

Ramona Iulia Herman

**Managementul clasei de elevi –
strategii eficiente**

Ghid pentru profesori și studenți

*Ediția a II-a,
adăugită și revizuită*

Presa Universitară Clujeană

2024

CUPRINS

| | |
|--------------|---|
| Prefață..... | 9 |
|--------------|---|

| | |
|--|-----------|
| Capitolul 1. Strategii de self-management pentru cadrele didactice .. | 11 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| 1.1. Comunicarea educațională și managementul conflictelor | 11 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1.1.1. Comunicarea educațională | 11 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 1.1.2. Modalități de optimizare a comunicării | 13 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1.1.3. Utilizarea comunicării asertive | 18 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1.1.4. Managementul conflictului..... | 20 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1.1.4.1. Metode de rezolvare a conflictelor..... | 21 |
|--|----|

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1.2. Inteligența emoțională | 24 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 1.2.1. Dezvoltarea inteligenței emoționale..... | 30 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 1.3. Pregătirea mentală a profesorului – tehnici de management personal..... | 36 |
|---|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1.3.1. Promptitudinea reacțiilor..... | 36 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1.3.2. Anticiparea dificultăților..... | 37 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 1.3.3. Observarea altor profesori eficienți în managementul clasei..... | 37 |
|--|----|

| | |
|--------------------------|----|
| 1.3.4. Reframing-ul..... | 38 |
|--------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1.3.5. Monitorizarea propriilor gânduri..... | 38 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1.3.6. Eliberarea de stres (ai grijă de tine) | 39 |
|---|----|

| | |
|----------------|----|
| Aplicații..... | 43 |
|----------------|----|

| | |
|--------------------|----|
| Bibliografie | 45 |
|--------------------|----|

| | |
|---|-----------|
| Capitolul 2. Strategia LEARN pentru managementul clasei (adaptare după J. Olsen și T. W. Nielsen, 2009)..... | 49 |
|---|-----------|

| | |
|---|----|
| 2.1. Regulile și rutinele clasei – tehnici de stabilire a limitelor | 51 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 2.2. Tehnici pentru identificarea așteptărilor elevilor..... | 58 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 2.3. Strategii pentru inducerea ideii de acceptare în planul de management al clasei | 63 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 2.4. Retragera și transferul responsabilității | 68 |
| 2.5. Tehnici de relaționare utilizate în managementul clasei | 71 |
| Aplicații..... | 78 |
| Bibliografie | 79 |

Capitolul 3. Managementul clasei de elevi

| | |
|---|-----------|
| cu dificultăți comportamentale..... | 81 |
| 3.1. Integrarea și evaluarea elevilor cu probleme comportamentale . | 81 |
| 3.1.1. Acomodarea în clasă a elevilor cu probleme comportamentale | 81 |
| 3.1.2. Evaluarea comportamentului problematic și a calităților elevilor | 83 |
| 3.2. Intervenții disciplinare..... | 85 |
| 3.2.1. Disciplinarea pozitivă..... | 85 |
| 3.2.2. Întărirea comportamentului | 89 |
| 3.2.3. Reacția profesorului..... | 93 |
| 3.2.4. Recompensarea simbolică (economia de jetoane) | 94 |
| 3.2.5. Costul răspunsului..... | 94 |
| 3.2.6. Contingența de grup..... | 96 |
| 3.2.7. Contingența cu familia | 97 |
| 3.3. Construirea relațiilor pozitive cu elevii..... | 98 |
| 3.3.1. Promovarea comportamentelor asertive | 99 |
| 3.3.2. Manifestarea interesului față de elevi și de problemele acestora | 100 |
| 3.3.3. Utilizarea comportamentelor echitabile și pozitive pentru a stimula învățarea | 100 |
| 3.3.4. Acordarea de feed-back constructiv la răspunsurile greșite oferite de elevi | 101 |
| 3.3.5. Abordarea diferitelor tipuri de elevi (pasivi, agresivi, cu dificultăți de concentrare, perfecționiști, inadaptați social) | 101 |
| Aplicații..... | 106 |
| Bibliografie | 107 |

CAPITOLUL 1.

STRATEGII DE SELF-MANAGEMENT PENTRU CADRELE DIDACTICE

Am conceput această primă parte a ghidului nostru, pornind de la nevoile de autocunoaștere și autodezvoltare personală ale cadrelor didactice, plasate în contextul tot mai provocator al actualului sistemului de învățământ.

Obiectivele studierii acestui capitol vizează:

- 1. Dezvoltarea abilităților de comunicare și management al conflictelor.*
- 2. Optimizarea abilităților socio-emoționale ale cadrelor didactice.*
- 3. Achiziția strategiilor de self-management pentru optimizarea conducerii clasei de elevi.*

1.1. Comunicarea educațională și managementul conflictelor

Managementul clasei și instruirea eficientă sunt în bună măsură o funcție a comunicării sociale și a relațiilor interpersonale pozitive din clasă (profesor-elev și elev-elev). În acest context, profesorul devine principalul actor sau determinant al relațiilor interpersonale și al climatului clasei. Acest subcapitol prezintă modalități concrete de optimizare a comunicării și de soluționare a conflictelor atât din cadrul clasei cât și din afara acesteia.

1.1.1. Comunicarea educațională

„Orice am face nu putem să nu comunicăm!” Școala de la Palo Alto

Din multitudinea de definiții ale comunicării, am selectat câteva, pe care le prezentăm în continuare, astfel încât să avem un punct de

pornire solid pentru înțelegerea comunicării interumane și a modalităților de optimizare a acesteia.

„Comunicarea se referă la acțiunea, cu una sau mai multe persoane de trimitere și receptare a unor mesaje care pot fi deformate de zgomote, are loc într-un context, presupune anumite efecte și furnizează oportunități de feed-back.” (DeVito, 1993)

Comunicarea este un concept universal și atotcuprinzător pentru că „totul comunică” (Drăgan, I., 1996). Comunicarea umană este un proces de natură tranzacțională sau afectivă (Burgoon, M., 1994).

„Într-un sens foarte larg, termenul comunicare desemnează procesul prin care o informație este transmisă de la un element la altul. Aceste elemente pot fi de natură biologică, socială sau tehnologică(...). Un aspect relevant este acela că procesul de comunicare se manifestă totdeauna printr-un comportament” (Stan, C., 2010).

Comunicarea reprezintă transmiterea, intermedierea, recepționarea sau schimbul de informații între una sau mai multe persoane. Prin informații înțelegem atât cele de natură factuală cât și sentimente, dorințe, aspirații etc. (Hobmair, H., 1997).

Comunicarea educațională are la bază un mesaj educațional, elaborat de profesor astfel încât să determine reacții de natură formativă în rândul elevilor, care să fie evaluate în termeni de conexiune inversă, internă și externă.

„Comunicarea reprezintă o modalitate fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor, interacțiune ce presupune realizarea unor schimburi informaționale prin intermediul unor simboluri și semnificații social generalizate în vederea conservării stabilității sau, după caz, a obținerii unor modificări la nivelul unui individ sau al unui grup.” (Șoitu, L., 1997). G. Ginott (2003) adaugă o caracteristică extrem de importantă *comunicarea eficientă*. Desfășurarea și eficiența comunicării educaționale sunt influențate atât de caracteristicile psihosociale ale partenerilor, cât și de cele ale grupului școlar, la nivelul căruia se structurează un ansamblu de norme de comunicare.

Comunicarea de succes presupune faptul că persoanele implicate în comunicare își ating scopul, iar așteptările și trebuințele le sunt îndeplinite. Comunicarea este obstrucționată atunci când scopul cu care se comunică nu este atins, iar nevoile individuale și așteptările interlocutorilor nu sunt îndeplinite.

Blocajele în comunicarea interumană, dar și în comunicarea educațională pot să aibă cauze diverse, cum ar fi: trăsăturile de personalitate ale emițătorului și receptorului, tipul de relație dintre interlocutori, intenția urmărită de emițător, capacitatea de codificare a emițătorului, apoi pot să apară distorsiuni la nivelul canalului de comunicare și al mijloacelor utilizate în acest sens, cât și în ceea ce privește abilitatea de decodificare a mesajului deținută de receptor.

Potrivit lui Băban, A. (2001) barierele în comunicarea eficientă pot să apară atunci când:

- Avem tendința de a judeca interlocutorul;
- Oferim sau impunem soluții celor cu care comunicăm;
- Dăm ordine interlocutorului;
- Utilizăm amenințările pentru a controla persoana cu care comunicăm;
- Folosim moralizarea, spunând altei persoane ce ar trebui să facă;
- Evităm să abordăm problemele importante;
- Încercăm să rezolvăm problema comunicării prin impunerea unor argumente logice proprii, fără a lua în considerare factorii emoționali implicați.

1.1.2. Modalități de optimizare a comunicării

Pentru a preîntâmpina sau a ameliora dificultățile din comunicarea interumană, este pe de o parte importantă dezvoltarea abilităților esențiale de comunicare, iar pe de altă parte stimularea abilității de a recunoaște barierele din comunicare, cauzele acestora precum și modalitățile de înlăturare sau de diminuare a acestor blocaje. Prezentăm în continuare câteva modalități concrete pentru optimizarea comunicării interumane în general și a comunicării educaționale în special, adaptate după Hobmair, H., (1997):

➤ *Acceptarea de sine și a propriilor emoții* – presupune să ne acceptăm integral, cu toate părțile personalității noastre, cu toate reușitele și eșecurile pe care le-am acumulat. Numai în acest fel este posibil să comunicăm eficient și să abordăm adecvat problemele cu care ne confruntăm.

➤ *Acceptarea existenței conflictelor* – această idee are la bază acceptarea faptului că problemele și conflictele nu pot și nu trebuie să fie evitate, diminuate sau bagatelizate, ci acceptate pentru a diminua tensiunea psihică inerentă acestora și apoi soluționate pe cale amiabilă.

➤ *Conștientizarea propriilor temeri* – acele temeri pe care le conștientizăm, dar și cele inconștiente, ne influențează puternic comportamentul și prin urmare modul în care interacționăm și comunicăm cu ceilalți. Așa se întâmplă de exemplu cu teama de a fi rănit sau de a-l răni pe celălalt, teama de a se confrunta cu conflicte și tensiuni în relații, teama de a pierde recunoașterea celorlalți, sau a partenerului, de a fi exclus dintr-un grup, de a fi respins de oameni, teama de a pierde credibilitatea în fața celorlalți. Toate aceste temeri pe care le avem, ridică „un zid” între noi și ceilalți și ne determină să fim rezistenți la schimbare. Însă conștientizarea acestor temeri, acceptarea și combaterea lor pe cale logică sau prin contraexemple, ne vor ajuta să dobândim o altă perspectivă asupra vieții și implicit asupra comunicării.

➤ *Discutarea relației și a comunicării în cadrul relației (metacomunicarea)* – este important să reflectăm și să discutăm periodic cu interlocutorii asupra modului în care comunicăm, asupra relațiilor stabilite cu aceștia, pentru a evita astfel blocajele în comunicare. Ilustrăm câteva întrebări reflexive, care stimulează capacitatea de metacomunicare: *Ce tip de relație am cu acest interlocutor?, Ce mă determină să îl contrazic frecvent?, De ce îmi este teamă să îmi susțin punctul de vedere?, Cum mă simt în această relație de comunicare?*

➤ *Facilitarea unui climat pozitiv* – prin renunțarea la constrângeri sau condiționări ale interlocutorului, prin eliminarea sau diminuarea anxietății, astfel încât partenerii implicați în discuție să trăiască emoții pozitive și să fie încurajați să se exprime autentic.

➤ *Acceptarea și înțelegerea celui alt* – interacțiunile și comunicarea optimă sunt posibile atunci când acceptăm interlocutorul cu toate sentimentele, temerile, slăbiciunile și problemele sale. Pentru a-l accepta și înțelege pe celălalt este necesară disponibilitatea pentru a-l cunoaște pe interlocutor, precum și o bună autocunoaștere.

➤ *Semnalizarea disponibilității de a comunica* – atunci când nu avem disponibilitatea de a purta o conversație, este indicat să transmitem acest semnal partenerului, comunicându-i că nu este momentul oportun și să stabilim alt prilej de discuție.

➤ *Utilizarea ascultării active* – o bună comunicare presupune dezvoltarea abilității de ascultare activă. Ascultarea este procesul intelectual și emoțional în care *primitorul* procesează fizic, emoțional și intelectual mesajele emitentului, în căutarea semnificației acestora. *Ascultarea activă* presupune abținerea de la evaluarea cuvintelor vorbitorului, încercarea de a vedea lucrurile din perspectiva vorbitorului și demonstrarea clară a încercării de a înțelege.

| Ce să faci? | ASCULTAREA ACTIVĂ | Ce să nu faci? |
|---|----------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Menține contactul vizual cu interlocutorul. ✓ Mișcă afirmativ capul și arată expresii faciale adecvate. ✓ Pune întrebări. ✓ Fii empatic. ✓ Utilizează parafrizarea. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evită întreruperea interlocutorului. ✓ Nu vorbi prea mult. ✓ Evită gesturi sau acțiuni care distrag atenția. |

Tabelul 1.1. Caracteristicile ascultării active

Studiile de specialitate arată că managerii de succes folosesc 40-60% din timpul de lucru pentru a asculta. Pentru ca procesul de ascultare să se poată derula în bune condiții este necesară stabilirea unei atitudini fizice și psihice propice. Pentru aceasta propunem următoarele șapte acțiuni:

- ✓ concentrarea asupra ascultării (înlăturarea altor gânduri sau preocupări);