

**TREI**

# Profesorul eficient

Programul Gordon pentru  
îmbunătățirea relației cu elevii

**THOMAS GORDON**

**NOEL BURCH**

Traducere din engleză de Ioan Sava

# Cuprins

<i>Cum pot profita profesorii din plin de această carte</i>	13
<i>Ideea cărții și cui i se adresează</i>	15
<i>Nota autorului</i>	19
<b>1 RELAȚIA ÎNVĂȚĂTOR-ÎNVĂȚĂCEL: VERIGA LIPSĂ</b>	21
Ce este crucial în relația profesor-elev	22
Aptitudini testate, nu abstracții vagi	25
Aptitudini care îi ajută pe elevi să se dezvolte	28
O alternativă la jocul „halei-hop”	31
O singură filosofie pentru elevii de toate vârstele și de toate felurile	32
Ce se poate face în legătură cu omniprezenta problemă disciplinară	35
Cum să rezolvăm controversa autoritar-permisiv	37
<b>2 UN MODEL DE RELAȚII EFICIENTE PROFESOR-ELEV</b>	39
Mituri, așteptări și jocul de rol	41
Ce înseamnă o relație bună profesor-elev?	44
O modalitate de a privi relația profesor-elev	45
Profesori intoleranți și profesori toleranți: o diferență crucială	48
Granița mobilă din schimbătoarea Fereastră Comportamentală	50
Cum să înțelegem schimbările interioare (ale profesorului)	51
Cum să înțelegem diferite sentimente față de diverșii elevi	53

Cum să înțelegem influența mediului sau a situației	54
Ajută la ceva toleranța mimată?	55
Cui i se atribuie problema?	59
De ce este atât de importantă „atribuția” problemei	61
De ce este importantă Zona fără probleme	62
3 CE POT FACE PROFESORII ATUNCI CÂND ELEVII AU PROBLEME	64
De ce nu reușesc profesorii să ajute la rezolvarea problemelor elevilor	67
Limbajul de neacceptare: cele Douăsprezece Obstacole din calea comunicării	69
De ce limbajul acceptării este atât de eficient	78
Metode constructive de a-i ajuta pe elevii cu probleme	82
Ce înseamnă de fapt comunicarea	86
Cum să învățăm să ascultăm activ	89
Ce este necesar pentru o Ascultare Activă eficientă	98
„De ce să consiliesc elevii? Sunt doar un profesor!”	100
<i>Două tipuri de comunicare verbală și efectele lor asupra elevilor: o trecere în revistă</i>	103
Cele Douăsprezece Obstacole în calea comunicării	104
Catalizatorii comunicării	114
4 MULTIPLELE UTILIZĂRI ALE ASCULTĂRII ACTIVE	116
Cum să promovezi discuții eficiente centrate pe conținut	116
Cum să folosești Ascultarea Activă pentru a face față rezistenței elevului	127
Cum să folosești Ascultarea Activă pentru a-i ajuta pe elevii dependenți	132
Cum se poate profita de grupurile de discuții centrate pe elev	139
Cum ajută Ascultarea Activă în ședințele cu părinții	144
Ce pot realiza ședințele în trei	148
Rezumat	150

<b>5 CE POT FACE PROFESORII ATUNCI CÂND ELEVII LE CREEAZĂ PROBLEME</b>	<b>151</b>
Cum pot fi rezolvate problemele atribuite profesorilor	152
Unde duc confruntările ineficiente	155
De ce sunt ineficiente mesajele-soluție	157
De ce eșuează mesajele de dominare	160
De ce eșuează mesajele indirecte	161
Mesaje la persoana a II-a versus mesaje la persoana I	163
De ce sunt deficitare mesajele la persoana a II-a	164
De ce sunt mai eficiente mesajele la persoana I	166
Cum să formulezi un mesaj la persoana I	169
Cum să schimbi registrul după emiterea unui mesaj la persoana I	172
În ce fel profesorii își pot crea singuri probleme	175
Trimiterea de mesaje la persoana I poate fi riscantă	179
Ce se poate realiza cu ajutorul mesajelor la persoana I	181
<b>6 CUM SĂ SCHIMBI ATMOSFERA DIN CLASĂ CA SĂ PREÎNTÂMPINI PROBLEMELE</b>	<b>183</b>
Câteva deficiențe ale sălii de clasă tipice	184
Cum să abordezi creativ schimbarea	186
O abordare sistematică a mediului sălii de clasă	188
Cum să îmbogățim mediul	188
Cum să sărăcim mediul	189
Cum să limităm mediul	190
Cum să lărgim cadrele mediului	191
Cum să reorganizăm mediul	192
Cum să simplificăm mediul	193
Cum să sistematizăm mediul	194
Cum să planificăm	195

Cum să îmbunătățim calitatea timpului petrecut în clasă	197
Imensul potențial al Zonei de Predare-Învățare	205
<b>7 CONFLICTUL ÎN CLASĂ</b>	208
În ce constă conflictul?	210
Care este cauza reală a conflictelor?	211
Cum rezolvă de obicei profesorii conflictele	212
Cele două tipuri de abordări câștig--pierdere: Metoda I și Metoda II	213
Autoritatea în sala de curs	222
Limitările considerabile ale puterii în sala de curs	225
Mecanismele adaptative pe care le folosesc elevii	231
De ce să nu folosim Metoda II?	240
Cum îl afectează puterea pe cel care câștigă	241
Cum sunt justificate puterea și autoritatea	243
<b>8 REZOLVAREA CONFLICTELOR PRIN METODA „AVANTAJULUI RECIPROC”</b>	248
Metoda III: rezolvarea conflictelor pe baza principiului „avantajului reciproc”	251
Cum funcționează Metoda III în clasă	252
Premise pentru aplicarea Metodei III	257
Metoda III: procesul în șase pași de rezolvare a problemelor	259
Cum funcționează Metoda III în clasă	268
Înregistrarea unei ședințe de aplicare a Metodei III	271
Beneficii și recompense pentru aplicare a Metodei III	275
<b>9 CUM APLICĂM METODA „AVANTAJULUI RECIPROC”: ALTE UTILIZĂRI ALE METODEI III ÎN ȘCOALĂ</b>	285
Cum se rezolvă conflictele predare-învățare prin Metoda III	286
Cum se rezolvă conflictele dintre elevi prin Metoda III	294

Cum se stabilesc regulile și politicile clasei apelând la Metoda III	299
Cum se desfășoară ședințele de stabilire a regulilor	302
Cum se abordează problemele tipice întâlnite de profesori în aplicarea Metodei III	308
Există situații când e necesară Metoda I?	317
Cât este de important ca elevii înșiși să învețe astfel de deprinderi	319
<b>10 CÂND VALORILE ȘCOLII INTRĂ ÎN CONFLICT</b>	<b>322</b>
Cum identificăm o coliziune de valori	324
De ce mesajele la persoana I funcționează rar în rezolvarea coliziunilor valorice	325
De ce nu prea funcționează Metoda III în rezolvarea coliziunilor valorice	328
De ce Metoda I este ineficientă în rezolvarea coliziunilor valorice	329
De ce este Metoda II ineficientă în rezolvarea coliziunilor valorice	331
Cum se rezolvă coliziunile valorice	332
<b>11 OPTIMIZAREA CONDIȚIILOR DE PREDARE ÎN ȘCOALĂ</b>	<b>348</b>
Caracteristicile problematice ale școlilor	349
Ce pot face profesorii pentru a-și spori eficiența în cadrul organizației	352
„Îmi pot folosi abilitățile de confruntare în relația cu șeful meu?”	355
Cum să devenim mai eficienți în cadrul întrunirilor	359
Cum să fii un consultant eficient	363
Deveniți avocații elevilor voștri	365
<i>Sugestii de lectură</i>	367
<i>Mulțumiri</i>	368

*Tuturor tinerilor ale căror dificultăți m-au îndemnat să caut  
noi căi pentru eficientizarea părinților și a profesorilor*

# Cum pot profita profesorii din plin de această carte

1. Profesorii pot folosi Programul Gordon pentru Profesorii Eficienți (PG-PE) cu mai mult succes în școală atunci când sunt susținuți de un mediu de învățare compatibil și acasă. Așadar, îți sugerăm să încurajezi părinții elevilor tăi să citească și cartea noastră intitulată *Manualul Părinților Eficace (MPE)*\*.
2. Profesorii pot aplica mai bine principiile din PG-PE în sala de clasă atunci când directorul și colegii lor înțeleg și sunt de acord cu filosofia PG-PE. Așadar, este important să aduci la cunoștința directorului și a colegilor principiile PG-PE. (Capitolul 11 sugerează modalități prin care poți împărtăși experiențele PG-PE în cadrul școlii.)
3. PG-PE este un sistem complet și integrat. Aptitudinile și principiile sale specifice funcționează cel mai bine atunci când sunt foarte bine înțelese în întregime.
4. Discută cu elevii tăi despre PG-PE — ce înseamnă, de ce și cum îl veți folosi împreună la clasă. Acest lucru îi va face mai puțin rezistenți la noile tale metode și îi va face parteneri la o învățare mai agreabilă.

---

\* Carte tradusă în 2008 la Editura Tritonic din București (n. red.).



5. PG-PE îți aduce aptitudini noi în ceea ce privește slujba, dar va trebui să exersezi aceste aptitudini până atunci când ți se vor părea „naturale“. Ține numai de tine să crezi oportunități, atât în interiorul sălii de curs, cât și în afara ei, iar acest lucru îți va satisface nevoia de practică.
6. Elevii pot, de asemenea, învăța aceste aptitudini de comunicare și aplanare a conflictelor. Apoi n-ar fi rău să aduci la cunoștința directorului tău și a colegilor tăi programele pentru elevi ale celebrului psiholog Thomas Gordon.

# Ideea cărții și cui i se adresează

Dacă nu ar fi fost ca viețile unor copii speciali și ale unor tineri să fie legate foarte strâns de a mea, cu siguranță nu aș fi scris o carte despre predare. Acești copii au fost aduși în biroul meu de către părinții lor, care sperau că îi voi „repara“ sau îi voi face mai „adaptabili“. Deși nu credeam că pot produce astfel de efecte greu de realizat, datorită pregătirii mele anterioare ca psihoterapeut, atitudinea și aptitudinile mele m-au făcut să fiu acceptat de către majoritatea acestor tineri într-o relație unică — una bazată pe încredere, una deschisă și onestă, caldă și mutuală.

Din aceste relații, cu siguranță la fel de productive pentru mine, ca și pentru ei, am învățat cum părinții își rănesc copiii fără să vrea — le distrug încrederea în ei, le înăbușă creativitatea, le „frâng“ aripile, le pierd dragostea. Ascultându-i ore întregi pe acești tineri, am început să înțeleg mai clar cum adulții produc aceste efecte dizabilitante asupra celor pe care vor să-i rănească cel mai puțin. Se pare că reușesc acest lucru prin felul cum vorbesc cu ei, prin modul în care tratează conflictele zilnice, prin modul în care încearcă să-i disciplineze și prin felul în care încearcă să le impună valorile lor prin puterea autorității.

Cu toate acestea, intențiile părinților nu vizează altceva decât binele copiilor, iar eu rareori am găsit în acești părinți acel ceva pe care psihologii îl numesc de obicei „patologic.“ Lucrurile nu-s greu de explicat: acești părinți sunt foarte prost informați. Nu vreau să

spun că sunt needucați, pentru că mulți dintre ei sunt avocați, fizicieni, ingineri, miniștri sau oameni de afaceri. Cu toate acestea, educația lor anterioară nu le-a fost de ajuns pentru a putea cunoaște principiile și aptitudinile de bază ale unei relații umane eficiente, ale unei comunicări interpersonale oneste sau ale unei rezolvări constructive a unui conflict.

Ar putea cineva să-i învețe pe părinți aceste principii și aptitudini? Așa am crezut, și am proiectat un program de cursuri care i-ar putea ajuta. Acum, după mai mult de patruzeci de ani, peste un milion de părinți au urmat acest curs, numit *Manualul Părinților Eficace*, sau simplu MPE. Pe deasupra, peste 4,5 milioane au cumpărat cartea MPE, acum aflată la cea de-a treizecea aniversare. Cu siguranță, părinții trebuie să ajute la creșterea copiilor lor și mulți dintre ei profită de oportunitatea de a deveni mai bine informați și de a fi mai bine pregătiți ca părinți.

Este inevitabil ca unii părinți, după ce au terminat cursul MPE și după ce au observat îmbunătățiri în relația lor copiii acasă, să nu dorească să-îi influențeze pe directorii de școală să facă un astfel de curs și pentru profesori (ceilalți „părinți“ ai copiilor lor). Sunt dator acestor părinți, deoarece prin curajul și grija lor au influențat mai multe școli să introducă traininguri de eficientizare și pentru profesorii lor.

Astfel, s-a născut Programul Gordon de eficientizare a profesorului — un curs special pentru dascăli, care se concentrează pe relația profesor-elev. Această carte prezintă principiile și aptitudinile pe care le-am predat cu succes în cadrul PG-PE timp de mai mult de treizeci și cinci de ani.

Aș fi ezitat să încep cartea fără să mă asigur că am alături un coleg din cadrul Centrului Internațional de Instruire „Gordon“ cu o experiență bogată în educație — ca profesor, consilier și director. Noel Burch, pe atunci directorul programelor educaționale din cadrul organizației noastre, cunoaște din propria experiență cum poate o școală să devină mai umană prin folosirea aptitudinilor și a filosofiei predate în cursul PG-PE. În calitate de

---

consultant și colaborator, el a participat alături de mine la organizarea cărții, precum și la dezvoltarea stilului și conținutului ei. Pe deasupra, el a adus proiectului experiența dobândită din faptul că a fost profund implicat în crearea de școli mai bune atât pentru elevi, cât și pentru profesori.

Dr. Thomas Gordon  
Fondator al  
Centrului Internațional  
de Instruire „Gordon“  
Solana Beach, California

# Nota autorului

Pentru a face cartea să fie neutră din punctul de vedere al sexului și pentru a evita construcțiile stânjenitoare de genul „el sau ea”, am alternat între masculin și feminin pe parcursul acestor capitole atunci când am făcut referire fie la elevi, fie la profesori.

# Capitolul 1

## Relația învățător-învățăcel: veriga lipsă

Predarea este o activitate generală — toată lumea o practică. Părinții își învață copiii, angajatorii își învață angajații, antrenorii își învață jucătorii, soțiile își învață soții (și invers), și, desigur, profesorii își învață elevii. Aceasta este o carte despre cum predarea poate deveni simțitor mai eficientă decât este de obicei — despre cum poate să aducă mai multă cunoaștere și maturitate celor care învață în timp ce aplanează conflicte și creează mai mult timp pentru profesori.

Deși Programul Gordon pentru Profesorii Eficienți (PG-PE) este un program complet pentru specialiști, metoda și aptitudinile pe care le oferim vor crește nivelul de eficiență oricui e dornic să urmeze această metodă.

Adulții petrec o perioadă incredibilă învățându-i pe tineri. O parte din acest timp este ca un premiu, deoarece, ajutându-i pe copiii de orice vârstă să învețe aptitudini noi, avem parte de o experiență veselă. Te face să te simți bine — ca părinte, profesor sau tânăr lider — că ai o contribuție la creșterea unui copil, că ai dat ceva din tine pentru a îmbogăți viața unei alte persoane și că i-ai lărgit repertoriul de aptitudini.

Dar așa cum știe toată lumea, să-i înveți pe tineri poate fi foarte frustrant și plin de dezamăgiri. De prea multe ori, părinții, profesorii și asistenții sociali descoperă că dorința lor entuziastă de a-i învăța ceva folositor pe tineri nu este privită și de ei cu la fel de mult entuziasm. Dimpotrivă, uneori învățătorii se confruntă cu o încăpățănare maximă, cu lipsa motivației, cu lipsa atenției, cu un dezinteres inexplicabil și de multe ori cu ostilitate.

Atunci când tinerii, parcă fără motiv, refuză să învețe ceea ce adulții le oferă în mod altruist, predatul numai entuziast nu mai este. De fapt, poate fi o experiență chinuitoare care duce la sentimente de neadaptabilitate, la lipsa speranței, la exasperare — și, de prea multe ori, la resentimente față de învățăcelul încăpățânat și nerecunoscător.

Ce face diferența dintre o metodă de predare care funcționează și una care nu funcționează, o metodă de predare care te recompensează și una ce-ți aduce doar neplăceri? Cu siguranță sunt mai mulți factori care influențează rezultatul efortului depus pentru a învăța pe cineva. Însă teza acestei cărți este că există un factor mai important decât toate celelalte — și anume gradul de eficiență al profesorului în stabilirea unei relații anume cu elevii.

*Crucială este calitatea relației dintre profesor și elev* — mai importantă chiar decât cum se comportă profesorul sau cui încearcă să-i predea. Această carte este despre cum să obții această eficiență.

## CE ESTE CRUCIAL ÎN RELAȚIA PROFESOR-ELEV

Este esențial să ne concentrăm pe faptul că predarea și învățarea sunt două funcții diferite — două procese separate și distincte. O deosebire importantă este aceea că procesul de predare este

susținut de către o persoană, în timp ce procesul de învățare se petrece în interiorul unei persoane. Pare evident? Desigur. Dar merită se ne gândim la asta. Deoarece dacă procesele de predare-învățare funcționează eficient trebuie să existe o relație unică între cele două părți — un fel de conexiune sau legătură între profesor și elev.

Majoritatea cărții acesteia se ocupă de *aptitudinile de comunicare* pe care trebuie să le aibă profesorii pentru a crea aceste conexiuni. Aceste aptitudini esențiale de comunicare nu sunt foarte complexe — cu siguranță nu sunt greu de înțeles de către orice profesor — deși au nevoie de practică, precum orice fel de aptitudine, cum ar fi golful, schiatul, cântatul la un instrument muzical. Aceste aptitudini esențiale pentru comunicare nu presupun din partea profesorilor cerințe neobișnuite de a învăța „filosofia educației“, „didactică“ sau „principiile dezvoltării copilului“.

Dimpotrivă, aptitudinile pe care le vom ilustra se referă în primul rând la vorbire — ceva ce majoritatea dintre noi o facem cu ușurință. Deoarece vorbirea poate fi distructivă pentru relațiile interumane sau le pot întări, dialogul poate separa profesorii de elevi sau îi poate aduce împreună. Din nou, pare evident. Însă din nou merită să ne gândim la asta. Efectul pe care îl poate produce vorbirea depinde de *calitatea* discuției și de alegerea pe care o face profesorul în a utiliza *cel mai potrivit dialog* în funcție de fiecare situație în parte.

Instrucțiunile noastre în ceea ce privește eficiența profesorului se învârt în jurul unor operațiuni elementare pe care profesorul deja le face zilnic. Este vorba despre un set adițional de aptitudini, despre un plus perceptiv și dezvoltational.

Spre exemplu, să luăm lauda. Orice profesor știe cum să-i laude pe elevi. Cursul de eficientizare a profesorului pleacă de la acest lucru. Vom demonstra cum o modalitate de laudă îi poate face pe elevi să se simtă neînțeleși și ușor manipulați, pe când o metodă puțin diferită îi va face probabil pe elevi să te perceapă ca pe o persoană sinceră, căreia îi pasă cu adevărat.