



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA

Dezvoltare profesională  
prin vizite la clasă

# Manual de observare pentru directori



Observarea lecțiilor și  
feedbackul de calitate



Rolf Gollob & Wiltrud Weidinger

Dezvoltare profesională  
prin vizite la clasă

# Manual de observare pentru directori

Observarea lecțiilor și feedbackul de calitate

Publicația a fost elaborată în cadrul proiectului pilot REFLECT și în cooperare cu Ministerul Educației și Cercetării din Republica Moldova. Proiectul este finanțat de Guvernul Elveției în cadrul Programului „Moldova: Promovarea implicării civice active”.

Această publicație a fost elaborată ca parte a proiectelor elvețiene ale Departamentului pentru Proiecte Internaționale în Educație al Universității Pedagogice din Zurich, care a coordonat producția, proiectarea și editarea tuturor materialelor.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC  
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare  
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству



ZURICH UNIVERSITY  
OF TEACHER  
EDUCATION

**Autori**

Rolf Gollob  
Wiltrud Weidinger

**Traducere limba română**

Tania Miha

**Redactor**

Marin Dolință

**Design grafic**

Barbara Müller

Publicat în 2022

Universitatea Pedagogică din Zurich (Zurich University of Teacher Education);  
Proiecte Internaționale în Educație International Projects in Education (IPE)

[phzh.ch/ipe](http://phzh.ch/ipe)  
[ipe-textbooks.phzh.ch](http://ipe-textbooks.phzh.ch)

© Toate drepturile rezervate. Nici o parte a acestei publicații nu poate fi tradusă, reprodușă sau transmisă sub nici o formă sau prin orice mijloace, electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau orice sistem de stocare sau extragere a informațiilor, fără permisiunea prealabilă în scris a Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC), care este unicul proprietar al publicației. Aceasta se aplică la nivel mondial.

**„Este timpul ca părinții să-i învețe  
pe tineri devreme că în diversitate  
există frumusețe și există putere“**

Maya Angelou

**„Cu cât diversitatea este mai mare,  
cu atât este mai mare perfecțiunea.“**

Thomas Berry

Un element important al proiectului REFLECT a fost faza de pilotare a materialelor în Republica Moldova și cooperarea strânsă cu profesorii, managerii școlari, formatorii regionali și specialiștii OLSDI din cadrul Departamentelor Raionale de Educație și trei școli pilot participante: Costești (Nord), Grozești (Centru) și Olănești (Sud). Aceștia nu numai că au contribuit la elaborarea unor materiale de învățare inovatoare, dar au fost, de asemenea, parte a unui proces democratic și participativ de dezvoltare a școlii. Le adresăm tuturor mulțumirile noastre sincere.

Ostafi Tatiana, Răzvanț Cristina, Ostafii Silvia, Zaim Constanța, Văcaru Vitalie, Colțun Stela, Ciolpan Claudia, Sotnic Maria, Gariuc Corina, Iurco Tatiana, Ceban Irina, Jalba Nina, Dragan Irina, Popesco Elena, Crîșmaru Silvia, Mocanu Liliana, Iachimciuc Lilia, Jigaran Violeta, Plataș Galina, Bildina Daniela, Darea Rodica, Croitoru Ellena, Fidoșișin Aliona, Moroz Rita, Arpentii Angela, Darii Elena, Văcaru Maria, Boșcanean Ala, Bantoș Oleg, Golovega Ina, Cojocaru Inga, Sturzinschi Ecaterina, Isaicul Svetlana, Cracan Mariana, Olaru Svetlana, Domenco Maria, Obadă Maria, Vlas Aurica, Ciolac Maria, Cornișel Elena, Fală Tatiana, Ștefan Natalia, Pîntea Lilia, Crețu Diana.

# Cuprins

Introducere	6
-------------	---

## Partea I: Informații concrete despre vizitele colegiale la clasă

<b>1.      <b>Transparență în locul ușilor închise ale clasei: atunci când directorii de școală își vizitează profesorii</b></b>	10
<b>2.      <b>Cele trei elemente ale vizitei colegiale la clasă</b></b>	11
a)      Discuția preliminară/pregătirea	11
b)      Vizita la lecție	11
c)      Feedback și debriefing (întrebări/descriere/dezbateri finale)	12
<b>3.      <b>Vizita la clasă – pas cu pas</b></b>	13
Pasul 1   Sugestii pentru observare	13
Pasul 2   Observare în funcție de elementul central al sarcinii	13
Pasul 3   Reflectare și feedback asupra lecției, folosind datele înregistrate	13
Pasul 4   Înregistrarea reflecțiilor în scris (Minută)	13
<b>4.      <b>Formulare propuse pentru pregătire, observare și feedback</b></b>	14
4.1      Formular propus pentru pregătirea observării	14
4.2      Formular propus pentru observarea lecției	15
4.3      Formular propus pentru observarea „Învățării independente”	17
4.4      Formular propus pentru observarea „Comunicării”	18
4.5      Formular propus pentru observarea „Mediului de învățare” (mediul fizic și spațial înconjurător și materialele)	19
4.6      Formular propus pentru observarea „Atmosferei de învățare” (climatul de învățare din clasă/grup)	20
4.7      Formular propus pentru profesorul vizitat: Ce am învățat din feedbackul primit	21

## Partea II: Informații generale pentru vizitele colegiale la clasă

<b>1.      <b>Care sunt beneficiile</b></b>	23
<b>2.      <b>Cum se integrează în cadrul instituțional</b></b>	24
<b>3.      <b>Pre-condițiile vizitei la clasă</b></b>	24
<b>4.      <b>Ce trebuie luat în considerare în timpul vizitei</b></b>	25
<b>5.      <b>Feedbackul – cea mai importantă parte pentru dezvoltare</b></b>	25
<b>6.      <b>Cum oferi și cum primești feedbackul – planificarea dezvoltării</b></b>	27
a)      Cum să oferi feedback	27
b)      Cum să primești feedback	28
<b>7.      <b>Stabilirea unor obiective realiste de dezvoltare: Metoda G-R-O-W</b></b>	29
<b>8.      <b>O metodă specifică de feedback: Coaching-ul axat pe conținut (CFC - acronim în limba engleză)</b></b>	30

# Introducere

**Manualul de observare a lecțiilor** prezentat aici susține observarea lecției și feedbackul de calitate sub forma unui ghid practic.

Manualul suplimentar „**Predarea și învățarea de calitate**” oferă informații despre aspecte importante ale unei bune predări și învățări. Acesta servește drept bază pentru profesori colegi, directori de școală, formatori și specialiști OLSDI (Organism Local de Supraveghere în Domeniul Învățământului) și oferă sugestii pentru lecții de calitate.

Manualul de observare a lecțiilor pe care îl aveți în mâini are un scop clar: Atunci când sunt dezvoltate discipline noi, ori când se creează materiale didactice noi sau se modifică principiile de predare și învățare, profesorii trebuie să evolueze/să se dezvolte singuri, să urmeze o formă de instruire continuă și să pună în aplicare noi concepte. Acest lucru nu se poate face doar printr-un antrenament mai scurt sau mai lung. Este nevoie de aplicare în practică și, mai ales, de mult timp.

Este important faptul că profesorii au posibilitatea de a primi vizite la clasă, de a fi observați și a primi feedback. Feedbackul a fost pe buzele tuturor de ani de zile și a existat un consens larg cu privire la condițiile în care acesta își poate revela efectul său de promovare a învățării în contextul școlii.

În prezent, feedbackul este considerat una dintre cele mai eficiente intervenții pentru promovarea proceselor de învățare și dezvoltare. Este considerat ca o modalitate de a oferi profesorilor cel mai bun sprijin individual posibil, în funcție de potențialul lor.

Este interesant de remarcat faptul că nici profesorii mai tineri, cărora li s-au predat în timpul formării inițiale noi metode și conținuturi, nu le folosesc atât de ușor în lecțiile lor. Profesorii au tendința, mai ales în primele etape ale practicii profesionale, de a aplica acele concepte de predare pe care ei înșiși le-au experimentat ca elevi. Acest mecanism ajută la găsirea unei soluții în momente de nesiguranță, dar de multe ori împiedică inovația necesară. Cu toate acestea, atunci când sunt observați, când li se descrie și când primesc feedback asupra modului lor de predare, se văd ca într-o oglindă și au posibilitatea de a se corecta și a se dezvolta personal și profesional. Același lucru este și mai evident la profesorii cu experiență atunci când se întorc în clasă după perioade de instruire. Fără ajutorul vizitelor la clasă făcute de colegi, formatori și specialiști OLSDI, există pericolul ca vechile rutine să revină.

Profesorii nu au nevoie de critici sau recomandări venite de sus în jos, ci de reflecția asupra propriilor acțiuni, de un feedback bun și bine argumentat, bazat pe dovezi. Prezentul manual servește acestui scop. Ajută la furnizarea unor informații de bază despre necesitatea vizitelor la clasă și despre modul în care acestea pot fi abordate. Mai presus de toate, însă, ar trebui să fie un instrument practic pentru a planifica atent vizitele la lecție, pentru a le realiza bine și pentru a aborda cea mai importantă fază – feedbackul – într-un mod sensibil și eficient.

Cu toate acestea, pentru ca toată lumea să poată vorbi și să se apropie de ceea ce se înțelege astăzi prin învățare bună și eficientă, baza vizitei la clasă este volumul „Predarea și învățarea de calitate”. Acolo, principiile de bază ale învățării sunt prezentate succint și clar. Aceste principii sunt concentrate astăzi în discuția pedagogică internațională și ajută la punerea în aplicare a obiectivelor articolului 4 privind educația din Agenda ONU 2030 – Educație de calitate pentru toți.



Partea I:  
**Informații concrete despre vizitele  
colegiale la clasă**

## 1. **Transparență în locul ușilor închise ale clasei: atunci când directorii de școală își vizitează profesorii**

Cât de mult ar trebui să cunoască directorii despre lecțiile personalului școlii lor? O întrebare la care este probabil ca directorii să răspundă cu „mult” și majoritatea profesorilor cu „destul de puțin”. Dar, de fapt, ce are sens? Unde începe responsabilitatea și unde aceasta sfârșește în control?

În primul rând, există un aspect legal: în accepțiunea sistemului școlar, un director are anumite drepturi și responsabilități. Aceasta înseamnă că face parte din îndatoririle sale oficiale să efectueze evaluări ale cadrelor didactice, de exemplu, atunci când se fac numiri și promovări. Observarea predării este o parte obligatorie a acestei îndatoriri. Acest lucru este, de asemenea, larg acceptat și combină – putem spune – responsabilitatea cu controlul. Dar ce se poate spune despre vizitele la clasă fără un motiv specific?

Aici intervine aspectul personal, adică relația dintre conducerea școlii și personalul didactic. Căci, pe de o parte, conducerea școlii și personalul ar trebui să se unească în chestiuni legate de calitatea școlii și a predării, dar, pe de altă parte, acest lucru nu este posibil dacă predarea are loc exclusiv „în spatele ușilor închise ale clasei”. Schimbarea de paradigmă în dezvoltarea școlii de la „Eu și clasa mea” la „Noi și școala noastră”, care a fost deja implementată consecvent în unele școli, clarifică acest aspect.

Un cadru didactic care cultivă, în majoritatea cazurilor, o cultură transparentă a predării – uneori se vorbește despre „deprivatizarea predării” – nu are nicio problemă ca ceilalți colegi, inclusiv conducerea școlii, să aibă o viziune reciprocă asupra lecțiilor. Accentul este pus pe mutualitate sau reciprocitate, adică reversibilitatea situațiilor.

Un profesor care oferă în permanență feedback elevilor săi, dar care nu permite niciodată vizite la orele sale, poate pierde încrederea colegilor și poate părea chiar nesigur. Același lucru este valabil și pentru directorul școlii. Dacă sunteți interesat să vizitați lecțiile colegilor dvs. și, bineînțeles, să le oferiți feedback cu privire la cele observate, trebuie să fiți pregătiți să cereți la rândul dvs. feedback cu privire la modul în care vă îndepliniți principalele sarcini de leader, în domeniile dvs. de activitate.

Aceasta înseamnă că o cultură reală de feedback într-o școală se poate dezvolta numai dacă feedbackul este practicat reciproc.

## 2. Cele trei elemente ale vizitei colegiale la clasă

O vizită colegială la clasă este un schimb de experiențe între doi profesioniști din educație. Aceștia pot fi doi profesori sau un profesor și cineva din administrația educațională, de la un OLSDI, din conducerea școlii sau de la un program de formare. Este important de reținut că, deși au roluri diferite, o vizită colegială la clasă nu ar trebui să fie caracterizată de o ierarhie. În centrul acestei abordări a observării lecției și a feedbackului, nu se află controlul și judecarea, ci dezvoltarea profesională atât pentru vizitator, cât și pentru profesorul vizitat. Este foarte important ca fiecare vizită să fie urmată de feedback, al cărui rol nu este de a judeca și care se realizează în conformitate cu principiile și liniile directoare convenite de comun acord, în prealabil.

### a) **Discuția preliminară/pregătirea**

Motivul vizitei, tematica/elementul central al observării, durata, timpul, clarificarea a ceea ce se înțelege prin „predare de calitate” etc.

O parte importantă a unei observări eficiente are loc înainte chiar de a păși în sala de clasă în rolul de observator. Trebuie să cunoașteți cadrul pe care vă bazați observarea și să îl comunicați în mod clar profesorului vizitat. Asigurați-vă că știți ce vrea să învețe profesorul vizitat și ce se așteaptă de la dvs. (consultați formularul propus pentru observare). Fiți clar cu privire la ceea ce vă așteptați să vedeți în clasă, la ce veți observa și da feedback. Interpretați corect ceea ce vedeți și asigurați-vă că feedbackul dvs. va susține, nu va face rău; va conferi autoritate, nu va descuraja.

O sală de clasă este o micro-societate în care poate fi trăită o cultură a democrației.

### b) **Vizita la lecție**

Prezentarea observatorului la începutul lecției, explicația motivului vizitei, important: observatorul nu participă activ la lecție.

În loc să observați un profesor vizitat care predă o lecție, porniți cu ideea de a observa învățarea. Încercați să vă concentrați atenția asupra acestui aspect, căutând dovezi din partea tuturor elevilor care învață în acea clasă. Observarea, notițele și feedbackul vor fi ghidate de trei întrebări esențiale:

- ▶ Sunt elevii angajați în rezolvarea sarcinilor? Și dacă nu sunt, cât durează pentru a-i readuce la sarcină?
- ▶ Profesorul vizitat prezintă clar elevilor ceea ce ar trebui să învețe?
- ▶ Cum participă clasa? Să determini elevii să răspundă la întrebări este mult mai complicat decât să apelezi la primul care ridică mâna. Verificați dacă profesorul vizitat antrenează o varietate de elevi și dacă așteaptă suficient timp pentru a permite mai multor elevi să participe etc.

**c) Feedback și debriefing (întrebări/descriere/dezbateri finale)**

Concentrați-vă pe reflectarea asupra lecției văzute/ținute și pe reflecții comune asupra transferului în practica viitoare.

Clarificați cu profesorul vizitat elementele pe care le veți observa și din nou: luați notițe detaliate, faceți un comentariu pozitiv imediat după lecție (corpul și fața vorbesc și ele), discutați împreună cu profesorul vizitat în aceeași zi, dacă este posibil, și fiți conștienți de faptul că feedbackul dvs. va fi unul dintre cele mai puternice mijloace de dezvoltare pentru colegul vizitat.

### 3. Vizita la clasă – pas cu pas

#### Pasul 1 Sugestii pentru observare

Înainte de lecție, profesorul vizitat indică vizitatorului câteva aspecte, adecvate lecției, asupra cărora să se concentreze observarea (de exemplu, „Voi reuși să încurajez elevii să participe activ? Cum răspund la contribuțiile elevilor? Cum îmi distribui atenția?”).

Sarcina de observare asigură faptul că vizitatorul observă într-o manieră direcționată și se concentrează pe aspectele de care este preocupat în prezent profesorul vizitat. Dacă profesorul vizitat nu este sigur de ce anume vrea să fie observat în lecția sa, vizitatorul îl susține cu sugestii adecvate.

#### Pasul 2 Observare în funcție de elementul central al sarcinii

Înainte de a observa lecția, profesorul și vizitatorul iau în considerare modul în care se poate observa și înregistra cel mai bine elementul central pe care l-au agreat (de exemplu, înregistrarea activităților elevilor, înregistrarea declarațiilor verbale, întocmirea unor fișe etc.). În timpul lecției, vizitatorul ia notițe fără a judeca. Notițele sunt convertite într-o formă lizibilă imediat după observarea lecției. Datele înregistrate ar trebui să permită o evaluare a ceea ce s-a întâmplat în clasă.

#### Pasul 3 Reflectare și feedback asupra lecției, folosind datele înregistrate

Formularul de observare servește ca bază pentru sesiunea de debriefing de la egal la egal între observator și profesorul vizitat. Are loc un dialog în care vizitatorul îl susține pe profesorul vizitat să reflecteze asupra lecției. Scopul conversației este ca profesorul vizitat să devină un practicant reflectiv prin percepția și evaluarea rezultatelor propriilor acțiuni, conștientizând ce înseamnă o bună predare și găsind modalități de îmbunătățire continuă.

#### Pasul 4 Înregistrarea reflecțiilor în scris (Minută)

Imediat după debriefing, profesorul vizitat își notează principalele constatări. Reflecția scrisă ar trebui să acopere două aspecte:

- ▶ o scurtă descriere a lecției și observațiile vizitatorului
- ▶ strategiile pentru acțiuni viitoare folosind metoda GROW.

Dacă acești patru pași sunt urmați, profesorul vizitat își va asuma responsabilitatea pentru propria dezvoltare, fiind vorba despre propriul său viitor profesional.

## 4. Formulare propuse pentru pregătire, observare și feedback

### 4.1 Formular propus pentru pregătirea observării

Data și ora:

---

Școala și clasa:

---

Disciplina și tema:

---

Predată de:

---

Observată de:

---

**Acord: Ce aspecte doresc să fie observate? Pe ce trebuie să se concentreze observarea?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 Formular propus pentru observarea lecției

Vă rugăm să rețineți că acest formular este un formular gol în care focusul observării poate fi stabilit împreună cu profesorul observat. În secțiunile 4.3 – 4.6 sunt date exemple concrete pentru diferite puncte de concentrare a observării (învățare independentă, comunicare, mediu de învățare, atmosferă de învățare).

Data și ora:

---

Școala și clasa:

---

Disciplina și tema:

---

Numele/funcția vizitatorului:

---

### **Observarea (colectarea datelor pentru reflecție și feedback)**

- ▶ Descrierea acțiunilor elevilor/a învățării.
- ▶ Descrierea inputului/contribuției profesorului.
- ▶ Descrierea alocării timpului/ritmul.
- ▶ Descrierea evaluării formative.
- ▶ Descrierea interacțiunii dintre vizitator și profesorul vizitat.

---

---

---

---

---

---

### **Aspectele pe care vreau să le abordez în timpul discuției de feedback**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Timp:	<b>Ce se întâmplă?</b>

Timp:	<b>Ce observ eu!</b>

Timp:	<b>Întrebări/comentarii.</b>



### 4.3 Formular propus pentru observarea „Învățării independente”

Observator:

Profesorul vizitat:

Data:

**Scop: Profesorul ghidează învățarea independentă.**

Indicatori	Observare
Profesorul explică în mod clar conținutul și procedurile etapei următoare de învățare independentă.	
Profesorul formulează clar sarcinile de lucru.	
Profesorul va oferi feedback pozitiv și corectiv, după cum este necesar.	
Profesorul se referă la oportunitățile de automonitorizare.	
Elevii se orientează bine în mediul de învățare pregătit (își găsesc drumul).	
Elevii citesc independent ordinea de lucru.	
Elevii încep să lucreze independent.	
Elevii lucrează cu concentrare și perseverență.	
Elevii primesc ajutor, întrebând mai întâi alți elevi, apoi profesorul.	

## 4.4 Formular pentru observarea „Comunicării”

Observator:

---

Profesorul vizitat:

---

Data:

---

**Scop: Comunicarea verbală și nonverbală între profesor și elev**

Indicatori	Observare
Profesorul vorbește clar.	
Profesorul formulează cu precizie sarcinile.	
Profesorul are răspunsuri ale elevilor confirmate sau corectate de alți elevi.	
Profesorul evită să fie ecoul elevilor (evită repetarea identică a răspunsurilor elevilor).	
Profesorul sprijină instrucțiunile date cu gesturi adecvate, fără ambiguități.	
Așteptările profesorului sunt în concordanță cu propriile acțiuni.	
Profesorul folosește în clasă, de asemenea, anumite semne convenite, în loc de cuvinte.	
Elevii cunosc semnele nonverbale și răspund în consecință.	
Profesorul păstrează contactul vizual.	

## 4.5 Formularul propus pentru observarea „Mediului de învățare” (mediul fizic și spațial înconjurător și materialele)

Observator:

Profesorul vizitat:

Data:

**Scop: Sala de clasă este structurată clar.**

Indicatori	Observare
Sala de clasă este împărțită în diferite zone (zonă de parteneriat, zonă liniștită, colț de lectură etc.).	
Elevii știu să se comporte în zonele respective.	
Fiecare zonă utilizată va fi curățată de către elevi înainte de plecare.	
Profesorul a marcat clar (pentru elevi) zona proprie (pentru depunerea lucrărilor terminate, ...).	
Profesorul structurează camera astfel încât elevii să poată găsi singuri materialele de care au nevoie.	
Profesorul aranjează băncile/mesele astfel încât să existe atât stații de lucru individuale, cât și pentru grupuri.	
Materialele sunt accesibile tuturor elevilor.	
Profesorul oferă un număr gestionabil de materiale diferite.	
Există spațiu în cameră pentru perioade de relaxare individuale.	

## 4.6 Formular propus pentru observarea „Atmosferei de învățare” (climatul de învățare din școală/grup)

Observator:

---

Profesorul vizitat:

---

Data:

---

**Scop: Lecțiile promovează concentrarea și atenția.**

Indicatori	Observare
Majoritatea elevilor încep sarcina cu plăcere vizibilă.	
Elevii participă activ la discuțiile din timpul lecției.	
Profesorul îi motivează pe elevi să își comunice ideile în clasă.	
Profesorul încurajează ascultarea reciprocă în rândul elevilor prin sarcini de ascultare.	
Elevii se orientează bine în mediul de învățare pregătit.	
Elevii citesc independent ordinea de lucru.	
Elevii încep să lucreze independent.	
Elevii lucrează cu concentrare și perseverență.	
Elevii primesc ajutor întrebând mai întâi alți elevi, apoi profesorul.	

## 4.7 Formular propus pentru profesorul vizitat: Ce am învățat din feedbackul primit.

Data și ora:

---

Școala și clasa:

---

Disciplina și tema lecției:

---

Numele/Funcția vizitatorului:

---

**Feedbackul primit:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ideile pe care am ales să le integrez în viitor în modul meu de predare.  
De ce și cum?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Partea II:  
**Informații generale pentru vizitele  
colegiale la clasă**

# 1. Care sunt beneficiile

Vizitele colegiale la clasă permit cadrelor didactice observate:

- ▶ să împărtășească experiențe de predare și organizare,
- ▶ să ceară altor profesori sfaturi cu privire la situațiile și problemele dificile,
- ▶ să li se arate o perspectivă exterioară,
- ▶ să obțină informații despre alte abordări didactico-metodologice, stiluri și strategii de predare,
- ▶ să dobândească mai multă încredere în sine și să se inspire pentru lucruri noi,
- ▶ să ofere și să primească sfaturi și recomandări cu privire la modul de îmbunătățire a predării,
- ▶ să reflecteze asupra propriilor nevoi de formare suplimentară,
- ▶ să se simtă susținuți, deoarece se manifestă interes pentru dezvoltarea lor personală,
- ▶ să se dezvolte profesional,
- ▶ să-și formeze o idee mai clară asupra nevoilor lor specifice de formare,
- ▶ să constate creșterea stimei de sine profesională,
- ▶ să-și întărească sentimentul de apartenență la această profesie,
- ▶ să fie încurajați să reflecteze la predarea lor, în mod regulat,
- ▶ să beneficieze de experiența, abilitățile și cunoștințele colegilor lor, de exemplu, privind diferitele stiluri de predare, utilizarea resurselor, managementul clasei, utilizarea mijloacelor media, strategiile de diferențiere, criteriile de apreciere și evaluare,
- ▶ să identifice noi modalități de a lucra împreună și de a dezvolta împreună strategii pentru a face față mai bine situațiilor provocatoare de predare,
- ▶ să-și îmbunătățească practica didactică, în mod continuu.

## 2. Cum se integrează în cadrul instituțional

Pentru a vă asigura că vizitele colegiale la clasă conduc la rezultatele dorite:

- ▶ ar trebui să existe o înțelegere comună în cadrul instituției privind predarea și învățarea de succes,
- ▶ este necesară disponibilitatea tuturor părților implicate de a se angaja în acest tip de cooperare,
- ▶ această formă de observare a lecțiilor trebuie promovată și susținută activ în cadrul instituției,
- ▶ este esențială o distincție clară față de alte forme de observare a lecțiilor, în special cele care implică evaluarea procesului de predare.

## 3. Pre-condițiile vizitei la clasă

Pentru a fi eficientă, o vizită colegială la clasă este bine pregătită și foarte profesională. Dar nu este un eveniment de tip top-down (de sus în jos).

Prin urmare, o vizită colegială la clasă trebuie să respecte anumite standarde de calitate:

- ▶ Este constructivă.
- ▶ Nu are rolul să judece.
- ▶ Include un acord de confidențialitate între părțile implicate.
- ▶ Nu are în niciun caz consecințe în ceea ce privește relația de muncă/sau contractul de muncă.
- ▶ Are loc între persoane care se consideră reciproc egale, chiar dacă pot ocupa poziții diferite în domeniul educației.
- ▶ Implică oferirea și primirea de feedback.
- ▶ Conduce la un dialog care stimulează schimbări pozitive concrete.
- ▶ Este văzută ca o parte a unui set mai amplu de măsuri care ajută la îmbunătățirea continuă a propriei practici didactice.



## 4. Ce trebuie luat în considerare în timpul vizitei

Este foarte important ca cei implicați în vizită să aibă aceeași înțelegere asupra predării „bune/de calitate” (vezi manualul resursă).

În calitate de observator, este dificil de urmărit fără a judeca și s-ar putea să nu fie ușor pentru profesorul vizitator să înțeleagă mesajul real, pentru că suntem cu toții obișnuiți să primim feedback judiciar pozitiv sau negativ.

Deoarece nu se fac evaluări, profesorul observator și cel observat construiesc sau mențin o relație foarte apreciativă între ei. Această relație bună dintre ei le permite să lucreze împreună într-un mod foarte constructiv. Temerile și inhibițiile posibile sunt reduse și potențialul de conflict este diminuat. Abordarea oferă, de asemenea, o bază foarte bună pentru viitoare activități. Permite profesorilor să își stabilească obiective viitoare clare și realiste și să lucreze la ele continuu.

Dacă „trebuie” făcută o evaluare, se recomandă metoda sandwich:

În metoda sandwich, se dă mai întâi feedback asupra aspectelor pozitive și apoi asupra celor în care îmbunătățirea pare necesară. Aceasta înseamnă că aspectele pozitive sunt menționate primele, iar aspectele negative sunt „împachetate” la mijloc, aspectele pozitive fiind menționate din nou la final. Această abordare ar putea fi utilizată atunci când o evaluare pare necesară (mai degrabă în cazul feedbackului dat de instituții, de superiori etc.)

## 5. Feedbackul – cea mai importantă parte pentru dezvoltare

În timpul vizitei colegiale, accentul se pune pe observarea și documentarea exactă a ceea ce este văzut și auzit, având grijă să se noteze doar ceea ce se observă, fără a face evaluări.

Observatorul îi raportează profesorului vizitat exact – aproape ca un film – doar ceea ce a observat.

Exemplu de observație utilă: „Ați vorbit timp de cinci minute. Elevii au început să facă alte lucruri după aproximativ 3 minute. Un elev citea, doi vorbeau și trei își verificau mesajele de pe telefoanele mobile.”

Exemplu de evaluare nefolositoare: „Ați vorbit foarte mult timp și pe un ton monoton. Elevii erau plictisiți și dezinteresați.”

Scopul este de a pune o oglindă în fața profesorului vizitat, imaginea din oglindă fiind folosită pentru reflecție ulterioară. Aceasta înseamnă că profesorul își examinează în mod activ propria predare. Observatorul încearcă să fie cât mai obiectiv posibil și să nu facă recomandări, presupuneri sau judecăți. La început, acest lucru este foarte dificil pentru majoritatea observatorilor, întrucât suntem cu toții obișnuiți să evaluăm imediat ceea ce vedem/auzim. Scopul este de a împărtăși exemple de bună practică și, astfel, de a îmbunătăți predarea. De asemenea, și observatorul poate învăța multe din această conversație.

Vizitele colegiale la clasă sunt potrivite pentru diferite situații:

- a) De la coleg la coleg:  
Această abordare este potrivită pentru colegii de la același nivel, adică de la profesor la profesor.
- b) După o instruire și formare suplimentară:  
Poate fi utilizat și după cursuri / instruirii / formări. Formatorii care vizitează o lecție pot vedea ce s-a învățat din instruire și dacă ei înșiși ar trebui să-și îmbunătățească pregătirea.
- c) Pentru OLSDI:  
Dacă și aceste organisme se consideră, ele însele, instituții pentru dezvoltarea școlii, această formă de vizite la clasă are, de asemenea, sens pentru specialiștii OLSDI. Dar dacă profesorii trebuie să se teamă de judecată, de verdicte sau consecințe negative, acest sistem de observație și feedback nu poate fi folosit. Specialiștii OLSDI trebuie să se vadă pe ei înșiși ca pe colegi profesioniști și nu ca specialiști în învățământ de rang superior.
- d) Pentru sprijinul tinerilor profesori într-o școală:  
Tinerii colegi au adesea în spatele lor o educație îndelungată, în care practica didactică a fost mai mult sau mai puțin neglijată. Punerea în practică a cunoștințelor teoretice are nevoie de sprijin din partea colegilor cu experiență. Vizitele la clasă și feedbackul atent și corect oferit pot fi elemente de încurajare la începutul carierei.

## 6. Cum oferi și cum primești feedbackul – planificarea dezvoltării

### a) Cum să oferi feedback

- ▶ Oferiți feedback verbal imediat după lecție.
- ▶ Creați o atmosferă deschisă și plăcută.
- ▶ Începeți conversația cu o întrebare deschisă. De exemplu: Cum te-ai simțit când predai? Sau: Cum te-ai simțit? ...
- ▶ Acordați timp pentru a gândi și a reflecta.
- ▶ Fiți cât mai obiectiv posibil; descrieți ceea ce ați văzut, fără a judeca.
- ▶ Puneți întrebări în loc să faceți declarații.
- ▶ Fiți specific: accentul se pune pe scopul observării lecției.
- ▶ Comentați activitatea, nu persoana.
- ▶ Rămâneți la același nivel și nu vă poziționați pe o treaptă superioară.
- ▶ Asigurați-vă că feedbackul este un proces bidirecțional, un dialog și nu un monolog.
- ▶ Structurați feedbackul, care ar trebui să acopere toate aspectele predării și învățării.
- ▶ Indicați clar că feedbackul este al dvs. (feedbackul altei persoane ar putea fi foarte diferit).
- ▶ Încheiați conversația prin rezumarea, din nou, a punctelor importante ale conversației sau a obiectivelor stabilite pentru optimizarea viitoare a predării.

## b) Cum să primești feedback

- ▶ Gândiți-vă din nou la modul în care a decurs lecția. Ce s-a întâmplat? A fost conform planului dvs.? De ce ați fost mulțumit, ce ați îmbunătăți?
- ▶ Ascultați observatorul fără a-l întrerupe.
- ▶ Fiți deschis la discuții și nu luați personal feedbackul.
- ▶ Nu încercați să vă justificați.
- ▶ Puneți întrebări despre subiect și cereți lămuriri dacă aveți neclarități.
- ▶ Arătați interes pentru ceea ce spune observatorul.
- ▶ Acceptați că pot exista opinii și puncte de vedere diferite.
- ▶ Reflectați asupra modului în care puteți transfera în practica viitoare, elementele feedbackului.
- ▶ Amintiți-vă că feedbackul poate fi acceptat sau nu.

## 7. Stabilirea unor obiective realiste de dezvoltare: Metoda G-R-O-W

Există o gamă largă de metode pentru planificarea dezvoltării personale, unele mai bune decât altele. Modelul GROW (acronimul în limba engleză) este cunoscut la nivel mondial și apreciat de mulți experți (<https://www.performanceconsultants.com/grow-model>).

Spre deosebire de majoritatea celorlalte modele de coaching, modelul GROW este o abordare care ajută la crearea contextului potrivit pentru a contribui la transformarea potențialului într-o nouă performanță. Și tocmai acest fapt justifică marele sau succes.

### **G (Goal): Obiectiv**

În mod ideal, acest lucru ar trebui convenit în ședința preliminară; dar, se poate ca un scop diferit să apară în timpul vizitei.

### **R (Reality): Realitate**

Această fază ajută la identificarea detaliilor lecției. Observatorul identifică unele aspecte-cheie pe care le-ar putea îmbunătăți. (Acestea pot coincide cu domeniile abordate în timpul ședinței preliminare sau pot fi domenii noi).

### **O (Options) Opțiuni:**

Observatorul îl ajută pe profesorul observat să reflecteze asupra predării și să identifice modalități alternative de a atinge obiectivele relevante. Observatorul ia notițe și îi amintește persoanei observate ce a spus și, în final, rezumă ceea ce profesorul observat a decis să facă.

### **W Will / Desire (Voință / Dorință):**

Observatorul pune întrebări pentru a-l ajuta pe cel observat să afle dacă obiectivele stabilite sunt realiste și să decidă cu ce acțiuni să înceapă. Ei discută despre posibilele obstacole cu care s-ar putea confrunta profesorul observat și despre mijloacele pe care le-ar putea folosi pentru a le depăși. De asemenea, cei doi vorbesc despre cât de puternică este motivația de a schimba practica de predare.

## 8. O metodă specifică de feedback: Coaching-ul axat pe conținut (CFC – acronim în limba engleză)

În calitate de vizitator, una dintre cele mai importante părți ale misiunii dvs. este antrenarea cursantului. Coaching-ul axat pe conținut vă va sprijini în antrenarea cursantului printr-o abordare în trei pași. Împreună cu profesorul vizitat, vedeți mai întâi cât timp aveți la dispoziție și asupra căror elemente ale modelului CFC doriți să vă concentrați. Modelul propune: a) să sprijiniți pregătirea lecției, b) să observați și chiar să luați parte la lecție și c) să faceți un rezumat împreună cu profesorul vizitat. Înainte ca procesul de coaching să fie explicat aici în detaliu, sunt oferite câteva informații de bază despre această metodă testată și implementată la nivel internațional.

### **CFC: Informații generale**

În formarea inițială a cadrelor didactice, problema centrală este stimularea învățării în rândul cadrelor didactice vizitate, astfel încât practica didactică să poată fi adaptată în mod optim și îmbunătățită constant. Din perspectiva socio-construcționistă a proceselor de învățare și schimbare, o schimbare reușită poate avea loc numai atunci când cursantul poate „transpune” o propunere, un model sau o nouă perspectivă în repertoriul său personal de acțiune. Coaching-ul axat pe conținut susține acest proces de adaptare și învățare în rândul cadrelor didactice vizitate prin sprijinul strâns dat de către vizitator în rolul său de antrenor/coach. În acest rol, veți lucra cu profesorul vizitat în cicluri de planificare, predare și reflecție. Astfel, îl ajutați pe cursant să-și extindă cunoștințele pedagogice și de conținut și să-și îmbunătățească practica didactică. Scopul CFC este dezvoltarea continuă a repertoriului de competențe de acțiune al cadrelor didactice vizitate pentru domeniul practic. Într-un cadru co-creativ, se lucrează împreună și de pe poziții egale la elementele planificării, implementării și reflecției asupra aranjamentelor de predare-învățare. Numai dacă profesorii vizitați înțeleg și pot construi pașii de învățare în mod independent, atunci pot adopta o nouă metodă sau abordare în repertoriul lor de predare.

În mod fundamental, CFC trebuie privit ca o cooperare între antrenor și cursant și, așa cum s-a menționat mai sus, este important ca aceștia să se întâlnească de pe poziții de egalitate. Desigur, vizitatorul sau antrenorul are mult mai multă experiență decât profesorul vizitat. Dar, în această profesie, așa ceva nu este 100% corect sau greșit. În terminologia CFC, această relație este denumită „cooperare instructivă”. Prin CFC, profesorul vizitat experimentează cât de benefic este să dezvolți toate elementele procesului de predare și să reflectezi asupra lor împreună cu un alt profesionist. Pe termen lung, CFC conduce la instruirea colegială la clasă sau, cu alte cuvinte, la un schimb și sprijin între colegii din școală. Acest coaching colegial la clasă îi încurajează pe profesori să creeze medii de învățare eficiente, reflectând și dezvoltând repertoriul lor. În calitate de vizitator, jucați un rol crucial în acest proces pentru tinerii dvs. colegi.

Lecturi suplimentare:

- Becker, E. S., Waldis, M., & Staub, F. C. (2019). Advancing visited teacher teachers' learning in the teaching practicum through Content-Focused Coaching: A field experiment. *Teaching and Teacher Education*, 83, 12–26. doi:10.1016/j.tate.2019.03.007
- Kreis, A. (2019). Content-Focused Peer Coaching – facilitating visited teacher learning in a collaborative way. In T. Janík, I. M. Dalehefte, & S. Zehetmeier (Eds.), *Supporting teachers: improving instruction. Examples of research-based in-service teacher education* (pp. 37–55). Münster: Waxmann Publishing House.

## Coaching-ul axat pe conținut: pas cu pas

### Pasul 1 Înaintea sesiunii de coaching

Înainte de începerea unei sesiuni, vizitatorul și profesorul vizitat abordează probleme organizatorice:

- ▶ Când și unde are loc sesiunea de coaching?
- ▶ Când are loc lecția, briefingul (informarea/pregătirea) și debriefingul (discuția finală)?
- ▶ Cât timp este disponibil pentru întâlniri?

### Pasul 2 Discuția preliminară

Profesorul vizitat (în calitate de persoană antrenată) și vizitatorul (în calitate de antrenor) selectează principalele perspective și întrebările directe, asupra cărora se axează sesiunea de coaching. Următoarele două întrebări de orientare sunt întotdeauna prezente:

- ▶ Ce ar trebui să învețe elevii (obiectivele de învățare și conținutul disciplinei)?
- ▶ Lecția se concentrează asupra elevului (proiectarea lecției)?

Profesorul vizitat prezintă ideea și materialele didactice relevante.

Vizitatorul și profesorul vizitat pregătesc împreună planul final al lecției, într-un dialog real.

Decid împreună dacă lecția ar trebui sau nu să fie co-predată (predată în comun).

### **Pasul 3 Dacă așa s-a convenit: Responsabilitate comună pentru predare și observare**

Pentru vizitator este important să rețină că, în timpul lecțiilor, profesorul vizitat și elevii sunt implicați simultan în procesul de învățare.

- ▶ Vizitatorul predă secvențe de predare selectate ca model.
- ▶ Profesorul vizitat și vizitatorul predau împreună.
- ▶ Vizitatorul participă spontan la lecții, de exemplu, la o rundă de prezentări și discuții cu privire la soluțiile elevilor.
- ▶ Profesorul vizitat predă singur, vizitatorul observă și ia notițe.

În orice caz, vizitatorul observă și ia notițe pentru a pregăti discuția finală (debriefing). Punctele focale de observare sunt, după cum s-a menționat, convenite în prealabil.

### **Pasul 4 Debriefing /discuția finală**

- 1) Profesorul vizitat prezintă cum a simțit el că a mers lecția din punct de vedere al întrebărilor-cheie selectate, dacă au existat abateri semnificative de la plan și dacă au existat situații provocatoare sau nesatisfăcătoare.
- 2) Vizitatorul adaugă perspectiva sa în legătură cu elementele de observare selectate în discuția preliminară.
- 3) Debriefingul ar trebui să aibă loc, mai degrabă ca un dialog constructiv, decât ca două monologuri consecutive.



# Dezvoltarea profesională prin observarea lecțiilor și feedback bazat pe dovezi.

În prezent, feedback-ul bazat pe dovezi este considerat una dintre cele mai eficiente intervenții pentru promovarea proceselor de învățare și dezvoltare în multe profesii, dar foarte mult pentru profesorii tineri și pentru cei cu experiență. Se consideră că oferă profesioniștilor din domeniul educației cel mai bun sprijin individual posibil, în funcție de potențialul lor. Prin urmare, Ministerul Educației și Cercetării din Republica Moldova, în cooperare cu Universitatea Pedagogică din Zurich, oferă tuturor profesioniștilor din domeniul educației un set de materiale pentru a avea un fundament comun și instrumentele profesionale și elaborate în comun pentru observarea și feedback-ul de calitate.

Manualul **Predarea și învățarea de calitate** oferă o perspectivă asupra aspectelor importante ale predării și învățării de calitate. Acesta servește drept fundament pentru profesori colegi, directori, formatori și specialiștii OLSDI și oferă indicii pentru lecții de calitate și mediu pentru feedback după observații atente.

Acest manual este disponibil și cu un capitol special despre disciplina Dezvoltare personală.



**Manualele de observare** pentru diferite audiențe oferă indicii clare și materialele pentru observație și feedback sunt scrise astfel, încât să poată fi aplicate de doi profesori sau de un profesor și de cineva din administrația școlii, de la direcția de învățământ, de la conducerea școlii sau de la un seminar de instruire. Observarea lecției și feedback-ul nu sunt în niciun fel control și judecată, ci dezvoltare profesională atât pentru vizitator, cât și pentru cel vizitat. Este de o importanță centrală ca fiecare vizită să fie urmată de un feedback ulterior, care rămâne fără judecăți și se desfășoară conform principiilor, formularelor și conținuturilor care au fost convenite de comun acord în prealabil.

Sperăm că utilizarea pe scară largă a acestor materiale va ajuta vizitele la clasă să fie experimentate ca un element pozitiv de dezvoltare personală și schimb reciproc.