



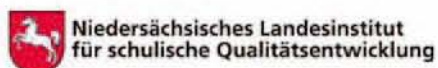
RO

# Framework of Reference



## The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective  
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

## Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für  
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)  
Keßlerstraße 52  
D 31134 Hildesheim  
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270  
Mail: europa@nlq.nibis.de  
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

### Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

### Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana  
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark  
Daniel Muijs, University of Southampton, UK  
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

### Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

### Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

### Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šniplienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

### **This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## Content

<b>Cadrul de referință pentru leadership școlar .....</b>	<b>7</b>
Domenii – Componente – Module .....	7
Domeniile Leadership-ului .....	8
De la domeniile leadership-ului la componente .....	9
De la componente la module de calificare .....	13
Privire de ansamblu asupra cadrului de referință: domenii, componente și module .....	14
<b>Recomandări: Tendințe generale și măsuri necesare .....</b>	<b>16</b>
<b>Concluzii .....</b>	<b>19</b>



## Cadrul de referință pentru leadership școlar

### Domenii – Componente – Module

Elaborarea unui *Sinopsis european* asupra leadership-ului școlar, în care toți partenerii și partenerii tandem au descris contextul actual și situația leadership-ului școlar în țara lor, precum și necesitatea materialelor și resurselor utile pentru dezvoltarea leadership-ului în Europa au dus la existența prezentului *Cadru de referință*. Trei motive cheie au condus la alcătuirea sa:

1. Deoarece rapoartele de țară din *Sinopsis-ul european* asigură o bază utilă pentru comparația dintre țări europene diferite, a devenit evident faptul că există teme comune care îi unesc pe liderii din educație și pe factorii de decizie din Europa. Aceste teme formează un cadru care îi ghidează pe cei din educație și pe cei care alcătuiesc politica educațională în analiza practicilor proprii naționale/regionale/locale de dezvoltare a leadership-ului în vederea descoperirii punctelor tari și a punctelor slabe din diferite arii. Aceste arii constituie domeniile și componentele acestui cadru.
2. Este evident că aceste teme cheie au legătură cu rezultatele cercetărilor internaționale asupra leadership-ului și a dezvoltării acestuia. Domeniile și componentele ne ajută să constituim această legătură, în special prin conexiunea cu lucrarea lui Leithwood și Riehl (2005)<sup>1</sup> și astfel îl poate conduce pe cititorul interesat la găsirea materialelor suplimentare din alte contexte internaționale.
3. În cele din urmă, s-a considerat necesară existența unui principiu organizațional care l-ar putea ghida pe cititor să găsească module și materiale care prezintă interes și relevanță pentru practica proprie.

Ca rezultat al acestor lucruri esențiale, partenerii au fost de acord să existe o structură pentru rapoartele de țară bazată pe cercetările privind leadership-ul școlar care s-au efectuat la începutul proiectului. Structura a fost îmbunătățită în continuare pe parcursul desfășurării proiectului.

<sup>1</sup> Leithwood & Riehl (2005) au definit patru funcții ale leadership-ului. ISSPP reunește două categorii ('stabilirea direcției' și 'conducerea programului de predare și învățare'), redenumind un domeniu ('așteptările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice interne') și adăugând o categorie ('lucrul cu partenerii și mediul extern') (Moos & Johansson, 2009). Pentru proiectul prezent, domeniul 5 a fost adăugat pentru a accentua educația și formarea liderilor școlari.

Ea îi ghidează pe cititori de la categoriile existente în sinopsis până la modulele de formare specifice și include teme cum sunt "Stabilirea și negocierea direcției de dezvoltare școlară", "Accentul care se pune pe predare și învățare", "Restructurarea și refacerea culturii organizațiilor școlare" și "Sisteme de leadership și cooperarea în rețele". De asemenea, sunt incluse introduceri în politici naționale și conducerea școlilor în regiunile/țările unde s-au dezvoltat modulele descrise și sunt deja puse în practică, ca și secțiuni care pun accentul pe recrutarea și formarea liderilor școlari. Rapoartele prezintă o varietate de răspunsuri la problematica leadership-ului în Europa oferind astfel condiții sigure pentru înțelegerea acestui *Cadru de referință*.

### Domeniile nucleu

Conform lui Leithwood & Riehl, domeniile sunt instrumente utile pentru a descrie și a selecta pe categorii un fond extins de cunoștințe referitoare la leadership-ul școlar. Ca urmare, tuturor partenerilor din proiect și partenerilor tandem li s-a cerut să contribuie la efectuarea unui studiu în care au făcut o clasificare în ordinea importanței a problematicilor leadership-ului din țările lor. Feedback-ul lor a fost apoi evaluat și condensat într-un set de domenii nucleu. *Cadrul de referință* identifică cinci domenii majore care cuprind toate temele specifice leadership-ului:

- (1) așteptările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice interne
- (2) înțelegerea și întărirea poziției cadrelor didactice și a celorlalți membri ai personalului
- (3) formarea structurii și a culturii organizaționale ale școlilor
- (4) lucrul cu partenerii și mediul extern
- (5) dezvoltare personală

Domeniile pot fi privite ca largi categorii ale leadership-ului, care, la rândul lor, trebuie subdivizate în componente individuale ale leadership-ului care sunt în relație cu cerințe mai specifice și mai detaliate. La rândul lor, componentele sunt conectate cu module de exemple de bună practică din toate țările partenere. Aceste module pot servi ca modele de inspirație, dar nu reprezintă obligatoriu bună practică pan-europeană, deoarece contextele naționale și regionale diferă semnificativ, necesitând abordări specifice ale leadership-ului și dezvoltarea modulelor. Nu toate componentele sunt reprezentate de un număr egal de module.

## Domeniile Leadership-ului

### 1. Așteptările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice interne

Școlile se construiesc în relație cu lumea externă. De aceea liderii școlari au responsabilitatea să transmită școlii așteptările externe și să le implementeze, ajustându-le și adaptându-le la misiunea specifică a școlii, cultivând astfel acceptarea.

Conducerea este sarcina majoră a directorilor de școală în sensul 'conducerea pe drumul ...' și 'fiind în fruntea ...'. Leadership-ul este o ocupație interactivă. Woods (2005, p. 115) îl definește astfel: "... esența leadership-ului nu este actorul social individual ci o legătură între direcții, mișcări și orientări aproape imperceptibile care nu au nici început nici sfârșit."

În timp ce reciprocitatea este fundamentală pentru astfel de legături, definirea contribuției la o organizație este "manifestarea unei direcții comune, împreună cu influența *perceptibilă*, în cele din urmă, asupra membrilor organizației pentru a-i face să se deplaseze în acea direcție" (Leithwood & Day, 2007, p. 4). Leadership-ul nu acționează într-un vid: Sunt multe așteptări legitime și legale ale persoanelor interesate din exteriorul și interiorul școlilor care crează, limitează și direcționează munca. Multe din aceste așteptări vin în contradicție unele cu altele și multe presupuneri și cerințe externe, ca și multe structuri, pot părea ciudate sau fără sens culturilor profesionale. Acest lucru îi pune pe liderii școlari într-o poziție în care e necesar să interpreteze, traducă și elucideze cerințele externe pentru a facilita înțelegerea și a crea o orientare comună în școlile lor.

### 2. Înțelegerea și întărirea poziției cadrelor didactice și a celorlalți membri ai personalului

Cadrele didactice, nu liderii, sunt cele mai importante persoane implicate în ajutorul dat elevilor în învățare și în încurajarea lor. De aceea liderii școlari trebuie să facă eforturi pentru a asigura membrilor personalului condiții optime de predare și de asemenea pentru a le oferi profesorilor posibilitatea să încerce să aibă relații educaționale ideale cu elevii.

Acest lucru înseamnă că ținta principală ar trebui să fie proiectarea structurilor și culturilor școlare

care sprijină capacitatea cadrului didactic de formare și învățare. Liderii școlari pot avea aici influențe generale și specifice, de exemplu prin implementarea dezvoltării personale continue sau prin asigurarea oportunităților de formare continuă a cadrelor didactice, prin definirea viziunii pedagogice a școlii și dezvoltarea practicilor pedagogice, prin implementarea asigurării calității și, de asemenea, prin interacțiunea zilnică strânsă cu cadrele didactice și echipele de cadre didactice.

### 3. Formarea structurii și a culturii organizaționale ale școlilor

Dat fiind faptul că predarea, învățarea și conducerea se desfășoară în organizații, o sarcină importantă a liderilor școlari este să formeze structura și cultura organizațională ale școlilor. Responsabilitatea principală este să ajusteze structurile conform intențiilor și modului de predare și învățare astfel încât să sprijine în loc să stingherească lucrul.

Școlile sunt organizații cu structuri clar definite dar, dacă dorim să fie eficiente și să aibă success, ele trebuie să constituie și comunități ținute împreună de un sentiment de identitate împărtășit suficient de mult și de norme comune. Clasele și școlile sunt câmpuri sociale iar educația și învățarea au loc în aceste câmpuri sociale. Loialitatea și atașamentul față de organizație nu sunt în niciun fel simțite în mod automat de către membrii unei instituții, așa încât construirea, menținerea și intensificarea lor este sarcina și misiunea liderului. Dacă elevii și cadrele didactice urmează să se comporte loial față de organizațiile lor, liderii ar trebuie să depună efortul de a modela acest comportament astfel încât toți membrii să-și arate atașamentul față de etosul comunității lor.

Liderii școlari au astfel responsabilități atât structurale cât și de cultură organizațională. Partea structurală a muncii lor cuprinde planificarea și administrarea resurselor umane și materiale / financiare și, de asemenea, include dezvoltarea procedurilor ideale de comunicare și luarea deciziilor. Responsabilitățile lor care țin de cultură organizațională implică crearea identității colective.



### Lucrul cu partenerii și mediul extern

Școlile se bazează nu numai pe așteptările provenite din mediul extern, ci au nevoie să colaboreze și cu instituții, agenții și autorități ca să-și poată îndeplini sarcinile educaționale.

Școlile sunt puternic dependente de mediile lor, fie politice, administrative, legate de comunitate, profesionale sau culturale. Prin urmare, este foarte important ca liderii școlari să administreze și să conducă relațiile cu lumea exterioară. Ei trebuie să fie capabili să înțeleagă și să interpreteze semnalele și așteptările multor părți interesate. De asemenea, trebuie să reușească să convingă părțile interesate că școlile lor fac o treabă bună, de exemplu cu ajutorul documentației existente sau rapoartele de inspecție, sau prin negocierile desfășurate cu părțile interesate.

E nevoie ca liderii școlari să recunoască dependența de părțile interesate din afara sistemului și să construiască parteneriate cu părinții și factorii de decizie, precum și cu instituții sociale, de educație și culturale la multe niveluri: local, național și internațional. Liderii școlari trebuie să fie capabili să stabilească relații cu comunitatea pe care o deservește. E bine că aceste relații să fie benefice atât școlii cât și comunității.

### 5. Dezvoltare personală

Deși mulți directori de școală pot fi predispuși să devină buni lideri, necesitatea educării lor există, în special din cauza faptului că așteptările pe care le au de la munca lor se schimbă repede. E nevoie ca ei să fie capabili să își dezvolte continuu abilitățile de leadership, ca și competențele personale.

Domeniile în care trebuie asigurată dezvoltarea sunt schițate anterior. Liderii școlari și reprezentanții sistemului de educație trebuie să descrie competențele profesionale și personale relevante și adecvate, precum și să construiască și să utilizeze zilnic oportunitățile de învățare pe termen lung. Dezvoltarea oportunităților poate îmbrăca o varietate de forme, cum ar fi, formal vorbind, programele de studiere a leadership-ului sau, mai informal, a rețelelor sau echipelor.

Cele cinci domenii acoperă aproape toate – sau cel puțin cele mai importante – aspecte ale muncii liderilor școlari și ale funcțiilor, așa cum au fost ele

produse de parteneri pe parcursul desfășurării proiectului.

## De la domeniile leadership-ului la componente

Cercetarea efectuată în rândul partenerilor noștri a arătat necesitatea formării de lideri școlari europeni. Tuturor partenerilor li s-a cerut să găsească de la patru la șase arii în cadrul fiecărui domeniu care sunt considerate importante pentru leadership și pentru dezvoltarea leadership-ului în țara / regiunea lor. Se consideră că aceste componente acoperă întreaga rază de activitate a domeniului. În același timp a trebuit ca partenerii să fie împărțiți pentru ca beneficiarilor materialelor să le fie mai ușor să înțeleagă legătura dintre domenii, componente și module. Domeniile sunt definite prin scurte descrieri ale conținutului lor și constau din două până la șase componente care, de asemenea, sunt explicate pe scurt. Două exemple:

Primul domeniu (“Așteptările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice”) constă în următoarele componente: dezvoltarea conducerii și a gestionării schimbării, dezvoltarea planificării strategice, transformarea așteptărilor externe în ținte interne, negociere și comunicare, formularea viziunii și a misiunii și dezvoltarea standardelor etice.

Componenta (b) “Crearea culturii organizaționale și de comunicare ” din Domeniul 3 (“Formarea structurii și a culturii organizaționale ale școlilor”) este descrisă astfel: “O cultură școlară pozitivă și o comunicare deschisă sunt relaționate cu rezultatele școlii. Prin urmare, liderii școlari trebuie să încurajeze și să distribuie leadership-ul și să creeze o structură managerială adecvată.”

### 1. Componentele Domeniului 1: Așteptările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice interne

Așteptările externe de la școli se schimbă tot timpul datorită schimbărilor la nivelul populației, imigrării, tehnologiei și științei, politicii și culturii. De aceea școlile trebuie să fie capabile să reacționeze adecvat la schimbări și să dezvolte

planificarea strategică. Liderii trebuie să transforme cerințele externe în formulări de misiuni pentru școlile lor astfel încât cadrele didactice să le înțeleagă și accepte. Standardele etice constituie un aspect care ar trebui accentuat în aceste formulări, cum sunt asigurarea corectitudinii, dreptății și democrației într-o instituție.

*1a) dezvoltarea conducerii și a gestionării schimbării*

Liderii școlari joacă un rol important în implementarea schimbărilor în școli. Ei trebuie să fie capabili să gestioneze procesele organizaționale și educaționale care adaptează practicile școlare la cerințele externe.

*1b) dezvoltarea planificării strategice pentru școli*

Pentru a face schimbări efective și eficiente, liderii școlari trebuie să privească în exterior și să elaboreze planuri strategice pentru structuri și culturi organizaționale viitoare.

*1c) transformarea cerințelor externe în ținte interne*  
E necesar ca planurile strategice să fie înțelese și acceptate de părțile interesate implicate și astfel trebuie să fie transmise într-un mod plauzibil.

*1d) negociere și comunicare, formularea viziunii și a misiunii*

Liderii școlari trebuie să comunice și să negocieze cu părțile interesate astfel încât să formuleze o viziune și o misiune de care părțile interesate să fie cu adevărat atrase.

*1e) dezvoltarea standardelor etice*

Un aspect esențial al planificării și implementării schimbărilor implică scopul nucleu al educației școlare care formează valori etice, educaționale, politice și culturale. Aceste valori diferă de la un context la altul, dar în multe societăți ele vor include proceduri care garantează corectitudinea, dreptatea și democrația.

## **2. Componentele Domeniului 2: Înțelegerea și întărirea poziției cadrelor didactice și a celorlalți membri ai personalului**

Se presupune că liderii școlari îmbunătățesc predarea pentru a sprijini învățarea elevilor prin dezvoltarea competențelor cadrelor didactice în ceea ce privește discipline de studiu, materiale didactice, metodologii, managementul clasei și TIC.

Este necesar ca liderii să formeze o cultură a lucrului în echipă și să distribuie leadership-ul, precum și să asigure managementul randamentului școlar, aprecierea școlară și evaluarea. Prin urmare, este necesar ca liderii să dezvolte un management eficient al resurselor umane și un mediu de învățare profesional.

*2a) îmbunătățirea predării și a învățării elevului*

Învățarea elevului este în centrul actului educațional, iar predarea constituie un sprijin important oferit acesteia. De aceea liderii școlari trebuie să creeze condiții ideale pentru predare și învățare.

*2b) dezvoltarea competențelor cadrelor didactice în ceea ce privește disciplinele de studiu, materiale didactice, metodologii, managementul clasei și TIC*

Liderii școlari trebuie să se asigure ca profesorii dobândesc niveluri înalte de competență prin formare continuă formală și informală, prin acces la materiale de învățare adecvate, prin spații corespunzătoare și condiții bune de muncă.

*2c) formarea muncii în echipă și distribuirea leadership-ului*

Un mod de a construi comunități de învățare pentru cadre didactice îl constituie încurajarea lor să colaboreze în echipe și să distribuie funcțiile leadership-ului între ei.

*2d) asigurarea managementului randamentului școlar, aprecierea școlară și evaluarea*

Colectarea și analiza datelor asupra proceselor de învățare și predare, precum și rezultatele, sunt aspecte importante ale îmbunătățirii învățării și predării.

*2e) dezvoltarea unui management eficient al resurselor umane*

Pentru a-l ajuta pe toți profesorii să-și dezvolte calitățile și să le folosească eficient, liderii școlari trebuie să-și formeze sisteme bune de managementul resurselor umane. Acest lucru include și preocuparea pentru bunăstarea psihologică a cadrelor didactice.

*2f) crearea unei culturi de învățare profesională*

Liderii școlari trebuie să construiască organizații de învățare care să-i încurajeze pe profesori să experimenteze, să discute și să-și împărtășească cunoștințele profesionale.

### 3. Componentele Domeniului 3: Formarea structurii și a culturii organizaționale ale școlilor

Leadership-ul școlar necesită atenție atât în ceea ce privește structura cât și cultura. O parte cheie este dezvoltarea leadership-ului școlar și a managementului instituțional. E necesar ca liderii să creeze o eficientă cultură organizațională de comunicare care să fie susținută de structuri organizaționale adecvate. Acest lucru implică planificarea și gestionarea resurselor umane și materiale/financiare, în același timp asigurându-se un proces transparent de luarea deciziilor.

#### 3a) dezvoltarea leadership-ului și a managementului școlare

Leadership-ul nu este numai funcția directorului școlii, ci este nevoie de implicarea întregului personal din școală. De aceea liderii trebuie să încurajeze întregul personal, să distribuie leadership-ul și să creeze o structură managerială adecvată.

#### 3b) crearea unei eficiente culturi organizaționale de comunicare

O cultură școlară pozitivă și o comunicare deschisă sunt în directă legătură cu rezultatele școlare. Liderii de școală joacă un rol cheie în exemplificarea și formarea unei culturi care este caracterizată de empatie și de așteptări înalte ale elevilor și personalului.

#### 3c) formarea structurilor organizaționale adecvate

O sarcină cheie a leadership-ului este să se asigure că o școală are o structură organizațională care este în armonie cu cultura școlii, ținta sa este să maximizeze oportunitățile de învățare ale elevilor și să-i încurajeze pe profesori să fie lideri în clasele lor.

#### 3d) planificarea și gestionarea resurselor umane și materiale / financiare

Liderii școlari trebuie să implementeze procese raționale, eficiente și eficiente care să mențină funcționarea școlii zi de zi, fiind în același timp pregătită pentru dezvoltări și posibilități viitoare.

3e) asigurarea luării deciziilor în mod transparent  
Corectitudinea și deschiderea în luarea deciziilor trebuie să fie asigurată de furnizarea unor motive

raționale și a unor structuri care să asigure echitatea în luarea în considerare a diferențelor individuale și a nevoilor elevilor și personalului.

### 4. Componentele Domeniului 4: Lucrul cu partenerii și cu mediul extern

Leadership-ul școlar este o activitate care privește la fel de mult în interior cât și în exterior. Este bine stabilit faptul că liderii de școli au nevoie să construiască și să mențină relații cu părinții, cu comunități școlare mai mari și cu autoritățile naționale / locale / școlare. Totuși, a devenit evident că, pentru a-și mări eficiența, școlile trebuie să coopereze cu agenții și organizații / instituții la nivel local, național sau internațional și să construiască rețele cu alte școli.

#### 4a) construirea și menținerea relațiilor cu părinții, cu comunitatea școlară largită și cu autoritățile naționale / locale / școlare

Părinții și comunitatea sunt părți interesate cheie într-o școală și pot influența puternic succesul elevilor. Prin urmare este vital ca liderii de școală să dezvolte și să mențină sprijinul părinților. Planificarea de școli sustenabile necesită bune relații cu autoritățile naționale / locale / școlare.

#### 4b) cooperarea cu agenții și organizații / instituții din afara școlii la nivel local, național sau internațional

Școlile pot beneficia în mod semnificativ de colaborarea cu alte agenții, cum sunt cele locale de afaceri, de caritate, sociale și servicii de sănătate etc. Este importantă dezvoltarea unor relații pozitive între diferite culturi organizaționale într-o relație neierarhică.

#### 4c) a fi în rețea cu alte școli

Cercetarea arată că rețeaua și colaborarea de genul de la școală la școală pot crea un mecanism puternic pentru îmbunătățirea școlii. Dezvoltarea de proiecte în comun și rețele cu alte școli oferă așadar bune ocazii de angrenare în învățarea profesională.

### 5. Componentele Domeniului 5: Dezvoltarea personală

Pentru a te adapta la schimbarea educațională și socială nu este niciodată suficient să te bazezi pe competențele și cunoștințele câștigate în trecut. Directorii de școli trebuie să își achiziționeze și să

își mențină competențele de leadership printr-o dezvoltare personală continuă și participarea la activități prin rețelele de colegi.

*5a) dezvoltarea și menținerea competențelor de leadership prin dezvoltare profesională continuă (DPC)*

Mediul în care lucrează școlile și care se schimbă atât de repede îi solicită pe lideri să devină persoane care învață toată viața și care continuă să-și dezvolte abilitățile personale, pedagogice și de leadership prin activități profesionale de învățare, formale sau informale.

*5b) construirea de rețele de colegi la nivel local, național sau internațional*

Activitatea în rețea de la coleg la coleg s-a dovedit a fi una din cele mai eficiente forme de învățare profesională. Acest lucru nu înseamnă restricționare la a lucra cu colegii din aceeași localitate, ci în cadrul rețelelor de lideri de la nivel național și internațional.

## De la componente la module de calificare

Toți partenerii din rețea au contribuit cu exemple de bună practică la modulele de calificare a liderilor școlari din țările lor. Aceste module sunt descrise în acest volum pe o pagină fiecare pentru a facilita accesul la material.

Descrierile fac legătura între module și respectivul domeniu și component(e) și oferă informații asupra aspectelor următoare:

- grupul țintă
- principalele obiective ale cursului
- durata și o posibilă certificare
- persoane de contact
- legături către website-uri unde pot fi descărcate sau accesate modulele.

Modulele sunt scrise în limbile țărilor de origine. Totuși, cu ajutorul persoanelor de contact, este posibil să le traducem și / sau să le adaptăm în limba în care se solicită de către un anumit grup țintă.

### Referințe

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

**Privire de ansamblu asupra cadrului de referință: domenii, componente și module**

<b>Domenii leadership școlar</b>	<b>Componente leadership școlar</b>	<b>Module de calificare</b>	<b>Pag.</b>
<b>1. Aștetările politice și culturale și traducerea lor în ținte strategice interne</b>	a. dezvoltarea conducerii și gestionarea schimbării	HU1 (Managementul schimbării) PL3 (Schimbarea în educație) RU1 (Planificarea strategică)	20 21 22
	b. dezvoltarea planificării strategice pentru școală	RU1 (Planificarea strategică) HU2 (PM Training) IE6 (Conducerea organizației)	23 24 25
	c. traducerea cerințelor externe în ținte interne	IE3 (Instituția de educație) ES1 (Organizația educațională) SE1 (Exersarea funcțiilor) EE5 (Modelarea mediului de studiu)	26 27 28 29
	d. negociere și comunicare, formularea viziunii și a misiunii	ES2 (Managementul calității)	30
	e. cultivarea standardelor etice	PL2 (Bazele managementului) RO2 (Etica profesională)	31 32
<b>2. Înțelegerea și întărirea poziției cadrelor didactice și a celorlalți membri ai personalului</b>	a. îmbunătățirea predării și a învățării elevilor	SL1 (Managementul clasei) RO1 (Predare-Învățare-Evaluare)	33 34
	b. dezvoltarea competențelor profesorilor pentru disciplinele de studiu, materiale didactice, metodologii, managementul clasei și TIC	RO1 (Predare-Învățare-Evaluare) HU2 (PM Training) NO (Cum să conduci învățarea)	35 36 37
	c. construirea lucrului în echipă și distribuirea leadership-ului	AT2 (Dezvoltarea personalului) HU2 (PM Training) IE5 (Cum să-i conduci pe oameni)	38 39 40
	d. asigurarea managementului randamentului școlar, aprecierea școlară și evaluarea	LT4 (Auto-evaluare) RO3 (Managementul calității) IT2 (Evaluarea externă) IT3 (Dezvoltarea calității)	41 42 43 44
	e. dezvoltarea unui management eficient al resurselor umane	IT3 (Dezvoltarea calității) AT1 (Managementul conflictului) PL1 (Managementul conflictului) ES3 (Managementul resurselor) EE2 (Managementul personalului)	45 46 47 48 49
	f. crearea unei culturi a învățării profesionale	RU4 (Monitorizarea) IE4 (Cum să conduci învățarea) TR1 (Comunicare, E-schooling) EE5 (Modelarea mediului de studiu)	50 51 52 53
<b>3. Formarea structurilor și a culturii organizaționale ale școlilor</b>	a. dezvoltarea leadership-ului și managementului școlar	HU2 (PM Training) IS1 (Dezvoltare și evaluare) SE3 (Leadership școlar) EE2 (Managementul personalului)	54 55 56 57
	b. crearea unei culturi organizaționale și de comunicare	AT1 (Managementul conflictului) AT2 (Dezvoltarea personalului) PL3 (Schimbarea în educație) RO3 (Managementul calității) SL2 (Comunicare) SL3 (Prevenirea violenței) TR2 (Sistem de Informare)	58 59 60 61 62 63 64
	c. construirea unor structuri	LT4 (Auto-evaluare)	65

Domenii leadership școlar	Componente leadership școlar	Module de calificare	Pag.	
	organizaționale adecvate	RU1 (Planificarea strategică) RU4 (Monitorizarea) SE2 (Managementul prin obiective) EE1 (Dezvoltarea organizației)	66 67 68 69	
	d. planificarea și gestionarea resurselor umane și materiale / financiare	HU1 (Managementul schimbării) IT1 (Bazele legale) IT3 (Dezvoltarea calității) RU2 (Legea în educație) RU3 (Economie & Finanțe) EE3 (Managementul resurselor)	70 71 72 73 74 75	
	e. asigurarea luării deciziilor în mod transparent	RU4 (Monitorizarea) PL2 (Bazele managementului)	76 77	
	<b>4. Lucrul cu partenerii și mediul extern</b>	a. construirea și menținerea relațiilor cu părinții, cu comunitatea școlară largită și cu autoritățile naționale / locale / școlare	PL1 (Managementul conflictului)	78
	b. cooperarea cu agențiile și organizațiile / instituțiile din afara școlii la nivel local, național sau internațional	IT2 (Evaluarea externă) SL3 (Prevenirea violenței) RU2 (Legea în educație)	79 80 81	
	c. a fi în rețea cu alte școli	CH1(Dezvoltarea portofoliului de competență)	82	
<b>5. Dezvoltare personală</b>	a. dezvoltarea și menținerea competențelor de leadership prin dezvoltare personală continuă (DPC)	DK (De la profesor la lider) NO (Cum să conduci învățarea) IE1 (Metodologia cercetării) IE2 (Persoana Liderului) EE4 (Self-Management)	83 84 85 86 87	
	b. Construire de rețele între colegi la nivel local, național sau internațional	RO2 (Etica profesională) PL2 (Bazele managementului) LT3 (Instrumente de auto-evaluare) CH1(Dezvoltarea portofoliului de competență)	88 89 90 91	

## Recomandări: Tendințe generale și măsuri necesare

*Cadrul de referință* împreună cu modulele și celelalte materiale ale partenerilor au arătat atât o substanțială diversitate în țările participante cât și preocupări comune tuturor. Aceste probleme comune au fost investigate în raport cu literatura specifică leadership-ului educațional de succes, în scopul elaborării unui număr de recomandări pentru politica educațională și bună practică, deoarece ar fi o dovadă de neglijență să nu tragem concluziile care reies din datele colectate. Prin urmare, vă prezentăm un număr de recomandări ce reies din aceste surse.

Este important să menționăm aici că aceste recomandări nu constituie "un blueprint" al dezvoltării leadership-ului în scopul aplicării sale în fiecare țară. Trebuie văzute mai degrabă ca asigurând multe idei cărora trebuie să le acordăm atenție, precum și un set de întrebări pe care practicienii și factorii de decizie le pot folosi în investigarea propriilor sisteme și practici. Scopul acestor recomandări este deci unul practic și, fiind inevitabil parțial normative, ele sunt relaționate direct cu cadrul și munca desfășurată de rețea.

În rețeaua Comenius *The Making of: Leadership in Education* reprezentanți din 13 țări, șase parteneri tandem și doi parteneri asociați au lucrat în sistem rețea timp de trei ani. Pe parcursul perioadei proiectului toți partenerii s-au întâlnit față-în-față la patru conferințe și au fost continuu în legătură unii cu alții prin email și pe website-ul rețelei. Rezultatele majore se regăsesc în rapoartele de țară aflate în *Sinopsis-ul European* și în alcătuirea cuprinzătoare a modulelor de formare din prezentul *Cadru de referință*.

Rapoartele de țară și *Cadrul de referință* arată că numeroase date referitoare la condițiile și provocările liderilor școlari sunt identice sau similare în multe țări. Tendințele identificate formează baza pentru recomandările sistematice către factorii de decizie de la nivelurile europene, naționale și locale.

### Valoarea europeană adăugată

Cooperarea în rețea a determinat o creștere în împărtășirea cunoștințelor despre condițiile necesare pentru a deveni lider școlar și despre așteptările de la acesta, ca și o nouă și bună

cunoaștere a modurilor în care funcționează școlile în întreaga Europă. De asemenea, această creștere a cunoștințelor a condus la un interes mai mare și la o mai bună înțelegere a abordărilor teoretice și practice pe care le urmează diferite sisteme educaționale, precum și a modurilor în care aceste sisteme sunt construite și funcționează. Înțelegerea față de îngrijorările fiecăruia a inițiat și dezvoltat schimbul de cunoștințe. Partenerii din rețea au împărtășit și adoptat multe gânduri și idei, astfel încât s-a format o înțelegere reciprocă și au fost dezvoltate mai multe practici comune. Sprijinul pozitiv experimentat de toți partenerii confirmă rezultatele cercetării, și anume faptul că lucrul în rețea și colaborarea pot fi o formă foarte eficientă de dezvoltare profesională.

Un element crucial al acestor procese a fost elaborarea și folosirea unui set comun de concepte: domeniile și componentele. Aceste categorii au constituit baza dialogului nostru și au condus la adoptarea unui extins limbaj profesional comun. În același timp, au fost integrate rezultatele lucrului în rețea și cooperării. Domeniile au fost construite pe baza cercetării leadership-ului și a teoriilor, în timp ce descriptorii domeniilor și componentele lor au fost dezvoltate prin interacțiunile din cadrul rețelei.

#### Recomandarea 1

Este foarte eficient să se creeze o înțelegere comună printr-o conducere maleabilă la nivel transnațional: prin mijloace de dezvoltare a unui limbaj profesional comun care conține atât asemănări cât și diferențe între situații locale și așteptări. *Cadrul de referință* asigură un pas înainte către acest scop.

#### Recomandarea 2

În lumina eficienței stabilite a lucrului în rețea ca formă de dezvoltare profesională, e necesar ca sistemele să permită crearea și cultivarea rețelelor de lideri școlari la niveluri locale, naționale și internaționale.

### Crearea condițiilor pentru leadership școlar

În multe țări există tendința către descentralizare



financiară. Managementul personalului se mută astfel de la nivelul național către nivelurile locale sau școlile autonome. Mai mult, există un transfer frecvent al interesului părinților de la școlile publice către cele private. În același timp, multe școli mici fuzionează luând naștere sisteme mai mari. Acest lucru constituie un set de factori care contribuie la o creștere rapidă a nevoii de lideri școlari.

Rapoartele de țară indică două răspunsuri la această provocare. Unul este asigurarea faptului că numai candidații buni sunt recrutați pentru slujbă, prin oferirea condițiilor optime, cum ar fi o structură adecvată de recompense, o formare corespunzătoare în leadership și condiții bune de muncă, incluzând sprijin corespunzător în recrutarea unui personal cu o largă varietate de competențe. Celălalt răspuns este împărțirea responsabilităților și răspunderilor specifice leadership-ului școlar prin delegarea sau distribuirea autorității și sarcinilor.

### Recomandarea 3

Există nevoia de a găsi echilibrul între accentul pus pe liderii școlari, competențele lor și situația lor, pe de-o parte și accentul pus pe distribuirea sarcinilor și responsabilităților de leadership în sisteme flexibile, pe de altă parte. Acest lucru poate să atenueze încărcătura individuală a fiecărui director de școală, dar și să dezvolte leadership-ul într-o școală, conducând la o mai mare autoritate a personalului și la o creștere a capacității de îmbunătățire a școlii.

### Recomandarea 4

Este nevoie să se creeze condiții de lucru și de remunerare suficient de atractive pentru liderii școlari pentru a exista siguranța că sistemele sunt capabile să atragă candidați de bună calitate pentru rolurile de lideri școlari. În prezent multe școli se confruntă cu probleme de recrutare, cu prea puține cadre didactice care doresc să devină lideri școlari deoarece cerințele cunoscute ale acestei slujbe au greutate mai mare decât recompensele. În special, cerințele crescute pentru liderii școlari necesită un rol cu atribuții de predare suficient de reduse, dacă aceștia urmează să își îndeplinească efectiv sarcinile de lideri școlari.

## Necesitatea leadership-ului educațional

Așa cum reiese din rapoartele de țară, un transfer al interesului în politicile educaționale se evidențiază ca o tendință puternică. Cooperarea internațională și comparațiile, precum studiul PISA, au un puternic impact asupra percepției obiectivului pe care îl au școlile și astfel asupra discursului politic dominant despre ceea ce înseamnă o școală bună. Interesul politic în rezultate a crescut. Sistemele de educație reacționează diferit la această tendință: unele au cerințe stricte în ceea ce privește răspunderea măsurabilă referitoare la calitatea rezultatelor predării și învățării.

Rapoartele de țară subliniază faptul că sarcina nucleu a liderilor școlari este aceea de a sprijini predarea și învățarea elevilor, dar deseori au dificultăți atunci când trebuie să-și găsească timp pentru a face acest lucru. Alegerea modulelor pentru Domeniul 2, care este cel mai apropiat de predare și învățare, arată un interes puternic în educarea liderilor școlari pentru asigurarea responsabilității lor pentru îndeplinirea acestei sarcini nucleu.

### Recomandarea 5

Există nevoia de a găsi mijloace de armonizare a sarcinilor implicate de leadership-ul școlar cu practica la clasă, atât în competențele de leadership cât și în structurile practice distribuite. Sistemele de educație trebuie să-i încurajeze pe liderii școlari să-și exercite leadership-ul instrucțional prin control de calitate și conducerea proiectului pedagogic al școlii. Aceasta înseamnă că leadership-ul școlar ar trebui să fie, preferabil, exercitat de către personal de formație educațională.

## Sprijinirea liderilor școlari

În paralel cu tendința generală de descentralizare, multe țări prezintă tendințe către o recentralizare a curriculei prin standarde de învățare mai detaliate, ca și o recentralizare a monitorizării rezultatelor prin teste naționale și alte lucruri de acest fel. Necesitățile politice naționale trebuie înțelese și acceptate de către cadrele didactice pentru a putea fi în concordanță cu așteptările. De

aceea e necesar ca liderii școlari să traducă aceste așteptări într-un limbaj pe care cadrele didactice îl înțeleg, astfel încât acestea să le înțeleagă și să le transpună într-o nouă practică.

#### **Recomandarea 6**

Există necesitatea de a sprijini structurile la toate nivelurile (național, regional, local și de tipul școală –școală) pentru a-i ajuta pe liderii școlari să medieze între așteptările externe și culturile și tradițiile interne. De asemenea, este important să se clarifice poziția formală a liderilor școlari astfel încât aceștia să poată fi loiali atunci când se confruntă cu așteptări externe și interne.

### **Posibilitatea de a lua decizii**

Solicitările politice și sociale exercitate asupra școlilor și liderilor școlari sunt puternice și în creștere în multe cazuri. Această creștere a pretențiilor le cere liderilor școlari să fie capabili să le facă față eficient. Acest lucru va fi posibil numai dacă au autonomie până la un anumit grad.

#### **Recomandarea 7**

E nevoie ca structurile politice să recunoască faptul că solicitările pe care le au școlile și liderii școlari pot fi îndeplinite numai dacă liderilor li se dă autoritatea de a lua decizii relevante în școlile lor.

### **Dezvoltarea profesională și sprijinul profesional**

Solicitările în creștere cu care se confruntă liderii școlari, așa cum am menționat anterior, înseamnă că li se cere acestora un set de competențe mai cuprinzător decât în trecut.

Autonomia financiară determină responsabilități bugetare. Responsabilitatea determină necesitatea mecanismelor interne de controlul calității, în timp ce în multe sisteme responsabilitatea crescută a personalului solicită competențe sporite ale resurselor umane.

#### **Recomandarea 8**

E nevoie ca sistemele naționale să fie puse în funcțiune pentru a exista siguranța că liderii școlari beneficiază de formare adecvată și dezvoltare a acelor competențe care le sunt cerute de către sisteme. Aceste sisteme ar trebui să facă apel la nevoile liderilor școlari în diferite

etape ale dezvoltării și experienței lor, cum ar fi pregătirea pentru leadership, inițierea liderilor nou numiți și formarea continuă a liderilor în acțiune.

#### **Recomandarea 9**

În sistemele în care competențele cerute devin foarte extinse datorită autonomiei lărgite a școlii pe o scală amplă este necesar ca sistemele să permită introducerea în școli a noi roluri pentru leadership și personal, de exemplu prin dezvoltarea funcției de manager al școlii de afaceri.

### **Necesitatea înțelegerii dezvoltării profesionale**

În timp ce procesul urmat în acest proiect a arătat bogăția dezvoltării profesionale și a formării desfășurate în diferite regiuni ale partenerilor, a fost evident de asemenea că există o lipsă de materiale în anumite arii cheie. A fost cazul în special pentru ariile referitoare la profilul școlilor (profilul școlii, programul școlii) și pentru îmbunătățirea cunoștințelor în zona de managementul resurselor umane (comunicarea cu colegii, managementul conflictului, stabilirea țintelor). În plus, a fost evident că, în multe sisteme, sunt acoperite numai câteva din domeniile dezbătute.

#### **Recomandarea 10**

Sistemele ar trebui să exploreze gradul în care strategiile lor de dezvoltare leadership-ului acoperă suficient domeniile leadership-ului școlar. Alte sisteme pot furniza exemple utile de inexistența cazurilor.

#### **Recomandarea 11**

E necesar ca sistemele să se asigure că oportunitățile de dezvoltare profesională sunt existente în zonele larg neglijate în prezent în ceea ce privește profilul școlilor și managementul resurselor umane. În timp ce acestea ar trebui create în funcție de politicile și prioritățile naționale, e probabil să se extindă colaborarea cross-națională pentru dezvoltarea materialelor adecvate.

## Concluzii

Rețeaua Comenius *Leadership in Education/ Leadership în educație* a fost înființată în 2008, ca proiect pe o perioadă de trei ani, cu următoarele obiective:

- alcătuirea unui sinopsis european despre calitatea leadership-ului școlar incluzând diseminarea rezultatelor proiectului atât în formă digitală cât și tipărită, precum și stabilirea unui cadru european pentru calitatea leadership-ului școlar
- alcătuirea unei colecții extinse de concepte și materiale, cum sunt modulele de dezvoltarea leadership-ului în domeniul leadership-ului școlar
- crearea unei rețele de informații și comunicare pentru asigurarea posibilității de a face schimb de concepte și programe de leadership școlar în întreaga Europă.

Pentru realizarea acestor obiective, rețeaua a desfășurat următoarele activități:

- S-au desfășurat conferințe anuale la care s-au discutat și diseminat rezultatele (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León).
- Au avut loc întâlniri bilaterale și vizite efectuate între parteneri și partenerii tandem (cel puțin o dată pentru fiecare partener tandem).
- Au fost colectate și aduse la zi rapoartele de țară ale tuturor celor 13 parteneri în proiect și 15 parteneri tandem.
- A avut loc un schimb de experiență formal și informal între parteneri și participanți.
- S-au înființat website-uri naționale sau website-urile existente au fost conectate la platforma de leadership pentru a facilita schimbul de informații.

Informațiile din rapoartele de țară ale partenerilor și din cercetările educaționale au fost folosite pentru crearea *Sinopsis-ului european*, care a constituit apoi baza pentru *Cadrul de referință* și pentru recomandări.

*Sinopsis-ul european* și *Cadrul de referință* au fost publicate în două volume într-un tiraj de peste

1.000 de exemplare și au fost distribuite tuturor partenerilor, participanților la conferințe și altor părți interesate. În plus, a fost creat un website, care conține sinopsis-ul, cadrul de referință incluzând recomandările, toate rapoartele de țară și alte informații relevante, într-un format ușor de accesat și regăsitibil cu ușurință ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)).

Intenția rețelei noastre a fost aceea de a-și aduce contribuția la formarea unei înțelegeri generale a conceptelor cheie din domeniul leadership-ului educațional din Europa și la crearea unui limbaj comun referitor la aceste concepte.

În timp ce peisajul educațional european este divers și multe politici și practici sunt determinate la niveluri naționale sau regionale, toate țările partenere sunt de acord în ceea ce privește importanța primordială a leadership-ului educațional în școli. Rețeaua speră ca materialele pe care le-a făcut disponibile vor contribui la dezvoltarea învățării cross-curriculare și la înțelegerea problematicii comune a leadership-ului educațional și a dezvoltării acestuia, așa cum s-a întâmplat deja în cazul partenerilor din cadrul rețelei.

Este evident, așa cum reiese din rapoarte, că există bună practică în toate țările partenere. Totuși, este de asemenea limpede că nici una din aceste țări nu a dezvoltat programe de leadership care să facă apel, în mod cuprinzător, la fiecare element al cadrului referitor la leadership. *Sinopsis-ul european*, *Cadrul de referință*, modulele și recomandările trebuie privite ca un mijloc prin care sistemele de educație și practicienii își pot interoga și revizui propriile politici educaționale și propriile practici.



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

**This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

**[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)**