

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ – COMPONENTĂ INDISPENSABILĂ A UNUI MANAGEMENT EDUCAȚIONAL DE SUCCES

EMOTIONAL INTELLIGENCE IS AN INDISPENSABLE COMPONENT OF A SUCCESSFUL EDUCATIONAL MANAGEMENT

Nadejda DOAGĂ, drd.,
UPS „Ion Creangă” din Chișinău
ORCID: 0000-0003-1136-4048
nadejdadoaga07@gmail.com

Nadejda DOAGA, PhD student,
“Ion Creanga” SPU of Chisinau

CZU: 37.07+159.942

DOI: 10.46727/c.v2.21-22-03-2024.p102-108

Abstract. The educational field is an important strategic vector in the development of modern society and ensuring a prosperous future. Emotional intelligence plays a particularly important role in the process of achieving qualified educational management, in which authentic leaders, visionaries with well-developed communication skills, capable to inspire and motivate all participants in the educational process are appreciated. So, a competent school manager must have well-formed emotional skills that are a relevant support in ensuring effective communication, mediating and resolving conflicts, making decisions, developing organizational culture. Knowledge and functional application of the 6-leadership styles based on emotional intelligence contribute to creating a harmonious emotional environment, motivating and strengthening the team in order to increase the performance of the school institution. The development of emotional skills should be a benchmark in professional training programs for managers/teachers containing in Module B *Psychopedagogy*, a program for developing emotional intelligence, to ensure effective interpersonal relationships in order to achieve a successful educational management.

Keywords: emotional intelligence, educational management, leadership style, vocational training, emotional skills.

Inteligența emoțională - resursă strategică nouă a mileniului trei. Dezvoltarea societății moderne în scopul asigurării unui viitor prosper este un obiectiv important pentru diverse domenii de activitate umană. Un rol primordial în acest sens îi revine domeniului educațional - vector strategic relevant în formarea și valorificarea unei generații competente și abile pentru a face față provocărilor în societatea de continuă schimbare a mileniului trei. Pentru a realiza prevederile principalelor documente de politici educaționale este nevoie de un management de calitate, lideri vizionari cu abilități de comunicare bine formate, capabili să motiveze, să inspire și să ghideze cadrele didactice în activitatea profesională în scopul obținerii performanțelor. În acest context un rol deosebit de important îi revine *inteligenței emoționale* care constituie un set de abilități necesare în activitatea unui manager școlar pentru crearea ambianței emoționale benefice și creșterea eficienței procesului de relaționare interpersonală.

Inteligența emoțională este un concept relativ nou care a fost delimitat în 1920 de psihologul american Edward Thorndike ca abilitate socială pentru a înțelege și dirija armonios relațiile umane. O contribuție esențială în fundamentarea și evoluția conceptului de inteligență emoțională la sfârșitul secolului XX au avut-o cercetătorii Wayne Leon Payne, Howard Gardner, John Mayer și Peter Salovey, Reuven Bar-On, Daniel Goleman.

Prezentăm definițiile IE în viziunea autorilor menționați din sinteza contribuțiilor teoretice la precizarea aspectelor inteligenței emoționale elaborată de Corina Zagaievschi.

Tabelul 1. Definiri conceptuale ale Inteligenței Emoționale [7, pp. 26-27]

Anul	Autorii și studii în domenii	Definiri conceptuale ale Inteligenței Emoționale
1920	Thorndike E.L., "Intelligence and its use"	delimitează conceptul de inteligență emoțională, ca o abilitate de a înțelege, de a conduce femei și bărbați, fete și băieți, de a acționa cu chibzuință (înțelepciune) în relațiile umane.
1983	Gardner H., "Multiple intelligences"	avansează termenul de inteligență intrapersonală, definindu-l ca "acces la propria viață emoțională, la afectele și emoțiile proprii: capacitatea de a deosebi momentan sentimentele, de a le numi, codificându-le simbolic și utilizându-le în calitate de instrument de conștientizare și dirijare a propriului comportament".
1985	Payne W.L., în teza de doctorat, <i>A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence</i>	lansează prima definiție: "intelența emoțională este o abilitate care implică o relaționare creativă cu stările de teamă, durere, dorință".
1993 1997	Mayer J., Salovey P., "The intelligence of emotional intelligence"	IE este capacitatea de a prelucra informațiile transmise de emoții: a determina semnificația emoțiilor, relațiile dintre acestea, a utiliza informația emoțională ca suport pentru gândire.
1995 2008	Goleman D., "Inteligența emoțională"	<i>IE – abilitatea unei persoane de a înțelege și a-și gestiona eficient emoțiile, de a înțelege și a se descurca cu emoțiile celor din jur, în scopul creării unor relații adecvate cu ceilalți și a creării unui echilibru emoțional, atât intrapersonal, cât și interpersonal.</i>
1997	Bar-on R., Development of the Bar-On EQ 1: A measure of EI. Paper presented at 105 th Annual Convention of American Psychological Association. Chicago	definește IE: toate capacitățile non-cognitive, cunoștințele și competențele ce permit omului să gestioneze cu succes diferite situații de viață.
2002	Caruso D., Mayer J., Salovey P. (2002). "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality// Journal of Personality Assessment. V.	definesc IE ca abilitatea de a procesa informațiile emoționale, în special pe cele care presupun percepția, asimilarea, înțelegerea și controlul emoțiilor.
2007	Bar-On R., "Ce-mi place și ce-mi displace la inteligența emoțională", Johannesburg, al VI-lea Summit Mondial de IE	IE : o reprezentare constituită din competențe emoționale și sociale, abilități și facilitatori emoționali care au impact asupra comportamentului inteligent.

Efectuând analiza definițiilor conceptului de inteligență emoțională, putem constata că în toate ca element de bază este sentimentul/emoția prin care omul trăiește anumite stări, trece prin diverse situații ce presupun o reacție, un anumit comportament, determină relația cu sine și cu cei din jur. Astfel, Hovard Gardner pune accentul pe termenul de inteligență intrapersonală - capacitate de a înțelege sentimentele și emoțiile personale pentru a-și regla comportamentul și asigura o relație interpersonală armonioasă, Wayne Leon Payne formulează prima definiție IE ca abilitate de conștientizare și abordare creativă a diferitor stări psiho-emoționale, John Mayer și Peter Salovey susțin ideea că starea emoțională influențează gândirea, Reuven Bar-On definește IE ca o asociere dintre competențe emoționale și sociale.

Din toate variantele analizate poate fi evidențiată definiția lui Daniel Goleman drept una complexă și funcțională pentru perceperea și conștientizarea noțiunii de inteligență emoțională, deoarece cercetătorul pune accentul pe recunoașterea și gestionarea emoțiilor pentru a obține un echilibru intra- și interpersonal. Asume această corelație este cheia succesului - armonizarea cu sine și cu ceilalți.

În viziunea lui D. Goleman, pentru ca o instituție să fie funcțională la maxim este necesar să se acorde atenție dezvoltării abilităților emoționale ale membrilor săi, să se implimenteze **managementul inteligenței emoționale**. Astfel, cercetările în domeniu au demonstrat că managerii și angajații cu nivel de competențe emoționale bine formate au un randament în activitate mai mare decât cei care au doar o pregătire profesională bună. Ei au o motivație intrinsecă puternică, sunt mai cooperanți și mai optimiști. Sunt o serie de **caracteristici ale managementului abilităților emoționale**:

- abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie productivă;
- abilitatea de a nu escalada conflictele și de a le folosi ca sursă de feed-back;
- tratarea sentimentelor membrilor organizației ca variabile importante ale succesului;
- cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționare prin programe educaționale adecvate.
- crearea unui mediu în care angajații să se simtă în siguranță, speciali, necesari, importanți, să fie motivați și productivi.

Pentru a fi un manager eficient din punct de vedere emoțional trebuie să-ți dezvolti fiecare abilitate în parte, să fii atent la manifestările emoționale ale angajaților în diverse situații, să le poți canaliza pozitiv emoțiile, să poți crea un mediu benefic, armonios pentru o relaționare productivă, să poți motiva adecvat angajații. [6, p. 180].

Referindu-ne la mediul educațional putem afirma cu siguranță că toate aceste abilități sunt relevante și funcționale pentru managerii școlari, dar nu sunt valorificate pe deplin. În condițiile actuale în care mediul școlar reflectă problemele și provocările complexe cu care se confruntă societatea este nevoie de lideri cu abilități de comunicare foarte bine dezvoltate, empatici, cu viziune, care asigură un mediu armonios pentru realizarea cu succes a obiectivelor propuse. În acest context inteligența emoțională joacă un rol din ce în ce mai important, este unul dintre factorii care contribuie la realizarea unui management de calitate axat pe o comunicare eficientă care să reușească să inspire și motiveze toți participanții procesului educațional.

În continuare ne vom referi la ariile managementului în care inteligența emoțională este indispensabilă.

Managementul comunicării. Comunicarea joacă un rol primordial în stabilirea relațiilor interpersonale în cadrul unei organizații. Abilitatea de a conștientiza și gestiona eficient emoțiile contribuie esențial la dezvoltarea comunicării asertive, permite anticiparea și reglarea unor manifestări emoționale nedorite, asigură o interacțiune constructivă în beneficiul tuturor participanților la procesul de comunicare.

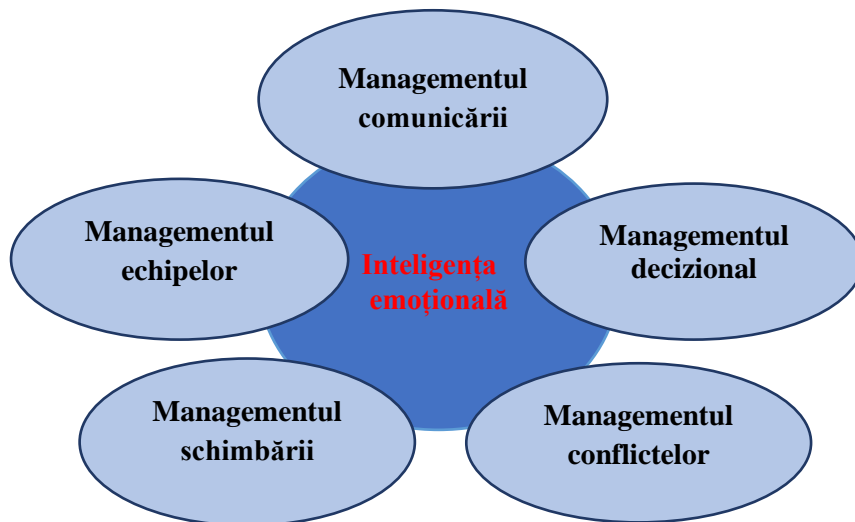


Fig. 1. Ariile managementului axate pe IE

Managementul echipelor. O echipă consolidată și motivată spre succes este garantul unei colaborări funcționale pentru atingerea obiectivelor propuse. În acest context calificarea profesională este una fundamentală, dar nu trebuie să diminuăm rolul nivelului de compatibilitate și contagiune emoțională între membrii echipei care are o influență majoră asupra calității realizării sarcinilor de lucru.

Managementul decizional. Luarea deciziilor este un proces foarte important și constituie o competență de bază a unui manager bun. Abilitățile emoționale sunt un suport relevant pentru a lua decizii adecvate, în special în situații dificile când e nevoie de conlucrare eficientă. Inteligența emoțională ne ajută să alegem modalitatea potrivită pentru a anunța o decizie, anticipând efectul și consecințele ei asupra persoanelor vizate.

Managementul schimbării. Schimbarea mereu este o provocare, de aceea impulsul celor mai multe persoane este de a respinge elementele care le modifică mai mult sau mai puțin rutina zilnică. Inteligența emoțională ne ajută să ne dăm seama, ce anume să schimbăm, cui alegem să ne adresăm atunci când plănuim o schimbare, cum ne adresăm în funcție de ceilalți și care este momentul oportun pentru implementarea schimbării. Un lider competent, în special în domeniul educațional, trebuie să poată să-i determine pe colaboratori să învețe și să efectueze schimbări pozitive în organizația școlară, să mobilizeze oamenii la realizarea sarcinilor acesteia. [1, p. 260].

Managementul conflictului. Un rol constructiv și important în managementul conflictului aparține tehnologiilor sociale de management al conflictelor. Iată câteva dintre ele: tratativele/negocierile, atingerea înțelegerii de toleranță reciprocă, transferul conflictului din confruntare în colaborare. [5, p. 172].

Prin urmare, se poate afirma că *managementul inteligenței emoționale este un management orientat spre succes*, fiind centrat pe abilități emoționale bine formate care asigură o comunicare asertivă, spirit de colaborare, deschidere spre schimbare și optimism.

O importanță majoră în conducerea bazată pe inteligența emoțională îi revine stilului de conducere abordat. D. Goleman a sintetizat modelul celor 6 stiluri de conducere bazate pe inteligența emoțională care oferă unui conducător posibilități de a le utiliza funcțional în dependență de situație și scopurile propuse.

Tabelul 2. Stilurile de conducere bazate pe inteligența emoțională [4, pp.100-101]

	Stilul de conducere	Cum creează rezonanța	Impactul asupra climatului	Când este recomandat
Stiluri rezonante	Vizionar	Îi motivează pe oameni să realizeze visuri comune	Pozitiv	Când este necesară o nouă viziune sau o orientare clară
	Sfătuitor	Realizează o conexiune între dorințele cuiva și obiectivele organizației	Pozitiv	Când un angajat are nevoie de sprijin în dezvoltarea abilităților și îmbunătățirea performanțelor
	Colegial	Creează armonie, apropiindu-i pe oameni	Pozitiv	Când este nevoie de întărirea legăturilor și motivarea echipei (în momente stresante, de ex.)
	Democratic	Valorizează eforturile oamenilor și le câștigă devotamentul prin participare	Pozitiv	Când este necesară obținerea unui consens, a unui acord
Stiluri disonante	Promotor	Propune obiective provocatoare și incitante	Negativ, când este aplicat necorespunzător	Când sunt necesare rezultate calitative din partea unei echipe motivate și competente
	Dominator	Atenuază temerile, oferind direcții sigure într-o situație de urgență	Negativ, când este aplicat necorespunzător	Când avem de-a face cu angajați dificili sau în situații de criză, pentru a demara schimbarea

În viziunea cercetătoarei Iulia Daniela Fodor liderii care exploatează la maxim beneficiile conducerii bazate pe inteligența emoțională canalizează emoțiile celor pe care îi îndrumă în direcție bună. Deși emoțiile și stările de spirit pot să pară lipsite de importanță din punct de vedere emoțional, ele au consecințe reale asupra activităților.

Conducerea rezonantă se armonizează cu sentimentele oamenilor canalizându-le într-o direcție emoțională pozitivă, trezind optimism și motivație oamenilor.

Conducerea disonantă nu reușește să intre în contact cu sentimentele celor din jur, nu reușește să empatizeze cu emoțiile grupului sau să le interpreteze în mod corect, emițând mesaje care generează nemulțumiri inutile.

Rezonanța nu apare numai datorită bunei dispoziții a liderului sau talentului său de a spune ceea ce trebuie, ci și datorită unor seturi de activități atent coordonate care presupun anumite stiluri de conducere.

Stilul colegial. Liderii colegiali se concentrează asupra nevoilor emoționale ale angajaților. Empatia este în acest caz o competență fundamentală, îi permite unui lider să mențină mulțumirea angajaților interesându-se de ei în toate privințele și nu numai în privința responsabilităților lor profesionale.

Stilul democratic se întemeiază pe o triadă de abilități ale inteligenței emoționale: spiritul de echipă și colaborarea, gestionarea conflictelor și influența. Cei care comunică cel mai bine sunt cei care știu să asculte - iar ascultarea este atul-cheie al unui lider democratic. Liderii aceștia dau oamenilor sentimentul că sunt realmente interesați să afle care sunt ideile și preocupările angajaților, și că sunt gata să-i asculte.

Stilul autoritar le poate lăsa angajaților sentimentul că sunt presați prea mult de pretențiile permanente ale liderului. Rezultatul este că starea de spirit intră în picaj atunci când angajații simt că liderul îi presează prea mult, sau mai rău atunci când au sentimentul că liderul nu are suficientă încredere în ei să-și facă treaba așa cum știu. Rezultatul este disonanța, de cele mai multe ori acest stil otrăvind climatul, în special din cauza neajunsurilor emoționale ce apar.

Stilul dominator. Liderul dominator erodează starea de spirit a oamenilor, mândria și satisfacția pe care le-o oferă slujba lor – acele lucruri care motivează majoritatea angajaților cu performanțe deosebite. Atunci când unui lider îi lipsește autocunoașterea care îi permite să se controleze emoțional, pericolele stilului dominator pot avea un impact devastator asupra oamenilor.

Responsabilitățile principale ale unui lider sunt cele de a aduce entuziasm, optimism și pasiune, de a cultiva o atmosferă de cooperare și încredere. Inteligența emoțională este cea care îi permite unui lider să-și îndeplinească aceste responsabilități fundamentale. [2, pp. 26-30].

Vizionar	<i>inspirația, transparența, empatia</i>
Sfătuitor	<i>autocunoașterea emoțională, empatia</i>
Colegial	<i>empatia</i>
Democratic	<i>spiritul de echipă și colaborarea, gestionarea conflictelor și influența</i>
Promotor	<i>ambição, inițiativa</i>
Dominator	<i>influența, ambiția, inițiativa, autocontrolul emoțional, autocunoașterea, empatia</i>

Fig. 2. Stilurile de conducere și abilitățile IE a liderului

Analizând abordările cercetătorilor D. Goleman și Iu. Fodor asupra stilurilor de conducere putem constata că au o viziune generală comună în interpretarea impactului acestora asupra actului de conducere. Astfel, cele 4 stiluri - vizionar, sfătuitor, colegial și democratic au un impact pozitiv asupra climatului organizației și creează acel gen de rezonanță care stimulează armonios performanțele angajaților, celelalte 2 stiluri – promotor și dominator sunt utile în anumite situații speciale și trebuie folosite cu precauție. Dar în același timp e de menționat faptul că abordările celor doi cercetători se completează reciproc cu informații relevante și utile. D. Goleman delimitează clar stilurile de conducere în stiluri rezonante și disonante, oferind o descriere succintă a fiecărui stil și recomandări practice referitor la aplicarea acestora. Iu. Fodor prezintă o descriere mai detaliată și determină abilitățile inteligenței emoționale pe care trebuie să le posede un lider când utilizează un stil de conducere anumit.

Cunoașterea și aplicarea eficientă a stilurilor de conducere bazate pe inteligența emoțională îi oferă managerului posibilitatea de a acționa strategic, în dependență de situație și obiectivele propuse pentru a asigura un management de calitate.

Concluzii. Activitatea managerială este una multidimensională, necesită cunoștințe și abilități funcționale pentru realizarea unei conduceri rezonante. În acest context putem menționa că în prezent majoritatea managerilor școlari au o calificare profesională bună, sunt preocupați în cea mai mare măsură de asigurarea funcționalității instituției de învățământ, respectarea actelor normative, realizarea ordinelor instanțelor ierarhic superioare din domeniul educației, manifestă responsabilitate și corectitudine în exercitarea obligațiilor profesionale. Dar pentru a asigura un managementului educațional de succes, pentru a contribui esențial la creșterea calității serviciilor educaționale e nevoie de manageri cu o pregătire profesională complexă, cu capacități de lider, inclusiv cu abilități emoționale bine formate pentru a promova un nou tip de management – *managementul inteligenței emoționale*.

Un manager școlar inteligent emoțional este o perspectivă relevantă pentru realizarea căreia este nevoie de o viziune strategică și activități de profesionalizare la aspectul respectiv. Dezvoltarea abilităților emoționale trebuie să devină un obiectiv de referință în programele de formare profesională inițială și continuă a managerilor/profesorilor care să conțină în Modulul B *Psihopedagogie* un program de dezvoltare a inteligenței emoționale cu obiective clar definite, activități de formare și rezultate scontate. *E nevoie de implementarea programelor de educație socială și emoțională care vor îmbunătăți climatul din școli, vor crește performanțele academice ale elevilor* [3, p.9] și vor contribui la educarea unei generații deschise pentru schimbare și un viitor prosper.

BIBLIOGRAFIE

1. COJOCARU, Vasile Gh., *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*”, Chișinău: Lumina, 2004. 336 p. ISBN 9975-65-205-0
2. FODOR, Iu. D. *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*. Iași: Editura Lumen, 2009. 152 p. ISBN: 978-973-166-147-6
3. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2008. 429 p. ISBN 978-973-669-520-9
4. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MC KEE, A. *Inteligență emoțională în leadership*. București. Curtea veche Publishing, 2018. 387 p. ISBN – 978-606-44-0165-6
5. PATRAȘCU, D., GAȘTEA R., *Fantasma mentalității*. Chișinău: Î.S.F.E. –P. ”Tipografia Centrală”, 2011. 382 p. ISBN 978-9975-53-009-5
6. ROCO, M. *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași: Polirom, 2004. 268p. ISBN 973-681-630-3
7. ZAGAIEVSCHI, C. *Dezvoltarea inteligenței emoționale a adolescenților prin comunicare*, Chișinău: [s.n.], 2013. 204 p. ISBN 978-9975-46-160-3