

CULTURA RESPONSABILIZĂRII CADRELOR DIDACTICE – O EXIGENȚĂ ACTUALĂ**Tatiana CALLO***Catedra Științe ale Educației*

Nowadays there is accepted the idea that the establishment of didactic staff responsabilisation culture is up to date and very promising. The explanation is fairly simple: if everybody is answerable for field of activity then education quality will not be such an arguable field. The credibility in the magical power of the didactic staff responsabilisation is not defended yet. Which are the causes? Is responsabilisation of the didactic staff only a notion in vogue?

Instituirea *unei culturi a responsabilizării* cadrelor didactice este nu numai actuală, ci și deosebit de promițătoare. Explicația este destul de simplă: dacă fiecare va fi responsabil pentru domeniul său de activitate, atunci calitatea educației nu va mai fi un domeniu atât de discutabil. Credibilitatea în puterea magică a responsabilizării cadrelor didactice nu se justifică, însă, deocamdată. Care sunt cauzele? Este oare responsabilizarea cadrelor didactice doar o noțiune în vogă?

În primul rând, este cazul să examinăm conceptul de responsabilizare în general. În acest context, trebuie să precizăm că responsabilizarea nu înseamnă doar a asuma puterea deciziei sau a da frâu liber în acțiuni, ci, mai degrabă, o eliberare a forțelor interioare ale ființei umane pentru a obține rezultate, într-adevăr, bune. Ea este, dacă putem spune astfel, „tehnologie” foarte profitabilă, care oferă un avantaj strategic educației și succesului (sau eșecul) formării ființei umane. Însă esența responsabilizării ca atare constă în puterea de a pune în valoare cunoștințele, experiența și forța motivațională, care îi sunt proprii persoanei, dar puțin folosite, doar la circa 30-35% din capacitate. În această ordine de idei, fiecare cadru didactic trebuie să-și „dea” mai multă autoritate personală, asumându-și responsabilități în ceea ce privește munca sa: el trebuie să fie responsabil pentru deciziile pe care le ia în raport cu elevii săi. Plus la aceasta, se implică și delegarea responsabilităților de către managerul unității de învățământ, fără a adăuga constrângeri de tot felul. Cadrele didactice trebuie să dorească a fi investite cu responsabilități complexe, conștientizând, în egală măsură, ce înseamnă acest lucru în termenii schimbărilor pe care trebuie să le facă, în special în modul de a gândi. În multe cazuri apare așa-zisul „gol de conducere personală”, care implică îndoiala în necesitatea schimbărilor. Și cadrele didactice încep a renunța la schimbare, descurajându-se.

În general, pentru a promova responsabilizarea, este nevoie de un angajament raportat la scopul final și de un plan de acțiune în „influențarea” comportamentului personal. Cadrul didactic urmează a obține realizări, bazându-se, de fapt, doar pe el însuși.

De asemenea, se produc schimbări radicale în comportamentul profesional al cadrului didactic. Acesta trebuie să se comporte diferit de felul comportamentului într-o cultură a ierarhiei, în care cineva dădea indicații, iar ceilalți se conformau. Se trece de la dependența de conducere a școlii la independența sau interdependența față de această conducere externă. Angajamentul său comportamental, ca o combinație între motivația și încrederea lui în sine, se manifestă, în acest caz, din plin, iar autonomia sa comportamentală, adică capacitatea de a acționa într-o manieră specifică responsabilizării, ajunge la un nivel ridicat de dezvoltare și cadrul didactic începe să acționeze „pe cont propriu”. Prin urmare, responsabilizarea implică un nivel ridicat de competență, comportament și angajament față de sarcini, care, inerent, conduc spre productivitatea rezultatelor și motivația, încrederea persoanei, acestea consolidându-se reciproc.

Constituirea unei *imagini de trecere reușită la responsabilizare* implică deci trei idei conceptuale importante:

- dezvoltarea unei noi competențe – competența responsabilității;
- folosirea eficientă a acestei noi competențe;
- folosirea eficientă a acestei noi competențe pe cont propriu [Apud 3, p.45].

Pentru a institui cultura responsabilizării cadrului didactic, este nevoie, de asemenea, ca ei să simtă că pot avea încredere în conducerea instituției de învățământ și în sistemul ei de organizare a activității, să nu se teamă de consecințe, oricare ar fi acestea. Adică, este nevoie de instituirea unui mediu al responsabilizării, în care sunt implicați cei doi – cadrul didactic și conducerea unității de învățământ. În acest caz, conducerea urmează a pune la dispoziția cadrelor didactice uneori chiar și informații confidențiale pentru a le mări încrederea

și interesul față de instituție și munca lor. În baza difuzării acestor informații realiste, atât pozitive, cât și negative, cadrele didactice vor putea să-și stabilească scopuri realiste, dar îndrăznețe, folosindu-și experiența și cunoștințele considerabile pe care le-au dobândit pentru a îmbunătăți situația în ansamblu. Investite cu responsabilitatea informației, cadrele didactice devin responsabile și în folosirea acestor informații, întărindu-se, în același timp, încrederea lor în conducerea instituției.

În cultura educațională a ierarhiei cadrele didactice fac, în temei, ceea ce le indică conducătorul instituției, al direcțiilor de învățământ, specialiștii în domeniu etc., ei evită greșelile, „fug” de responsabilitate și au sentimentul aflării în competiție cu ceilalți colegi de lucru. Instituirea unei culturi a responsabilizării presupune ca personalul didactic să facă ceea ce observă că trebuie făcut, să-și asume riscuri și să învețe din greșeli, să-și verifice singuri activitatea, să știe când anume pot fi aplicate sau nu unele reguli, să-și cultive sentimentul de colaborare cu colegii de lucru.

Responsabilizarea este o experiență complet nouă pentru multe dintre cadrele didactice, iar lipsa competențelor specifice responsabilizării reprezintă o problemă ce trebuie abordată [3, p.76]. Este firesc ca fiecare să-și analizeze valorile, comportamentele și angajamentele. Noile competențe presupun autonomia cadrelor didactice, interpretarea informațiilor, „calcularea profitului” educațional etc.

Pe parcursul acțiunii de responsabilizare ca proces apar numeroase sentimente negative și un comportament specific. Cadrele didactice au îndoieli în raport cu ele însele, dar exprimă, de cele mai multe ori, aceasta sub forma unui sentiment de îndoială în legătură cu managerul instituției de învățământ. În acest caz, managerul trebuie să înceapă a răspunde la întrebările neformulate, dar subînțelese, pe care le au cadrele didactice în legătură cu responsabilizarea lor: *Oare voi fi capabil să realizez această trecere la responsabilizare? Ce am eu de câștigat? Ce trebuie să fac ca să „funcționeze” această responsabilizare? Cât va dura acest proces? Când vor dispărea greutățile?* etc.

Cadrul didactic care a găsit calea de acces spre responsabilizarea sa nu mai are nevoie neapărat de un conducător pentru dezvoltarea lui și pentru activitatea profesională. Angajamentul său îi este cel mai bun profesor, deoarece el poate ajunge la concluzia că orice situație îi verifică gradul de responsabilitate. Responsabilizarea personală este o capacitate ce poate evolua pe parcursul activității. A fi responsabil înseamnă a avea „benzi” de legătură între gândire și faptă și cu cât acestea coincid mai mult, cu atât se instaurează mai adânc o cultură a responsabilizării. „Vacanțele” pe care și le oferă cadrele didactice în procesul de responsabilizare fac să „se ramolească” gândirea și activitatea lor, iar perioada de recuperare poate să dureze prea mult. Responsabilizarea este o destinație pe care fiecare cadru didactic și-o propune după anumite criterii proprii, deoarece ceea ce pentru unul înseamnă responsabilitate, pentru altcineva ar putea fi un efort inutil. Când pornesc pe calea responsabilizării, fiecare își ia propriul bagaj de valori care să-i folosească și acest „drum” poate începe oricând, numai să existe dorința de „a se responsabiliza” și de a vedea efectul acesteia. În acest sens, este sugestiv un caz real din viață, în care mintea și fapta sunt o reflectare a unei sporite responsabilități în lucru.

Într-un port trăia un ilustru meșter instalator. Într-o seară, căpitanul unui vas l-a căutat acasă. I-a spus că are o defecțiune la motoare și că nu poate părăsi portul din această cauză. Toți meșterii de la bord se dovediseră neputincioși. Instalatorul și-a luat sculele și s-a dus pe vapor. A pipăit o conductă, a pus urechea aproape de alta, apoi a privit tot păienjeniișul de țevi. A mai pipăit ceva, a mai ascultat, apoi a scos un ciocănel mic și s-a apropiat de un robinet roșu din spatele unei țevi groase. A lovit o singură dată și întreaga instalație a început să funcționeze. Căpitanul a rămas uluit și l-a întrebat cât costă prestația. Instalatorul i-a solicitat o mie de dolari. Căpitanul a rămas nedumerit. Suma i s-a părut prea mare pentru un sfert de oră. Atunci instalatorul i-a răspuns că lovitura de ciocănel costă cinci dolari, iar determinarea locului pentru lovitura de ciocănel costă nouă sute nouăzeci și cinci dolari. Acest meșter este un adevărat expert în lucrul său, dar și o persoană foarte responsabilă în munca sa: el știe ce poate și știe ce vrea, el este mereu atent și observă cu acuitate ceea ce obține, pas cu pas, el are flexibilitate și ajustează mereu ceea ce face până când obține rezultatul dorit.

Responsabilizarea este și ea o „trusă cu scule” a unui meșter care sculptează sau repară. Deși el folosește întreaga trusă, totuși, mai des „pune la lucru” anumite scule din această trusă. Acestea se potrivesc cel mai bine la ceea ce face. El îmbină, armonizează cunoștințele cu „instrumentele” succesului, în primul rând. Meșterul cu responsabilitate are de obicei uneltele preferate la îndemână, el le „simte” și nu are nevoie să se uite la ele pentru a le utiliza. Când achiziționează o unealtă nouă, are nevoie doar de câțva timp pentru a înțelege că este anume ceea ce-i trebuia, apoi o integrează în rândul celorlalte instrumente. Comportamentul și angajarea cadrului didactic responsabil sunt naturale, acesta având o *capacitate mare de autopotențare*.

Cadrele didactice nu trebuie să stea în ultimul rând la „spectacolul” responsabilizării. Întrucât ființa umană este un sistem care trăiește înconjurat de multe alte sisteme, orice schimbare în ambianță face necesară o ajustare internă și o altă responsabilizare. Pentru a avea succes, cadrele didactice trebuie să facă ajustări în procesul educațional, iar uneori trebuie să le provoace pentru a obține rezultate. Responsabilizarea presupune să afli modul cum o problemă se menține la zi, apoi să acționezi astfel, încât cu cel mai mic efort să obții cel mai bun rezultat, deoarece îndată ce este descoperită structura problemei, se poate descoperi ce împiedică rezolvarea ei. Găsirea locului de sprijin pentru a acționa cel mai bine este, de asemenea, un element al responsabilizării. Este rațional a aminti aici ceea ce pretindea profesorului Quintilianus, care susținea că pentru a-și îndeplini misiunea, el trebuie să fie, în primul rând, angajat, deoarece nu există pacoste mai mare decât acei pedagogi care, depășind cu puțin cunoștințele elementare, își formează o convingere falsă despre știința lor și se consideră jigniți să se mai ocupe de învățătura lor, cu atât mai mult de permanenta responsabilizare în profesie [Apud 1, p.63]. Omul care este responsabil nu se teme de nimic mai mult decât de a fi disprețuit de propria sa conștiință. Orice cadru didactic cu responsabilitate va tinde să inducă elevilor săi anumite stări – curiozitatea, deschiderea, bucuria. O stare nepotrivită foarte simplu poate împiedica învățarea. Ceea ce motivează învățarea este starea în care elevul și profesorul se simt bine. Dacă elevul ascultă profesorul cu același sentiment cu care așteaptă să se usuce vopseaua, atunci nu va înțelege prea mare lucru din prelegerea lui. Putem vorbi, în cazul responsabilizării, despre **atitudinea OK-OK** a profesorului față de elev, care comunică cu acesta persuasiv, transmițându-i o viziune în care el este încrezut și la care este deja aliniat. Iar a fi aliniat la viziunea și valorile personale este ca și cum ar fi în raport cu sine însuși. Profesorul trebuie să fie sigur că se înțelege pe sine însuși foarte bine la toate nivelurile pentru a putea comunica viziunea sa elevilor. Profesorul responsabil trebuie să poată negocia cu sine însuși, pentru a se convinge că la toate nivelurile gândirii sale are aceeași direcție de rezolvare a problemei date. Profesorul responsabil este congruent în atitudine, fiind un maestru al anticipării rezultatului acțiunilor sale. La nivelul scopului, acest profesor devine conștient de modul cum adaugă valoare activității sale, el își lasă mintea liberă să realizeze orice modificări care sunt necesare pentru succesul în ceea ce și-a propus. Profesorul responsabil se poate concentra pe rezultat, păstrându-și trează starea de curiozitate asupra propriei experiențe, alocându-și suficient timp pentru sine personal, în vederea dezvoltării imaginației, creativității, acuității emoționale. Profesorul responsabil trăiește într-o genială constrângere: el nu poate să nu învețe și, astfel, descoperă lucruri pe care le poate deja face, învățând permanent din experiență. Pentru el obiectivul suprem în profesie nu este doar a cunoaște, ci și a acționa, a înfăptui, iar credo-ul lui este următorul: *Eu sunt responsabil de acțiunile mele, de comportamentul meu și de situațiile care rezultă din acestea. Deci, eu sunt responsabil și de elevii mei. Eu nu intru în clasă fără acest sentiment – responsabilitatea – și sunt sigur că succesul este undeva foarte aproape. Dar nu lucrez doar pentru a obține succesul, ci lucrez pentru a însemna ceva.*

Cadrele didactice trebuie să-și recâștige, prin responsabilizare, funcția de **model cultural**, el nu poate fi un simplu funcționar, ci un om care **știe** că are **o vocație și o misiune**. Cu acele cadre didactice care nu știu acest lucru sau care nu înțeleg în acest sens profesia putem vorbi, în cel mai bun caz, despre instrucție, dar nicidecum despre educație. Pentru a fi un model cultural autentic, cadrele didactice trebuie să-și responsabilizeze valorile societății. Pentru ele Adevărul, Binele, Dreptatea, Frumosul **chiar trebuie să existe**. Un cadru didactic responsabil nu poate fi înlocuit de un computer, deoarece acesta nu poate fi un model cultural în profesia respectivă, el comportă un mesaj informativ, iar cadrul didactic, în special unul formativ. L. Antonesei enumeră câteva tipuri de competențe ale cadrului didactic în care se înscrie competența culturală, psihopedagogică, psihosociosocietății, morală [Apud 2, p.154]. În seria aceasta de competențe, poate ar fi oportună și competența **responsabilității cadrului didactic**, prin care se înțelege faptul că acesta trebuie să fie „infuzat” în toate comportamentele sale educaționale de valoarea intrinsecă a răspunderii pentru realizarea idealului educațional promovat de sistemul educațional în care își desfășoară activitatea. El trebuie să fie responsabil pentru calitatea rolului pe care îl joacă permanent, pe durata prestării profesiei. Cadrele didactice nu au dreptul să „obosească” în acest rol permanent, ci sunt obligate chiar să fie, de fiecare dată, mai afective, mai însuflețite, mai dinamice și mai responsabile.

Prin urmare, în materie de responsabilizare a cadrelor didactice putem constata următoarele aspecte:

1. Se atestă frecvent fenomenul numit „gol de conducere personală”, care stimulează îndoiala și descurajarea cadrelor didactice.
2. Pentru a institui o *cultură a responsabilizării* este necesar ca, în temei, cadrele didactice să îndeplinească următoarele:

- să acționeze „*pe cont propriu*”, în baza unui nivel înalt de competență, comportament și angajament (așa-numitul fenomen CCA);
- să aibă încredere în conducerea instituției de învățământ, să nu se teamă de consecințe, oricare ar fi ele;
- să fie investite cu responsabilitatea informației, cunoscând bine situația din instituția de învățământ în ansamblu;
- să-și verifice singure activitatea;
- să pună în mișcare „benzile” de legătură dintre gândire și faptă;
- să armonizeze cunoștințele lor cu „instrumentele” succesului;
- să găsească cel mai bun loc „de sprijin” pentru a acționa;
- să inducă în învățare anumite stări pozitive;
- să se teamă de a fi disprețuit de propria conștiință;
- să-și cultive atitudinea OK-OK față de elevii săi;
- să se alinieze la viziunea și valorile personale;
- să poată negocia cu sine însuși, fiind congruent în atitudine;
- să trăiască în geniala constrângere a învățării permanente;
- să-și recâștige permanent funcția de model cultural, știind că anume el are o vocație și o misiune.

Referințe:

1. Albulescu I. *Doctrină pedagogică*. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007.
2. Antonesei J. *Polis și paideia*. - Iași: Editura Polirom, 2005.
3. Blanchard K., Carlos J. Randolph. *Strategii de responsabilizare*. - București: Editura Curtea Veche, 2004.

Prezentat la 05.09.2008