

PROFESORUL DESĂVÂRȘIT

EDITURA PARALELA 45

Redactare: Maria-Magdalena Trandafir
Corectură: Dragoș Dumitrescu
Tehnoredactare și DTP copertă: Mihail Vlad
Pregătire de tipar: Marius Badea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
STEELE, DANNY

Profesorul desăvârșit : cum să înțelegi cele trei dimensiuni care definesc profesoratul eficient / Danny Steele ; trad. din lb. engleză de Renata Tatomir. – Pitești : Paralela 45, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-973-47-3996-7

I. Tatomir, Renata (trad.)

37

159.9

Notă: Mărcile instituționale, de produs sau de servicii ori mărcile înregistrate apărute în textul cărții au fost menționate doar cu scop explicativ și de identificare, fără a exista vreo intenție de încălcare a drepturilor deținute de proprietarii lor.

The Total Teacher: Understanding the Three Dimensions that Define Effective Educators
Danny Steele

Copyright © 2022 Taylor & Francis
All rights reserved.

Authorised translation from the English language edition published by Routledge,
a member of the Taylor & Francis Group LLC.

Copyright © Editura Paralela 45, 2023

Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.
www.edituraparalela45.ro

Danny Steele

PROFESORUL DESĂVÂRȘIT

Cum să înțelegi **cele trei dimensiuni**
care definesc profesoratul eficient

Traducere din limba engleză de
Renata Tatomir

Editura Paralela 45

CUPRINS

<i>Faceți cunoștință cu autorul</i>	11
<i>Mulțumiri</i>	13
<i>Nota autorului</i>	15
<i>Introducere</i>	17

Partea I. Prima dimensiune: perspectiva științifică

1 Managementul clasei	27
Organizarea	28
Rutina	29
Comportamentul elevului	31
<i>Elevul necuviincios</i>	36
2 Climatul de lucru	40
Tonul dat de profesor	42
Vulnerabilitatea cadrului didactic	44
Conștientizarea percepției pe care o au elevii	46
3 Procesul de instruire	54
Planificarea lecției	55
<i>Considerații privitoare la programa școlară</i>	56
<i>Considerații privitoare la metoda de predare</i>	58
<i>Considerații privitoare la tipurile de evaluare</i>	59

Activitatea de predare	60
<i>Implicarea</i>	60
<i>Instruirea diferențiată</i>	64
<i>Cei patru „C“</i>	65
<i>Munca neproductivă</i>	66
<i>Tehnologia</i>	67
<i>Echitatea</i>	68
Evaluarea rezultatelor	70
4 Angajamentul profesional	76
Asumarea	80
Reflecția.	81
Disponibilitatea la eșec	83
Colaborarea.	84
<i>Participarea la seminare și conferințe</i>	84
<i>Implicarea în comunitățile de învățare profesională</i>	85
<i>Observarea colegilor</i>	86
<i>Valorificarea rețelelor sociale</i>	87
Partea a II-a. A doua dimensiune: perspectiva relațională	
5 Menirea cadrului didactic	101
Plăcuța motivațională	105
Peretele cu visuri	106
Chipuri în loc de numere	107
Povestea lui Brayden	109
6 Cunoașterea elevilor	116
„Cam 10-15“	117

Fata cu părul roșu	118
Lumi în conflict	120
O viață grea.	121
În cine ai încredere?	123
Amintiri din clasa a III-a	124
Dincolo de aparențe.	125
7 Construirea relațiilor	131
Începeți de la ușă	132
Fiți frânghia de salvare a elevilor	133
Lefty	134
Prețuiți și reușitele mărunte	136
Găsiți un hobby comun	137
Pătrundeți în lumea lor	138
Cum să faceți față provocărilor	139
Începeți prin a arăta că vă pasă	141
 Partea a III-a. A treia dimensiune: perspectiva culturală	
8 Transformarea școlii	151
Urmați-vă misiunea	153
Insuflați entuziasm.	154
Asumați-vă responsabilitatea în privința rezultatelor	156
Asumați-vă riscuri	156
Fiți binevoitori cu colegii	157
Plecați de la premisa de nevinovăție.	158
Fiți solidari	159
Concentrați-vă asupra soluțiilor	159
Faceți uz de spațiul public cu înțelepciune	161

Învățați de la alți profesori.	162
Fiți optimiști	162
<i>Concluzii</i>	168
<i>Epilog. A patra dimensiune: grija profesorului</i> <i>față de sine</i>	171
<i>Referințe bibliografice</i>	174

EDITURA PARALELA 45

Faceți cunoștință cu autorul

Dr. Danny Steele este director al unei școli din Birmingham, Alabama, și a fost implicat aproape 30 de ani în sistemul public de educație.

Pe lângă activitatea de conducere, desfășurată atât la nivel de gimnaziu, cât și de liceu, el a lucrat ca profesor, consultant, director adjunct și cadru didactic universitar.

În 2005, a fost distins cu titlul „Directorul Adjunct al Anului“, iar în 2016 a fost numit „Directorul Anului“ – ambele pentru categoria „Școli Gimnaziale“, în statul Alabama.

De-a lungul anilor, a susținut discursuri la numeroase conferințe statale și naționale. În prezent, deține un blog de leadership educațional cu peste 5 milioane de vizualizări.

Danny Steele a obținut o diplomă în istorie la Covenant College din Lookout Mountain, Georgia. De asemenea, a absolvit un curs postuniversitar de specializare în management educațional la Samford University, Birmingham, Alabama. Ulterior a obținut masteratul în istorie la University of Alabama. A finalizat apoi un doctorat în leadership educațional, tot la Samford University.

Locuiește în Birmingham împreună cu soția sa, Holley, și cu cei trei copii ai lor – DJ, Will și Elizabeth.

Mulțumiri

Poetul John Donne scria că „niciun om nu e o insulă“. Acest citat celebru este o mărturie a conexiunilor pe care le avem unii cu alții. Noi nu trăim într-un vid; nu lucrăm într-un vid; iar autorii nu scriu cărți într-un vid. Tot ce facem se desfășoară într-un context, iar dacă nu ne dăm seama de asta, înseamnă că nu ne-am implicat destul. Admir fundașul care, după ce aduce mingea în jumătatea adversă, i-o pasează atacantului, ca s-o trimită în poartă. Apreciez sportivul ce recunoaște astfel că n-a reușit de unul singur. Succesul fiecăruia dintre noi li se datorează și celor care l-au ajutat pe parcurs. De-a lungul experienței mele de educator și de autor, au fost mulți cei care m-au ajutat, însă aici îi pot aminti doar pe câțiva dintre ei.

Mulțumesc editoarei mele, Lauren Davis, precum și echipei de la Routledge. Toți m-au susținut enorm, dar ochiul ei atent la detalii a făcut ca această carte să devină și mai convingătoare. Îi sunt recunoscător că a crezut în mesajul meu.

Apreciez cooperarea, susținerea și nesfârșita înțelepciune de care m-am bucurat din partea lui Todd Whitaker. Conversațiile

PROFESORUL DESĂVÂRȘIT

cu el m-au ajutat să-mi clarific opiniile cu privire la structura acestei cărți.

Până acum am lucrat cu mulți pedagogi extraordinari, dar aș dori să-mi exprim recunoștința în mod special față de doi dintre ei. Am avut privilegiul să lucrez alături de Neely Woodley și Cas McWaters. De-a lungul anilor, am petrecut nenumărate ore discutând cu amândoi despre arta predării. Sunt pedagogi desăvârșiți, iar azi întruchipează un model de lider în educație. Apreciez colaborarea cu ei și sunt mândru de prietenia lor.

Fratele meu, David, a crezut întotdeauna în talentul meu de pedagog, manager și autor. Nu găsesc cuvinte potrivite să exprim cât de recunoscător îi sunt pentru neconținutul lui încurajare.

Iar pentru soția mea, Holley... Îți mulțumesc că mă susții să-mi urmez această pasiune. Îți mulțumesc că îmi împărtășești entuziasmul, când vin acasă de la serviciu și vorbesc despre cât mă inspiră profesorii cu care lucrez. Îți mulțumesc că ai citit toate versiunile acestui manuscris și mi-ai oferit un feedback atent de fiecare dată. Îți mulțumesc că mi-ai fost cel mai entuziast suporter. Îți mulțumesc că ești întotdeauna lângă mine. Și îți mulțumesc că mă însoțești în această aventură.

Introducere

Dacă ai absolvit facultatea de medicină, oamenii ți se vor adresa cu „domnule doctor“. Când termini rezidențiatul, poți începe să practici medicina. Ești medic. Dar asta nu înseamnă neapărat și că vei fi unul bun. Când avem nevoie să primim ajutor medical, în mod sigur ne așteptăm din partea celui care ne tratează la ceva mai mult decât ca diploma de pe perete să nu fie falsă. Și, de obicei, ne dorim de la el mai mult decât „competența“ standard. Când mergem la medic – și, evident, atunci când ducem o persoană dragă la spital – nu căutăm doar o îngrijire potrivită, ci una specială. Nu vrem ca medicul care ne tratează să fie mediocru, vrem să fie desăvârșit. Deși nu sunt o autoritate în domeniul asistenței medicale, permiteți-mi să sugerez că există trei aspecte definitorii ale medicilor desăvârșiți.

Mai întâi, ei înțeleg latura științifică a profesiei. În timpul studiilor universitare, se concentrează pe asimilarea materiei. Înțeleg nu doar cum e alcătuit corpul uman, ci și cum funcționează. Sunt capabili să recunoască simptomele, dar și să le asocieze unor afecțiuni. Sunt familiarizați cu cea mai bună modalitate

de a trata fiecare boală și știu ce medicație să prescrie în funcție de context. Citesc publicațiile medicale periodice și participă la conferințe de profil, pentru a se pune la curent cu cele mai recente cercetări și cu cele mai eficiente tehnici terapeutice. Pe scurt, un medic desăvârșit își cunoaște profesia.

În al doilea rând, acești doctori eficienți pun preț pe componenta umană a practicii medicale. Un anumit pasaj din versiunea actuală a Jurământului lui Hipocrate spune așa: „Voi fi conștient că medicina înseamnă atât artă, cât și știință, iar căldura, simpatia și înțelegerea pot cântări mai greu decât bisturiul chirurgului sau medicamentul farmacistului.“ La asta ne referim când spunem „maniera de a trata pacienții“. Asta reprezintă o calitate pe care fiecare pacient o apreciază la medicul său. Un alt pasaj din acest jurământ spune: „Voi fi conștient că nu tratez o stare febrilă sau o excrescență canceroasă, ci o ființă umană bolnavă, a cărei maladie îi afectează familia și stabilitatea economică. În responsabilitatea mea intră și aceste probleme conexe, dacă vreau să am grijă în mod corespunzător de pacient.“ Când mergem la doctor, vrem ca acesta să ne asculte și să-i pese cu adevărat. Vrem să manifeste compasiune. Asemenea calități ne fac nouă vindecarea mai ușoară, iar medicii buni consideră că – atunci când alocă timp să-l asculte și să-l înțeleagă pe pacient – reușesc în general să acorde un tratament mai eficient.

Și, în sfârșit, medicina nu este practică într-un vid; există un context cultural care, în ultimă instanță, influențează calitatea îngrijirii. Medicii desăvârșiți admit că nu le știu pe toate. Iată ce spune un alt pasaj din Jurământul lui Hipocrate: „Nu-mi va fi rușine să spun «Nu știu» și nici nu voi ezita să apelez la colegii

mei atunci când, pentru recuperarea pacientului, sunt necesare competențele altcuiva.“ De multe ori, când interpretează o imagine radiologică, doctorii solicită o a doua opinie. Sau discută cu un coleg despre cea mai eficace abordare a unei operații deosebit de complicate. Și, cu siguranță, este firesc ca medicii dintr-o echipă interdisciplinară să se sprijine unul pe celălalt, pentru a stabili cea mai bună cale de tratament pentru un bolnav de cancer. Însă aici este vorba despre ceva mai mult decât simpla disponibilitate de a colabora. Cultura organizațională a unui spital influențează calitatea îngrijirii medicale de care se bucură pacienții săi. Determină atitudinea și practicile infirmierelor, ale tehnicienilor și ale asistentelor. Oricine a intrat într-un spital ori a însoțit acolo o persoană dragă va fi de acord cu afirmația asta, căci astfel de nuanțe se simt.

Să sperăm că, la nivelul facultăților de medicină și al comisiilor de acordare a autorizației de liberă practică, metodele de verificare a cunoștințelor garantează un nivel minim al competențelor profesionale, așa încât toți să avem încredere atunci când facem un consult clinic sau ne internăm într-un spital. Dar este posibil ca un doctor să practice medicina și să nu exceleze în toate cele trei aspecte discutate mai sus? Bineînțeles. Poate el să diagnosticheze corect afecțiunea de care suferim, să prescrie medicația adecvată și, cu toate acestea, să fie nepoliticos? Este posibil. Se poate întâmpla să fie sigur de diagnosticul pe care l-a pus, fără a-l verifica și cu colegii? Posibil. Își poate face meseria fără a avea o atitudine pozitivă? Presupun că da. Însă care tip de doctor credeți că va fi mai eficient și pe care l-ați prefera? Cred că răspunsul este evident.

PROFESORUL DESĂVÂRȘIT

Așa cum o diplomă de medic nu-l face pe acesta eficient, nici o diplomă de profesor nu-l face pe acesta eficient. În cartea de față vreau să demonstrez că, asemenea celor mai buni medici, și cei mai buni profesori – aceia bine instruiți – au dobândit măiestrie pe trei dimensiuni. Exact după cum există „artă“ în practica medicinei, tot așa există artă și în practica predării.

La fel cum medicul desăvârșit e bine instruit în aspectele științifice ale profesiei sale, și profesorul desăvârșit cunoaște bine aspectele științifice ale profesiei sale. Aceasta e prima dimensiune. Capitolul 1 abordează modul în care poate fi gestionată clasa de elevi, precum și importanța abordării constructive a disciplinei. Capitolul 2 descrie modalitățile prin care profesorii pot crea un climat favorabil printre elevi, dar și cum poate fi îmbunătățită instruirea cu ajutorul atmosferei din clasă. Capitolul 3 schițează procesul de instruire plină de semnificație și explorează elementele și principiile de bază ale actului de predare. Capitolul 4 evidențiază rolul important pe care îl are dezvoltarea profesională în cazul celor mai eficienți pedagogi și schițează patru strategii prin care profesorii să ridice calitatea actului educațional.

A doua dimensiune, cea a relaționării, ajunge la esența profesiei noastre, adică la ceea ce ne motivează activitatea – elevii. Așa cum noi ne dorim niște medici care să se comporte frumos cu pacienții, la fel speră elevii noștri și părinții lor ca profesorii să se poarte bine cu copiii în general. Capitolul 5 evidențiază misiunea profesorilor. Capitolul 6 explică în detaliu de ce este important ca profesorii să-și cunoască și să-și înțeleagă elevii. Iar Capitolul 7 le oferă profesorilor exemple de strategii, în procesul de construire a relației cu elevii lor.

Introducere

A treia dimensiune a profesorilor desăvârșiți implică abilitatea acestora de a-și asuma rolul de membru activ în corpul profesoral, subiect pe care îl explorăm în Capitolul 8. Așa cum medicii au capacitatea de a modela cultura organizațională a unui spital, și profesorii au capacitatea de a influența atitudinile, normele, valorile și practicile colective ale unei școli. Acolo unde vor întâlni o cultură instituțională slabă, pedagogii buni nu-și vor permite să devină victime, ci vor contribui la îmbunătățirea acesteia. Astfel de oameni se dedică transformării școlii lor într-un loc extraordinar, în care copiii să-și dorească să învețe, iar adulții să lucreze.

Volumul de față nu se dorește a fi o prezentare exhaustivă a diferitelor componente ale activității de predare. Evident că există autori care au scris cărți întregi despre asta, așa că eu le-am dedicat câte un singur paragraf. Intenția mea a fost ca această carte să fie, mai degrabă, o prezentare generală a trăsăturilor definitorii pentru un profesor desăvârșit. Am scris-o cu scopul de a sublinia într-o manieră concisă (cu ajutorul caracteristicilor esențiale), practicile fundamentale ale acelor profesori pe care orice director și i-ar dori în școala lui și de la care elevilor le-ar plăcea să învețe. Mă refer aici la calitățile și deprinderile educatorilor eficienți.

Pentru profesorii experimentați: Sper să vă recunoașteți în aceste pagini și sper ca această carte să confirme importanța muncii pe care o depuneți. Trag nădejde că ideile mele vă vor convinge să perseverați.

Pentru profesorii debutanți: Sper ca lucrarea de față să vă lumineze traseul profesional. În cariera voastră o să aflați repede

Introducere

de ei înșiși. La fel cum în sala de operații nu se dorește prezența medicilor epuizați, plictisiți sau agitați, nici profesia de pedagog nu permite ca profesorii să intre la ore obosiți, apatici sau streșați. De aceea voi încheia cartea cu o scurtă argumentație referitoare la faptul că profesorii trebuie să aibă grijă de ei înșiși.

În cariera mea, am lucrat cu mulți pedagogi extraordinari și sunt încântat că pot include opiniile câtorva dintre ei în acest proiect. Fiecare capitol va prezenta așadar constatările personale ale unor profesori care au depus toate eforturile. Sper că relatările lor vor oferi un plus de credibilitate ideilor din această carte și că vor clarifica modul în care arată această profesie în practica de zi cu zi. Personal, sunt încântat că vă pot face cunoștință cu astfel de oameni. Sunt onorat că mi-au fost colegi deoarece munca lor m-a inspirat și le sunt profund recunoscător pentru contribuția lor.

Partea I

Prima dimensiune:
perspectiva științifică

EDITURA PARALELA 45

1

Managementul clasei

Îmi amintesc cum un profesor experimentat mi-a destăinuit la un moment dat dezamăgirea sa cu privire la o clasă de-a V-a în care predă. El se simțea de parcă și-ar fi epuizat tolba cu trucuri, iar elevii nici măcar nu începuseră să coopereze. Nu părea să le pese de recompensele ori de pedepsele lui. În cele din urmă, mi-a comentat tăios: „Pur și simplu, nu-i plac.“ Îmi amintesc că am avut și eu asemenea experiențe, chiar și atunci când credeam că sunt un bun manager al clasei de elevi. Dacă sunt sinceri, cei mai mulți profesori vor recunoaște că au existat unele zile, săptămâni sau chiar ani când o anumită clasă i-a doborât pur și simplu. Iar astfel de clase chiar îți pot lăsa un gust amar. Un grup deosebit de dificil de elevi îți poate strica ziua și, în unele cazuri, te poate face să-ți pui la îndoială vocația.

Potrivit opiniei generale, pentru ca instruirea să fie eficientă, ea trebuie precedată de un bun management al clasei de elevi – iar eu bănuiesc că cele mai multe cadre didactice vor confirma adevărul acestei afirmații. Wong, Haertel și Walberg au analizat

50 de ani de cercetări în domeniu și au descoperit că cel mai mare impact în procesul de asimilare a cunoștințelor de către elevi l-a avut managementul clasei. Este esențial să se mențină ordinea în sala de clasă, dar și buna conduită a elevilor. Profesorul care în prima zi se va prezenta la clasă fără un plan va afla, fără îndoială, cât de important este acesta. Așadar, pentru început ne vom concentra pe managementul clasei – care pune accent pe organizare, rutină și disciplină.

Organizarea

Mulți experți au scris în detaliu despre managementul clasei, dar nicio lucrare n-a avut un impact mai mare decât *First Days of School*, de Harry și Rosemary Wong. Dat fiind titlul cărții, nu-i surprinzătoare afirmația lor că „succesul pe parcursul întregului an școlar va fi determinat de ceea ce faci în primele zile de școală“. Autorii vorbesc despre importanța instituirii controlului asupra clasei, prin consecvență și așteptări ridicate. Ei susțin că modul în care arată clasa ta ori felul în care ești îmbrăcat, maniera în care comunică, dar și cât de bine pregătit ești îți influențează nivelul de eficiență. Tot ei avertizează: „Nimic nu-i va agita mai mult pe copii decât bănuiala că profesorul lor este dezorganizat.“ Potrivit soților Wong, o clasă organizată este concentrată asupra sarcinilor educaționale, există așteptări clare de la elevi și nu se pierde timpul. În astfel de clase, profesorii se pregătesc temeinic, dar acordă atenție atât spațiului de învățare, cât și materialelor didactice.

În cartea *The Organized Teacher*, Springer, Alexander și Persiani oferă o listă exhaustivă de materiale didactice pe care profesorii trebuie să se asigure că le au în clasă. Autorii includ și exemple de amenajare eficientă a sălilor, diagrame de comportament, schițe ale punctelor de lucru, plus sisteme de evidență, de arhivare și de gestionare a fișierelor.

La un moment dat, un coleg de-ai mei a pus în clasă un avizier cu teme de grup repartizate pe parcursul a nouă săptămâni. De câte ori era necesar ca elevii să lucreze în grupuri mici, fiecare dintre ei știa nu doar unde să meargă, ci și cine făcea parte din grupul respectiv. În timpul orelor, nu se mai pierdea timp pentru a afla cine în ce grup a fost repartizat. Profesorul era cel care investea timp pentru așa ceva la începutul fiecărui semestru, iar un asemenea nivel de organizare și de pregătire dădea rezultate foarte bune, căci ulterior nu se mai irosea timp cu organizarea diverselor activități practice.

Rutina

În unele clase se pierde foarte mult timp. Profesorii trebuie să ofere încontinuu îndrumări și, în mod inevitabil, le repetă la nesfârșit. În alte clase, după ce intră, elevii încep să lucreze imediat. Ei cunosc rutina. Deseori, nivelurile diferite ale productivității (care variază de la o clasă la alta) pot fi atribuite rutinei și felului în care a fost aceasta integrată. Rutina contează. Aceasta e alcătuită din obiceiuri care au fost dobândite și testate chiar de la începutul anului școlar și poate include practici precum: activități

de „spargere a gheții“, proceduri pentru colectarea temelor lucrate acasă și estimări cu privire la necesarul de rechizite.

Cu cât elevii au vârste mai mici, cu atât rutina este mai importantă, ba chiar predomină. Copiii de grădiniță, de pildă, pot avea rutine pentru spălarea mâinilor, șezutul pe podea, încolonarea pentru masa de prânz și mersul pe coridor.

Este important să reținem însă că nu există o rețetă universal valabilă. Rutina care dă rezultate în cazul unui profesor i se poate părea greoaie altuia. Activități care se dovedesc indispensabile în cazul unor educatori le pot părea dificile altora. Spre exemplu, la începutul carierei mele identificasem vreo două tipuri de activități care, în cazul meu, aveau efect. De exemplu, la clasa a IX-a aveam mai multe sarcini de distribuit elevilor, pe care-i roteam la fiecare nouă săptămâni.

Prima a fost aceea de cronometrare. Adeseori, fiind concentrat asupra predării, pierdeam noțiunea timpului. Clopoțelul suna, iar eu nu apucam să închei lecția, ca să nu mai spun că nu mai aveam timp să indic temele pentru acasă. Așa că am numit un elev care să-mi dea în fiecare zi un semnal discret, atunci când mai rămâneau doar câteva minute din oră. Aceste avertizări mi-au fost foarte utile.

A doua sarcină implica responsabilitatea de a ne asigura că toate manualele pentru ora mea fuseseră inventariate și puse înapoi, în mod ordonat, în dulap. Dacă ați lucrat într-o sală de clasă ceva timp, știți că obiectele pot dispărea din încăperea – intenționat sau nu. Așa că abilitatea de a-ți supraveghea cărțile este neprețuită.

Elevii care în timpul orei traversează clasa pentru a arunca ceva la coșul de gunoi pot deranja lecția. Mai mult, e stânjenitor

dacă te trezești cu musafiri după-amiaza, moment în care aceștia au ocazia să vadă pe podea toate gunoaiile acumulate încă din cursul dimineții. Am remediat asemenea probleme cu o a treia sarcină. În momentul în care elevul cronometrul dădea semnalul că lecția se apropie de final, iar altul inventaria manualele, un al treilea făcea turul clasei cu coșul de gunoi în mână, pentru a strânge ceea ce elevii aveau de aruncat. În prima zi, în timp ce încheiam organizarea acestor sarcini, le-am explicat elevilor mei: „Nu clopoțelul vă permite să plecați, ci eu.“ I-am asigurat că le voi permite să plece imediat ce se aude clopoțelul numai dacă toate cărțile au fost inventariate, iar pe podea nu a rămas niciun gunoi.

Cu puțină instruire și cu ceva practică, până și elevii de vârste mici pot asimila diverse deprinderi. Elevii mei din clasa a IX-a au prins rapid aceste reguli. După aceea, nu mi-am mai făcut griji nici că m-ar putea surprinde clopoțelul, nici în legătură cu dispariția cărților; iar sala mea de clasă rămânea curată până la sfârșitul zilei.

Comportamentul elevului

Ani la rând, la interviul pentru angajare, le-am adresat viitorilor profesori următoarea întrebare: „Care este secretul unui bun management al clasei?“ De cele mai multe ori am primit un răspuns asemănător acestuia: „Să ai câteva reguli clare afișate în sala de clasă; la începutul anului școlar să le transmiți elevilor care vor fi consecințele diferitelor abateri disciplinare; iar apoi să fii consecvent în aplicarea acestor reguli.“ Nu-i un răspuns

rău, deși este predictibil. Pentru o persoană de 22 de ani aflată la interviu, replica asta sună ca un text învățat pe de rost nu cu mult timp înaintea unui examen, la facultate. Totuși, situația e mult mai complicată decât pare.

În calitate de administrator al unei instituții de învățământ, am remarcat că elevii se comportă frumos la unele ore, dar nu și la altele. La anumite materii, copiii pot fi elevi-model, iar la altele pot avea un comportament perturbator și necuviincios. Aceasta înseamnă că profesorii au capacitatea de a influența comportamentul elevilor. Cel mai adesea, profesorii reprezintă variabila.

Bineînțeles, îmi dau seama de faptul că, la anumite discipline, chimia dintre profesor și elevi contează, ba uneori chiar și momentul zilei poate influența nivelul de hiperactivitate al anumitor elevi. În ciuda acestor factori, profesorii pot influența enorm comportamentul școlar – doar prin felul în care interacționează cu elevii.

Se pare că primul pas esențial către un management eficient al clasei este, de fapt, acela de a-ți îndrăgi elevii. Copiii sunt mult mai receptivi la orele profesorilor care îi plac cu adevărat, iar adesea această reacție se traduce printr-un comportament mai bun. Dar managementul optim al clasei de elevi nu se referă la controlarea comportamentului acestora, ci la câștigarea copiilor de partea ta – prin construirea de relații personale. Noi câștigăm respectul elevilor prin felul în care îi tratăm.

Așadar, managementul clasei nu înseamnă să ai regulile potrivite, ci să ai relațiile adecvate. Instituirea disciplinei în rândul elevilor este mult mai simplă atunci când ai relații bune cu aceștia. Prin urmare, contează foarte mult să ajungi să-ți cunoști

elevii. Totodată trebuie să înțelegem faptul că reacțiile nepotrivite reprezintă, de obicei, rezultatul unor nevoi neîmplinite.

Psihologul și profesorul Haim Ginott observa următoarele: „Adesea, copiii se comportă urât atunci când au dificultăți cu o sarcină [...] Cel mai bun leac al unui profesor pentru comportamentul problematic al elevului este disponibilitatea de a-l ajuta.“ Prin pedepsirea copilului, te canalizezi doar pe comportamentul său, nu și pe îndeplinirea nevoii sale neîmplinite.

Uneori, elevii au nevoie să li se amintească faptul că există consecințe în urma unui comportament inadecvat, însă de regulă urmările nu schimbă comportamentul și foarte rar vor schimba un elev. Dacă nu ajungem la rădăcina comportamentului problematic, este puțin probabil ca pedeapsa să rezolve problema.

Todd Whitaker scria următoarele: „Profesorii eficienți urmăresc să prevină comportamentul inadecvat, în timp ce pedagogii ineficienți se concentrează pe a-i pedepsi pe elevii care se abat disciplinar.“ În loc să ne axăm pe controlarea copiilor prezenți în clasă, cel mai bine ar fi să încercăm să-i înțelegem.

De asemenea, este important de remarcat faptul că tragerea la răspundere a elevilor și demonstrarea compasiunii nu sunt noțiuni care să se excludă reciproc. Este posibil să oferi bunăvoință, în timp ce menții disciplina. Este posibil să respecti demnitatea elevului, în timp ce aplici consecințele.

Ceva mai încolo, am dedicat un capitol întreg din carte importanței cunoașterii elevilor de către profesor. Dar în acest punct al discuției noastre despre gestionarea comportamentului școlar, când vine vorba să-i înțelegem pe elevi, este esențial să luăm în calcul un aspect anume.

Renumitul psiholog Abraham Maslow a conturat o teorie inovatoare a motivației umane, într-un model pe care l-a descris drept „ierarhia nevoilor“. Mai mult ca sigur că în timpul studenției v-ați lovit de această teorie care, de-a lungul deceniilor, s-a bucurat de o mare atenție în cadrul seminarelor și al conferințelor, precum și în articole și cărți. Bănuiesc că mulți profesori cunosc această teorie și că, la nivel intuitiv, îi înțeleg sensul.

Maslow susține că toți suntem motivați să ne împlinim anumite nevoi și că nu ne putem concentra asupra necesităților superioare până când nu ni le satisfacem mai întâi pe cele primare. În clasă, elevii nu se pot concentra asupra lecției, dacă le este foame. Aceia care nu se simt în siguranță acasă (adică locul în care trebuie să se întoarcă după ore) probabil că nu vor studia la fel de sârguincios precum colegii lor de clasă care se simt mult mai protejați.

Majoritatea profesorilor cunosc acest mecanism, iar mulți îl consideră de bun-simț. Însă, din experiența mea, aici se oprește adesea aplicarea ierarhiei lui Maslow în context educațional. Totuși, pe când eram un tânăr director adjunct și îmi petreceam o mare parte din zi gestionând sesizări disciplinare, mi-am dat seama că un anumit aspect al acestei teorii are importante implicații în managementul clasei.

Imaginați-vă următorul scenariu. Profesorul se adresează clasei: „Acum dați la pagina 276 și începeți să răspundeți la întrebări.“ Zece secunde mai târziu, un elev pe nume John se întoarce și începe să vorbească cu colegul din spatele lui. Profesorul observă și îi spune pe un ton ferm: „John, am spus să lucrați. Fă liniște!“ John îi răspunde cu vocea puțin iritată: „Doar îi cerem

un creion.“ Profesorul replică: „Nu mă interesează ce îi cereai. Nu ar trebui să vorbești.“ John nu renunță: „Dar lui Michael nu i-ați zis nimic! Și el a vorbit adineauri!“ Cinci minute mai târziu, John se află în biroul directorului cu o sesizare disciplinară în care scrie „comportament perturbator și necuviincios“!

Așadar, ce s-a întâmplat în realitate? Ar fi trebuit ca John să vină în clasă cu propriul creion? Bineînțeles. Ar fi trebuit el să răspundă „Da, domnule!“ atunci când a fost muștrat de profesor? Firește. Și totuși, mă tem că scenariul ca acesta sunt mult prea frecvente în școli. Ca regulă generală, elevii trebuie să știe că există consecințe în cazul unui comportament nepotrivit.

Dar mai există o regulă general valabilă: aceea că elevii învață mai multe stând în clasă, decât în biroul directorului. Prin urmare, ar fi ideal să ne putem da seama cum pot fi evitate asemenea scenarii. Prin urmare, ce-ar fi zis dr. Maslow că s-a întâmplat în acest caz? Și cum se putea evita un asemenea deznodământ?

De cele mai multe ori, elevii pun preț mai mult pe ceea ce cred colegii lor de clasă, decât pe ceea ce cred profesorii. Nevoia de a menține relații pozitive cu colegii se află chiar în centrul piramidei lui Maslow. Prin urmare, lecția aici ar fi: nu-i pune pe elevi într-o situație în care să simtă nevoia să-și „salveze imaginea“!

Având în vedere toate acestea, Whitaker a remarcat următoarele: „Niciodată nu câștigăm o dispută cu un elev. Imediat ce conflictul s-a declanșat, noi am și pierdut. Dacă este privit de colegii lui, elevul nu-și poate permite să renunțe. Pentru noi, câștigarea disputei este o simplă dorință; însă el are nevoie s-o câștige.“

Elevul necuviincios

Să revenim la piramida lui Maslow și la momentul în care John a devenit necuviincios cu profesorul său, imediat după ce-a simțit că a fost umilit. Acum, gândiți-vă câți profesori ar fi tentați să reacționeze ferm la lipsa de respect a lui John. „Să nu-mi vorbești pe tonul acesta, tinere! Aici eu sunt profesorul, iar tu tocmai ai câștigat un bilet care te va duce în biroul directorului!“

Din perioada în care am fost director adjunct, îmi amintesc clipa în care am realizat că teoria lui Maslow nu li se aplică doar copiilor, ci și adulților. Când un elev este necuviincios, un profesor nesigur pe sine se poate simți amenințat. Gândind că îi este subminată autoritatea în fața clasei, s-ar putea simți tentat să „pună la punct elevul“. Îmi vine în minte un slogan dintr-o reclamă la un deodorant, de pe vremea când eram copil: „Să nu-i lași nicio dată să vadă că transpiri!“ Aceasta e o mantră formidabilă pentru profesori. Să nu-i lași pe copii să te enerveze. Marzano denumeste trăsătura aceasta „obiectivitate emoțională“. El susține că „un manager eficient al clasei implementează și aplică reguli, proceduri, dar și măsuri disciplinare, și cultivă relații pozitive cu elevii, fără a se supăra dacă aceștia încalcă regulile și procedurile clasei“.

Profesorii eficienți se situează în vârful piramidei lor. Aceia care stăpânesc bine managementul clasei nu sunt nevoiți să le reamintească elevilor cine este „adultul“, pentru că toți copiii și-au dat seama de asta din prima zi.

Când un elev este necuviincios, vorbiți cu el în particular. Adresarea în șoaptă către elevul care întrece măsura nu reprezintă doar o strategie utilă, ci și unul dintre cele mai pragmatice sfaturi de management pe care i-l pot da unui cadru didactic. Atunci

când îi spui elevului cu voce șoptită ce vrei să facă, mai mult ca sigur că vei obține un răspuns pozitiv. Și asta, pentru că nu l-ai pus într-o situație stânjenitoare. Șoptitul ține la distanță publicul elevului și elimină nevoia acestuia de „a-și salva obrazul“.

Încă ceva: nu luați la modul personal lipsa de respect, pentru că aproape niciodată nu este aceasta problema reală. Mai degrabă este un simptom a ceva mai profund. Pentru adulții care lucrează într-o școală, ar fi ușor să treacă cu vederea... dar nu pot să facă asta.

Prin urmare, iată un exercițiu: gândiți-vă la elevul vostru cel mai dificil. Apoi reflectați la cum ați putea interacționa în mod diferit cu el. Amintiți-vă că unul dintre primii pași în relaționarea cu un elev dificil este să-l *îndrăgiți*, nu să-l *tolerați*. Este uimitor cum atitudinea unui adult poate influența atitudinea unui elev. Nu spun că profesorul este vinovat de comportamentul problematic al elevului, dar abordarea adultului reprezintă adesea un factor important.

Dacă doriți să aveți succes în relația cu un elev dificil, trebuie să separați atitudinea voastră de persoana elevului. Nu înseamnă că vă coborâți standardele, ci că sunteți conștienți că întotdeauna există ceva care declanșează acel comportament. Înțelegerea conduce la empatie, iar empatia face posibile relațiile pozitive între profesor și elev. În esență, copiii nu vor să fie răi, ci vor să le fie împlinite nevoile. Bine-ar fi să ne putem concentra asupra înțelegerii elevilor și asupra împlinirii nevoilor acestora, în loc să reacționăm la „comportamentul lor agresiv“.

Pe la începutul carierei mele didactice, am fost întrebată de mai multe ori cum am reușit să-mi „gestionez“ clasele. După douăzeci de ani de activitate pedagogică, am

ajuns la concluzia că, în mare parte, felul în care am procedat în legătură cu managementul clasei n-a fost nici așa cum gândisem eu inițial, nici cum fusesem instruită. V-aș putea spune „ca la carte“ toate lucrurile pe care ar trebui să le aveți pregătite. De pildă, să creați reguli și proceduri (pentru orice), să evaluați la timp testele și să oferiți răspunsuri în timp util, să structurați echipe mici, să-i așezați strategic pe rânduri etc. Deși toate aceste demersuri sunt extraordinare și necesare, eu consider că nu reprezintă cel mai bun instrument pe care l-am folosit în managementul clasei. Pur și simplu, am ales să-mi pese de ei. M-am îngrijit de starea de bine a elevilor mei, mai mult decât de materie. Am hotărât că, dacă elevii mei știu că îmi pasă de ei (de ce anume s-a întâmplat în cartierul lor, câte goluri au înscris la un meci, cum s-au descurcat la testul de la o altă materie), atunci probabil că voi reuși să-i fac să învețe pentru mine, la ora mea. Cum i-am făcut să înțeleagă că mie chiar îmi pasă? Le-am adresat o întrebare simplă: „Ce așteptări aveți voi de la mine, ca profesoară?“ Vedeți, suntem implicați cu toții și trebuie să investim cu toții, să ne clarificăm așteptările și să ne finalizăm sarcinile. Pur și simplu, comportamentul meu n-a fost niciodată părtinitor.

Kassander Robinson, profesoară

Pentru a-mi înțelege complet stilul de predare trebuie să înțelegeți cum se desfășoară o zi normală în clasa mea. Nu e liniște. Elevii nu stau încremeniți. Există un sentiment de siguranță, care le permite până și celor mai

Managementul clasei

nesiguri dintre copii să simtă că ar putea aborda chiar și problemele cele mai dificile. Facem greșeli, învățăm din ele și ne împărtășim reciproc erorile și învățămintele. Cred cu tărie că elevii au nevoie de un mediu care să încurajeze asumarea riscurilor, colaborarea și celebrarea chiar și a celor mai mici succese. La începutul anului școlar, directorul ne-a cerut să ne scriem legământul de pedagog. După ce-am reflectat îndelung și după mai multe încercări de a-l așterne pe hârtie, i-am rugat pe elevii mei să enumere calitățile acelor profesori care au contribuit cel mai mult la succesul lor școlar. Iar ei i-au amintit pe cei care i-au încurajat, i-au prețuit, i-au ascultat, i-au susținut, i-au ajutat; pe cei care au fost interesați, creativi, unici, înțelegători, amabili, inteligenți, grijulii, atenți, remarcabili, hazlii, energici și entuziaști. Lista e afișată pe partea exterioară a ușii clasei mele. În fiecare dimineață mă uit la ea și îmi reînnoiesc hotărârea să fiu nu doar ceea ce elevii mei doresc, ci și ceea ce au ei nevoie. Aleg să depun zilnic efortul de a mă asigura că fiecare elev știe că este prețuit și că, în momentele dificile, are un supporter entuziast. Dacă ei se simt în siguranță astfel, vor ajunge și să învețe. Progresul academic vine din încrederea de a-ți asuma sarcini școlare noi și dificile.

Amber Willis, profesoară