

CZU: 159.942-057.17

DOI: 10.36120/2587-3636.v26i4.54-63

## DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE – FACTOR DE EFICIENTIZARE A PROCESULUI INSTRUCTIV-EDUCATIV

### LA NIVEL DE INSTITUȚIE ȘCOLARĂ

Victoria COJOCARU, dr. hab., prof. univ.

Universitatea de Stat din Tiraspol

<https://orcid.org/0000-0002-5443-2875>

Nadejda DOAGĂ, doctorandă, director adjunct

Liceul Teoretic „Antioh Cantemir”, mun. Chișinău

<https://orcid.org/0000-0003-1136-4048>

**Rezumat.** Societatea modernă se confruntă cu diverse probleme provocate de criza economică și moral-spirituală, lipsa abilităților sociale și emoționale ce se reflectă inevitabil în mediul școlar. În acest context inteligența emoțională devine o prioritate incontestabilă în asigurarea succesului instituției școlare. În articol se conține un studiu diagnostic al nivelului de IE a cadrelor didactice. În baza rezultatelor se propune un program de soluționare a problemei prin diverse activități în scopul dezvoltării IE ce va influența benefic cultura organizațională și performanțele elevilor.

**Cuvinte-cheie:** manager, inteligență emoțională, instituție școlară, training, comunicare, empatie, performanță.

## THE DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE EDUCATIONAL PROCESS AT THE SCHOOL LEVEL

**Abstract.** Modern society faces various problems caused by the economic and moral-spiritual crises, the lack of social and emotional abilities which inevitably reflect the school environment. In this context, emotional intelligence becomes an indisputable priority in ensuring the success of a school institution. The article contains a diagnostic study of the teachers' EI level. Based on the results, a program proposes to solve the problem through various activities for the EI development that will have a beneficial effect on the organizational culture and students' performance.

**Keywords:** manager, emotional intelligence, school institution, training, communication, empathy, performance.

**Motto:** *Inteligența emoțională este abilitatea de a încuraja oamenii, de a-i face să lucreze împreună și de a-i motiva să dea tot ce au mai bun pentru realizarea unui anumit scop. Este cea mai importantă competență de bază care determină succesul unei organizații.*

În lumea contemporană, în care se produc puternice schimbări socio-economice, care este afectată de criza valorilor morale și general umane, în care domină stresul, agitația, tensiunea, lipsa de comunicare este absolut necesară conștientizarea necesității dezvoltării abilităților sociale și emoționale. Societatea se confruntă cu diverse probleme ce țin atât de asigurarea necesităților materiale, cât și de dezorientare spirituală. În contextul dat o problemă majoră care a bulversat întreaga omenire este pandemia de

coronavirus Covid -19 care ne-a schimbat viața într-un mod radical și ne-a pus în fața unor provocări fără precedent. Din multitudinea de aspecte ce țin primordial de sănătate, adaptarea la noile condiții de viață și activitate profesională în baza restricțiilor, un aspect vulnerabil este starea psiho-emoțională a oamenilor. Toate aceste probleme provoacă disconfort, diverse blocaje, tendința spre izolare, anxietate și frustrare. În aceste condiții competențele emoționale devin din ce în ce mai importante. Ele ne ajută să conștientizăm și să gestionăm pozitiv emoțiile, să ne automotivăm, să fim empatici și să interacționăm armonios cu cei din jur. Toate aceste abilități în ansamblu formează inteligența emoțională a persoanei care asigură succesul în viața personală și profesională, formează abilitățile necesare de rezistență la stres și gestionarea emoțiilor.

### **Gradul de cercetare științifică a problemei**

Inteligența emoțională a preocupat și continue să preocupe numeroși cercetători, psihologi, pedagogi și practicieni. O contribuție esențială în definitivarea noțiunii de inteligență emoțională (IE) au cercetătorii: John Mayer și Peter Salovey [3] care lansează ideea că dezvoltarea intelectuală depinde în mare măsură de starea emoțională, Reuven Bar-On [1] care grupează componentele IE după comportamentele care se pot regla în mediul educațional, Daniel Goleman [8] care identifică la nivel de IE constructe care pot fi numite trăsături de caracter, Howard Gardner [7] - tratează IE ca abilitatea de a deosebi emoțiile și a dirija comportamentul, Segal J. [11] – pune accentul pe retrăirea conștientă a emoțiilor, Cosnier J. [6] – subliniază corelarea dintre emoții și comunicare.

Referindu-ne la o definiție amplă și complexă a noțiunii de inteligență emoțională, putem menționa că ea îi aparține lui Goleman D. care se consideră ”părintele inteligenței emoționale”. El definește IE drept ”abilitate de a înțelege și gestiona propriile emoții, de a se descurca cu emoțiile celor din jur pentru a asigura un echilibru intra- și interpersonal” [8].

Din specialiștii ruși au abordat problema IE: Андреева И.Н. [15], Семиздралова О.А. [17], Полякова О.Б. [16]. Cercetătorii în domeniul IE din România sunt reprezentați prin Roco M. [10], Truță C. [12], Răulea A. [18], Rujoiu M. [19]. În Republica Moldova s-a preocupat de conceptul culturii emoționale a profesorului Cojocaru-Borozan M. [4], [5], de inteligență emoțională și comunicare – Zagaievschi C. [14], de inteligența emoțională și activitatea profesională Losâi E. [9], de IE și calitatea managementului Briceag S. [2], de stilurile de conducere bazate pe IE Țâmbaliuc N. [13].

Daniel Goleman, bazându-se pe conceptele lui Mayer și Salovey în ce privește domeniile inteligenței emoționale, a elaborat propriul model și a identificat modalitățile de valorizare a acestuia. Pentru a reuși în viață, Goleman consideră că fiecare ar trebui să exerseze principalele dimensiuni ale inteligenței emoționale: 1) conștiința propriilor emoții; 2) controlul (”managerizarea”) emoțiilor; 3) motivarea personală (exploatarea, utilizarea emoțiilor în mod productiv); 4) empatia – citirea emoțiilor; 5) dirijarea

(conducerea) relațiilor interpersonale. Pentru fiecare dimensiune autorul propune o serie de recomandări care la rândul lor pot fi atestate ca un mecanism consistent și funcțional pentru dezvoltarea inteligenței emoționale. Aplicând acest algoritm credem că ar fi util și productiv de a determina și a reprezenta schematic anumiți pași, acțiuni concrete ce se conțin eventual în fiecare recomandare pentru a pătrunde în esență și a reuși.

Maia Cojocaru –Borozan definește cultura emoțională a cadrelor didactice drept o subcomponentă a culturii profesionale de natură psihopedagogică, formațiune dinamică a personalității reflectată în unitatea dimensiunilor: 1) intrapersonală cu componentele structurale subordonate: motivațional-normativă, imaginea de sine, conotativă și cognitivă care sunt concretizate prin diverse variabile de referință; 2) comunicativ-relațională cu componentele: managerială, discursivă, integratoare, axiologică.

Funcțiile culturii emoționale a cadrelor didactice: Funcția prioritară este armonizarea cu sine și cu alții. Funcțiile complementare: de comunicare; de motivare/activare; de sporire a culturii profesionale; de dezvoltare emoțională a educaților; de valorizare și integrare; de amplificare a culturii sociale. Din funcțiile respective rezidă anumite capacități emoționale de bază necesare profesorului pentru interacțiunea eficientă cu elevii: capacitatea de reglare psiho-emoțională, capacități perceptivă, capacități expresive, empatia. Fiecare capacitate conține un șir de abilități componente care în ansamblu prezintă un mecanism eficient de dezvoltare a culturii emoționale a profesorului.

Referindu-ne la domeniul educațional putem afirma că inteligența emoțională este o prioritate incontestabilă. Mediul școlar reflectă toate problemele societății, care se manifestă prin diverse fenomene negative: lipsa motivației pentru învățare, abandonul școlar, devieri de ordin comportamental, conflicte interpersonale. Pentru a soluționa aceste probleme e nevoie de a pune accentul pe dezvoltarea inteligenței emoționale a managerilor, profesorilor și elevilor pentru asigurarea unui climat psihologic benefic, recunoașterea și controlul conștient al emoțiilor, relaționarea constructivă și eficientă, valorificarea personalității fiecărui elev și obținerea performanțelor școlare. Reieșind din acestea trebuie să susținem într-un mod proactiv implementarea programelor de educație socială și emoțională în țara noastră care vor promova un management al inteligenței emoționale, vor influența benefic nu doar ambianța din școli și performanțele elevilor, dar îi vor pregăti pentru viață, pentru integrarea activă în mediul social, economic, cultural – prevederi ale principalelor documente de Politici Educaționale din Republica Moldova – Codul Educației și Strategia ”Educația 2020”.

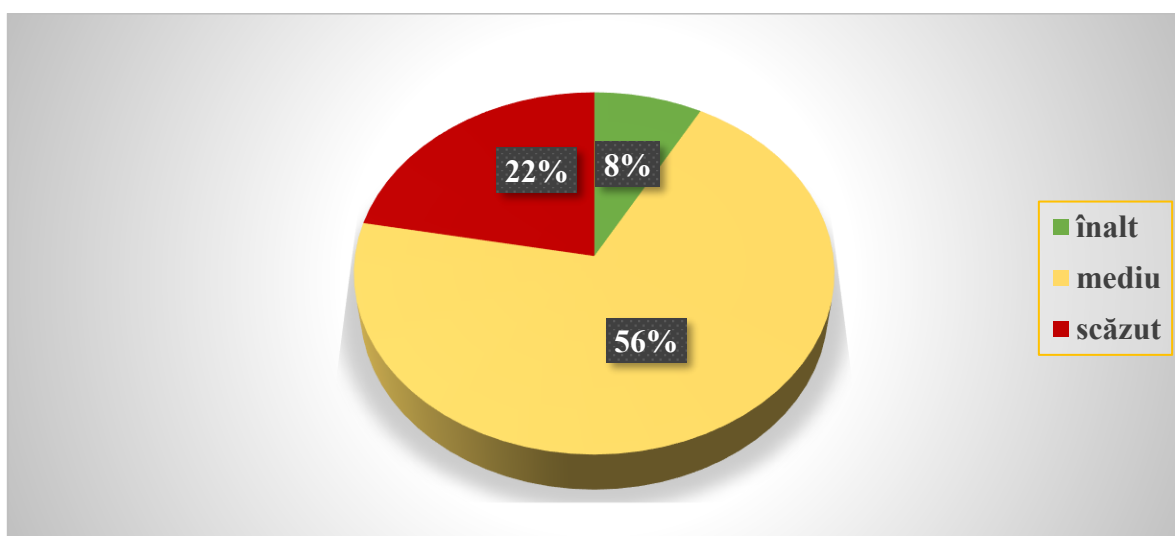
Un rol deosebit de important în acest sens îi revine profesorului, care trebuie să formeze și să dezvolte elevilor capacități de autoevaluare pozitivă ca element de referință pentru sănătatea lor mentală și emoțională. Profesorul e dator a învăța să asculte emoțiile copiilor, să le dea posibilitatea de a și le exprima după propriul caracter. Pentru a obține

aceste scopuri profesorul trebuie să-și reorienteze activitatea astfel, încât el să urmărească nu numai realizarea obiectivelor cognitive, dar și a celor afectiv-volitive.

În acest context e de menționat că profesorul trebuie să posede inteligență emoțională care îi va asigura cunoștințele și abilitățile necesare pentru a conștientiza și regla propriul comportament emoțional, pentru a diminua efectele arderii profesionale, pentru a relaționa eficient și armonios cu elevii. Toate aceste aspecte formează competențele emoționale ale cadrelor didactice care sunt practic neglijate în sistemul formării profesionale în țara noastră. Accentul se pune pe competența profesională, implementarea noilor metode și tehnici de predare/învățare/evaluare, utilizarea TIC în procesul de instruire, rezultatele academice ale elevilor. De fapt competența emoțională este o parte componentă a competenței profesionale care trebuie dezvoltată în mod obligatoriu pentru a asigura funcționalitatea și relevanța procesului de instruire a elevilor.

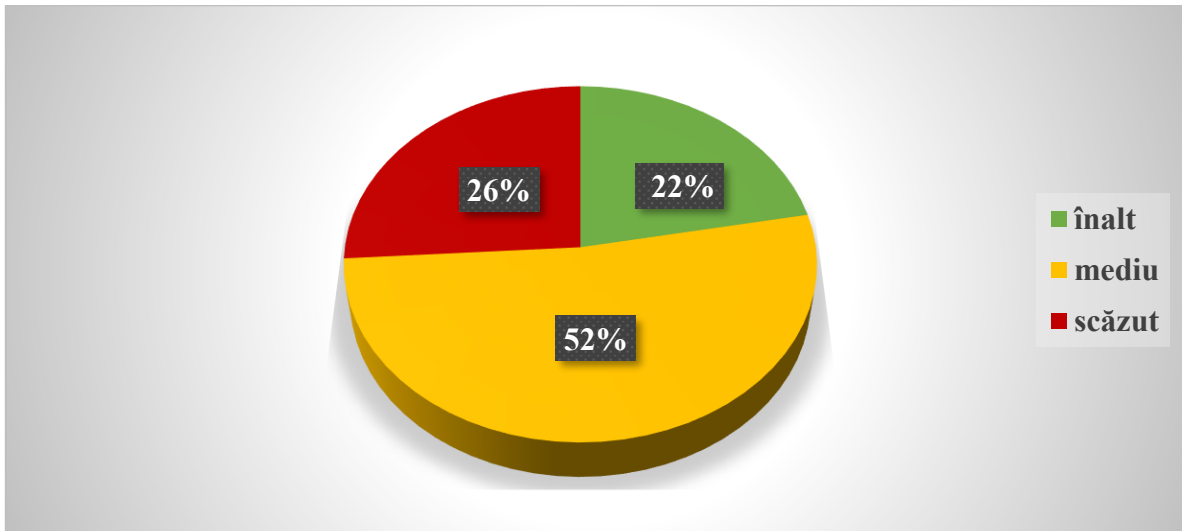
Pentru a investiga situația la nivel de instituție am efectuat un studiu diagnostic. La testare au participat 50 de profesori de diverse discipline, ce constituie 82% din numărul total de profesori. Am administrat testul **Diagnosticarea „inteligenței emoționale” după N. Hall [20]**.

Metodica propusă constă din 30 de afirmații și 5 scale: informare emoțională, dirijarea emoțiilor, automotivare, empatie, recunoașterea emoțiilor altor persoane. Prezintă rezultatul general. E de menționat faptul că 4 profesori (8 %) au nivel înalt, 35 (70%) au nivel mediu și 11 (22%) au nivel scăzut de IE. La prima vedere rezultatele sunt acceptabile, dar în cadrul prelucrării testelor am depistat că 12 profesori (34%) din nivelul mediu au punctajul minim al acestui nivel, adică nivelul scăzut îl constituie potențial nu 22%, dar 56% - mai mult de 50 % din colectiv.



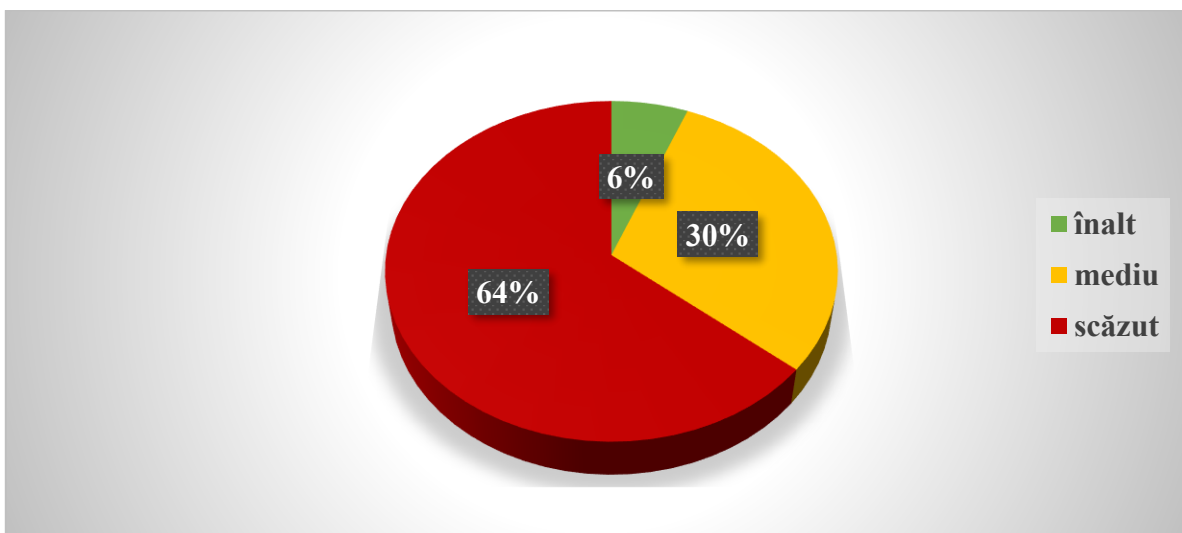
**Figura 1. Nivelul de inteligență emoțională**

Am prelucrat datele la toate 5 scale, dar voi prezenta doar 2 cele mai problematice: 26 % din profesori au probleme cu automotivarea. 52% au un nivel mediu. Este nevoie de strategii, traininguri ce vor permite motivarea/automotivarea în profesia didactică, dar în același timp profesorii trebuie să-și dezvolte o conștiință de sine ce promovează implicare activă, colaborare, interrelaționare.



**Figura 2. Automotivarea**

Punctul vulnerabil al colectivului didactic este gestionarea propriilor emoții. 64 % din profesori au un nivel scăzut la acest compartiment. Pentru a colabora eficient cu colegii și elevii este primordial să-ți poți conștientiza și gestiona propriile emoții pentru a înțelege emoțiile celorlalți și asigura o conlucrare eficientă.



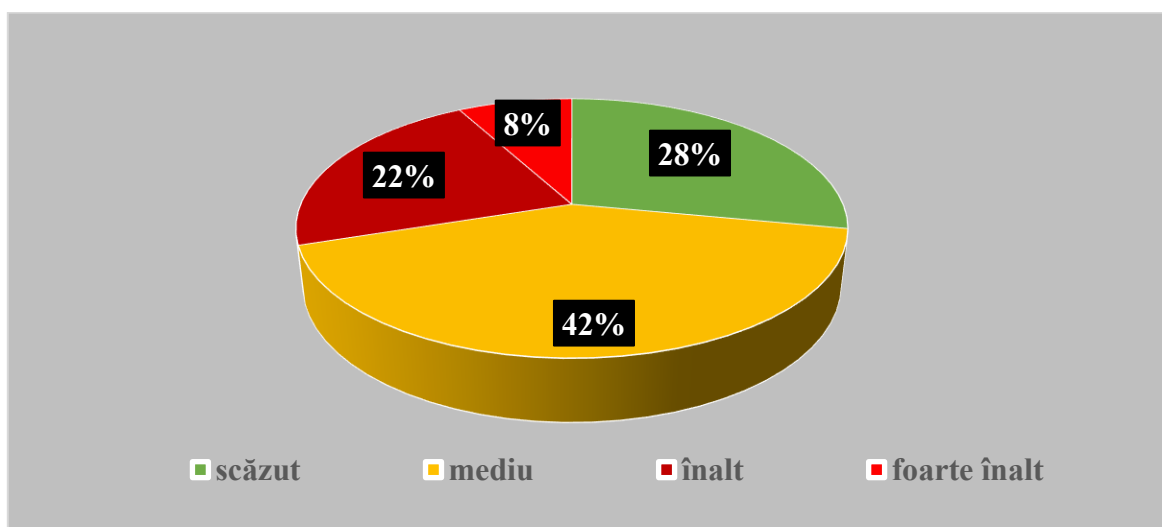
**Figura 3. Gestionarea propriilor emoții**

Aceste rezultate care țin de aspecte importante ale activității didactice și manageriale au determinat discrepanța dintre necesitatea asigurării unor servicii educaționale de calitate

bazate pe competențe profesionale și lipsa unui sistem de formare a competențelor emoționale a cadrelor didactice care au menirea să asigure dezvoltarea armonioasă a personalității fiecărui elev.

Un fenomen negativ frecvent provocat de stresul ocupațional, extenuare psihică, conflicte interpersonale, dar și de neglijarea strategiilor de reglare emoțională este sindromul de epuizare a profesorului, care se manifestă prin: stări de oboseală cronică, indispoziție și lipsă de entuziasm, vulnerabilitate sporită la boli, refuzul implicării afective, sentimentul nerealizării personale, inacceptarea de sine și de alții. Profilaxia și combaterea manifestărilor de epuizare profesională trebuie să fie o prioritate a activității cadrelor didactice și a celor manageriale.

În acest context am aplicat metodica diagnosticării epuizării profesionale a lui Maslach și Jackson care a fost adaptată de Vodopianova N.E. pentru profesori [21]. În rezultatul investigației am constatat că 28 % din profesori au un nivel scăzut de epuizare profesională, 42 % au un nivel mediu, 22 % - un nivel înalt și 8 % - un nivel foarte înalt de epuizare profesională. Acest fapt indică că e nevoie de traininguri, corecție și activități de profilaxie a sindromului de epuizare profesională a cadrelor didactice.



**Figura 4. Nivelul epuizării profesionale**

Inteligența emoțională trebuie să pătrundă în școli după experiența SUA, a multor țări europene, în care sunt organizate cursuri de formare a competenței emoționale pentru profesori și este elaborată curricula la educația emoțională și socială pe clase: de la grădiniță până la ultimul an de liceu. Acum se poate dovedi științific: dacă îi ajutăm pe copii să-și îmbunătățească conștiința de sine și încrederea în sine, să-și controleze emoțiile și să-și dezvolte empatia, răsplata lor nu va consta doar într-un comportament îmbunătățit, ci și în motivația puternică spre performanțe academice măsurabile.

**Tabelul 1. Program de soluționare a problemei**

Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Grup-țintă	Termene	Indicatori de performanță
1. Elaborarea unei strategii de motivare și implicare a cadrelor didactice, manageriale și a elevilor în realizarea programului de dezvoltare a IE.	1) Organizarea și desfășurarea activităților în cadrul programului de dezvoltare a IE; 2) Crearea unei ambianțe benefice care să contribuie la participa-rea conștientă și interesată la activitățile pentru gestionarea corectă a emoțiilor.	1) <u>Training</u> „Eu și emoțiile mele” 2) <u>Training</u> „Stresul și metode de gestionare a emoțiilor” 3) <u>Masă rotundă</u> „Metode de soluționare a conflictelor la locul de muncă” 4) <u>Seminar</u> „Inteligența emoțională – prioritate incontestabilă în activitatea profesională și personală”; 5) Diagnosticarea nivelului de IE a elevilor cl.5-7 6) <u>Training</u> „Dezvoltarea IE. Gestionarea emoțiilor”	Colectivul pedagogic integral în 2 grupuri  Colectivul pedagogic în grupuri  Colectivul pedagogic  Elevii cl.5-7 Pe clase  Elevii cl.5-7 în grupuri	<u>2021-2022</u> septembrie  decembrie  pe parcursul anului  martie  Pe parcursul anului  Pe parcursul anului	Crearea unei baze de date inițiale privitor la nivelul de IE a participanților la program.  Asigurarea unui proces eficient și armonios de învățare/exersare a metodelor și tehnicilor de dezvoltare a abilităților emoționale.
2. Determinare a nevoilor individuale ale cadrelor didactice pentru motivare în realizarea activității profesionale de calitate.	1) Organizarea activităților pentru motivarea /auto-motivarea profesorilor. 2) Dezvoltarea atitudinii personale și conștiinței de sine care promovează implicare activă, colaborare, analiza constructivă a schimbărilor în sistemul educațional.	1) <u>Diagnosticarea</u> „Automotivarea” Test „Autoevaluarea aptitudinilor profesionale a pedagogului”  2) <u>Atelier de lucru</u> „Atingerea scopurilor și automotivarea” 3) <u>Seminar training</u> „Creșterea motivației în activitatea profesională” 4) <u>Training</u> „Motivarea pentru dezvoltarea unei personalități puternice”	Colectivul pedagogic  Colectivul pedagogic În grupuri  Colectivul pedagogic  Profesori în grupuri	<u>2022-2023</u> Septembrie-octombrie  Pe parcursul anului  februarie  aprilie	Asigurarea condițiilor optime pentru desfășurarea procesului educațional.  Creșterea motivației cadrelor didactice, participarea activă la diverse activități. Implementarea propunerilor profesoriilor pentru crearea condițiilor optime de muncă.
3. Identificarea nivelului de epuizare profesională a	1) Organizarea activităților pentru scăderea nivelului de epuizare	1) <u>Diagnosticarea</u> „Nivelului de epuizare profesională a pedagogilor” /Metodica	Colectivul pedagogic	<u>2023-2024</u> Septembrie-octombrie	Îmbunătățirea climatului psihologic, afectiv-emoțional în colectivul

colectivului și aplicarea metodelor și tehnicilor eficiente pentru diminuarea acestuia.	profesională a colectivului pedagogic. 2) Investiga-rea și revizuirea nivelului de complexitate a sarcinilor profesorilor și reglarea gradului de implicare în activitățile liceului.	Gonciarova O.L./ 2) <u>Atelier de lucru</u> „Profilaxia epuizării emoționale” 3) <u>Seminar metodic</u> „Sindromul epuizării profesionale” 4) <u>Masă rotundă</u> „Relaționarea profesorilor și climatul psihologic în colectiv”	Profesori în grupuri  Colectivul pedagogic  Colectivul pedagogic	decembrie  martie  mai	pedagogic. Implicarea activă a profesorilor în activități, motivarea elevilor pentru învățare, colaborarea mai eficientă cu părinții.
4. Asigurarea funcționalității programului de dezvoltare a IE la nivel de instituție.	Aplicarea cunoștințelor și abilităților formate în activitatea profesională și personală.	1) Utilizarea abilităților dobândite în cadrul orelor, activităților extracurs, orelor de dirigenție, ședințelor cu părinții, în situații reale de zi cu zi. 2) Relaționarea armonioasă cu colegii și elevii bazată pe respect și conștiință de sine. 3) Aplicarea teste-lor de IE la elevi, utilizarea metode-lor de dezvoltare a IE; 4) Efectuarea analizei comparative a nivelului de IE a elevilor cu media academică;	Colectivul pedagogic, elevii, dirigenții, părinții   Psihologul  Dirigenții	<u>2024-2025</u> Pe parcursul anului  Pe parcursul anului	Eficientizarea procesului instructiv-educativ. Creșterea rezultatelor academice și a performanțelor elevilor, diminuarea devierilor comportamentale. Formarea unei culturi organizaționale care sprijină schimbarea și oferă posibilitate pentru experimentare și dezvoltare.
5. Analiza rezultatelor implementării programului în cadrul <u>Mesei rotunde</u> „Aspecte ale realizării programului de dezvoltare a IE. Opinii. Perspective”	Evaluarea abilităților emoționale a elevilor, cadrelor didactice și manageriale.	Aplicarea testelor, chestionarelor, discuțiilor individuale și în grup pentru a determina nivelul formării abilităților emoționale a participanților la program și a realizării obiectivelor propuse.	Psihologul Colectivul pedagogic, elevii	<u>2025-2026</u> Pe parcursul anului	Crearea bazei de date finale a nivelului de IE. Efectuarea analizei, formularea concluziilor, recomandărilor.



## Concluzii

Abilitățile emoționale ale managerului și profesorului în mare măsură asigură funcționalitatea instituției în condițiile schimbării în societate și în educație prin următoarele caracteristici:

- aplicarea unui management strategic din perspectiva democratizării și integrării europene;
- crearea unui climat afectiv-emoțional benefic, pozitiv pentru desfășurarea eficientă a procesului instructiv/educativ;
- motivarea intrinsecă pronunțată a membrilor colectivului de profesori și elevi pentru autodezvoltare, autoperfecționare și obținerea performanțelor;
- colaborarea creativă și funcțională dintre profesori în scopul perfecționării competențelor profesionale, inclusiv și a competențelor emoționale;
- axarea pe formarea competențelor, valorilor, gândirii creative a elevilor și aplicarea lor în situații concrete din viața de zi cu zi;
- conlucrarea profesor-elev orientată spre profilaxia problemelor personalității, dezvoltarea relațiilor interpersonale și a empatiei;
- asigurarea parteneriatului funcțional dintre factorii educaționali: școală, familie, comunitate.

Reieșind din acestea putem afirma că inteligența emoțională este cea mai importantă competență de bază care determină succesul unei instituții, iar pentru elevi este cea mai valoroasă achiziție pe care se pot baza pe viitor.

## Bibliografie

1. BAR-ON, R.; PARKER, J. *Manual de inteligență emoțională*. București: Curtea veche, 2011. 508 p. ISBN 978-973-669-974-0.
2. BRICEAG, S. Inteligența emoțională și calitatea managementului în instituțiile de învățământ, În: *Modernizarea învățământului superior în contextul integrării europene*. Chișinău: Evrica.
3. CARUSO, D.; SALOVEY, P. *Inteligența emoțională*. București: Polirom, 2012. 381 p.
4. COJOCARU, M. *Cultura emoțională a profesorului*. Suport de curs universitar. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2009.
5. COJOCARU–BOROZAN, M. *Tehnologia dezvoltării culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2012. 239 p. ISBN 978-9975-46-126-9.
6. COSNIER, J. *Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor*. București: Polirom, 2007. 200 p. ISBN: 978-973-46-0681-8.
7. GARDNER, H. *Inteligențe multiple. Noi orizonturi*. București: Editura Sigma, 2006. 185 p.

8. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2008. 429 p. ISBN 978-973-669-520-9
9. LOSÂI, E. Inteligența emoțională și activitatea profesională. În: *Revista științifico-practică „Psihologie”*, 2009. nr.2, pp. 43-48.
10. ROCO, M. *Creativitate și inteligență emoțională*. Iași: Polirom, 2004. 268 p. ISBN 973-681-630-3.
11. SEGAL, J. *Dezvoltarea inteligenței emoționale*. București: Editura Teora, 1999.
12. TRUȚĂ, C. *Managementul emoțiilor în educație. Antecedente și strategii*. Brașov: Ed. Universității Transilvania din Brașov, 2012. 158 p. ISBN 978-606-19-0099-2.
13. ȚÂMBALIUC, N. Conducerea bazată pe inteligența emoțională. În: *Revista științifico-didactică „Economica” (ASEM)*, 2014. nr.1/87. pp. 49-53.
14. ZAGAIEVSCHI, C. Comunicarea bazată pe inteligența emoțională-imperativ al educației contemporane. În: *Buletin Științific – Seria Științele Educației*, Pitești, 2011. nr.1.
15. АНДРЕЕВА, И. Н. Об истории развития понятия эмоциональный интеллект. În: *Вопросы психологии*, 2008. №5, Санкт-Петербург, стр. 83-93.
16. ПОЛЯКОВА, О. Б. Особенности стрессоустойчивости будущего педагога. În: *Мир психологии*, 2008. №4, стр. 64-66.
17. СЕМИЗДРАЛОВА, О. А. Эмоциональный компонент профессиональной деятельности учителя. În: *Современная школа*, 2009. в.1, Челябинск, стр.129.
18. adrianraulea.ro. Inteligența Emoțională. <https://www.youtube.com/watch?v=81ytVibYL-Dk> [accesat 20 august 2015].
19. [www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro) Stresul – cum rezolvi inteligent și simplu problemele care cauzează stresul? [accesat 18 septembrie 2015].
20. <https://eqspb.ru>: test-emocionalnyy-intellekt-holla [accesat 10 ianuarie 2020].
21. <https://psycabi.net/testy/391-oprosnik-professionalnoe-emotsionalnoe-vygoranie-pv-metodika-k-maslach-i-s-dzhekson-adaptatsiya-n-vodopyanova-e-starchenkova-testy-dlya-diaagnostiki-sindroma-pv> [accesat 15 ianuarie 2020].