

Management și leadership etic – Piloni ai stării de bine în mediul preșcolar

„Autoritatea ne arată calea, dar empatia ne face să vrem să parcurgem drumul.”

Profesor educație timpurie Beatrice Marinescu

Grădinița cu program normal „Piticot”, Găești – Dâmbovița

„Autoritatea ne arată calea, dar empatia ne face să vrem să parcurgem drumul.” Această maximă sintetizează esența provocărilor cu care se confruntă sistemul de învățământ contemporan. Într-o eră a schimbărilor rapide, leadershipul educațional nu mai poate fi limitat la simpla exercitare a funcțiilor administrative sau la respectarea rigidă a unei ierarhii. El reprezintă, în fapt, capacitatea strategică și umană a unui lider, fie el manager de instituție sau profesor la clasă, de a mobiliza comunitatea școlară către atingerea unor obiective comune, prin modelarea viziunii și influențarea pozitivă a comportamentelor.

Totuși, în centrul acestei misiuni regăsim un conflict aparent, o dihotomie, care tensionează adesea actul de conducere: nevoia de autoritate versus imperativul empatiei. Pe de o parte, autoritatea este percepută ca un pilon de stabilitate, oferind structură, disciplină și standarde de performanță, necesare procesului instructiv-educativ. Pe de altă parte, empatia este motorul relațional, care validează emoțiile, recunoaște unicitatea fiecărui individ și creează un climat de siguranță psihologică. Deseori, se consideră în mod eronat că un lider ferm sacrifică latura umană, în timp ce un lider empatic riscă să piardă controlul și rigoarea.

Articolul de față își propune să demonstreze că leadershipul educațional eficient nu rezidă în alegerea uneia dintre cele două direcții, ci în găsirea unui echilibru dinamic. Vom explora modul în care autoritatea devine legitimă doar atunci când este dublată de înțelegerea profundă ale celor conduși, transformând școala dintr-un spațiu al normelor într-un mediu al dezvoltării autentice.

În contextul educațional, autoritatea este adesea greșit înțeleasă ca fiind sinonimă cu puterea discreționară sau cu impunerea prin coerciție. Totuși, un leadership educațional autentic resemnifică acest concept: autoritatea nu este un scop în sine, ci un cadru de siguranță. Într-o instituție de învățământ liderul (managerul sau profesorul) reprezintă reperul de stabilitate de care elevii au nevoie pentru a funcționa optim. Adevărata autoritate a liderului educațional nu derivă din titlatură, ci din expertiza sa profesională și din predictibilitatea comportamentului său. Atunci când regulile sunt clare, aplicate echitabil și justificate prin valori educaționale, ele încetează să mai fie percepute ca limitări și devin puncte de sprijin. Un lider care manifestă autoritate este cel care știe să spună „nu” atunci când standardele de calitate sunt compromise, protejând astfel integritatea procesului de învățare.

Psihopedagogia modernă confirmă faptul că absența limitelor generează anxietate. Prin exercitarea unei autorități ferme, dar transparente, liderul oferă acea structură necesară în care creativitatea și performanța pot înflori. Autoritatea, în acest sens, este „pământul fertil” pe care se construiește încrederea: membrii comunității școlare știu la ce să se aștepte, cunosc consecințele acțiunilor lor și înțeleg că există o direcție clară spre care se îndreaptă organizația.

Așadar, a avea autoritate înseamnă a fi un custode al valorilor instituției, asigurându-te că drumul spre excelență este marcat de rigoare și responsabilitate asumată.

Dacă autoritatea oferă structura exterioară a leadershipului, empatia constituie nucleul său vital. Într-un mediu educațional marcat de diversitate și presiune academică, empatia nu este o slăbiciune a liderului, ci o formă superioară de inteligență strategică. Ea reprezintă capacitatea de a descifra nevoile, temerile și potențialul ascuns al celorlalți, transformând actul de conducere dintr-o tranzacție de sarcini într-o relație de creștere. Liderul empatic practică ceea ce experții numesc „prezență deplină”. Într-o discuție cu un elev demotivat sau aflat în dificultate, empatia înseamnă a asculta pentru a înțelege, nu doar pentru a oferi o soluție birocratică. Prin validarea emoțiilor celorlalți, liderul reduce rezistența la schimbare și construiește o punte de încredere. Oamenii tind să urmeze cu mai multă ardoare un lider care dovedește că îi pasă de binele lor individual, nu doar de cifrele din rapoartele de evaluare. Într-o școală unde empatia este o valoare asumată, greșeala este privită ca o oportunitate de învățare, nu ca un prilej de sancțiune. Liderul empatic recunoaște efortul, oferă feedback constructiv și creează un climat de siguranță psihologică. Această siguranță este esențială pentru inovație: profesorii se simt liberi să experimenteze metode noi, iar copiii au curajul să adreseze întrebări dificile. Empatia umanizează autoritatea, asigurându-se că regulile nu devin bariere în calea creativității sau a stării de bine. În esență, empatia este cea care transformă un grup de indivizi într-o comunitate solidară, oferind sens și motivație interioară acolo unde simpla conformare la reguli nu este suficientă.

Echilibrul dintre autoritate și empatie nu este un punct fix, ci un proces continuu de calibrare. Un leadership educațional eficient se bazează pe conceptul de autoritate empatică: capacitatea de a menține standarde înalte de performanță și disciplină, oferind, în același timp, sprijinul emoțional necesar pentru ca acestea să fie atinse. Autoritatea empatică se manifestă atunci când liderul înțelege că rigoarea fără empatie duce la rebeliune sau conformism steril, în timp ce empatia fără autoritate poate genera haos și lipsă de direcție. Liderul echilibrat știe când să fie ferm (pentru a proteja valorile și siguranța grupului) și când să fie flexibil (pentru a onora nevoile umane individuale). De exemplu, în gestionarea unui conflict, acesta nu va impune doar o sancțiune, ci va căuta să înțeleagă cauzele profunde ale comportamentului, mediind o soluție care să educe, nu doar să pedepsească. Rezultatul acestui echilibru este o cultură organizațională sănătoasă. Membrii comunității școlare-profesori și elevi deopotrivă se simt valorizați (prin empatie) și ghidați (prin autoritate). Acest mix creează un mediu de înaltă încredere, unde responsabilitatea este asumată de bunăvoie, nu de teama consecințelor.

În concluzie, leadershipul educațional modern transcende modelele tradiționale de comandă și control. Provocarea majoră a liderului de astăzi este de a rămâne un reper de verticalitate și rigoare, fără a pierde capacitatea de a rezona cu dimensiunea umană a educației. Echilibrul dintre autoritate și empatie nu este o destinație, ci o practică zilnică de reflecție și adaptare. Un lider care reușește să armonizeze aceste două forțe încetează să mai fie un simplu administrator al normelor și devine un arhitect al viitorului, capabil să inspire generații care să prețuiască deopotrivă disciplina minții și căldura inimii. Doar prin acest binom inseparabil, școala poate redeveni un spațiu al excelenței umane, unde „calea” indicată de autoritate este parcursă cu entuziasmul și dorința generate de empatie.

Bibliografie

- GolemaD, A. (2001). *Inteligența emoțională*.
- Sinek, S. (2014). *Liderii mănâncă ultimii*.
- Maxwell, J. C.(2017). *Cele 21 de legi supreme ale liderului*.
- Păun, E. (1999). *Școala ca organizație și cultură*.
- Iucu, R. (2000). *Managementul clasei de elevi*.