

## PROFESORUL – LIDER CU INFLUENȚĂ LA CLASĂ

Mihaela Vidican

A încerca schimbarea comportamentului și atitudinilor unei persoane spre o direcție dorită este ceea ce definește procesul influențării și este o caracteristică importantă a unui lider. Însă, pentru a influența pe cineva ai nevoie de putere. Astfel, influențarea este utilizarea puterii, iar puterea, resursa pe care te bazezi atunci când influențezi pe cineva. (Handy, 1993)

La clasă, profesorul este pus în situația de a utiliza diferite surse de putere pentru a influența comportamentul și atitudinile elevilor săi. Sursele de putere pe care se bazează și varietatea metodelor de influențare vor defini în ce măsură procesul de schimbare la clasă este unul birocratic, preponderent autoritar sau unul care respectă varietatea, individul și dezvoltarea sa personală (valori care se regăsesc în democrație). Doar acesta din urmă poate asigura că elevul va dezvolta acele abilități necesare unei societăți democratice (de exemplu, gândire independentă – luarea de decizii pe baza analizei proprii; activism și implicare în viața comunității; formarea și aderarea la un sistem de valori precum toleranța la diversitate și respectul față de individ.)

Un model care arată care sunt sursele de putere și metodele de influențare aferente, și care poate fi aplicat la clasă este cel al lui C. Handy (1993). Sursele de putere din care profesorul poate deriva metode de influențare pot fi:

1. *Puterea fizică* sau puterea forței fizice. De multe ori, nu e nevoie să fie utilizată, simpla convingere în existența ei este de ajuns pentru a influența. Puterea fizică este o caracteristică a societăților autoritare. Profesorul care se bazează pe această sursă de putere pentru a influența comportamentul elevilor încurajează obediența și ascultarea necondiționată și inhibă dezvoltarea personalității elevilor.
2. *Puterea resursei* sau a recompenselor. Profesorul este cel care dă note sau calificative, cel care poate recompensa acțiunile elevilor. Important este ca aceste resurse pe care le deține să fie dorite de către elevi, aceștia să fie motivați să le obțină.
3. *Puterea poziției*. Este dată de rolul pe care îl are profesorul în ierarhia școlii. Postura de profesor în cadrul școlii este ierarhic superioară celei de elev și conferă dreptul de a utiliza anumite resurse și constrângeri (de exemplu, notele sau calificativele sunt o recompensă sau pot fi constrângeri dacă se dorește ca elevul să aibă un anumit comportament sub amenințarea notei).
4. *Puterea expertului*. În cazul profesorului este vorba atât de expertiza în domeniul său de predare cât și de expertiza psihopedagogică în lucrul cu elevii. Spre deosebire de puterea poziției care e dată de școală, puterea expertului este obținută doar când expertiza este recunoscută de elevi și ceilalți profesori colegi.
5. *Puterea personală*. De multe ori exprimată prin charismă, derivă din personalitatea profesorului. Poate fi accentuată de puterea poziției sau cea a expertului dar la fel ca aceasta din urmă, puterea personală apare din recunoașterea de către ceilalți a unor trăsături de personalitate și calități personale.

Profesorul are la dispoziție toate aceste surse de putere însă de multe ori există tendința de a utiliza preferențial o sursă sau alta. Orientarea cu preponderență spre puterea fizică și cea a poziției, adică tendința de a impune statutul de profesor stabilește modul de comunicare la clasă (profesorul vorbește – elevul ascultă, nu se încurajează opiniile personale ale elevilor, erorile sunt penalizate într-un mod care îi descurajează pe elevi să mai pună întrebări atunci când nu înțeleg etc) și rolurile de profesor – elev (de exemplu, profesorul e cel care are întotdeauna dreptate iar elevii se supun necondiționat regulilor profesorului.) Profesorul care se bazează exclusiv pe forța fizică sau a poziției

(din teamă sau din cauza abilităților profesionale și personale insuficient dezvoltate și care i-ar permite să utilizeze puterea expertului sau cea personală) consideră că e dreptul său să amenințe elevii fizic dacă nu îndeplinesc cerințele sau să-i ridiculizeze (apelative, nume caraghioase, batjocură în fața clasei etc) ca metode de schimbare a comportamentului. Dar răspunsul elevilor la aceste metode poate fi de pasivitate (devine învățată și recompensată în școală – de exemplu, considerați un lucru important pentru dvs. *“Elevii mei sunt cumiți”* ? - și mai târziu este practică de tânăr în orice situație în care se confruntă cu o autoritate) sau de agresivitate (i se răspunde profesorului cu aceeași monedă).

Utilizarea puterii fizice încurajează și propagă violența și transmite un mesaj clar elevilor că este bine să folosești puterea “pumnului” ca metodă de rezolvare a problemelor.

Sursele de putere oferă profesorului posibilitatea să utilizeze diferite metode de influențare la clasă:

a. **Forța** derivă din puterea fizică.

Cineva poate aplica forța sau amenințarea forței asupra altcuiva. Dacă impactul asupra celui cărui se aplică forța este imediat în sensul schimbării comportamentului, pe termen lung poate duce la traume și deteriorarea dramatică a relației profesor - elev. Impunerea la clasă în mod frecvent prin ridicarea agresivă a tonului sau gesturi menite să inducă teamă vor avea ca rezultat un răspuns tacit și obedient față de autoritate al elevilor dar va inhiba exprimarea liberă a propriilor idei și opinii.

b. **Regulile și procedurile** reprezintă una dintre cele mai utilizate metode de influențare nu numai în școală ci și în societate.

Constrângerea prin amenințarea cu o pedeapsă (poate cea mai frecventă fiind scăderea notei) sau recompensarea prin note reprezintă metode de a determina obediența față de reguli. Altă metodă o reprezintă schimbul (de exemplu, poate primi un punct la notă sau este mai bine văzut de către profesor dacă îndeplinește anumite sarcini extrașcolare care i se cer).

Se întâmplă însă ca apelul la reguli și proceduri să devină unul birocratic unde accentul se pune pe respectarea regulilor și obediență în detrimentul învățării. De exemplu, o normă, de multe ori tacită, la clasă, este *“Profesorul are întotdeauna dreptate”*. Se poate întâmpla ca elevilor să le fie dificil sau aproape imposibil să pună sub semnul întrebării o teorie prezentată sau un algoritm sau să identifice ei căi de rezolvare a unor situații. De exemplu, câți elevi vă pun întrebări atunci când prezentați o teorie nouă sau un algoritm? Sau câți elevi vă cer informații suplimentare sau vă spun că nu înțeleg? Lipsa întrebărilor din partea elevilor este un semn al pasivității învățate (exersată începând cu ciclul primar) nu al cumișeniei și trebuie să fie un semnal de alarmă pentru profesor.

Accentul se pune de multe ori pe memorarea și redarea exactă a unor teorii, modele, algoritmi etc. Astfel regula care trebuie respectată și este întărită prin sistemul de notare este obediența față de standardele impuse de profesor. Problema apare când aceste standarde nu stimulează elevii să își dezvolte abilitățile intelectuale și propria personalitate. Elevii vor face ceea ce trebuie pentru a obține note mari dar munca lor este lipsită de implicare personală și dezvoltarea propriilor idei. De exemplu, câte păreri diferite solicitați la clasă când se prezintă un subiect nou sau se discută o întâmplare?

Uneori sancțiunile sunt utilizate pentru a apăra poziția profesorului. Impunerea în fața clasei se face prin apelul la diferența de vârstă și existența unei diplome în domeniul de expertiză al profesorului. Un impact mult mai mare, prin câștigarea respectului elevilor, îl are însă demonstrarea acestei expertize și încercarea de a stabili o relație de comunicare de jos în sus cu elevii.

Un alt exemplu de impunere a poziției, de data aceasta în mod agresiv, este folosirea de apelative și etichete (de exemplu, *idiot*, *incompetent* etc) în diverse situații de la clasă. Cel mai grav rezultat aici este impactul negativ asupra stimei de sine a elevului.

O caracteristică în modul în care sunt folosite regulile și procedurile este tendința de a le stabili pe parcurs sau în funcție de comportamentul particular al unui elev sau de a nu le explica foarte clar de la bun început. Regulile și procedurile precum și sancțiunile menite să asigure respectarea lor au efectul dorit dacă sunt explicate clar, sunt coerente, predictibile și impersonale. (Pace, 2006) Se poate stabili clar la începutul anului școlar sau al semestrului cum doriți să comunicați cu clasa și ce așteptați de la elevi și de asemenea, ce așteptări au elevii de la dvs. Implicarea elevilor în formularea unor reguli îi va responsabiliza mult mai mult decât simpla citire a lor din Regulamentul de ordine interioară al școlii.

S-a demonstrat (Handy, 1993) că o modalitate de a-ți crește propria putere este de a stabili pentru celălalt o serie de reguli și proceduri pe care trebuie să le respecte în timp ce păstrezi un grad cât mai mare de ambiguitate în ceea ce privește propria poziție. Dar ambiguitatea care servește strict menținerii puterii poziției în fața clasei are același rezultat ca utilizarea birocratică sau abuzivă a regulilor: fie obediența pasivă a elevilor sau ostilitatea, exprimată sau nu.

Constrângerile prin sancțiuni, schimbul și sistemul de recompense (prin note) fac apel la motivația extrinsecă a elevilor. Ele sunt utile în procesul de influențare dar dacă scopul profesorului este dezvoltarea unor indivizi capabili să își asume responsabilitatea pentru acțiunile lor, care să aibă inițiativă și să știe când să pună sub semnul întrebării regulile atunci ele trebuie dublate și de alte metode de influențare. Cele care țintesc un resort interior al elevului, care motivează și dezvoltă interesul personal pentru materia predată.

**c. Convingerea** se bazează pe utilizarea logicii, a puterii argumentelor și evidența faptelor (Handy, 1993).

Deși de multe ori este prima metodă la care se face apel, tendința este de a fi contaminată de celelalte metode. Pentru a avea efectul dorit trebuie să rezulte din puterea expertului sau puterea personală.

Iată un exemplu privind modul în care profesorul convinge elevii de ce trebuie citit romanul "Ion" al lui Liviu Rebreanu. În afară de aplicarea regulii - este temă și elevii sunt obligați să își facă temele, și a sancțiunii - dacă nu citești vei primi nota 2, a convinge înseamnă identificarea unor argumente care să motiveze elevul: de exemplu, legătura dintre ceea ce transmite romanul și realitatea de zi cu zi a elevului sau cu ce îl ajută pe elev pe termen lung dacă citește romanul. Iar dacă standardele de evaluare pun accent pe interpretarea proprie, înțelegerea mesajului și ideilor transmise de autor în roman și nu pe memorarea unor date, rezultatul va fi creșterea interesului elevului pentru materia predată și motivația de a se implica în propriul proces de învățare.

Un argument puternic la clasă este legătura între ceea ce au de învățat și viața de zi cu zi. De ce trebuie să învățăm acest lucru? Nu este ușor de realizat când azi există destule modele în jur care le arată elevilor că poți reuși în viață și fără școală. Demonstrarea utilității informației și abilităților învățate la școală pentru cariera și viitorul elevilor este o modalitate puternică de motivare în procesul învățării.

O altă metodă de convingere și motivare pentru învățare este respectarea apartenenței la un profil ales sau la o clasă. Diminuarea importanței profilului uman sau compararea elevilor cu cei din clasele cu note de admitere mai mari ("Voi nu sunteți ca ei", "Nu ați vrea voi să aveți capul lor?") nu face decât să scadă abrupt interesul pentru învățare ("La ce bun să mai învăț dacă oricum nu-i voi ajunge?") și stima de sine a elevului "Eu la ce sunt bun?". Identificarea modurilor în care abilitățile învățate la fiecare profil sunt utile în viața personală și cea profesională motivează și ghidează elevii în învățare.

Alte exemple de convingere la clasă: a stimula elevii să descopere rațiunea pentru care a fost elaborat un model sau a fost scris un text sau motivele pentru care, de exemplu la ora de istorie, un anumit conducător a luat deciziile. S-a întâmplat să puneți, la clasă, sub semnul întrebării lucruri "certe" (de exemplu, teorema lui Pitagora sau formula chimică a benzinei) doar pentru a stimula gândirea elevilor să găsească raționamentul prin care s-a ajuns la o formulă sau algoritm? Dacă sunt puși în situația să identifice motivele, demersul prin care s-a ajuns la un anumit rezultat, elevii sunt mult mai motivați să învețe.

**d. Charisma**, un termen general și destul de dificil de măsurat, este dată de personalitatea profesorului.

Însă de foarte multe ori suntem influențați nu atât de personalitatea cuiva ci de faptul că îl respectăm și avem încredere în persoana respectivă. În această situație nu avem nevoie de reguli sau să fim convinși. Vom urma persoana pentru că suntem convinși de abilitățile sale, de principiile și valorile sale sau de loialitatea sa față de noi. Această credibilitate poate rezulta atât din puterea personală cât și din puterea expertului pentru că dacă avem încredere în competența cuiva, îl vom urma chiar dacă nu ne place persoana. (Handy, 1993)

Cum răspundeți la provocările elevilor la clasă? (întrebări care par să vă testeze cunoștințele sau abilitățile profesionale). Tendința de a penaliza provocarea prin apelul la puterea poziției ("Stai în banca ta" "Lasă, nu mai fii așa deștept") sau forță (ridicarea agresivă a tonului) perpetuează pasivitatea și duce la pierderea respectului în fața elevilor. Faptul că există provocări poate fi un semn al gradului de încredere pe care o au elevii în profesor sau o modalitate de testare de către aceștia, mai ales dacă profesorul e nou. Orientarea spre obiectivele de învățare, fără a răspunde agresiv provocărilor și fără a le ignora, și implicarea celor care provoacă în procesul învățării oferă șanse mult mai mari în câștigarea respectului și acceptarea autorității de către elevi.

O dovadă a faptului că metodele de influențare care derivă din puterea expertului și cea personală au impact asupra motivației interioare a elevului o constituie răspunsurile unor elevi de liceu la întrebarea "Care sunt, din punctul vostru de vedere, cele mai interesante ore la care ați participat?" (răspunsurile au fost date în cadrul unui proiect desfășurat cu elevii din trei licee, tema proiectului fiind democrația și cetățenia activă la elevii de liceu):

- "orele la care profesorii sunt apropiați de elevi; profesorii au simțul umorului; orele sunt destinate; elevii sunt stimulați; subiectele sunt prezentate într-un mod captivant;
- orele profesorilor care predau partea utilă a materiei și pun accentul pe dezvoltarea gândirii și a vocabularului;
- ore la care pot cere sfatul profesorului și la care profesorul poate ține clasa sub control fără a face abuz de strigăte și jigniri;
- ore la care profesorii sunt receptivi la ideile elevilor;
- ore la care profesorul încearcă să dezvolte și individul nu doar elevul-robot;
- ore la care obiectivul principal este îmbogățirea cunoștințelor, nu notele."

(interviu realizat de elevi de clasa a X-a și a XI-a).

În procesul influențării, elevii își doresc de asemenea să aibă puterea de a influența chiar dacă nu întotdeauna vor să își asume și responsabilitatea. Cercetările (Handy, 1993) arată că oamenii preferă să aibă influență mai mare asupra a ceea ce fac, că sunt mai interesați și mai implicați dacă simt că pot influența activitățile pe care le desfășoară. La fel, elevii răspund cu aceeași motivație dacă profesorul le oferă posibilitatea să își influențeze propriul proces de învățare. De exemplu, se poate discuta la clasă ce abilități și cunoștințe au dobândit elevii prin realizarea unei anumite sarcini. Ca elev, pot fi mult mai motivat să elaborez un comentariu la un text dacă îmi dau seama că mă ajută să mă exprim mai bine și să am idei mai bune.

În concluzie, metodele de influențare prin puterea fizică și puterea poziției (forța, constrângerile și sancțiunile, sistemul de recompense, schimbul) trebuie dublate de metode care se bazează pe puterea expertului (competențe profesionale și psihopedagogice) și puterea personală (personalitate, atitudini, valori, abilități de relaționare cu elevii).

Dacă rolul profesorului este de a dezvolta individul și nu "elevul-robot", de a promova dezvoltarea intelectuală, expertiza și puterea personală servesc cel mai bine acestui scop combinate adecvat cu celelalte surse de putere. Un lider adevărat știe să motiveze intrinsec oamenii, să le păstreze interesul pentru ceea ce fac și pentru valorile pe care le promovează, recompensează asumarea responsabilității și inițiativa. Din acest punct de vedere profesorul este un lider în fața elevilor săi, un lider ce promovează învățarea cu sens și pregătirea pentru viață și descurajează obediența nejustificată și pasivitatea.

## **Bibliografie:**

1. Handy C., (1993) *Understanding Organizations*, Penguin Books
2. Pace Judith L., (2003) Managing the Dilemmas of Professional and Bureaucratic Authority in a High School English Class, *Sociology of Education*, vol. 76, no.1, pp.37-52.

---

***Mihaela Vidican este psiholog la Centrul de Consultanță și Ecuatie pentru Tineret. O puteți contacta la adresa de e-mail: mvidican@gmail.com.***

---