

ROLUL COACHING-ULUI ÎN PROCESUL DE MAXIMIZARE A EFECTELOR ACTULUI DE ÎNVĂȚARE PENTRU CAPITALUL UMAN

Elena LUPANCU-POPA

București, România,

Doctorand, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere",

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: elena_lupancupopa@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0004-1169-480X>

Aliona LÎSÎI

Doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Politice și Economice Europene "Constantin Stere",

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: aliona_lisii@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-9719-0012>

Una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă oamenii astăzi este modul în care își pot transfera cunoștințele în abilități și se pot adapta la schimbări. Atunci când schimbările apar într-un ritm rapid, există puțin timp pentru ca indivizii să reacționeze și să se adapteze la noile circumstanțe. În epoca actuală, oamenii trebuie să se ocupe de schimbări în abilitățile de gândire, să învețe modul corect de a rezolva problemele și să ia decizii adecvate. Realitatea inevitabilă este că progresul uman depinde de învățare. Prin urmare, principiul învățării poate ajuta la explicarea unei mari părți a comportamentului nostru de zi cu zi. Învățarea este un subiect foarte cunoscut în psihologia de astăzi. Psihologii educaționali sunt preocupați de utilizarea psihologiei pentru a crește eficiența experienței de învățare, inclusiv facilități, curriculum, tehnici de predare. Pe de altă parte, ne confruntăm cu diferite teorii educaționale cognitive și comportamentale în domeniul educațional. Atât teoreticianul cognitiv, cât și cel comportamental folosesc metoda științifică în explorarea procesului de învățare, dar sunt diferiți în ipoteze, principii, scopuri și metode. În general, fiecare dintre aceste abordări încearcă să ofere un model pentru creșterea calității educației.

Cuvinte-cheie: coaching, mentorat, învățare, educație, strategie.

THE ROLE OF COACHING IN THE PROCESS OF MAXIMIZING EFFECTS OF LEARNING ACT FOR HUMAN CAPITAL

One of the most important challenges facing people today is how they can transfer knowledge into skills and adapt to change. When changes occur at a rapid pace, there is little time for individuals to react and adapt to the new circumstances. In today's era, people have to deal with changes in thinking skills, learn the right way to solve problems and make appropriate decisions. The inescapable reality is that human progress depends on learning. Therefore, the principle of learning can help explain much of our everyday behavior. Learning is a very popular topic in psychology today. Educational psychologists are concerned with the use of psychology to increase the effectiveness of the learning experience, including facilities, curriculum, teaching techniques. On the other hand, we are faced with various cognitive and behavioral educational theories in the educational field. Both cognitive and behavioral theorists

use the scientific method in exploring the learning process, but they differ in their assumptions, principles, goals, and methods. In general, each of these approaches attempts to provide a model for increasing the quality of education.

Keywords: coaching, mentoring, learning, education, strategy.

LE RÔLE DU COACHING DANS LE PROCESSUS DE MAXIMISATION DES EFFETS DE L'ACTE D'APPRENTISSAGE POUR LE CAPITAL HUMAIN

L'un des défis les plus importants auxquels sont confrontés les individus aujourd'hui est de savoir comment transformer leurs connaissances en compétences et s'adapter au changement. Lorsque les changements surviennent à un rythme rapide, les individus disposent de peu de temps pour réagir et s'adapter aux nouvelles circonstances. À l'époque actuelle, les gens doivent faire face à des changements dans leurs capacités de réflexion, apprendre la bonne façon de résoudre des problèmes et prendre des décisions appropriées. La réalité incontournable est que le progrès humain dépend de l'apprentissage. Le principe de l'apprentissage peut donc contribuer à expliquer une grande partie de notre comportement quotidien. L'apprentissage est aujourd'hui un sujet très populaire en psychologie. Les psychologues scolaires s'intéressent à l'utilisation de la psychologie pour accroître l'efficacité de l'expérience d'apprentissage, y compris les installations, les programmes et les techniques d'enseignement. D'un autre côté, nous sommes confrontés à diverses théories éducatives cognitives et comportementales dans le domaine éducatif. Les théoriciens cognitifs et comportementaux utilisent la méthode scientifique pour explorer le processus d'apprentissage, mais ils diffèrent par leurs hypothèses, principes, objectifs et méthodes. En général, chacune de ces approches tente de fournir un modèle pour accroître la qualité de l'éducation.

Mots-clés: coaching, mentorat, apprentissage, éducation, stratégie.

РОЛЬ КОУЧИНГА В ПРОЦЕССЕ МАКСИМИЗАЦИИ ЭФФЕКТА ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Одна из наиболее важных задач, стоящих сегодня перед людьми, заключается в том, как они могут превратить знания в навыки и адаптироваться к изменениям. Когда изменения происходят быстрыми темпами, у людей остается мало времени, чтобы отреагировать и адаптироваться к новым обстоятельствам. В современную эпоху людям приходится сталкиваться с изменениями в навыках мышления, учиться правильно решать проблемы и принимать соответствующие решения. Неизбежная реальность состоит в том, что человеческий прогресс зависит от обучения. Таким образом, принцип обучения может помочь объяснить большую часть нашего повседневного поведения. Обучение сегодня является очень популярной темой в психологии. Педагоги-психологи занимаются использованием психологии для повышения эффективности обучения, включая условия, учебную программу, методы обучения. С другой стороны, мы сталкиваемся с различными когнитивными и поведенческими образовательными теориями в образовательной сфере. И когнитивные, и поведенческие теоретики используют научный метод при исследовании процесса обучения, но они различаются в своих предположениях, принципах, целях и методах. В целом каждый из этих подходов пытается предоставить модель повышения качества образования.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, обучение, образование, стратегия.

Introducere

Coaching-ul este o componentă centrală a dezvoltării profesionale de succes. Potrivit lui Whitmore (2002), coaching-ul se referă la deblocarea potențialului unei persoane de a-și maximiza propria

performanță. Du Toit și Reissner (2012) au arătat cum coaching-ul influențează abilitatea de a crește și de a îmbunătăți sensibilitatea și conștientizarea pe care clientul le are în sine și raportate la alte persoane. Pentru a dezvolta conștiința de sine, o per-

soană trebuie să aibă acces la feedback onest, iar acest lucru este uneori dificil de obținut în cadrul organizației, în special dacă clientul se află într-o poziție de conducere în cadrul organizației. Coaching-ul este un proces care are în vedere creșterea competențelor specifice, cu caracter aplicativ, în anumite aspecte ale muncii unei persoane (Lord et al. 2008). Coaching-ul este componenta principală a unei dezvoltări profesionale de succes, care va deveni o formă de sprijin pentru a dezvălui potențialul unei persoane de a-și maximiza propria performanță. Coaching-ul oferă suport pentru capacitatea elevilor de a-și transfera învățarea pentru a reuși în performanțe complexe și independente. Potrivit Lord et al. (2008), coaching-ul este un proces care vizează îmbunătățirea învățării și dezvoltării cu intenția de a îmbunătăți performanța într-un anumit aspect al practicii (Lord et al., 2008). Prin urmare, coaching-ul este definit ca fiind capacitatea unui antrenor de a oferi sprijin profesional suplimentar în a ajuta clienții să exploateze și să-și crească performanța la îndeplinirea unor sarcini de lucru. Accentul se va pune pe colaborare continuă, sprijin pentru planificarea activităților care să conducă la atingerea performanțelor în baza unui plan stabilit și agreeat de relația partenerială coach-client.

Metodologia cercetării

În analiza dimensiunii conceptului de coaching în contextul noilor realități și raportat la noile condiții socio-economice, specifice economiei bazate pe cunoaștere și cunoștințe, imprimă noi particularități conceptului de antreprenoriat, prin transmiterea dimensiunii de inovare, adaptabilitate la cerințele pieței ținând cont de prefacerile prezente și viitoare la nivel societal.

Învățarea este un proces dinamic care implică beneficiarii educației, învățarea și profesorii. Conștientizarea relațiilor cu factorii care influențează învățarea permite profesorilor să dezvolte mediul de

învățare care facilitează învățarea eficientă. Astfel, oportunitatea de a învăța este un sistem dinamic complex care caută echilibru.

Din punct de vedere al metodei de cercetare, lucrarea se bazează în genere pe metoda de cercetare deductivă analizând o serie de lucrări deja existente și teorii de referință în domeniu, încercând o sinteză a cercetărilor, având ca principal obiectiv îmbogățirea cunoașterii în domeniu.

O altă metodă de cercetare este cea calitativă, ca un argument pentru conturarea de puncte de vedere, interpretări, concluzii, în detrimentul utilizării metodei de cercetare cantitative, din cauze care sunt generate de penuria de date statistice pe un interval de timp care să facă posibilă utilizarea instrumentelor econometrice necesare, cat si metoda analizei comparative [17].

Modele de învățare prin coaching

Modelul Biggs

Numit și ***Modelul Previzionare-Proces-Producție sau 3P***, a fost dezvoltat în 1996, pentru a exprima interacțiunile dintre furnizorii de educație și beneficiarii procesului educațional din opiniile așteptărilor pe care ambele le-ar avea cu privire la procesul de predare și învățare. Modelul 3P descrie 3 puncte în care sunt plasați factorii legați de învățare. Acest model se referă la ansamblul de stări individuale care prefigurează procesul educațional. Prima etapă în modelul 3P este etapa de previzionare, care arată că învățarea are la bază instrumente alocate pentru a prefigura rezultatul învățării. A doua etapă, procesul, avansează o serie de resurse pentru a genera rezultatul, adaptat nivelului de competență al elevului, pe categorii și trepte de învățare. A treia etapă, producția, se referă la totalitatea elementelor care susține și facilitează obținerea rezultatelor în învățare, conținând instrumente, tehnici, resurse. La nivel individual, descrie viziunea asupra învățării a fiecărui participant la procesul învățării [4]. Potrivit lui Prosser și Trigwell (1998), abordările subiecților educației cu referire la învățare subliniază

rolul experiențelor anterioare ale subiecților în procesele de predare și învățare, iar Ramsden (2003) indică faptul că abordarea unui student față de studiu ar fi influențată de experiențele anterioare.

În coaching și mentorat, etapa de previzionare descrie cunoștințele, abilitățile anterioare ale elevului pentru a învăța noi cunoștințe care pot avea sau nu un impact asupra proceselor și rezultatelor învățării. Această etapă este simultan afectată de proces și produs. În etapa Previziune se au în vedere caracteristicile antrenorilor care intră în joc pentru definirea sarcinilor stabilite de antrenori. Etapa de proces se referă la modul în care se gestionează sarcinile stabilite în procesul de coaching, motivele, tendințele și deciziile privind atingerea indicatorilor de performanță. În cele din urmă, etapa de proces duce la etapa de produs al învățării și, în acest stadiu, descrie rezultatele cognitive care determină rezultate obținute în procesul de învățare. Acest model a oferit ajutor pentru a explora natura oportunităților educaționale menite să încurajeze cooperarea deoarece reprezintă un sistem care poate fi descris ca totalitatea proceselor de învățare în orice medii culturale, lingvistice și educaționale, similare sau diferite (Biggs, 1996) - fig. 1.

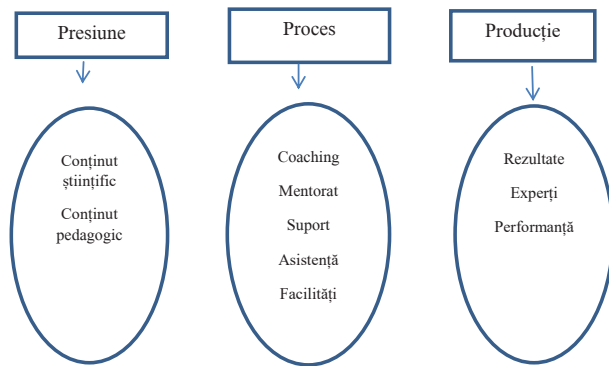


Figura 1. Adaptarea modelului Biggs 3P (previziune, proces, producție)

Sursa: Biggs, 1996 [4].

Practica colaborativă care motivează pozitiv și angajează părțile prin stilurile lor de învățare conduce la rezultate pozitive. Acest model este esențial pentru a descrie contribuția diferitelor etape la schimbarea nivelurilor de cunoștințe și abilități ale antrenorilor.

Modelul GROW

Unul dintre cele mai populare modele de coaching, modelul GROW, și-a câștigat popularitatea de la introducerea sa în anii 1980. A fost avansat de Alan Fine, Graham Alexander și Sir John Whitmore (Whitmore, 1992). Există, de asemenea, diverse modele și teorii ale contribuției coaching-ului la îmbunătățirea personală. Cu toate acestea, în timp ce, în teorie, este clar ce ar trebui făcut pentru ca coaching-ul eficient să aibă loc, există foarte puține cercetări privind eficacitatea coaching-ului (Theeboom et al. 2014) [12, 13].

Mukherjee (2014) a subliniat că modelul GROW este un instrument dovedit de coaching de performanță, care este folosit de majoritatea companiilor, ori de câte ori s-au ocupat de probleme de performanță. Potrivit lui Mukherjee, principiul modelului GROW își are rădăcinile în teoria jocului dezvoltată de Timothy Galleway, care a fost motivat de slăbiciunile metodelor convenționale de coaching (Mukherjee, 2014). Galleway a arătat că modelul se bazează pe greșelile pe care le fac jucătorii și pe care nu le conștientizează atunci când reiau jocul iar acest fapt nu aduce rezultatele dorite și nici nu produce schimbarea, deoarece oamenii nu rețin sfaturi sau instrucțiuni pentru o lungă perioadă de timp (Parsloe și Leedham, 2016). Un jucător va putea să urmeze o instrucțiune pentru o scurtă perioadă de timp, fiind în imposibilitatea de a păstra în minte greșeala pe termen lung. Galleway și-a dat seama că un antrenor trebuie să ghideze ucenicul pentru a reduce deficiențele interne în manifestarea jocului iar acest lucru va produce

o capacitate naturală de a performa fără contribuția antrenorului (Mukherjee, 2014). Rezultatul jucătorilor a început să se îmbunătățească deoarece managerii, în rolul lor de antrenori, îi ajută pe jucători prin instrucțiunile date, astfel încât să poată avea acces mai bun la propriile resurse interne (manifestarea voinței, a capacităților, motivației intrinseci și extrinseci). Prin cunoștințele pe care le-a dobândit, modelul GROW arată că învățarea înseamnă *să înveți cum să înveți și să înveți cum să gândești diferit*. Sir John Whitmore a fost un student al lui Galleway, iar apoi a colaborat cu Graham Alexander și Alan Fine pentru a dezvolta modelul GROW la începutul anilor 1980 (Western, 2012). Whitmore (1992) a definit coaching-ul ca fiind procesul de deblocare a potențialului unui individ de a-și maximiza propria performanță. Structura modelului de coaching GROW este prezentată în diagrama din Figura 2.

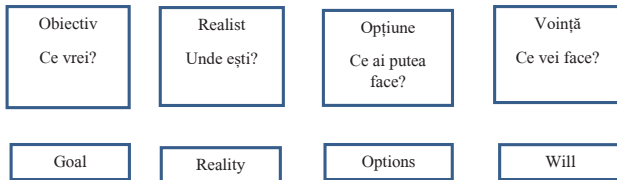


Figura 2. Modelul GROW

Sursa: Western, 2012.

Potrivit lui Whitmore (2009), modelul GROW (goal/obiectiv, reality/realitate, options/opțiuni, will/voință) ajută la rezolvarea problemelor și la atingerea obiectivelor deoarece este un model axat pe soluții. Există patru etape în model care necesită ca antrenorul să captiveze interesul ucenicului. Fiecare dintre cele patru etape distincte a fost reprezentată de o întrebare simplă sau de o serie de întrebări (ce dorești?, unde ești acum?, ce ai putea face?, ce vei face?) pentru a ajuta la dezvoltarea oamenilor și la descoperirea potențialului lor. Este un model ideal pentru stabilirea obiectivelor, rezol-

varea problemelor, păstrarea realizărilor personale și eficiență (Leedham & Parsloe, 2016).

În primul rând, antrenorul și ucenicul trebuie să stabilească obiectivele antrenoratului, deoarece este obligatoriu să cunoască obiectivul abia atunci amândoi pot lucra pentru a-și atinge obiectivele. Potrivit lui Whitmore (2009), stabilirea obiectivelor înainte de a explora în realitate, ajută la dezvoltarea unor obiective care nu sunt influențate de situația actuală a unui individ. Aceste obiective trebuie să fie SMART: specifice, măsurabile, acceptabile, realiste și realizate în timp util (Bianco-Mathis et al. 2002). Principala întrebare care trebuie abordată atunci când se stabilesc obiective este dacă acestea se încadrează sau nu în obiectivele generale. Este esențial să se stabilească un obiectiv clar și specific. Starr (2016) susține că ideea de a stabili obiective duce la o direcție și o motivație clare.

A doua etapă explică realitatea actuală și ce este greșit în cadrul acesteia pentru a impune schimbarea (Weinstein, 2013). Este esențial ca ambele părți să cunoască situația actuală, fiind dificil pentru ele să rezolve problema dacă nu au o imagine clară a destinației anticipate. În esență, oamenii nu pot rezolva probleme pe care nu le înțeleg sau nu pot atinge obiective fără a lua în considerare punctul de plecare. Este vital ca antrenorul și ucenicul să se concentreze și să devină conștienți de o anumită situație. Ca antrenor, rolul crucial este de a stimula autoevaluarea antrenorilor și de a identifica obstacolele care i-au împiedicat să obțină un anumit rezultat. Aceasta este partea crucială în care antrenorii trebuie să rezume și să repete ceea ce înțeleg cu privire la situația reală a ucenicului. Această fază dezvăluie adesea temerile și credințele fundamentale care pot fi lucrate în timpul sau între sesiunile de coaching.

Etapa de opțiuni este de a genera idei care pot contribui la rezolvarea problemei. Aceasta implică explorarea diferitelor opțiuni și concentrarea nu nu-

mai asupra răspunsurilor corecte, ci și asupra mai multor variante pentru a avea cât mai multe opțiuni posibile, astfel încât să poată fi selectați pași specifici de acțiune (Dembkowski & Eldridge, 2003). Soluțiile trebuie să fie structurate, iar apoi fiecare opțiune trebuie să fie evaluată prin metode de analiză, preum brainstorming-ul creativ. Un antrenor trebuie să creeze un mediu în care ucenicul să se simtă în siguranță pentru a-și exprima ideile și gândurile, fără teama de a fi judecat.

Pasul modelului de coaching GROW, alegerea unei opțiuni din diferitele opțiuni menționate, conduce la realizarea unui plan mai concret. După o strategie bine planificată, motivația ucenicului de a urma acest plan este maximizată. Ultima etapă implică transformarea discuțiilor în decizii prin luarea de măsuri specifice în vederea asigurării continuității, ceea ce permite oamenilor să treacă de la o poziție incipientă, specifică unui nivel de cunoștințe, la o poziție superioară, specifică unei acumulări marginale de cunoștințe și competențe. Ipoteza este că, dacă întrebările din fiecare etapă sunt tratate în mod corespunzător, obstacolele care pot avea un impact negativ asupra performanței individului vor fi reduse (Haan & Kasozi, 2015). Ca antrenor, unul dintre cele mai importante roluri este de a ghida ucenicul să-și îmbunătățească performanța, ajutându-l să ia decizii mai bune, să rezolve problemele care îi împiedică în procesul de dezvoltare. Antrenorul ajută, de asemenea, ucenicul să dobândească noi abilități și să facă lucrurile diferite și, ulterior, să obțină un progres în carieră. Modelul GROW se bazează pe convingerea că indivizii au cele mai potrivite soluții la problemele lor, în timp ce antrenorul va reuși asumarea acestora cu unele tehnici, practici și chiar instincte dovedite (Grant, Curtayne & Burton, 2009).

Coaching-ul ca profesie a apărut în lumea afacerilor din lumea sportului, la începutul anilor '80. În această etapă, dezvoltarea de coaching profesioni-

onist s-a realizat în companii de top din întreaga lume. În prezent, orice companie multinațională oferă programe de coaching directorilor săi. Politicienii de top și oficialii guvernamentali au devenit, de asemenea, utilizatori obișnuiți ai serviciilor de coaching. În istoria sa, coachingul a crescut prin dobândirea de concepte și abilități dintr-o gamă largă de alte discipline, inclusiv consultanță în management, psihologie, psihoterapie, lingvistică, antropologie și meditație. Ca urmare, profesia în curs de dezvoltare are multe subgrupuri diferite, inclusiv antrenori de afaceri și multe altele, legate printr-un fir comun care încearcă să-și ajute clienții să devină mai conștienți de sine și mai responsabili de sine prin urmărirea de obiective SMART (specifice, măsurabile, realizabile, realiste, temporizate) pentru acțiunile lor viitoare. Procesul de profesionalizare este încă în desfășurare și implică o mai bună acreditare și pași către adoptarea unui cod de conduită comun.

Coaching-ul este o relație puternică pentru oamenii care fac schimbări importante în viața lor. Coaching-ul este o abordare ținută datorită integrării diferitelor puncte de vedere într-unul operațional. În timp, procesul de coaching va contribui la conversia cunoștințelor în abilități și va duce la o învățare transformatoare, în măsura în care tehnicile de învățare vor fi aplicate cu responsabilitate. Coaching-ul va facilita procesul învățării și de obținere a rezultatelor, prin prisma competențelor de bază ale antrenorului.

Coaching-ul orientat spre obiective are propria filozofie unică, bazată, printre altele, pe teorii obiectiv și autoreglementare. Numeroase texte și studii de coaching se referă la natura implicită a învățării în coaching, care deschide calea pentru atingerea obiectivelor și manifestarea schimbării.

Semnul distinctiv al coaching-ului este integrarea instrumentelor din alte domenii (de exemplu, psihologie, management, filosofie, științe sociale

etc.), precum și predilecția sa către inovare. La rândul său, contribuția psihologiei aduce o influență semnificativă la înțelegerea conceptuală a practicii coaching-ului, în condițiile în care mulți antrenori și manuale de coaching folosesc tehnici care au împrumutat teorii comportamentale și cognitive înrădăcinate în practicile curente. Zeus și Skiffington (2000) au menționat că, fără a înțelege teoriile învățării, practica coaching-ului atâră într-un abis teoretic. Astfel, ceea ce clienții învață în mod constant dintr-o experiență de coaching, se poate structura astfel: autoacunoaștere sporită, acceptare de sine și un sentiment de bunăstare; îmbunătățirea stabilirii obiectivelor și a atingerii obiectivelor, a echilibrului în viață și a nivelurilor mai scăzute de stres; creșterea descoperirii de sine, a încrederii în sine și a exprimării de sine; o mai bună comunicare și probleme de gestionare a abilităților; îmbunătățirea calității vieții; perspective mai largi privind integrarea pe piața muncii. Prin urmare, astfel de rezultate se obțin numai printr-un proces de învățare.

Whitmore (2012) propune următoarea definiție: ”coaching-ul este deblocarea potențialului unei persoane de a maximiza propria performanță și de a ajuta clientul să învețe prin raportare la propriile competențe și dorința de învățare continuă (D. Carnahan, J. Righeimer, L. Tarr, C. Toll, 2004)”. Coaching-ul are un efect pozitiv asupra realizărilor elevilor într-o evaluare la scară largă a învățării. Joyce a demonstrat că realizările studenților au crescut atunci când coaching-ul a făcut parte dintr-un program de dezvoltare profesională (D. Carnahan, J. Righeimer, L. Tarr, C. Toll, 2004). Lyons și Pinnell au găsit o legătură între coaching-ul de alfabetizare și creșterea realizărilor în citire și scriere. Norton a raportat rezultate pozitive ale inițiativei de lectură la nivel național, care include o componentă puternică de coaching de alfabetizare. Coaching-ul

a dus la o îmbunătățire semnificativă a scorurilor testelor elevilor (D. Carnahan, J. Righeimer, L. Tarr, C. Toll, 2004). Ca urmare a cercetării Lapp, Fisher, Flood & Frey, realizările de alfabetizare a studenților au crescut semnificativ în timpul procesului de coaching. Pe de altă parte, cercetarea fenomenologică a lui Hurd asupra unor clienți de coaching organizațional, a arătat că, prin ”coaching se creează condițiile pentru învățare și schimbarea comportamentului” (J. L. Hurd, 2002). În plus, Olivero, Bane și Kopelman au descoperit că formarea urmată de coaching-ul *unu-la-unu* a crescut semnificativ productivitatea, în comparație cu formarea individuală (A. M. Grant, 2001).

Rămâne încă o lipsă de claritate între rădăcină și concepte, precum și cadrul de coaching în alte domenii. Astfel, definiția relevantă a coaching-ului devine ”parteneriatul cu clienții într-un proces creativ și de gândire care îi inspiră să-și maximizeze potențialul personal și profesional”. Douglas & McCauley a menționat că scopul coaching-ului este susținut de schimbările cognitive, emoționale și comportamentale care facilitează atingerea obiectivelor și îmbunătățirea performanței (C. A. Douglas, C. D. McCauley, 1999). Kimble arată că învățarea este un proces de ”schimbare permanentă în comportament sau potențialitatea comportamentului care apare ca urmare a experienței” (P. A. Aparece, 2005). Pe de altă parte, a luat în considerare schimbările cognitive și emoționale, care sunt observate în învățarea cognitivă. Conform lui Grant, ”Coaching-ul este un proces colaborativ, axat pe soluții orientate spre rezultate metodice în care antrenorul facilitează îmbunătățirea experienței de viață și a performanței ucenicului în diverse domenii și favorizează învățarea auto-direcționată, creșterea personală și atingerea obiectivelor ucenicului.” În tabelul 1 sunt prezentate unele modalități suport oferite de coaching.

Tabelul 1. Modalități suport oferite de coaching

Element	Descriere
Ascultarea activă	<p>Ascultare: prin observarea mișcărilor corpului clientului, gesturi, tonul vocii, ritmul vorbirii, pauzele și mișcările ochilor. Antrenorii pot acorda atenție congruenței cuvintelor și comportamentului nonverbal al ucenicului.</p> <p>Ascultarea conferă posibilități, obiective, vise, aspirații, descoperirea, valorificarea și viziunea, valorile, angajamentul și scopul clienților în cuvintele și comportamentul lor pentru a extinde punctele forte și instrumentele.</p> <p>Ascultarea cu inima observă ce emoții apar pe măsură ce rezonază cu clienții.</p> <p>Ascultarea cu intuiție, care acordă atenție imaginilor, metaforelor și cuvintelor sau expresiilor interne care apar din interior ca o conexiune intuitivă.</p> <p>Ascultând cu corpul, antrenorii observă unde reacționează în corpul lor ceea ce aud sau simt din prezența clientului.</p>
Adresarea de întrebări	<p>Coaching-ul folosește întrebări puternice pentru a facilita antrenorilor să-și găsească propriile răspunsuri. Antrenorii pun întrebări în loc să dea răspunsuri.</p> <p>Antrenorii pun întrebări deschise în loc de cele apropiate.</p>
Oferirea de feedback	<p>Antrenorii servesc ca o oglindă pentru a ajuta antrenorii să se vadă.</p> <p>Antrenorii primesc feedback. În timp ce văd sau aud orice indicii de posibilități, obiective, vise, aspirații, posibilități, descoperirea, valorificarea, și viziunea clienților, valorile, angajamentul, și scopul prin backtracking (de exemplu: repetarea de cuvintele și propoziții), oglindirea și reflectarea limbajul corpului, gest, postură, tonul vocii și chiar stilul de respirație.</p> <p>Relația de coaching include ascultarea activă; prin adresarea de întrebări se obține feedback pozitiv pentru a facilita învățarea și schimbarea ucenicului.</p>

Sursa: Interpretare proprie a autorului pe baza literaturii studiate [3, 5, 18].

Modalitatea de învățare prin coaching constă în folosirea unui întreg aparat de instrumente și tehnici care aduc subiectul instruit în situația de a lua decizia prin a evidenția oportunitatea pentru fiecare parte implicată în proces. Astfel se identifică, prin instrumente psihoafective, mobilul câștigului pentru fiecare parte, fie că este cuantificat, fizic dimensionat, fie că este necuantificat, având elemente de empatie sau afect.

Concluzii

Teoriile și modelele sunt aspecte importante în relația de coaching și mentorat. Revizuirea teorii-

lor/modelului privind coaching-ul și mentoratul își propun să evidențieze toate principiile și noțiunile relevante care stau la baza situației de coaching și mentorat. Informațiile din Zona de Dezvoltare Proximală (ZPD) derivate din teoria lui Vygotsky sunt esențiale pentru acest definierea rolului coachingului pentru dezvoltarea personală a unui individ, în timp, prim asumarea celor mai bune decizii privind propria dezvoltare, în consens cu resursele deținute.

Literatura de coaching academic a avansat considerabil în ultimul deceniu. Cu toate acestea, o revizuire a bazei de cunoștințe existente sugerează că practica de coaching și cercetarea rămân relativ inde-

pendente de teoria psihologică relevantă. În prezent, procesul de coaching abordează unele dintre teoriile psihologice majore care localizează behaviorismul și cognitivismul în rădăcinile sale epistemologice prin adoptarea unei perspective istorice. Psihologia învățării și domeniile de studiu asociate sunt utilizate pentru a facilita literatura de coaching relevantă.

Referințe bibliografice

1. ANALOUI, F., & KARAMI, A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, 2003.
2. APARECE, P. A. *Teaching, Learning and Community: An Examination of Wittgenstein an Themes applied to philosophy of education*. Roma: Iura Editionis et versionis reservantur, 2005, p. 75.
3. BIANCO-MATHIS, V. E., NABORS, L. K., & ROMAN, C. H. *Leading from the inside out: A coaching model*. California: Sage, 2002.
4. BIGGS, J. Approaches to learning of Asian students. In: *Asian Contributions to cross-cultural psychology*, 4, 1996.
5. CARNAHAN, J., RIGHEIMER, L., TARR, C., TOLL, C. *Reading First Coaching: A Guide for Coaches and Reading First Leaders*. Chicaco: Learning Point Associates, 2004.
6. CHELL, E., NICOLOPOULOU, K., & KARATAŞ-ÖZKAN, M. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 2004, 22(6), pp. 485-493.
7. CHOI, Y. R., & SHEPHERD, D. A. Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. In: *Journal of management*, 30(3), 2004, pp. 377-395.
8. COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. In: *Entrepreneurship theory and practice*, 1991, 16(1), pp. 7-26.
9. DEMBKOWSKI, S., & ELDRIDGE, F. Beyond
GROW: A new coaching model. In: *The international journal of mentoring and coaching*, 2003, 1(1), p. 21.
10. DOUGLAS, C. A., McCAULEY, C. D. Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. In: *Human Resource Development Quarterly*, 1999, 10(3), pp. 203-220.
11. DU TOIT, A., & REISSNER, S. Experiences of coachig in team leading. In: *International journal of mentoring and coaching in education*, 2012, 1(3).
12. GRANT, A. M. *Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition*, *Mental Health and Goal Attainment*. Submitted in partial requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, unpublished Doctoral Dissertations, Australia; Macquarie University, 2001.
13. GRANT, A. M., CURTAYNE, L., & BURTON, G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. In: *The journal of positive psychology*, 2009, 4(5).
14. HAAN, E., & KASOZI, A. Coaching leaders through crises. In: L. HALL, *Coaching in times of crisis & transformation*, London: Kogan Page, 2015.
15. HURD, J. L. *Learning for Life: A phenomenological investigation into the effect of organizational coaching on individual lives*. Unpublished doctoral dissertation, USA: Union Institute and University Graduate College, 2002.
16. LAPP, Diane, FISHER, Douglas, FLOOD, James, FREY, Nancy, Interactive Read-Alouds: Is There a Common Set of Implementation Practices? In: *Reading Teacher*, 2004, 58 (1), pp. 8-17. DOI:10.1598/RT.58.1.1
17. LORD, P., ATKINSON, M., & MITCHELL, H. *Mentoring and Coaching for Professionals: A Study of the Research Evidence*. Slough: National Foundation for Educational Research, 2008.
18. OLIVERO, G. K., BANE, D., KOPELMAN, E. Richard, Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency". In: *Public Personnel Management*, 1997, pp. 12-22.