitudini specific vieții școlare. Din prima categorie face parte inteligența, memoria, spiritul de observație, capacitatea de concentrare, sănătatea, caracterul, calități necesare la orice profesie, dar la dimensiuni sporite pentru manageri, dată fiind complexitatea și dificultatea proceselor manageriale.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Exercițarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadership-ului. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: *„Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman*



*care asigura coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce liderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.”*

Interesant de menționat este că o organizație militară, armata SUA, a sintetizat principiile de leadership astfel:

1. Fii bine pregătit – ca lider trebuie să cunoști bine domeniul tău de activitate și ceea ce fac subordonații tăi;
2. Asumă-ți responsabilitatea, caută modalități de a ajuta dezvoltarea organizației din care faci parte, iar atunci când lucrurile nu merg cum trebuie, nu căuta vinovați – caută soluții;
3. Ia decizii corecte și la timp;
4. Fii un exemplu pentru ceilalți;
5. Cunoaște-ți oamenii și interesează-te de bunăstarea lor;
6. Informează-ți angajații;
7. Dezvoltă în toți colaboratorii tăi sentimentul responsabilității pentru ceea ce faci;
8. Asigură-te că cei din subordinea ta înțeleg ce au de făcut, că activitatea lor este supravegheată și sarcinile realizate corect;
9. Pregătește-vă ca echipă;
10. Folosește la maxim capacitatea organizației din care faci parte.

Sunt principii ce pot fi aplicate de un conducător din orice domeniu de activitate, astfel și de un lider școlar.

Într-un management eficient, de cele mai multe ori, decizia optimă poate fi identificată numai după consultarea și implicarea în procesul decizional a părților interesate. La nivelul școlii, părțile interesate fiind elevii, părinții, administrația locală, angajatorii și alte grupuri și instituții.

Practicile de management și leadership creează mediul propice pentru a atinge performanțe, esențial pentru ca o unitate de învățământ să aibă succes. Astfel, instituția răspunde la întrebările „de ce?” și „cum?”, inspiră angajații să acționeze și clarifică rezultatele așteptate, se concentrează asupra strategiei și asigură o funcționare eficientă, este deschisă către soluții și îmbunătățiri majore, respectă

diversitatea, identifică responsabilitățile individuale, înțelege că atingerea performanțelor și împlinirea individuală sunt interdependente și creează un mediu propice pentru amândouă.

Liderii de succes dezvoltă o viziune pentru școlile lor, bazată pe valori personale și profesionale. De fiecare dată când au ocazia, ei reiau și împărtășesc această viziune, astfel încât angajații, dar și alți colaboratori, să o adopte. Filozofia, activitățile și structurile școlii sunt astfel alcătuite încât să participe la îndeplinirea acestei viziuni comune. Leadershipul are nevoie de cel puțin 3 factori intricati – putere de decizie, autoritate și interacțiunea persoanelor din diferite grupuri. Este necesar ca liderul să aibă o viziune, dar și un caracter puternic pentru a-și influența adepții.

Așadar, tinerii trebuie să fie instruiți și învățați să accepte noutăți în stilul lor de conducere. În principiu, leadership-ul este despre „nou”, despre modalități inedite de abordare a situațiilor și noi strategii. Nu trebuie să uităm niciodată că școala este a elevilor, iar angajații școlii, indiferent de funcția pe care o ocupă, trebuie să facă orice pentru a colabora, a se dezvolta, a învăța, a se uni pentru interesul superior al acestora.

Societatea românească are mari așteptări de la factorii decidenți ai sistemului educațional și de la cei care promovează și implementează politici educaționale.

*”Nu dă povață celui ce nu ți-o cer, căci nu te ascultă.*

*Însetează-l întâi. Pune-l în situația de a ți-o cere.*

*Pe urmă spune-i când ai de spus ceva”*

Constantin Noica, Jurnal filozofic

## Bibliografie

1. Programe de leadership și dialog educativ pentru școli –  
<http://www.britishcouncil.ro/programe/educație/școli/leadership>
2. Păunescu, Ion, Managementul resurselor umane, Editura Eficient, București, 2000.
- 3 *Management* educațional pentru instituțiile școlare, I.S.E., Buc., 2001.
4. Management Educațional, Leadership Formare/ prof. metodist CCD Mureș/Maria Borșan
5. Leadership în educație- Sergiu Rednic, Techoresh Peleg Josepha, Cluj Napoca, 2014

## EVALUAREA ÎN EDUCAȚIA TIMPURIE

**Prof.înv.primar ZDRU MONICA**  
**Școala Gimnazială nr.38 Dimitrie Cantemir**  
**Constanța**

Procesul de învățământ reprezintă activitatea intenționată, programată, organizată de transmitere de către profesor a cunoștințelor teoretice și practice care stau la baza învățării.

Ultimele decenii au înregistrat preocupări de amploare fără precedent pentru sporirea eficienței învățământului, pentru valorificarea mai bună a potențialului educativ al copilului.

Procesului de învățământ i se asigură prin planificare, o perspectivă socială, economică, politică amplă, în timp și în spațiu, obiective care se precizează în trepte, pe măsură ce programarea se apropie de condițiile concrete în care va fi realizat.

În amplul proces de raționalizare a învățării, evaluarea a devenit una din componentele principale ale reformei. Inserările acesteia privesc lărgirea funcțiilor sale diversificarea formelor importanța ei în funcționarea procesului de învățământ, reșterea coerenței manifestărilor sale. Însă respinse evaluarea tradițională, înțeleasă ca eveniment sporadic ocazionat în principal de cerințele externe, într-un proces de învățare cu obiective insuficient precizate și justificate și insuficient de flexibile în desfășurarea sa precum și atribuirea de indiferență a educatoarei la particularitățile copilului, condițiile de desfășurare a procesului de învățare, validitatea probei și condițiile de evaluare.

Evaluarea nivelului de pregătire a copilului are un rol esențial, întrucât constituie o modalitate obiectivă de punere în evidența a randamentului obținut și reprezintă un mijloc important de învățare, cât și al celei de instruire, furnizând totodată informația necesară pentru adaptarea pe baze științifice a unor măsuri de ameliorare a acestei activități.

Aprecierea rezultatelor, în comparație cu obiectivele propuse constituie aspectul cel mai important al evaluării, oferind posibilitatea de a culege datele necesare cu privire la dezvoltarea psihofizică a copilului, precum și date despre nivelul de cunoștințe și deprinderi ale acestuia.

Se urmărește prin aceasta, să se realizeze însușirea tematicii, sistematizarea și consolidarea celor învățate anterior. În urma rezultatelor obținute, se impune stabilirea de programe suplimentare de instruire pentru cei cu rezultate foarte bune și programe de recuperare pentru cei cu rezultate mai puțin bune.

Buna cunoaștere psihologică a copilului e importantă în preșcolaritate cu atât mai mult cu cât la această vârstă, evoluția e foarte rapidă și diversificată, iar educarea trebuie să-și adapteze activitatea la particularitățile copiilor.

În activitatea din grădiniță, actul de evaluare are drept scop măsurarea și aprecierea cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor dobândite de copii în cadrul actului educațional. În același timp, evaluarea urmărește și aspectele formative ale muncii educatoarei, concretizată în modalitățile de abordare a schimbării, în atitudinile și comportamentele dobândite de copilul preșcolar prin procesul de învățământ.

Pentru activitatea concretă de evaluare desfășurată de un cadru didactic, premisele esențiale sunt: cunoașterea teoretică și concretă a particularităților copiilor, competența scopurilor definite, operaționalizate a inventarului de performanțe posibile pe care le oferă curriculum-ul oficial.

Evaluarea reprezintă o succesiune de operații de apreciere, măsurare și control a cunoștințelor teoretice și practice prin care se raportează obiectivele educației la rezultatele obținute.

Eficiența procesului de învățământ este dată de interacțiunea dinamică între predare, învățare și evaluare. Fiecare dintre cele trei laturi ale procesului de învățământ se raportează una la cealaltă, pentru a intra într-o interacțiune reală și eficientă.

Cadrul didactic operaționalizează obiectivele în funcție de vârsta preșcolarilor, elevilor, selectează conținuturile în funcție de profilul clasei, grupei, alege și îmbină metodele, mijloacele și formele de organizare a lecției, activității în funcție de particularitățile subiecților educaționali.

Evaluarea tinde să devină o latură din ce în ce mai integrată în procesul educațional, fiind prezentă pe tot parcursul acestuia: evaluare inițială, continuă și finală.

Evaluarea este un proces didactic complex, integrat structural și funcțional în desfășurarea activității în grădiniță.

Teoria și practica evaluării în educație îndosariază o gamă variată de modalități de abordare

și de înțelegere a scopului programelor evaluative, dar noul *Curriculum pentru învățământul preșcolar* apare printre tendințele de schimbare și ramnificarea strategiilor de predare și oferă o importanță diferită demersului de evaluare.

Pe parcursul activităților din grădiniță, procesul de evaluare are drept scop măsurarea și aprecierea cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor dobândite de copii în cadrul actului educațional. De asemenea, evaluarea conturează și aspectele formative ale muncii cadrului

didactic – educatoarea în cazul de față, esențializată în variantele de abordare a schimbării, în ansamblul de atitudini și comportamente achiziționate de copilul preșcolar prin procesul de învățare. În cadrul activității concrete de evaluare desfășurată de educator, coordonatele esențiale sunt: aprofundarea și cunoașterea atât teoretică cât și concretă a particularităților preșcolarelor, competența scopurilor definite, operaționalizate a ansamblului de performanțe pe care le cuprinde curriculum-ul oficial. Evaluarea va avea un grad foarte bun de cooperare cu obiectivele procesului de învățământ, dacă va fi parte integrată în acest demers și nu se va forma printr-o activitate separată a acestuia. Este necesară integrarea acesteia în actele de predare - învățare conducând astfel la îmbunătățirea lor continuă, cât și la dezvoltarea performanțelor cu condiția însă să de a fi respectate câteva obiective psihopedagogice:

Analiza pregătirii preșcolarelor cu obiectivele particulare fiecărei discipline de studiu și cu cele operaționale ale fiecărei activități. Este interzisă disconcordanța dintre pedare și cererea diferită de informații în cadrul evaluării.

Organizarea și formarea unor întrebări care să permită verificarea cunoștințelor și deprinderilor esențiale din materia predată. Evaluarea nu prezintă o mare relevanță atunci când se constată că un copil știe bine sau foarte bine doar o parte din subiectele supuse evaluării.

## BIBLIOGRAFIE

Sava, Ion Alin - „Evaluarea în educația timpurie. Concepte, metode și studiu de caz,, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2019