

**MANAGEMENTUL
CLASEI DE ELEVI
DIN PERSPECTIVĂ POSTMODERNĂ**

ROXANA ENACHE

**MANAGEMENTUL
CLASEI DE ELEVI
DIN PERSPECTIVĂ POSTMODERNĂ**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ENACHE, ROXANA

Managementul clasei de elevi din perspectivă postmodernă / Roxana

Enache. - București : Editura Universitară, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-0884-6

37

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062808846

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021.315.32.47

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

CUPRINS

1. Autoritate, responsabilitate, putere și libertate în management educațional	7
2. Caracteristicile grupului școlar. Relații educaționale în managementul clasei. Roluri și atribuții ale profesorului-manager al clasei de elevi.	15
3. Elemente de pedagogie postmodernă	35
4. Elemente de didactică constructivistă	58
5. Construirea relației profesor – elev	76
6. Influențele postmodernismului în managementul clasei de elevi	98
Bibliografie	114

1. AUTORITATE, RESPONSABILITATE, PUTERE ȘI LIBERTATE ÎN MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

Organizarea este considerată cea mai “vizibilă” funcție a managementului. Ea se manifestă prin folosirea următoarelor instrumente manageriale:

- autoritatea;
- responsabilitatea;
- răspunderea;
- delegarea.

Autoritatea reprezintă dreptul și abilitatea managerului de a influența acțiunile subordonaților săi.

În literatura de specialitate, se analizează autoritatea în strânsă legătură cu puterea pe care o exercită managerul. În acest sens, puterea exprimă capacitatea conducătorului de a convinge sau influența acțiunile salariaților, adică de a-i determina pe alții să facă ceea ce vrei tu. În schimb, autoritatea constă în abilitatea managerului de a convinge și de a da dispoziții pentru manifestarea unei acțiuni, adică de a decide.

Autoritatea se poate clasifica astfel:

- a) după relațiile care o generează, există:
 - ✓ autoritate tradițională (ce apare ca o consecință a relațiilor generate de poziția în societate a indivizilor);
 - ✓ autoritate charismatică (ce se manifestă atunci când managerul dispune de calități deosebite, aproape mistice);

✓ autoritate rațional-legală (ce se observă la indivizii care ocupă o anumită poziție sau rang oficial, într-o întreprindere).

b) după natura ei există:

✓ autoritate profesională (care este o consecință a recunoașterii meritelor și rezultatelor înregistrate de un individ, nu neapărat manager);

✓ autoritate ierarhică (ce se manifestă ca urmare a transmiterii unor sarcini de lucru unor subalterni care astfel, capătă autoritate și răspund de executarea obligațiilor lor);

✓ autoritate funcțională (ce apare în cadrul funcțiunilor întreprinderii, adică la nivelul unor activități omogene care sunt reglementate prin activitatea unui manager).

Responsabilitatea constă în obligația membrilor unei organizații de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile care le revin. Un individ responsabil de o anumită activitate trebuie să facă eforturi pentru finalizarea ei manifestând clar interesul și preocuparea pentru executarea acestei obligații.

Răspunderea constă în obligativitatea indivizilor de a răspunde de realizarea sau neîndeplinirea unor sarcini de serviciu, respectiv de a da socoteală în fața superiorilor săi de stadiul lucrării respective.

Delegarea este un instrument al organizării procesului de management prin care se permite trecerea temporară a autorității sale unei alte persoane. Delegarea autorității conduce automat și la delegarea responsabilității, în timp ce răspunderea revine ambilor subiecți, adică și managerului inițial și delegatului său. Delegarea reprezintă o necesitate la o firmă complexă deoarece permite încărcarea echilibrată cu sarcini a managerului și executanților, printr-o distribuție rațională a sarcinilor de lucru.

1. Puterea și autoritatea profesorului

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 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. Puterea profesorului se manifestă prin sintetizarea celor patru componente (după Wadd K.):

- charisma (capacitatea de a atrage și de a influența oamenii prin propria personalitate),
- ascendența (capacitatea de a obține controlul asupra unei situații prin simpla prezență a persoanei respective),
- puterea intelectuală (puterea expertului, a celui ce știe),
- resursele de putere (capacitatea unui individ de a organiza elementele unei activități în clasă.

Caracteristicile **autorității de competență** reies din afirmațiile:

- Autoritatea și libertatea trebuie interpretate prin prisma responsabilității fiecăruia dintre parteneri.
- Autoritatea și ascultarea constituie mijloace pozitive de pregătire a autonomiei, a obiectivității în interacțiunea socială.
- Autoritatea didactică nu constituie scop în sine.
- Autoritatea profesorului pregătește progresiv autonomia, libertatea conștientă a elevilor.

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 formală are efecte negative asupra dezvoltării elevilor, este generatoare de conflicte psihosociale și randament scăzut. Este acea autoritate care decurge din manifestarea unui statut socio-profesional, care se manifestă prin următoarele comportamente ale cadrului didactic: profesorul le solicită elevilor atenție pentru că el este cel ce-i domină, le atrage atenția că el are puterea prin acordarea de recompense și pedepse (ca modalitate de dominare), el este cel ce-i va evalua, cel ce are dreptul la etichetare determinând chiar izolarea unor elevi și nu în ultimul rând, el este singura sursă de cunoaștere, cea mai abilitată și autorizată în domeniu.

Autoritatea didactică 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 puncte de vedere, experiența, cunoașterea, de a domina, a avea dreptate și putere.

Aceste valori nu trebuie judecate ca fiind greșite dacă modalitățile de manifestare nu sunt agresive. Totuși cadrele didactice ar trebui să ia în considerare că pot învăța multe de la elevi, uneori chiar ei pot indica modalitatea cea mai eficientă de abordare, de comunicare, de conduită. Tipurile

de putere la care poate face apel profesorul în clasa de elevi sunt:

– *puterea recompensei* (administrarea recompensei pe baza unor standarde de performanță),

– *puterea coercitivă* (de administrare a unor sancțiuni) tinde să promoveze complianța la dorințele liderilor atâta timp cât aceștia sunt prezenți, dar și nesupunere când ei lipsesc; pe de altă parte, puterea coercitivă încurajează oamenii să respingă liderul,

– *puterea legitimă*,

– *puterea cuvântului*,

– *puterea socială*,

– *puterea credinței*,

– *puterea compusă*,

– *puterea de referință* produce o mai apropiată relație între lider și subalterni, dar uneori dăunează priceperii conducătorului; ea poate fi însoțită și de o mai mare distanță socială,

– *puterea expertă* (bazată pe utilizarea competenței de influențare), întâlnită în literatura de specialitate și sub denumirile *puterea expertului*, *puterea de competență* etc. poate promova o mai mare influență a conducătorului, dar ea poate fi și însoțită de o mai mare distanță socială,

– *puterea carismatică* (de influențare prin forța caracterului),

– *puterea informațională* (datorită posedării de informații manageriale importante în momente de criză, critice, de conflict) se poate dovedi eficientă în cazul în care liderul prezintă informațiile într-o formă accesibilă și persuasivă, dar aceasta poate cere mult timp și poate fi nepracticabilă atunci când e 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 comportamente așteptate, cea carismatică, urmate de cea informațională și 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, povața, 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,
- se dobândește prin cultură psihologică și experiență specifică,
- se poate transforma în competență prin antrenament, prin autoformare.

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.

2. CARACTERISTICILE GRUPULUI ȘCOLAR. RELAȚII EDUCAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL CLASEI. ROLURI ȘI ATRIBUȚII ALE PROFESORULUI-MANAGER AL CLASEI DE ELEVI

1. Delimitări conceptuale

Grupul școlar este definit ca și colectiv, organism social, totalitate de persoane reunite cu scopul desfășurării unei activități.

Interpretarea biologică a grupului de elevi este următoarea: colectivul este un complex de individualități, având un scop determinat, organizat și având organe de conducere, iar între aceste individualități existând o corelație și interdependență.

Interpretarea pedagogică a colectivului de elevi este următoarea: un grup social cu scop bine definit, structură, coeziune și dinamică.

Structura este determinată de interrelațiile ce se stabilesc între membrii săi. După conținutul și modul de funcționare se disting două feluri de structuri:

- formală (investiri oficiale, roluri, funcții și responsabilități),
- informală (spontană, nu este impusă și reglementată, se bazează pe relații intersubiective, afective – de simpatie, antipatie, indiferență etc.).

2. Caracteristicile grupului școlar

Caracteristicile grupului școlar sunt:

- **Coeziunea** care reflectă convergența dintre membrii, concentrarea interacțiunilor în vederea integrării lor într-un tot unitar.
- **Dinamica** ce implică totalitatea transformărilor ce au loc în interiorul colectivului. Se referă la evoluția colectivului ca întreg, nu la modificări izolate.
- **Sintalitatea** colectivului care desemnează totalitatea trăsăturilor ce caracterizează un colectiv concret privit ca un întreg prin care se deosebește de celelalte colective. Așa cum pentru descrierea fenomenelor psihologice individuale se utilizează termenul de personalitate, pentru descrierea fenomenelor sociale, de grup se utilizează termenul de sintalitate. Personalitatea rezultă din modul cum sunt dispuse diversele componente psihice într-o constelație irepetabilă proprie fiecărei persoane, iar sintalitatea rezultă din conținutul concret și modul în care se manifestă diferite trăsături de grup într-un colectiv concret.

3. Clasa școlară ca grup

Studiile de psihologie socială evidențiază importanța climatului afectiv din grupul informal pentru participarea elevilor în școală, precum și eficiența interacțiunii dintre elevi pentru procesul de învățare. Dacă școala tradițională a avut o atitudine reticentă și chiar a descurajat cooperarea între elevi, pedagogii contemporani o favorizează, pornind de la ideea că, în multe cazuri, grupul mediază relația

elev-profesor. De altfel, unii autori includ în definiția grupului-clasă interacțiunea profesor-elev.

Clasa de elevi se constituie ca un grup foarte important pentru orice copil pentru că are o mare influență asupra membrilor săi.

Grupul primar este un grup ai cărui membrii au aceleași valori, scopuri și standarde de comportament și în care contactele interpersonale frecvente sunt posibile. *Clasa posedă toate caracteristicile grupului primar*, așa cum este înțeles acesta de specialiștii în dinamica grupului:

1. *Interacțiunea „față în față”* a fost considerată întotdeauna o caracteristică fundamentală a grupului primar. Clasa școlară oferă din plin posibilitatea unor interacțiuni de acest tip.

2. Ca orice grup mic, *clasa posedă structuri ce-i conferă stabilitate*. În cadrul interacțiunii membrilor se dezvoltă norme ce modelează comportamentele și le fac previzibile. De asemenea, structura clasei este întărită de statusurile și rolurile ce apar și evoluează în cadrul ei. În literatura pedagogică românească, Adrian Neculau a insistat asupra conceperii dinamicii „rol-statusului” ca învățare socială. Statusul este „un ansamblu de cerințe, de dispoziții oficiale care reglementează poziția fiecărui individ într-o colectivitate”, iar rolul „reprezintă aspectul comportamental al statusului, totalitatea conduitelor realizate din perspectiva deținerii unui anume status” (Neculau, A., 1983. p. 169). Autorul precizează că eforturile elevilor de a se încadra în rol, deci de a îndeplini rolul potrivit cu statusul de elev, nu conduc numai la performanțe școlare deosebite, dar și la asimilarea de către aceștia a normelor și valorilor societății.

3. Clasa tinde, ca grup, să atingă anumite scopuri. Acestea au atâta însemnătate, încât unii psihologi sociali le-au inclus chiar în definiția grupului-clasă: clasa de slevi ar fi, din această perspectivă, „un grup angajat în activități cu obiective comune, ce creează relații de interdependență funcțională între membrii săi” (Radu, I., 1976, p. 180).

4. Membrii clasei se percep pe ei înșiși ca făcând parte din grup, iar elevii din alte clase (grupuri) îi identifică pe baza acestei apartenențe.

Pentru a completa această descriere a funcționării grupului-clasă, ar trebui amintite aici procesele de grup, care „actualizează structura și funcțiile grupului în strânsă dependență cu scopurile acestuia” (Neculau, A., Zlate, M., 1983, p.186):

1. Procesul de realizare a sarcinii are o importanță aparte, sarcina constituind ceea ce trebuie să facă grupul pentru a-și atinge scopul. *În măsura în care îndeplinirea sarcinii apropie grupul de scopul său, membrii acestuia vor fi motivați să depună eforturi pentru realizarea ei.* Este foarte important, în cadrul acestui proces, ca sarcina să fie precis formulată, ceea ce nu constituie numai o obligație a profesorului, dar și a grupului de elevi. Sarcina comună este cea de învățare, dar ea devine specifică în funcție de diferitele segmente de activități.

2. *Procesul de comunicare este inițiat și se desfășoară în strânsă legătură cu cel de realizare a sarcinii.* Cercetătorii din domeniul dinamicii de grup au arătat de multă vreme că rețelele de comunicare ale

grupurilor diferă în funcție de tipul sarcinii: de exemplu, rețelele centralizate facilitează îndeplinirea sarcinilor simple, iar cele descentralizate se dovedesc mai eficiente în cazul sarcinilor complexe.

3. În ceea ce privește procesele afective, este evident că *atracția dintre membrii grupului-clasă constituie o condiție fundamentală a performanțelor școlare înalte*. Ea este, în același timp, o sursă de satisfacție personală pentru membri și un factor al coeziunii grupului. Interacțiunea intensă, contactele frecvente, precum și proximitatea fizică a elevilor în cadrul clasei fac ca atracția interpersonală să aibă un nivel foarte ridicat. De asemenea, similaritatea percepută a celorlalți, faptul că elevul înțelege că ceilalți membri ai clasei au, în general, atitudini și opinii similare, se constituie într-un factor important al atracției interpersonale. Profesorul are nevoie să cunoască rețeaua relațiilor afective, de atracție sau de respingere din clasă și să modeleze pattern-urile de atracție, pentru a-i sprijini pe izolați să reintre în grup și să evolueze mulțumitor în cadrul lui. Pentru aceasta, el are la dispoziție un set de tehnici specifice, derivate din concepția sociometrică a lui Jacob Moreno. Tehnicile sociometrice izbutesc să pună în evidență relațiile de simpatie, de antipatie și raporturile de indiferență din clasă, oferind o radiografie afectivă a colectivului. Testul sociometric, principalul instrument aflat la îndemâna profesorului, conține întrebări ce le cer elevilor să precizeze în ordine pe câțiva (de regulă, trei) din colegii lor cu care ar face sau nu o anumită activitate, pe care i-ar accepta sau nu ca ocupanți ai unui anume status în clasă etc. Aplicat elevilor din clasele mici, acest chestionar se transformă într-un interviu. Testul permite profesorului să stabilească statutul sociometric al fiecărui elev, adică să

identifice elevii lideri, cei preferați de majoritatea membrilor grupului, dar și izolații. Astfel de date se dovedesc deosebit de utile pentru proiectarea unei intervenții care ar viza reamenajarea interacțiunilor dintre elevi și, implicit, ameliorarea participării lor în situațiile școlare.

4. Procesul de influență din clasa de elevi asigură uniformitatea comportamentelor.

4. Omogenitate și eterogenitate în alcătuirea clasei

O caracteristică a grupului școlar, care pare să marcheze în mod fundamental comportamentul elevilor, o constituie omogenitatea sa. Într-adevăr, spre deosebire de alte tipuri de grupuri sociale, grupul educativ are o compoziție relativ omogenă, cel puțin din punctul de vedere al vârstei, statutului, nevoilor, intereselor și aspirațiilor.

Formarea unor clase școlare omogene sau eterogene din punctul de vedere al capacității elevilor are importante consecințe psihologice și sociale, problema fundamentală în această privință este legată de succesul sau eșecul școlar al elevilor, dar și de eficiența profesorului.

Avantaje ale omogenității

Organizarea omogenă a colectivelor de elevi presupune, evident, existența unor clase cuprinzând elevi foarte buni și a altora cu elevi slabi sau foarte slabi. O astfel de organizare înlesnește, în cazul claselor cu nivel superior, predarea și, în general, comunicarea profesorului cu grupul elevilor. Pentru copii, ea prezintă avantajul că expunerea profesorului și discuțiile din clasă au loc la un nivel accesibil tuturor. Un aspect ce nu poate fi neglijat în luarea