

От уровня развития всех этих компетентностей зависит процесс социализации человека в обществе, достижение им социальной зрелости. Организация повторения в сотрудничестве позволяет повысить социальную и коммуникативную компетентность учащихся, не снижая качества знаний.

## Библиография

1. <https://4ege.ru/matematika/4147-dlya-uchatelya-podgotovka-uchaschihsya-k-ege-i-gia-po-matematike.html>
2. <https://pedsovet.su/load/33-1-0-45005>
3. <https://cloud.mail.ru/public/mhZG/qqPLRH9EA>
4. <https://ance.gov.md/>
5. Achiri, I.; Baș, L.; Braicov, A.; Cabina, I.; Copăceanu, R.; Lașcu, A. *Curriculum național. Matematica*. Chișinău: Lyceum, 2020 (F.E. –P. «Tipografia Centrală». 196 p.

CZU:37.0

## „MENTALITATEA DESCHISĂ” LA NIVEL DE UNITATE ȘCOLARĂ

**LANGA Petru, ROTARI Veronica,**

Instituția Publică Liceul Teoretic „Mihai Eminescu”, mun. Ungheni

**Rezumat.** *Mentalitatea Deschisă permite instituțiilor și angajaților să se transforme intens printr-un proces în trei etape: schimbarea mentalității, dezvoltarea liderismului și nu în ultimul rând îmbunătățirea sistemului educațional. Procesul de schimbare productiv ar fi dacă înainte de toate s-ar discuta despre nevoile, provocările și obiectivele personale.*

**Cuvinte - cheie:** mentalitate deschisă, mentalitate închisă, transformare, schimbare, soluții.

**Abstract.** *Open mentality allows institutions and employees to transform intensely through a three-stage process: changing the mentality, developing leadership and last but not least improving the educational system. The process of productive change would take place if, first of all, personal needs, challenges and goals were discussed.*

**Keywords:** open mentality, closed mentality, transformation, change, solutions.

## Introducere

Misiunea instituției de învățământ este dezvoltarea fiecărui elev la potențialul său maxim, punând accent pe dezvoltarea valorilor promovate prin filosofia educațională a școlii și a competențelor cheie, care îi permit să devină un cetățean implicat și responsabil în societatea bazată pe cunoaștere, un subiect activ al învățării pe tot parcursul vieții.

Eforturile echipei manageriale și a colectivului de cadre didactice, în ansamblu, sunt permanent orientate spre îndeplinirea acestei misiuni. Având la dispoziție un cadru legislativ, care se află în continuă reformare, un suport tehnico-material tot mai performant, experiență profesională, oportunități de formare și autoformare sunt create premise reale de a realiza acest deziderat. De ce totuși, este tot mai greu de atins performanțele dorite? Unul din cele mai evidente motive rezumă în poziționarea noastră unul față de celălalt. Avem o dificultate în a-i accepta și a-i vedea pe ceilalți contând la fel de mult ca noi. În esență, avem o dificultate în a ne privi și accepta pe noi înșine așa cum suntem, ca persoane în devenire și, prin urmare, și pe ceilalți. Lipssește încrederea... Încrederea se manifestă în esență, în relații cu ceilalți și cu noi înșine. Este ingredientul cheie care ne permite să o luăm de la capăt, să încercăm din nou chiar dacă nu am reușit din prima, iar și iar, până când reușim cu noi sau cu ceilalți. Dar ce este încrederea, dacă nu o dimensiune a mentalității și anume, felul în care eu mă raportează și privesc lumea și pe cei de lângă mine? Pentru a scăpa de acest obicei de a îi vedea pe ceilalți cu suspiciune și neîncredere, mai întâi avem nevoie să încetăm să îl hrănim zi de zi și apoi să reconstruim încrederea și reperele. Cum alimentăm azi teama sabotând încrederea? Criticând mai degrabă decât apreciind ceea ce e bun, comparându-ne deseori cu alții, victimizându-ne și căutând justificări în exterior, dând vina pe ceilalți, cheltuind resursele interioare pentru a demonstra și a părea altfel decât suntem, arătându-ne nemulțumirea și foarte puțin aprecierea, luând de-a gata pentru ce ni se cuvine.

Astfel, managerul trebuie să ofere misiunea sau contextul și să îndrume cadrele didactice către ceea ce este posibil, iar ceea ce mai fac în plus managerii buni este faptul că îi ajută pe pedagogi să vadă ei înșiși. Atunci când pedagogii văd singuri, capătă forța să își exercite din plin inițiativa și talentele. Acest lucru stimulează sentimentul de apartenență și responsabilitate. Atunci când angajații sunt liberi să pună în aplicare ceea ce văd, mai degrabă decât să execute instrucțiunile conducătorului, ei pot adapta soluțiile imediat la nevoile contextuale, aflate într-o continuă schimbare. Această agilitate și nivelul de responsabilitate sunt lucruri pe care nu le poți controla sau forța. Deci, se impune necesitatea imperioasă de a pune în aplicare o metodă acționabilă, sistematică și scalabilă de transformare a performanței personale, a echipei și a instituției.

### **Metode și materiale**

Nenumărate cărți pe tema dezvoltării personale și a transformării organizațiilor descriu comportamentele și acțiunile unor oameni care au avut rezultate remarcabile cu promisiunea că, prin repetarea acestor comportamente și tu poți obține rezultate similare. Această abordare a perfecționării are ca punct de pornire ideea simplă, că rezultatele sunt determinate de comportamente: paradigma behavioristă (*Figura 1*).

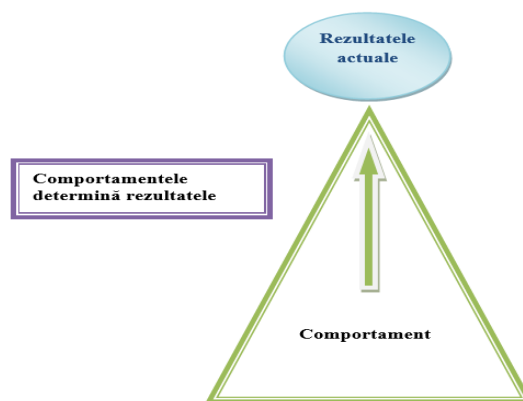


Fig. 1. Modelul comportamental

Modelul pornește de la premisa că rezultatele sunt produsul cumulativ al comportamentelor. Ideea că rezultatele sunt determinate de comportamente este aproape axiomatică. Dar câți dintre noi nu am încercat să repetăm un tipar comportamental – adoptând aceleași practici de leadership sau mimând aceleași abordări interpersonale ale celor care au obținut rezultate de invidiat – doar pentru a ridica brațele plini de frustrare... Asemenea experiențe sugerează că promisiunile acestui model sunt înșelătoare.

Definiția pe care o dăm termenului mentalitate este mai cuprinzătoare decât aceea de credință despre sine. Termenul se referă la modul în care oamenii văd perspectiva lor asupra lumii – felul în care îi privesc pe ceilalți, cum văd contextul, provocările, oportunitățile și obligațiile lor. Comportamentele lor sunt întotdeauna o funcție a felului în care își percep situația și posibilitățile. Prin urmare putem considera că există două probleme fundamentale ale unei abordări pur comportamentale de îmbunătățire a performanței:

- deși comportamentul determină rezultatele, comportamentul în sine este modelat și educat de mentalitatea persoanei și
- eficiența comportamentului unei persoane va depinde, într-o măsură semnificativă, de mentalitatea ei.

Aceste realități sunt surprinse în Modelul Mentalității (*Figura 2*), care sugerează faptul că eforturile de schimbare clădite pe modelul behaviorist incomplet – prin care o persoană sau o organizație încearcă să-și îmbunătățească performanțele concentrându-se doar asupra modificării comportamentului – vor eșua mai des în comparație cu eforturile care se concentrează atât asupra schimbării comportamentelor, cât și a mentalității. Unul din studiile efectuate de compania americană McKinsey & Company concluzionează că: organizațiile care identifică și, încă de la început, țin cont de mentalitățile larg răspândite, au de patru ori mai multe șanse de succes în eforturile de schimbare a organizației, decât cele care trec cu vederea acest lucru. Adică, cei care încearcă să facă o schimbare concentrându-se pe schimbarea mentalității au de patru ori mai multe șanse de a avea succes decât cei axați pe schimbarea comportamentală.

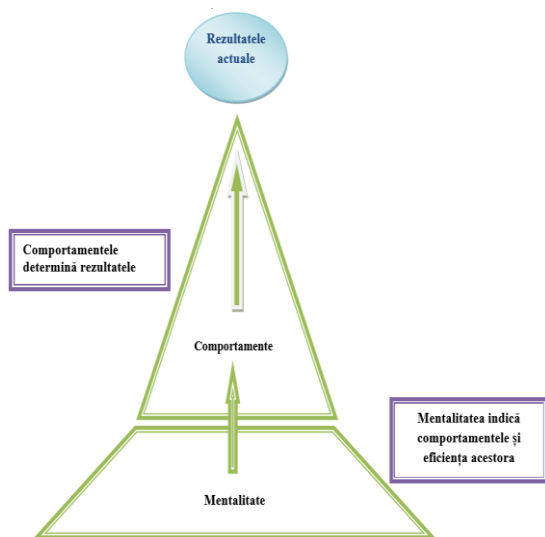


Fig. 2. Modelul mentalității

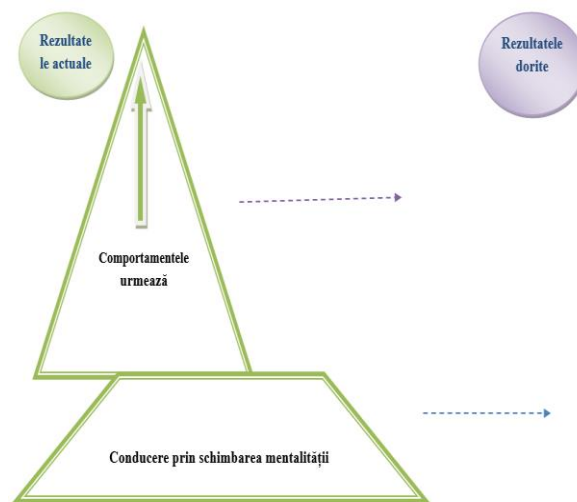


Fig. 3. Paradigma conducerii prin mentalitate

Schimbarea mentalității noastre curente de suspiciune și neîncredere și adoptarea acestei mentalități de “împreună și colaborare” (Figura 3) e una din soluțiile sustenabile și transformaționale. Un instrument excepțional pe care îl putem folosi exact în acest sens, rodul a peste 45 de ani de cercetare, este Outward Mindset (Mentalitatea Deschisă, în traducere românească), dezvoltat atât pentru business, cât și în mod special pentru educație de Institutul Arvinger, din SUA, lider global în schimbarea mentalității. Modelul Arvinger ne ajută să identificăm aceste două feluri de mentalitate, aceste două versiuni ale noastre mai bine zis: Outward/ Deschisă și Inward/ Închisă.

Atunci când am o Mentalitate Închisă (Figura 4), celălalt nu contează la fel ca mine, deci nevoile, greutățile, provocările sau obiectivele lui nu contează pentru mine, de fapt nici nu există, nici nu mă gândesc la ele, iar acest lucru mă invită să îl văd pe celălalt ca obiect. E Vehicul dacă mă ajută să-mi ating obiectivele, Obstacol dacă se împotrivesc și Nerelevant, dacă nici nu mă ajută, dar nici nu mă încurcă. Obiectivizarea oamenilor din jurul meu (a copiilor dacă privim educațional, a angajaților dacă privim corporatist, a familiei dacă privim personal) mă ține separat de ei și îmi poate justifica orice acțiune și comportament, în esență nu unește și nici nu poate stimula creativitatea și succesul comun. Care este prețul unei mentalități închise? Când oamenii se concentrează asupra lor înșiși, mai degrabă decât asupra impactului lor, mare parte din activități și eforturi sunt irosite pe lucruri greșite. Lipsa colaborării are ca rezultat nivele scăzute de inovare. Iar degajații se deconectează datorită plictisului inerent gândirii și activității cu o mentalitate închisă. Ținând cont de toate avantajele mentalității deschise, ce i-ar determina pe oameni să aibă o mentalitate închisă? Este tentant să dai vina pe împrejurările grele sau pe oamenii dificili. Cu toate acestea, experiența demonstrează faptul că oamenii sunt împiedicați să adopte o mentalitate deschisă tocmai de ei înșiși. Noi ne stăm în propria cale.

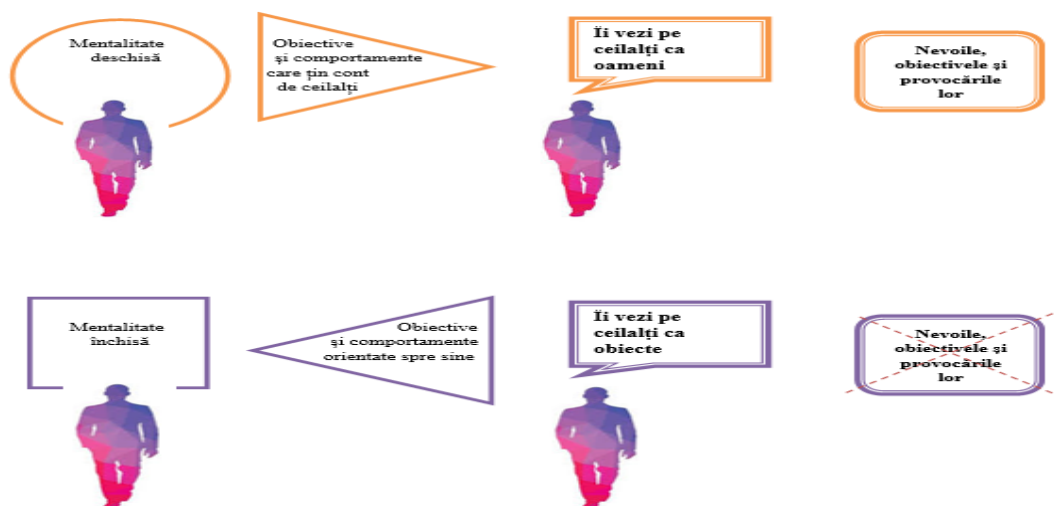


Fig. 4. Mentalitate deschisă, închisă și ceilalți

Atunci când am o Mentalitate Deschisă (Figura 4), celălalt contează la fel ca mine, deci nevoile, provocările și obiectivele lui contează, țin cont de ele atunci când îmi urmăresc propriile mele obiective, de fapt îmi transformă obiectivele personale și generează impact pentru NOI și nu doar pentru MINE, celălalt devine pentru mine persoană, OM. În fond, este un concept de mare bun-simț și firesc uman și se regăsește în credința fundamentală – “iubește-ți aproapele ca pe tine însuși”. Când am o mentalitate deschisă sunt interesat de nevoile, obiectivele și provocările celorlalți: îi văd pe ceilalți ca oameni. Pe de altă parte, când am o mentalitate închisă, mă concentrez asupra mea, iar pe ceilalți nu-i consider oameni cu nevoile, obiectivele și provocările lor proprii, ci doar obiecte care mă ajută să mi le împlinesc pe ale mele, să-mi ating ținta. Pe cei care mă ajută, îi consider vehicule. Pe cei care îmi îngreunează acțiunile, îi consider obstacole. Cei al căror ajutor nu contează devin irelevante pentru mine.

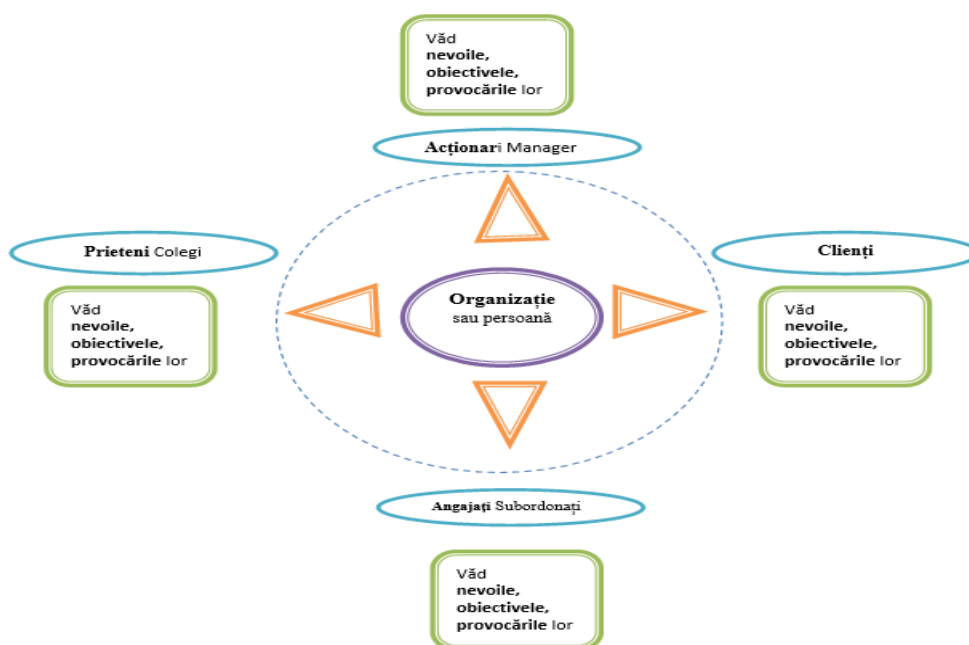


Fig. 5. Mentalitatea deschisă la locul de muncă

Oamenii gândesc și acționează diferit în funcție de mentalitate lor. Cu o mentalitate închisă, oamenii se comportă în feluri care sunt calculate doar în beneficiul lor. Cu o mentalitate deschisă, oamenii pot gândi și acționa în feluri care îi apropie de rezultatele colective pe care sunt hotărâți să le obțină. În perspectiva gândirii mentalității deschise cu privire la rolul și obligațiile persoanei la locul de muncă, specificul îl reprezintă atenția dată nevoilor, obiectivelor și provocărilor celor față de care ești responsabil. Cei care lucrează având o mentalitate deschisă își asumă responsabilitatea pentru impactul lor asupra rezultatelor subordonaților lor, ale clienților lor, ale colegilor și ale managerilor lor. Se consideră responsabili pentru impactul lor asupra rezultatelor întregii organizații. Urmare observațiilor asupra acestor oameni a fost identificat un tipar al mentalității deschise. Aceștia:

- Văd nevoile, obiectivele și provocările celorlalți;
- Își ajustează eforturile pentru ai putea ajuta mai mult pe ceilalți;
- Se evaluează și se consideră responsabil pentru impactul muncii lor asupra celorlalți.

Parcurgerea acestor pași reprezintă o abordare practică pentru implementarea și păstrarea unei maniere de lucru fundamentată pe o mentalitate deschisă (*Figura 5*).

Succesul transformării unei organizații depinde de implicarea întregii echipe în fiecare pas al dezvoltării tiparului mentalității deschise.

### **Rezultate și discuții**

Astfel, deși scopul transformării mentalității deschise este să-i faci pe toți să se deschidă unul către celălalt, realizarea acestui scop nu este posibilă decât dacă oamenii sunt gata să-și deschidă mentalitatea față de alții fără să aștepte ceva în schimb sau ca ceilalți să se schimbe.

Această putere de a schimba atitudinea în care îi văd pe alții, indiferent dacă cineva se schimbă sau nu, depășește cel mai mare obstacol în calea schimbării mentalității: înclinația firească, specifică mentalității închise, de a aștepta ca ceilalți să se schimbe înainte de a acționa tu însuși într-un mod diferit. Aceasta este o capcană firească în cadrul diverselor instituții. Managerii doresc ca angajații lor să se schimbe, iar angajații la rândul lor așteaptă viceversa. Părinții își doresc schimbare de la copiii lor, iar copiii viceversa de la părinții lor. Toată lumea așteaptă schimbare, deci nimic nu se întâmplă. În mod ironic, cea mai importantă mișcare în ceea ce privește mentalitatea este să faci pasul pe care te aștepti ca celălalt să-l facă.

Schimbarea nu are loc peste noapte și chiar dacă o astfel de schimbare este răspândită, oamenii care de obicei acționează cu o mentalitate deschisă se vor abătea uneori din nou înspre mentalitatea închisă.

Destul de des întâlnim lideri care sunt paralizați de un alt soi de teamă. Acest tip de oameni cred că un efort de schimbare a mentalității ar putea fi o idee bună, dar se îngrijorează cu privire la

reacția celor din jur. Astfel că acești lideri tratează efortul de schimbare a mentalității, iar apoi fac un pas sau doi înapoi pentru a vedea cum reacționează cei din jur.

Dacă oamenii îl văd pe lider testând doar efortul, vor crede, la sigur, că efortul nu va avea importanță prea mare. Prin urmare liderul, observă reacțiile neconvingătoare din partea colegilor săi și decide că, probabil, nu merită efortul.

## **Concluzii**

Ori de câte ori ieșim din cercul vicios al mentalității închise și ne asumăm responsabilitatea pentru impactul nostru asupra celorlalți, rupem vraja acestei obicei al neîncrederii. Și de fiecare dată când îl vedem pe celălalt ca persoană, când ne pasă și vrem să fim cu adevărat de folos, construim încredere și comunitate. Credința că celălalt contează la fel de mult ca mine are implicații profunde nu doar în viața personală, ci și în cea socială. Colaborarea și lucrul în echipă suferă mult în țară și impactul se vede clar în starea societății de azi, fragmentată, greu de adunat împreună pentru scopuri comune, comunități locale și naționale care se luptă între ele, fără un sens dincolo de propriile interese.

Azi însă, avem nevoie de instrumente și cercetare ca să ne reîntoarcem la esență și la noi înșine. De aceea, procesul educațional este cel mai important pilon al acestei schimbări de mentalitate. Dacă generațiile noastre de copii vor crește cu o astfel de mentalitate, în care „a-mi păsa de ceilalți” și „a lucra împreună” sunt la loc de cinste, cu siguranță țara noastră va fi din ce în ce mai frumoasă.

La sigur, profesorii cu Mentalitatea Deschisă pot fi esența schimbării pentru viitorul discipolilor. Profesorii pot influența întreg acest mediu dacă și-ar vedea meseria și vocația în oferirea experiențelor educaționale pentru toți actanții educaționali din viața copiilor. Un profesor care îi vede pe copii ca pe persoane cu nevoile, durerile, bucuriile lor și le oferă experiențe de învățare care să le dea sens și să cultive măreția din fiecare, va inspira o astfel de mentalitate și la părinți, și la colegi, și la întreaga comunitate.

## **Bibliografie**

1. Institutul Arbinger. *Mentalitatea deschisă. Povești dincolo de tine*. Institutul Dezvoltării Personale.
2. Institutul Arbinger. *Liderul și amăgirea sinelui*. Institutul Dezvoltării Personale.
3. Anghelache, V. *Managementul schimbării educaționale: principii, politici, strategii*. Iași: Editura Institutului European, 2012.
4. Guțu, V. *Management educațional. Ghid metodologic*. Chișinău, 2013.