

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

Dimensiunea emoțională a activității de conducere

Nina JUC

Liceul Teoretic „Ginta Latină”, Chișinău, Republica Moldova

Rezumat. Procesul de reformare a sistemului educațional prevede realizarea eficientă a managementului școlar. Implicarea dimensiunii emoționale în activitatea de conducere poate asigura acest deziderat. Pentru a crea un climat socioemoțional benefic în organizația școlară este nevoie ca liderul să dețină competența de a induce claritate în emoțiile umane personale și ale angajaților. Conducătorilor la care le reușește acest lucru le este asigurat succesul managerial.

Cuvinte-cheie: inteligență emoțională, competențe emoționale, responsabilitate emoțională, stil de conducere, comunicare eficientă.

În contextul demersului social de umanizare a educației, realizarea prevederilor Codului educației și ale Strategiei dezvoltării învățământului în Republica Moldova „Educația 2020” necesită implicarea tuturor factorilor și resurselor care contribuie la creșterea eficacității actului de conducere. În convingerea noastră, *dimensiunea emoțională a conducerii școlii* devine una prioritară. În condițiile crizei morale din societatea noastră rolul educației, a școlii, în special, devine crucial în dezvoltarea umană și implicit, responsabilitatea actului de conducere pentru asigurarea calității educației în toată ierarhia sistemului de învățământ.

Ne convingem cu toții, calitatea vieții depinde de calitatea vieții emoționale. Din acest motiv, apelul la inteligența emoțională, definită drept „abilitatea unei persoane de a înțelege și a-și gestiona eficient emoțiile, de a înțelege și a se descurca cu emoțiile celor din jur, în scopul creării unor relații adecvate cu ceilalți și a creării unui echilibru emoțional atât intrapersonal, cât și interpersonal” [D. Goleman, 1995] este un proces firesc. *Această corelație este cheia succesului – armonizarea cu sine și cu ceilalți.* Liantul care îi ține pe oameni uniți într-o echipă și care le susține devotamentul față de organizație, nivelul comun de înțelegere, este emoția pe care o trăiesc. În această ordine reamintim definirea noțiunii actului de conducere concepută de către prof. univ. Vasile Cojocaru drept „o artă de mobilizare a oamenilor în vederea realizării sarcinilor organizației și a intereselor, opțiunilor acestora”, mobilizare în sensul de a inspira, a entuziasma, a-i face să participe benevol, voluntar. Ca urmare, conducerea unității de învățământ în acest caz este una rezonantă, asigurată de combinarea dintre intelect și emoții, iar eficiența ei depinde, în mare măsură, și de bunăstarea emoțională din școală. Cercetările în acest sens, dar și practicile educaționale, ne demonstrează că dimensiunea emoțională a activității de conducere determină cât de bine vor funcționa toate celelalte aspecte organizationale. Altfel spus, acțiunile liderilor și stările lor de spirit au un impact impunător asupra oamenilor, iar acei manageri și angajați care au un nivel mai ridicat al inteligenței emoționale au mai mult succes profesional, sunt mai motivați intrinsec, mai optimiști, cooperanți, au capacitatea de a stabili relații pozitive cu alții. Astfel, alături de calitățile intelectuale, abilitatea de a folosi emoțiile din propria cultură în mod adecvat, capacitatea de a empatiza cu cei din jur contribuie la crearea unei stări de spirit înălțătoare, provoacă inițiativă, creativitate, asumare liberă de responsabilități, ceea ce apropie managementul mai mult de artă, decât de știință. Succesele reale, performanțele individuale și organizaționale, în ultimă instanță, depind prioritar de faptul cum se acționează, cum sunt canalizate/gestionate emoțiile în direcția pozitivă. Calitatea dispoziției dictează calitatea muncii.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

Toți își doresc o viață profesională împlinită, atât cei conduși, cât și cei ce conduc. Managerii-lideri eficienți nu se bazează doar pe strategii, viziuni, idei. Indiferent ce obiective au, ei fac apel la emoții și contribuie la bunăstarea emoțională în organizație. Conducerea bazată pe inteligența emoțională inspiră și stimulează pasiunea și entuziasmul, susține motivația și devotamentul, iată de ce responsabilitatea emoțională a conducătorului instituției educaționale este o dimensiune fundamentală, cea mai importantă a conducerii, care în esența sa este de natură umană. Cheia funcționării *conducerii bazate pe inteligența emoțională* în avantajul tuturor constă în folosirea de către conducere a competențelor ce țin de inteligența emoțională: modul în care ei se raportează la propria persoană și la relațiile lor. Complexitatea raporturilor de comunicare în care sunt implicați zilnic angajații și angajatorii poate afecta calitatea vieții acestora. Astfel, în ultimii ani s-a conturat **un nou tip de management, cel al inteligenței emoționale**, management orientat spre succes, dat fiind faptul că se întemeiază pe abilități emoționale bine formate care asigură o relaționare interpersonală eficientă bazată pe comunicare asertivă, încredere, empatie și optimism.

Ariile managementului în care inteligența emoțională este indispensabilă includ: *Managementul comunicării; Managementul echipelor; Managementul decizional; Managementul schimbării; Managementul conflictului; Managementul stresului*. De remarcat, că **managementul abilităților emoționale** are caracteristici specifice, precum: abilitatea de a folosi emoțiile în mod productiv; capacitatea de a preîntâmpina și a rezolva prin negociere conflictele și de a le folosi ca sursă de feed-back; sentimentele membrilor organizației sunt privite ca variabile importante în obținerea succesului; tehnici prin programe educaționale privind cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților; crearea unui mediu în care angajații să fie motivați, să se simtă în siguranță, importanți. În viziunea lui Goleman, pe care o acceptăm și o realizăm în practicile noastre, pentru ca o organizație/ instituție să meargă bine este necesar să se acorde atenție abilităților emoționale ale membrilor săi, asigurându-se o compatibilitate între aceștia sub raport emoțional-afectiv. **Domeniile inteligenței emoționale și competențele adiacente de conducere**, după cum susțin mai mulți specialiști, în special, D.Goleman, vizează: **competențe personale** – abilități care se referă la maniera în care ne ocupăm de noi înșine (autocunoașterea: *autocunoașterea emoțională, autoevaluarea corectă, încrederea în sine*; stăpânirea de sine: *autocontrolul emoțional, conștiințiozitate, adaptabilitatea, ambiția, inițiativa, automotivarea, implicarea, optimismul*) și **competențe sociale** – abilități ce se referă la maniera în care ne gestionăm relațiile (conștiința socială: *empatia, asertivitatea, conștiința organizațională, solitudinea*; gestionarea relațiilor: *conducerea inspirată, influența, formarea altora, catalizarea schimbărilor, gestionarea conflictelor, spiritul de echipă, colaborarea și cooperarea*). Competențele emoționale personale corelează cu competențele emoționale sociale, astfel generând construirea relațiilor de comunicare eficientă.

Această corespondență a *inteligenței emoționale și competențelor adiacente de conducere* se manifestă plenar în **stilurile de conducere a managerului-lider**: vizionar, sfătuitor, colegial, democratic, considerate stiluri rezonante, cu efecte pozitive, sau în stiluri disonante, în cazul practicării stilului promotor și dominator, neacceptabile în perspectiva democratică. Stilul de conducere conceput ca fiind modul concret de joc al unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător [9, pag. 34] depinde de mai mulți factori generatori și favorizanți, ce țin de lider, de subordonați, de situație, dar și de relația dintre grup și personalitate, climatul grupului, cultura, satisfacerea socială. Ultimii pretind la o pondere mai însemnată în prezent, iar practicile educaționale ne demonstrează că anume acești factori, ce țin de un stil autentic, centrat pe om, pe relațiile umane bazate pe încredere, asigură

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

succesul individual și organizațional. Această tendință este susținută de noi prin *respectarea principiilor conducerii de calitate*, formulate de John Maxwell (influența, prioritățile, integritatea, crearea unei schimbări pozitive, rezolvarea problemelor, atitudinea, oamenii – cea mai de preț avere, viziunea, autodisciplina, formarea personalității; înțelegerea, practicarea și desăvârșirea Cercului Leadership-ului (grija, învățarea, aprecierea, contribuția, verbalizarea, conducerea, reușita), conceperea/constituirea personalității pozitive, având caracteristicile sale specifice - sentimentul subiectiv de confort interior, optimismul, autodeterminarea, înțelepciunea, creativitatea și talentul). Experiența anilor de conducere a Liceului Teoretic „Ginta Latină”, mun. Chișinău, demonstrează că atunci când managerul evocă emoții pozitive la subalterni, aceștea devin mai responsabili și sunt mai încrezuți în acțiuni și comportamente profesionale, iar crearea armoniei în organizația școlară reușește, dacă managerul principal încurajează cadrele didactice să-și valorifice la maximum potențialul individual; creează condiții tuturor de cunoaștere și promovare a valorilor organizaționale; stimulează gândirea critică și solicită feed-back de la angajați; sesizează și utilizează oportunitățile de dezvoltare a organizației școlare; provoacă/motivează cadrele didactice spre luarea deciziilor și asumarea responsabilității pentru deciziile luate.

Inteligența emoțională este puterea „de a acționa sub presiune” [8, pag.134], încrederea de a construi relații fructuoase, curajul de a lua decizii și viziunea de a crea viitorul. Credem că prin descoperirea, înțelegerea și educarea lumii emoționale, oricine poate să trăiască bucuria unei vieți echilibrate.

Inteligența emoțională este o abilitate care poate fi învățată. Anume din acest motiv, Liceul Teoretic „Ginta Latină”, mun. Chișinău, dispune de un program instituțional de dezvoltare a inteligenței emoționale la nivelul echipei manageriale, cadrelor didactice și a elevilor. Echipa managerială în format extins a parcurs un program de 30 de ore la tema „Conducerea bazată pe inteligența emoțională” cu participarea specialiștilor de la UPS „Ion Creangă” (prof. univ. V. Gh. Cojocaru), iar pentru cadrele didactice sunt prevăzute traininguri în cadrul seminarului cu statut permanent ce funcționează de mai mult timp în liceu. Înregistrăm succese în implementarea conceptului de *cultura emoțională a profesorului*, inițiat de prof. univ M. Cojocaru-Boroșan [2], centrat pe *dimensiunea intrapersonală* (imaginea de sine, motivațional-normativă, conotativă, cognitivă) și *dimensiunea comunicativ-relațională* (managerială, discursivă, integratoare, axiologică) a acestuia, favorizând un stil charismatic de comunicare. Astfel, *profesorul constructivist dezvoltă în mediul educațional sistemul emoțiilor constructive evitând apariția și stabilizarea celor distructive*. Educarea inteligenței emoționale a elevilor în devenirea personalității urmează scopul de a-i pregăti să reușească în viață prin a se cunoaște mai bine pe sine și pe ceilalți, a-i face să aibă încredere în sine, în abilitățile proprii, a-i învăța să-și observe emoțiile, să le înțeleagă, interpreteze și să le gestioneze, să transforme emoțiile negative, să se manifeste în siguranță atunci când se simt supărați, îngrijorați, obosiți, triști. Printre modelele de sarcini care facilitează dezvoltarea inteligenței emoționale (Comentariul afirmației, imaginii; Prezentarea unei persoane; Prezentarea propriei persoane; Elaborarea și prezentarea unui discurs; Audierea și interpretarea melodiilor pe versurile studiate; Compunerea versurilor etc.) de o mare popularitate se bucură eseuul „Cine sunt EU?”, rezultatele cărui sunt cu tact analizate de către elevi și diriginți cu luarea de decizii întru perfecționarea propriei persoane.

Atmosfera binevoitoare din liceu bazată pe cooperare, colaborare și respect, comunicarea deschisă, cultura organizațională și climatul psihologic sănătos, educația pentru dezvoltarea emoțională contribuie la comunicarea eficientă, creșterea performanțelor academice ale elevilor, manifestarea comportamentului prosocial - fapt care se datorează regândirii conducerii instituției din perspectiva

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

inteligenței emoționale.

Repere bibliografice:

- [1] V. Cojocaru, „Competență-Performanță-Calitate: concepte și aplicații în educație”, Chișinău: CEP UPSC, 2016.
- [2] M. Cojocaru-Borozan, „Cultura emoțională a profesorului”, Chișinău, CEP UPSC, 2010.
- [3] St. Covey, „A 8-a treaptă a înțelepciunii”, București: ALLFA, 2006.
- [4] D. Goleman, „Inteligența emoțională în Leadership”, București: Curtea Veche, 2005.
- [5] Ș. Iosifescu, „Managementul calității”, București: Editura Economică, 2000.
- [6] N. Juc, „Conducerea bazată pe inteligență emoțională”, Chișinău.: Făclia, nr.1-2; 13, 20.01.2017
- [7] J. Maxwell, „Lider la 360 grade. Dezvoltă-ți puterea de inteligență oriunde te-ai afla în cadrul organizației”, București: Amaltea, 2009.
- [8] N. Țimbaliuc, „Inteligența emoțională ca factor de eficientizare a managementului organizației”: Teză de doctor, Chișinău, 2018.
- [9] M. Zlate, „Leadership și management”, Iași: Polirom, 2004

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

Programul Instituțional de Dezvoltare a conducerii bazate pe inteligența emoțională

- Obiective generale:**
1. Constituirea unui sistem de conducere bazat pe inteligența emoțională.
 2. Configurarea și implementarea conceptului de cultura emoțională a profesorului.
 3. Elaborarea și promovarea unor modele de sarcini care facilitează dezvoltarea inteligenței emoționale a elevilor.

Obiective specifice	Activități	Grup-țintă	Termene	Indicatori de performanță
Identificarea caracteristicilor specifice ale managementului inteligenței emoționale; Determinarea corespondenței inteligenței emoționale și competențele adiacente de conducere Specificarea stilurilor de conducere a managerului în perspectiva IE	Parcurgerea unui curs special de 30 ore în problematica conducerii bazate pe IE; Organizarea unor traininguri de formare/dezvoltare a IE, abilităților respective; Elaborarea unui ghid privind specificațiile managementului bazat pe IE; Analiza nivelului de autocunoaștere personală; Stabilirea unui climat deschis de comunicare și colaborare la nivel organizațional și clasă de elevi; Identificarea cauzelor conflictelor și modalităților de soluționare; Specificarea surselor stresului și modalităților de înlăturare; Determinarea barierilor în schimbare. Autodiagnosticarea stilului de conducere; Determinarea cauzelor psihosociale și organizaționale a reticențelor stilului de conducere	Echipa managerială- 27 persoane Cadrele didactice Cadrele didactice Echipa managerială, cadrele didactice Echipa managerială	Semestrul 1, 2018 2018 Semestrul 2, 2018 Semestrul 2, 2018 Anul de studii 2019-2020	Formarea/dezvoltarea competenței emoționale; conducere inspirată; Formarea/dezvoltarea abilităților emoționale, Ghidul elaborat, gestionarea relațiilor; Influența; gradul de comunicare, spiritul de echipă și colaborarea; catalizarea schimbării; adaptabilitatea; gestionarea conflictelor și a stresului.. Respectarea principiilor conducerii de calitate; stilul autentic, stăpânirea de sine; transparența; ambiția, inițiativa; autocontrolul emoțional.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0. International License

<p>Conceperea și conștientizarea culturii emoționale a profesorului; Identificarea profesorului constructivist care dezvoltă în mediul educațional sistemul emoțiilor constructive</p>	<p>Organizarea unor training-uri privind conceperea Profilului Profesorului în actualitate; Identificarea caracteristicilor proprii în raport cu caracteristicile unui bun profesor stabilite de UE; Configurarea propriei imagini în raport cu standardele de competență; Elaborarea caracteristicilor <i>profesorului</i> constructivist pe dimensiunea intrapersonală și dimensiunea comunicativ-relațională; Valorificarea abilităților emoționale în activitatea profesională și personală.</p>	<p>Cadrele didactice Cadrele didactice</p>	<p>Semestrul 2, 2017 2017-2018</p>	<p>Competențe personale, imaginea de sine Conștiința socială: empatia; conștiința organizațională; solitudinea imaginea motivațional-normativă, conotativă, cognitivă, managerială, discursivă, integratoare, axiologică. performanțele individuale</p>
<p>Identificarea modelelor și tehnicilor de dezvoltare a IE la elevi; Determinarea factorilor ce influențează asupra stabilității emoționale</p>	<p>Analiza rezultatelor îndeplinirii sarcinilor cu referință la IE a elevilor, realizării eseului la tema <i>Cine sunt EU?</i> Regândirea Regulamentului de activitate a liceului în perspectiva asigurării gestionării relațiilor emoționale; Asigurarea unui proces eficient și armonios de învățare/exersare a metodelor și tehnicilor de dezvoltare a inteligenței emoționale..</p>	<p>Cadrele didactice, elevii Cadrele didactice, elevii</p>	<p>2018-2019 Anual 2019-2020</p>	<p>autocunoașterea emoțională; încrederea în sine; autoevaluarea corectă; cultura organizațională și climatul psihologic, cooperare, colaborare și respect, comunicarea deschisă; creșterea performanțelor academice</p>