



Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project

## Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici



Proiectul "Un mediu primitor pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)

2024



**Co-funded by  
the European Union**



**The Well  
Project**

**Metodologia conducerii eficiente în educație:  
Compendiu de bune practici**

**Foto: Freepik**

**Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Irlanda** este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.

**Această versiune constă în contribuții individuale din partea tuturor țărilor partenere și a fost creată cu scopul de a încărca principalul rezultat al proiectului în Platforma rezultatelor proiectelor Erasmus+. Dacă aveți nevoie de informații într-un mod mai prietenos, vă rugăm să vizitați site-ul web al proiectului [www.erasmus-thewell.eu](http://www.erasmus-thewell.eu)**



**Co-funded by  
the European Union**

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## **PREFAȚĂ**

Într-o eră în care conducerea educațională se confruntă cu provocări și oportunități fără precedent, nevoia de îndrumare practică, bazată pe dovezi, nu a fost niciodată mai crucială. Această Metodologie a leadershipului eficient în educație este rezultatul unui efort de colaborare între liderii școlari, educatorii și experții din țările partenere, reuniți în cadrul proiectului Erasmus+ intitulat Welcoming Environment for Leading and Learning.

Obiectivul principal al parteneriatului nostru a fost acela de a oferi liderilor școlari instrumentele și strategiile necesare pentru a cultiva un climat școlar primitiv și colaborativ, în beneficiul tuturor părților interesate. Această metodologie servește drept punte de legătură între obiectivele aspiraționale ale conducerii și punerea lor în practică în funcționarea zilnică a școlilor.

Conținutul a fost structurat pentru a aborda cele mai presante provocări cu care se confruntă liderii educaționali moderni. Indiferent dacă căutați îndrumări privind planificarea strategică, dacă doriți să vă îmbunătățiți capacitățile de luare a deciziilor bazate pe date sau dacă lucrați pentru a construi relații mai puternice cu comunitatea, veți găsi în aceste pagini soluții practice și testate. Includerea strategiilor de gestionare a stresului și a tehnicilor de autoîngrijire recunoaște faptul că un leadership eficient începe cu bunăstarea personală.

Această metodologie nu se dorește a fi un cadru rigid, ci mai degrabă un document viu care poate fi adaptat la diverse contexte și culturi educaționale. Ea reprezintă angajamentul nostru colectiv față de îmbunătățirea continuă a leadership-ului educațional și viziunea noastră comună asupra școlilor ca comunități dinamice și incluzive de învățare.

Pe măsură ce explorați această resursă, vă încurajăm să o abordați atât cu o minte deschisă, cât și cu un ochi critic. Adaptați aceste strategii la contextul dvs. unic, împărtășiți experiențele dvs. cu colegii și continuați să contribuiți la dialogul în continuă evoluție privind leadershipul educațional. Nu uitați, un leadership eficient nu înseamnă să aveți toate răspunsurile, ci să puneți întrebările corecte și să promovați un mediu în care toată lumea poate contribui la găsirea soluțiilor.

Suntem încrezători că această metodologie va fi un companion neprețuit în călătoria dvs. de conducere, ajutându-vă să creați și să susțineți acel tip de mediu educațional în care atât elevii, cât și personalul pot prospera.

Echipa proiectului Well





Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project



## Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici în Croația

# Proiectul "Un mediu primitiv pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)

2024

**Metodologia conducerii eficiente în educație:  
Compendiu de bune practici în Croația**

**Autori: Marina Mavrek, Sofija Fruk, Dijana Gašparac**

**Foto: Pixabay**

**Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Croația**



**Co-funded by  
the European Union**

este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## CONȚINUT

<b>1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE</b>	<b>8</b>
<b>2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR</b>	<b>21</b>
<b>3 ÎMPUTERNICIREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA ABILITĂȚILOR DE CONDUCERE</b>	<b>27</b>
<b>4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII</b>	<b>37</b>
<b>5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII</b>	<b>44</b>
<b>6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE</b>	<b>49</b>

## **1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE**

Orice organizație serioasă trebuie să aibă o strategie bine elaborată. Directorii - managerii și liderii trebuie să aibă o viziune pe termen lung asupra viitorului școlii. Fără planuri de calitate, managementul școlar nu are un viitor luminos.

Etapa inițială în planificarea strategică este analiza situației actuale a școlii. Aceasta include evaluarea punctelor forte, a punctelor slabe și a oportunităților (analiza SWOT), precum și evaluarea resurselor disponibile, a rezultatelor elevilor, a satisfacției părinților și a personalului și a tendințelor actuale din domeniul educației.

Planificarea strategică în școli, adică managementul strategic - scopurile și scopurile implică stabilirea obiectivelor și misiunilor, fără a neglija resursele umane, materiale și tehnice necesare pentru succes.

### **ETAPA 1 ANALIZA STĂRII ACTUALE A ȘCOLII:**

Analiza situației actuale din școală este o etapă crucială în procesul de planificare strategică, deoarece oferă informații fundamentale despre poziția actuală a școlii, punctele sale forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările. Iată câteva activități care înglobează analiza situației actuale:

1. **Inventarierea resurselor:** Comitetele de inventariere ar trebui să realizeze un inventar detaliat al tuturor resurselor disponibile în prezent pentru școală. Acestea includ resursele umane (profesori, personal), resursele materiale (auxiliare didactice, echipamente, bibliotecă), resursele tehnologice (calculatoare, software), resursele financiare (buget) și alte resurse.
2. **Evaluarea realizărilor elevilor:** Analizați rezultatele elevilor prin note, teste standardizate, cercetare și alți indicatori relevanți. Identificați domeniile în care elevii progresează bine și cele în care ar putea fi necesare îmbunătățiri. Aceasta include revizuirea rezultatelor examenelor, a notelor, a evaluărilor cunoștințelor și a realizărilor elevilor în diverse domenii. Este necesar să se identifice tendințele în materie de realizări, precum și să se identifice domeniile în care elevii au un succes deosebit sau se confruntă cu provocări.
3. **Evaluarea calității predării:** Verificați modul în care se desfășoară predarea, abordările pedagogice și metodologiile utilizate și modul în care profesorii se adaptează la nevoile individuale ale elevilor. De asemenea, este important să se analizeze resursele și materialele utilizate în predare.



Feedback-ul din partea profesorilor, elevilor și părinților cu privire la calitatea predării poate fi obținut prin chestionare sau sondaje.

4. Cercetarea satisfacției părților interesate: Verificați gradul de satisfacție al elevilor, părinților, profesorilor și al altor părți interesate cu privire la activitatea școlii. Acest lucru se poate face prin sondaje, interviuri sau focus grupuri.

5. Monitorizarea satisfacției, dezvoltării și sănătății mintale a profesorilor: Efectuați cercetări sau sondaje în rândul cadrelor didactice pentru a afla mai multe despre satisfacția lor profesională, percepția culturii organizaționale și oportunitățile de dezvoltare personală și profesională. Această analiză ajută la identificarea aspectelor care sprijină sau limitează profesorii în activitatea lor.

**Măsurarea sănătății mintale a profesorilor** în școală ca parte a planificării strategice poate fi o provocare, dar este esențială pentru a asigura bunăstarea personalului și procese educaționale eficiente.

Iată câteva etape și strategii pe care o școală le poate pune în aplicare:

**Sondaje și chestionare:** Școala poate utiliza sondaje sau chestionare anonime pentru a evalua sănătatea mintală a profesorilor. Aceste instrumente pot conține întrebări legate de stres, epuizare emoțională, percepția sprijinului în mediul de lucru și satisfacția profesională.

**Interviuri și focus grupuri:** Organizarea de interviuri individuale sau focus grupuri cu profesorii poate oferi o perspectivă mai profundă asupra sănătății lor mintale. Aceste conversații pot permite profesorilor să își exprime liber sentimentele, preocupările și nevoile și să identifice potențialele provocări cu care se confruntă.

**Analiza ratei absenteismului:** Monitorizarea ratei absenteismului profesorilor din cauza bolii poate fi un indicator al sănătății mintale. O rată ridicată a absenteismului poate indica probleme precum stresul, anxietatea sau depresia.

**Evaluarea atmosferei de lucru:** Școala poate efectua o evaluare a atmosferei la locul de muncă pentru a evalua nivelul de sprijin, colaborare și relații interpersonale în rândul personalului. O atmosferă de lucru pozitivă poate contribui la îmbunătățirea sănătății mintale a profesorilor.

**Educație privind sănătatea mintală:** Organizarea de programe educaționale și ateliere privind sănătatea mintală poate ajuta profesorii să recunoască semnele și simptomele problemelor de sănătate mintală și îi poate încuraja să caute ajutor și sprijin atunci când este necesar. Mindfulness, Brain Gym, fractali, drumeții, team building

**Colaborarea cu experți:** Școala poate colabora cu psihologi, consilieri sau alți experți în sănătate mintală pentru a oferi sprijin profesorilor. Acești profesioniști pot efectua consiliere individuală, terapie de grup sau alte forme de sprijin.

*Este important să subliniem faptul că abordarea sănătății mintale a cadrelor didactice este o parte importantă a unei strategii cuprinzătoare de gestionare a resurselor umane în școală. Monitorizarea și îngrijirea regulată a sănătății mintale a personalului contribuie nu numai la bunăstarea acestora, ci și la îmbunătățirea calității educației pe care o oferă elevilor.*

6. **Angajamentul părinților și al comunității:** Examinați nivelul de implicare a părinților și a comunității în școală. Analizați cât de mult participă părinții la activitățile școlare, la reuniunile cu părinții, la voluntariat și la monitorizarea progreselor copiilor lor. De asemenea, evaluați modul în care școala colaborează cu comunitatea locală.

7. **Analiza SWOT:** Această analiză identifică punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările care afectează școala. Punctele forte și punctele slabe se referă la caracteristicile interne ale școlii, în timp ce oportunitățile și amenințările provin din mediul extern.

8. **Evaluarea resurselor:** Este necesar să se analizeze resursele materiale, umane și financiare disponibile în școală. Aceasta include revizuirea bugetului, infrastructurii, echipamentelor, personalului și a altor resurse esențiale pentru furnizarea unei educații de calitate.

9. **Evaluarea mediului fizic al școlii:** Examinați mediul fizic al școlii, inclusiv starea sălilor de clasă, a facilităților sportive, a bibliotecii, a cantinei și a altor spații. Evaluarea siguranței, accesibilității și întreținerii generale ajută la identificarea nevoilor de îmbunătățire a infrastructurii.

10. **Analiza financiară:** Examinați situația financiară a școlii prin analizarea bugetului, a cheltuielilor, a veniturilor și a alocării fondurilor. Identificați domeniile prioritare care necesită fonduri suplimentare, precum și sursele potențiale de resurse financiare suplimentare, cum ar fi granturile sau colaborarea cu comunitatea locală.

11. **Identificarea tendințelor în educație:** Monitorizați tendințele contemporane în domeniul educației, inclusiv noile metode de predare, inovațiile tehnologice, schimbările în abordările curriculare și altele. Acest lucru va ajuta școala să rămână relevantă și să pregătească elevii pentru provocările viitoare.

12. **Analiza factorilor demografici și socioeconomi:** Este important să se înțeleagă compoziția demografică a elevilor, condițiile socioeconomice ale familiilor acestora și orice alți factori care pot afecta rezultatele educaționale.

*Aceste date sunt colectate de departamentul pedagogic profesional al școlii și de profesorul clasei. Elevii cu statut socioeconomic special sunt monitorizați în mod special și li se oferă sprijin în cadrul școlii, precum și în colaborare cu Institutul Croat de Sănătate Publică, Centrul de Asistență Socială și instituții similare.*

14. **Revizuirea tendințelor actuale în domeniul educației:** Este necesar să se monitorizeze tendințele actuale, reformele și inovațiile în domeniul educației pentru a se asigura că școala rămâne relevantă și se adaptează la schimbările din societate și mediu.

Analiza situației actuale oferă școlii o înțelegere mai profundă a factorilor săi interni și externi și servește drept bază pentru identificarea priorităților și dezvoltarea strategiilor pentru viitor. Această activitate este esențială pentru conducerea cu succes a procesului de planificare strategică și pentru atingerea obiectivelor dorite.

## **ETAPA 2 STABILIREA VIZIUNII ȘI A MISIUNII**

Pe baza analizei situației actuale, școala trebuie să își definească viziunea - obiectivul pe termen lung sau starea ideală pe care intenționează să o atingă. De asemenea, este important să se formuleze o misiune care să descrie în mod clar scopul și valorile școlii, precum și modul în care aceste valori vor fi realizate în practică.

**Viziunea și misiunea** sunt elemente-cheie ale planificării și gestionării unei instituții de învățământ.

*Viziunea este o imagine a viitorului ideal imaginat al școlii, o reprezentare clară a modului în care școala dorește să arate în viitor.*

**Viziunea oferă o perspectivă pentru rezultatele dorite pe termen lung și ghidează școala în vederea atingerii obiectivelor sale.**

Acesta reprezintă o imagine inspirată a viitorului care motivează angajații și oferă o direcție instituției școlare.

Viziunile bine definite conțin ideologie fundamentală și viitor previzibil.

**Ideologia fundamentală** a viziunii școlii reprezintă convingerile sau valorile fundamentale care definesc scopul și obiectivele de bază ale școlii. Ea reprezintă cadrul filosofic în care școala funcționează și își modelează strategia pentru a-și realiza viziunea. *Iată câteva elemente-cheie ale ideologiei fundamentale a viziunii școlii:*

1. **Scop și valori:** Ideologia fundamentală cuprinde definirea scopului și a valorilor școlii. Scopul școlii poate fi misiunea sa fundamentală care reflectă contribuția sa la societate și la educația elevilor. Valorile reprezintă principiile morale și etice care ghidează activitatea școlii și îi modelează cultura.
2. **Abordarea pedagogică:** Ideologia viziunii școlii poate cuprinde principii și abordări pedagogice aplicate în predarea și educarea elevilor. Aceasta include filosofii educaționale, metode de predare, evaluări ale învățării și abordări pentru individualizarea educației.
3. **Inovare și adaptabilitate:** Școala poate sublinia importanța inovării și a adaptabilității pentru a răspunde schimbărilor din societate și educație. Aceasta poate include promovarea creativității, a inovațiilor tehnologice, a programelor de învățământ flexibile și a practicilor didactice adaptabile.
4. **Incluziunea și diversitatea:** Ideologia școlii poate sublinia importanța incluziunii și a respectului pentru diversitate. Aceasta include crearea unui mediu incluziv care sprijină toți elevii, indiferent de caracteristicile lor personale, abilități sau medii culturale.
5. **Parteneriatul cu comunitatea:** Școala poate crede în importanța parteneriatului cu comunitatea locală pentru a spori sprijinul acordat elevilor și pentru a realiza o mai bună integrare a școlii cu mediul înconjurător. Aceasta poate include colaborarea cu părinții, organizațiile locale, sectorul de afaceri și alte părți interesate.

**Ideologia fundamentală** a viziunii școlii oferă orientare și inspirație pentru dezvoltarea de strategii, politici și practici care vor permite realizarea viziunii. Aceasta servește ca un cadru fundamental care informează toate aspectele activității școlii și modelează identitatea și succesul acesteia în atingerea obiectivelor educaționale.

**Viitorul previzibil** ca parte a viziunii școlii se referă la crearea unui mediu în care școala are o viziune clară a direcției în care se îndreaptă și a modului în care se va adapta la schimbările și provocările viitoare. Iată câteva elemente-cheie ale unui viitor previzibil ca parte a viziunii școlii: Planificarea strategică: Școala dezvoltă planuri și strategii pe termen lung pentru a anticipa nevoile și provocările viitoare. Aceasta include identificarea obiectivelor-cheie, elaborarea de planuri de acțiune și evaluarea periodică a progreselor înregistrate în atingerea obiectivelor stabilite.

1. **Flexibilitate și adaptabilitate:** Școala promovează o cultură a flexibilității și adaptabilității pentru a putea răspunde rapid la schimbările din mediu. Aceasta poate implica programe de învățământ adaptabile, metode de predare diferite, inovații tehnologice și alte practici care permit o adaptare rapidă.

2. **Învățarea sistematică:** Școala promovează învățarea continuă și dezvoltarea profesională pentru ca personalul să fie echipat pentru a face față schimbărilor și a îmbunătăți practicile. Aceasta include formare periodică, ateliere, mentorat și alte forme de sprijin.

3. **Colaborarea cu părțile interesate:** Școala stabilește relații de colaborare cu părinții, comunitatea locală, sectorul de afaceri și alte părți interesate pentru a lucra împreună în vederea atingerii unor obiective comune și a anticipării nevoilor viitoare.

4. **Monitorizarea tendințelor în educație:** Școala monitorizează tendințele actuale, cercetarea și inovațiile din domeniul educației pentru a rămâne informată cu privire la viitoarele direcții și practici în educație. Aceasta poate implica observarea inovațiilor tehnologice, a noilor abordări pedagogice și a modificărilor legislative.

5. **Cultura îmbunătățirii continue:** Școala dezvoltă o cultură a îmbunătățirii continue în care reflecția, evaluarea și adaptarea sunt valorizate. Aceasta include deschiderea către feedback, analiza rezultatelor și căutarea continuă de modalități de îmbunătățire a practicii.

**Un viitor previzibil** ca parte a viziunii școlii asigură faptul că școala este proactivă în confruntarea cu schimbările și își consolidează capacitățile de a rămâne relevantă și de succes în viitor. Acesta este un element-cheie în asigurarea sustenabilității pe termen lung și a succesului școlii într-un mediu educațional în schimbare.

*Viziunile sunt cel mai adesea definite folosind următoarele **trei modele**:*

**Modelul de autoexaminare**

**Modelul "Think Tank"**

**Model de autoexaminare individuală a personalului**

**Modele de definire a viziunii:**

**Modelul de autoexaminare:** Acest model presupune ca organizația să își definească viziunea printr-un proces intern de autoexaminare. Aceasta înseamnă că organizația își analizează resursele interne, valorile, obiectivele și identitatea pentru a contura o viziune care să reflecte esența sa și rezultatele viitoare dorite.

**Modelul "Think Tank":** Acest model presupune crearea unei echipe sau a unui grup de persoane din cadrul organizației care au sarcina de a defini viziunea. Acest "grup de reflecție" este format, de

obicei, din persoane cu perspective și competențe diverse, pentru a dezvolta în colaborare o viziune inspiratoare care să reflecte diferitele interese și nevoi ale organizației.

**Modelul de autoexaminare individuală a personalului:** Acest model presupune implicarea fiecărui angajat în procesul de definire a viziunii. Fiecare angajat își poate exprima viziunea asupra viitorului organizației și poate contribui la conturarea viziunii din perspectiva sa. Acest model promovează o abordare participativă și asigură faptul că viziunea reflectă diverse puncte de vedere și idei din cadrul organizației.

Prin intermediul acestor modele, organizațiile pot aborda definirea viziunii în diferite moduri, inclusiv analiza internă, munca în echipă și participarea angajaților, pentru a crea o viziune inspirată care să le ghideze către succes și atingerea obiectivelor lor.

**MISIUNEA** este o declarație care descrie scopul existenței instituției de învățământ, scopul său principal, obiectivele, valorile și modul în care școala contribuie la societate. Misiunea pune bazele funcționării instituției de învățământ, identifică obiectivele și valorile sale esențiale și definește rolul acesteia în societate.

Misiunea determină pentru cine lucrează școala, ce face și cum o face. Viziunea și misiunea constituie împreună cel mai înalt nivel al planului strategic al instituției de învățământ.

### **Crearea practică a viziunii și misiunii: Organizarea unei întâlniri introductive**

Primul pas în dezvoltarea viziunii și misiunii școlii este organizarea unei întâlniri introductive cu membrii echipei de calitate, directorul, profesorii și alte părți interesate relevante.

Scopul acestei reuniuni este de a pune bazele procesului de dezvoltare a viziunii și misiunii, de a ajunge la o înțelegere comună a importanței acestor elemente și de a motiva toate părțile interesate să participe la proces.

### **Educație privind importanța viziunii și a misiunii:**

Educarea angajaților cu privire la importanța viziunii și a misiunii ajută membrii echipei să înțeleagă rolul acestor elemente în orientarea școlii către obiective comune. Aceste întâlniri de lucru pot include prezentări cu privire la exemple de succes de viziuni și misiuni ale altor școli și explorarea efectelor pozitive pe care le au asupra motivației profesorilor, motivației elevilor și atmosferei generale din școală.

### **Conversații cu angajații școlii:**

În timpul acestei etape, este important să se desfășoare discuții individuale și de grup cu diferite părți interesate din școală, inclusiv directori, profesori, părinți, elevi și reprezentanți ai comunității locale. Aceste discuții urmăresc să adune diferite perspective, așteptări și valori pentru a crea un proces incluziv de dezvoltare a viziunii și misiunii.

### **Analiza situației actuale:**

Echipele de calitate trebuie să efectueze o analiză a situației actuale a școlii, inclusiv a resurselor, a rezultatelor elevilor, a calității predării, a implicării părinților și a altor factori relevanți. Această analiză ajută echipa să identifice punctele forte și punctele slabe ale școlii și domeniile care necesită o atenție specială la formularea viziunii și misiunii.

### **Stabilirea valorilor de bază:**

Determinarea valorilor fundamentale care vor sta la baza viziunii și misiunii este, de asemenea, un pas important. Echipa ar trebui să colaboreze cu părțile interesate pentru a identifica valorile-cheie pe care comunitatea le consideră importante în contextul educației și al activității școlare.

### **Stabilirea unor metode bune de comunicare:**

Este important să se stabilească metode de comunicare bune și eficiente între membrii echipei de calitate, personalul școlii și alți participanți relevanți pentru a dezvolta cu succes viziuni și misiuni. Acestea pot include reuniuni regulate, platforme de discuții online, sondaje și alte metode de comunicare.

*Împărtășirea viziunii, misiunii și obiectivelor cu toți angajații este esențială pentru succesul organizației din mai multe motive:*

Această etapă asigură că toate părțile interesate au o înțelegere comună a importanței viziunii și misiunii, pune bazele colaborării și definește direcția și obiectivele procesului de elaborare a viziunii și misiunii școlii.

*Împărtășirea viziunii, misiunii și obiectivelor cu toți angajații este esențială pentru succesul organizației din mai multe motive:*

**Motivare și implicare:** Atunci când angajații înțeleg clar viziunea, misiunea și obiectivele organizației, ei se simt conectați la munca lor și conștienți de importanța contribuțiilor lor. Acest lucru îi motivează să dea tot ce au mai bun și să se implice în atingerea obiectivelor comune.

**Consistență și coerență:** Împărtășirea viziunii, misiunii și obiectivelor ajută la alinierea activităților tuturor angajaților către obiective comune. Acest lucru asigură coerența în muncă și reduce posibilitatea de confuzie sau conflict în cadrul organizației.

**Orientarea către obiective:** Atunci când angajații sunt familiarizați cu viziunea și misiunea organizației, ei sunt mai capabili să se orienteze către obiectivele stabilite. Înțelegerea contextului mai larg al muncii lor îi ajută să își înțeleagă mai bine rolul și contribuția.

**Creșterea productivității:** Angajații care sunt informați cu privire la viziunea, misiunea și obiectivele organizației sunt adesea mai productivi, deoarece au un scop și o direcție clare în munca lor. Acest lucru poate duce la creșterea eficienței și la rezultate mai bune.

**Munca în echipă:** Împărtășirea viziunii, misiunii și obiectivelor încurajează munca în echipă și colaborarea între angajați. Atunci când toată lumea știe ce urmărește, este mai ușor să lucreze împreună pentru atingerea obiectivelor comune.

**Identificarea cu instituția de învățământ:** Înțelegerea viziunii și misiunii școlii ajută angajații să se identifice cu valorile și obiectivele școlii. Acest lucru poate duce la o mai mare loialitate față de instituție, un angajament sporit și relații interpersonale mai bune.

### **Ateliere pentru dezvoltarea viziunii**

Această etapă este esențială pentru crearea unui cadru incluziv și de colaborare pentru dezvoltarea viziunii școlii, asigurându-se că participanții formează în mod colectiv o viziune care reflectă valorile și obiectivele lor.

#### **Pregătirea atelierului:**

Pe baza informațiilor colectate din etapele anterioare, pregătiți structura atelierelor pentru dezvoltarea viziunii. Determinați subiectele care urmează să fie abordate, precum și metodele care urmează să fie utilizate pentru a încuraja creativitatea și colaborarea între participanți.

#### **Negocierea elementelor cheie:**

În cadrul atelierelor, încurajați participanții să negocieze și să identifice elementele-cheie care vor constitui viziunea școlii. Acestea pot include valori comune, obiective, rezultate educaționale dorite, caracteristici specifice ale școlii și alte elemente pe care părțile interesate le consideră importante.

#### **Tehnici creative de brainstorming:**

Utilizați tehnici creative de brainstorming pentru a stimula idei diverse. Aceasta include schimbul liber de idei, cartografierea minții, analiza SWOT sau alte metode pentru a genera propuneri inovatoare și inspiratoare.

#### **Lucrul în grup și colaborarea în echipă:**

Încurajați lucrul în grup și colaborarea în echipă în timpul atelierelor. Împărțiți participanții în grupuri mai mici pentru a lucra împreună la diferite aspecte ale viziunii. Acest lucru va permite o mai bună implicare, schimbul de idei și modelarea în colaborare a viziunii.

#### **Facilitator Leadership:**

Angajați un facilitator cu experiență pentru a conduce atelierele. Facilitatorul trebuie să aibă abilități de conducere a grupului, să încurajeze comunicarea deschisă și să se asigure că toți participanții se simt incluși. Leadership-ul facilitatorului este esențial pentru obținerea unor rezultate de succes în cadrul atelierelor.

#### **Evaluare și adaptare:**

În timpul atelierelor, efectuați evaluări pentru a colecta feedback de la participanți. Dacă este necesar, adaptați abordarea atelierelor pentru a vă asigura că obiectivele dorite sunt atinse și că se dezvoltă o viziune care reflectă valori comune.

### **Definirea temelor comune:**

După ateliere, analizați rezultatele și identificați temele și elementele comune care au apărut în timpul negocierilor și al activităților creative. Aceste elemente comune constituie baza pentru conturarea ulterioară a viziunii școlii.

### **Formularea unui proiect de viziune:**

Pe baza temelor și elementelor comune, formulați versiuni preliminare ale viziunii școlii. Aceste versiuni ar trebui să facă obiectul unor negocieri și îmbunătățiri ulterioare, dar vor servi ca punct de plecare pentru activitatea ulterioară.

### **Implicarea principalelor părți interesate:**

Asigurați implicarea principalelor părți interesate în negocierea și conturarea viziunii. Aceasta include directorii, profesorii, părinții, elevii și membrii comunității locale. Implicarea lor activă asigură faptul că viziunea este reprezentativă pentru toate părțile interesate.

### **Planul pentru etapele următoare:**

La finalul atelierelor, elaborați un plan pentru etapele ulterioare. Acest plan ar trebui să includă ateliere suplimentare, negocieri și pași către definirea versiunii finale a viziunii care urmează să fie adoptată de comunitatea școlară.

***Atunci când se definește misiunea unei instituții de învățământ***, se pot utiliza diverse metode și abordări pentru a formula în mod clar și precis scopul și viziunea asupra lumii a organizației.

### **Unele dintre metodele care pot fi utilizate în definirea misiunii includ:**

1. **Ateliere de lucru și sesiuni de brainstorming:** Organizarea de ateliere de lucru și sesiuni de brainstorming cu părțile interesate relevante ale organizației pentru a analiza în mod colectiv valorile, scopul și obiectivele organizației și pentru a formula o misiune care să reflecte identitatea și scopul organizației.
2. **Analiza misiunilor altor instituții de învățământ:** Studiarea misiunilor și valorilor altor instituții de învățământ pentru a obține o perspectivă asupra tendințelor, pentru a identifica punctele forte și punctele slabe și pentru a contura o misiune care va contribui la prosperitatea școlii.
3. **Analiza SWOT:** Analiza punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor instituției de învățământ poate ajuta la identificarea elementelor-cheie care trebuie incluse în misiune pentru a se alinia la mediul intern și extern.
4. **Analiza părților interesate:** Discuțiile cu părțile interesate ale organizației, inclusiv angajații, directorii, părinții, elevii și alte grupuri relevante, pot oferi perspective diferite și pot contribui la o mai bună înțelegere a nevoilor și așteptărilor tuturor părților interesate.
5. **Analiza istoriei și a tradiției:** Studiarea istoriei, tradiției și valorilor instituției de învățământ poate ajuta la identificarea elementelor fundamentale care trebuie incluse în misiune pentru a păstra continuitatea și autenticitatea organizației.



6. **Consultarea cu experți externi:** Implicarea experților sau consultanților externi poate oferi perspective și expertiză suplimentară în definirea misiunii organizației.

#### **Lucrul cu părinții:**

Organizați întâlniri cu părinții pentru a-i informa cu privire la procesul de elaborare a viziunii și misiunii. Puneți întrebări pentru a obține perspectivele lor și pentru a afla ce consideră ei crucial pentru succesul copiilor lor și al școlii în general. De asemenea, puteți organiza sondaje pentru a colecta feedback suplimentar.

#### **Lucrul cu studenții:**

Implicați elevii în procesul de dezvoltare a viziunii și misiunii prin ateliere, discuții sau evenimente speciale. Întrebați-i despre ceea ce ei consideră important în educație, ce valori apreciază și ce formă de școală își doresc. Această perspectivă contribuie la o abordare holistică a dezvoltării viziunii și misiunii.

#### **Colaborarea cu comunitatea locală:**

Colaborați cu comunitatea locală prin întâlniri, forumuri publice sau parteneriate cu organizații locale. Adunați sugestiile și ideile acestora cu privire la modul în care școala poate răspunde mai bine nevoilor comunității și la modul în care puteți lucra împreună pentru a atinge obiective comune.

#### **Platforme și sondaje online:**

Utilizați platforme și sondaje online pentru a permite tuturor părților interesate să își exprime opiniile, chiar dacă nu pot participa la reuniuni sau ateliere. Sondajele online pot oferi o perspectivă mai largă și pot completa informațiile colectate prin alte canale.

#### **Mentorat și consultații:**

Furnizarea de oportunități de mentorat și consultare pentru părțile interesate care doresc să contribuie în continuare la dezvoltarea viziunii și misiunii. Deschiderea către consultări individuale contribuie la un sentiment de incluziune și la importanța fiecărui participant în proces.

#### **Analiza informațiilor colectate:**

Analizați toate informațiile colectate din ateliere, reuniuni, sondaje și alte surse pentru a identifica teme comune, valori și sugestii care vor fi utile în conturarea viziunii și misiunii școlii.

Această etapă este esențială pentru încorporarea diferitelor perspective și a nevoilor părților interesate, pentru a se asigura că viziunea și misiunea reflectă valorile și obiectivele comune ale comunității educaționale în general.

#### **Dezvoltarea misiunii școlare**

##### **Analiza viziunii dezvoltate:**

După crearea unei versiuni preliminare a viziunii, asigurați-vă că aceasta se aliază cu valorile, obiectivele și așteptările identificate ale părților interesate. Analizați modul în care viziunea elaborată reflectă aspirațiile comunității școlare și dacă este suficient de inspirată pentru a încuraja implicarea.

### **Identificarea elementelor-cheie:**

Identificați elementele-cheie din viziunea dezvoltată care vor constitui fundamentul misiunii școlii. Aceasta include definirea scopului școlii, a valorilor sale fundamentale, a obiectivelor principale și a modalităților prin care școala va contribui la dezvoltarea elevilor și a comunității.

### **Ateliere de dezvoltare a misiunii:**

Această etapă asigură că misiunea școlii este bine elaborată, acceptată de principalele părți interesate și integrată în operațiunile zilnice pentru a servi drept principiu director pentru toate activitățile și deciziile din școală.

Organizați ateliere cu principalele părți interesate pentru a contura în colaborare misiunea școlii. Aceste ateliere pot implica discuții privind definirea cuvintelor și frazelor-cheie care vor cuprinde misiunea, luarea în considerare a priorităților și stabilirea unor obiective concrete.

### **Negocierea limbajului misiunii:**

Încurajați participanții să negocieze limbajul misiunii, selectând cuvinte care comunică în mod clar scopul școlii. Este important ca limbajul să fie inspirat, clar și inteligibil pentru toate părțile interesate, inclusiv pentru profesori, părinți, elevi și comunitatea locală.

### **Formularea misiunii:**

Pe baza analizei viziunii și a elementelor-cheie identificate, formulați versiunea finală a misiunii școlii. Misiunea ar trebui să reflecte în mod clar scopul școlii, valorile și obiectivele acesteia, servind drept principiu director pentru toate activitățile școlii.

### **Revizuire și aprobare:**

După formularea misiunii, revizuiți-o pentru a asigura alinierea cu viziunea dezvoltată și acceptabilitatea acesteia pentru comunitatea în general. Revedeți misiunea cu principalele părți interesate, inclusiv directorii, profesorii, părinții și elevii, pentru a vă asigura că toată lumea sprijină misiunea formulată.

### **Comunicarea misiunii:**

Elaborați o strategie de comunicare pentru a prezenta misiunea școlii comunității mai largi. Aceasta poate include organizarea de reuniuni, crearea de materiale informative, postarea misiunii pe site-ul web al școlii și alte activități pentru a se asigura că toată lumea este informată cu privire la noua misiune.

### **Integrarea misiunii în operațiunile zilnice:**

Încurajați toți membrii comunității școlare să integreze misiunea în activitatea lor zilnică. Acest lucru poate implica alinierea curriculumului la misiune, organizarea de evenimente în conformitate cu

misiunea și reflectarea continuă asupra modului în care activitățile zilnice contribuie la realizarea misiunii.

### **Feedback și ajustări:**

Colectați feedback cu privire la punerea în aplicare a misiunii și efectuați evaluări periodice pentru a vedea cum se reflectă misiunea în activitatea efectivă a școlii. Dacă este necesar, ajustați formularea misiunii pentru a vă asigura că aceasta continuă să reflecte identitatea și obiectivele școlii.

### **Revizuire continuă:**

Misiunea școlii ar trebui să fie un document dinamic care evoluează odată cu schimbările din mediul școlar și din societate. Analizați periodic și, dacă este necesar, revizuiți misiunea pentru a vă asigura că aceasta continuă să reflecte cele mai bune interese ale comunității școlare.

După definirea viziunii și a misiunii, școala ar trebui să stabilească obiective specifice, măsurabile și realizabile, care să o conducă spre realizarea viziunii respective. Obiectivele ar trebui să vizeze diverse aspecte ale școlii, inclusiv rezultatele școlare, calitatea predării, dezvoltarea profesorilor, sprijinul părinților și al comunității și gestionarea eficientă a resurselor.

## **ETAPA 3 OBIECTIVE**

Definirea obiectivelor organizaționale este esențială pentru orientarea activităților către obținerea rezultatelor dorite.

**Obiectivele** ar trebui să fie aliniate la misiunea organizației și este important să se stabilească o ierarhie a obiectivelor pentru a asigura conectivitatea și alinierea acestora la prioritățile stabilite. Prin stabilirea obiectivelor, organizațiile asigură continuitatea, perspectiva și dezvoltarea.

Stabilirea unor obiective clare pentru procesul de dezvoltare a viziunii și misiunii ajută echipa să se concentreze și asigură structurarea și direcționarea procesului.

Obiectivele pot include termene limită clar definite, rezultate așteptate și strategii de comunicare în timpul procesului.

**Identificarea domeniilor-cheie:** Pe baza viziunii și misiunii, identificați domeniile-cheie în care școala își propune să facă progrese și să își atingă obiectivele.

**Stabilirea obiectivelor SMART:** Definiți obiective care sunt SMART - specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp.

Obiectivele trebuie să fie aliniate cu viziunea și misiunea organizației.

Două abordări diferite ale stabilirii obiectivelor în organizații:

**Abordarea de jos în sus:** În abordarea ascendentă, obiectivele sunt stabilite la un nivel inferior al organizației, de obicei de către profesori, personal, personal auxiliar, profesori activiști și altele asemenea.

Angajații de la nivelurile inferioare ale organizației participă la definirea obiectivelor și își propun ideile și sugestiile. Directorul ar trebui să coordoneze și să confirme obiectivele definite la nivelurile inferioare.

Această abordare promovează participarea angajaților, crește motivația și implicarea și permite o mai bună înțelegere a nevoilor și provocărilor din teren.

### **Abordare de sus în jos:**

În abordarea de sus în jos, obiectivele sunt stabilite la un nivel superior al organizației, de obicei de către director.

Obiectivele sunt apoi transferate la niveluri inferioare, către profesori, angajați și personalul de sprijin al școlii. Această abordare asigură alinierea cu principalele obiective strategice ale organizației și oferă o viziune clară și o direcție de acțiune.

Cu toate acestea, dezavantajul abordării de sus în jos poate fi flexibilitatea insuficientă și lipsa de motivație a profesorilor.

O combinație de abordări de jos în sus și de sus în jos poate fi utilă în stabilirea obiectivelor, deoarece asigură alinierea cu viziunea organizației, include perspective diferite și încurajează participarea angajaților la toate nivelurile.

*Stabilirea obiectivelor în cadrul organizațiilor poate fi realizată folosind diverse criterii pentru a se asigura că obiectivele sunt clare, măsurabile, provocatoare, dar și realizabile.*

### **Două criterii importante pentru stabilirea obiectivelor sunt:**

#### **1. Criteriul 5C:** (claritate, încredere, provocare, coerență, conexiune)

**Claritate:** Obiectivele trebuie să fie clare pentru toate părțile interesate din cadrul organizației, pentru a evita neînțelegerile și a asigura alinierea în vederea atingerii aceluiași obiective.

**Coerența:** Fiecare obiectiv ar trebui să fie aliniat cu alte obiective organizaționale pentru a asigura coerența și sinergia între diferitele activități.

**Măsurabilitatea:** Obiectivele trebuie să fie măsurabile pentru a urmări și evalua cu precizie realizarea lor și pentru a lua decizii în cunoștință de cauză.

**Provocare:** Obiectivele trebuie stabilite la un nivel care reprezintă o provocare, dar nu trebuie să fie de neatins pentru a motiva angajații să obțină rezultate.

**Realizabilitatea:** Obiectivele trebuie să fie realiste și realizabile în funcție de resursele și termenele disponibile pentru a asigura îndeplinirea cu succes.

#### **2. Criterii SMART:** Specific, Măsurabil, Realizabil, Relevant, Încadrat în timp

**Specificitate:** Obiectivele trebuie să fie clar definite și precise în ceea ce privește ceea ce urmează să fie realizat.

**Măsurabilitatea:** Obiectivele trebuie să fie măsurabile pentru a permite evaluarea cantitativă sau calitativă a realizării lor.

**Acțiune:** Obiectivele trebuie să încurajeze acțiuni și activități specifice care vor conduce la realizarea lor.

**Realitate:** Obiectivele trebuie să fie stabilite într-un mod realist și realizabil cu resursele și termenele disponibile.

**Constrângerea de timp:** Este necesar să se stabilească timpul în care obiectivele vor fi atinse pentru a asigura realizarea lor într-un termen specificat.

Utilizarea acestor criterii la stabilirea obiectivelor ajută școlile să definească obiectivele într-un mod clar, măsurabil, provocator, dar realizabil, și le orientează către succes și obținerea rezultatelor dorite.

## **2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR**

**Echipa pentru calitate** din cadrul școlii primare joacă un rol esențial în îmbunătățirea calității educației, în promovarea inovării și în asigurarea unor standarde ridicate în toate aspectele activității școlare. Unele dintre **sarcinile principale ale echipei de calitate** din școala primară includ:

### **Monitorizarea și evaluarea predării:**

Efectuarea de evaluări periodice ale metodelor și strategiilor de predare.

Monitorizarea rezultatelor elevilor și compararea rezultatelor cu standardele stabilite.

Identificarea domeniilor în care sunt necesare îmbunătățiri și propunerea de măsuri adecvate.

În școala noastră, această parte este gestionată și de departamentul pedagogic al școlii, care include psihologul școlar și pedagogul. Aceștia efectuează o evaluare anuală a activității fiecărui profesor, scriu rapoarte despre aceasta și sugerează proceduri de îmbunătățire. Ei folosesc o listă de monitorizare (pe care am furnizat-o în Padlet) pentru a urmări activitatea profesorilor.

### **Elaborarea și punerea în aplicare a curriculumului:**

Participarea la elaborarea, adaptarea și punerea în aplicare a curriculumului.

Asigurarea alinierii planurilor de lecții la standardele și orientările naționale.

Monitorizarea eficacității curriculumului și propunerea de modificări, după caz.

### **Organizarea dezvoltării profesionale:**

Identificarea nevoii de dezvoltare profesională a personalului.

Organizarea și participarea la ateliere, seminarii și sesiuni de formare.

Monitorizarea punerii în aplicare a noilor metode de predare dobândite prin formare.

### **Monitorizarea progresului elevilor:**

Monitorizarea sistematică a progresului elevilor în colaborare cu profesorii de clasă și profesorii de disciplină.

Dezvoltarea unui sistem de evaluare care să reflecte competențele reale ale studenților.

Oferirea de sprijin elevilor cu nevoi sau provocări speciale.

#### **Evaluarea personalului:**

Participarea la procesele de evaluare a profesorilor și a altor categorii de personal.

Oferirea de feedback constructiv pentru a încuraja dezvoltarea profesională.

Identificarea nevoii de mentorat sau sprijin suplimentar.

#### **Monitorizarea implicării părinților:**

Monitorizarea nivelului de implicare a părinților în procesul educațional.

Organizarea de reuniuni ale părinților și colaborarea în abordarea problemelor legate de școală.

Furnizarea de informații părinților cu privire la rezultatele elevilor și programele educaționale.

#### **Participarea la evaluări externe:**

Pregătirea școlii pentru evaluări externe de către organismele educaționale relevante.

Colaborarea cu inspectorii și participarea la procedurile de evaluare a calității.

Punerea în aplicare a recomandărilor și concluziilor din evaluările externe.

#### **Promovarea inovării:**

Monitorizarea tendințelor contemporane în educație.

Încurajarea introducerii metodelor de predare inovatoare și a tehnologiei în instruire.

Organizarea de ateliere și evenimente care promovează inovarea în școală.

#### **Dezvoltarea de sisteme de autoevaluare:**

Dezvoltarea și implementarea unui sistem de autoevaluare școlară.

Studierea rezultatelor autoevaluării și identificarea priorităților pentru îmbunătățirea ulterioară.

Gestionarea procesului de analiză și raportare a calității.

#### **Comunicarea cu comunitatea locală:**

Menținerea unor canale de comunicare deschise cu părinții, elevii și comunitatea locală.

Organizarea de evenimente care implică comunitatea locală și promovarea colaborării.  
Monitorizarea nevoilor și așteptărilor comunității cu privire la activitatea educațională a școlii.

Această echipă joacă un rol-cheie în asigurarea faptului că școala depune eforturi continue pentru a îmbunătăți calitatea educației, respectând standardele și răspunzând nevoilor specifice ale elevilor și ale comunității.

**Colectarea de date și resurse esențiale pentru luarea deciziilor în școli implică mai mulți pași** pentru a se asigura că informațiile colectate sunt complete, exacte și relevante. Iată o procedură generală pentru colectarea acestor date:

**Identificarea nevoilor de informații:** Primul pas este de a determina ce informații specifice sunt necesare pentru a lua decizii în cunoștință de cauză. Acestea ar putea include date privind performanța academică, datele demografice ale elevilor, eficiența profesorilor, alocarea resurselor, nevoile bugetare etc.

**Selectarea surselor de date:** Odată ce nevoile de informații sunt identificate, școlile trebuie să determine *sursele din care pot colecta datele necesare*.

Aceasta poate include evaluări ale **resurselor interne** și cercetare academică **din surse externe**.

**Metode de colectare a datelor:** Școlile pot utiliza diverse metode de colectare a datelor, inclusiv:

**Sondaje/chestionare:** Administrarea de sondaje elevilor, părinților și personalului pentru a colecta feedback și opinii.

**Interviuri/grupuri de reflecție:** Desfășurarea de interviuri structurate sau discuții de grup cu principalele părți interesate pentru a obține informații calitative.

**Observații:** Observarea predării la clasă, a comportamentului elevilor sau a activităților școlare pentru a colecta informații de primă mână.

**Dosare existente:** Analiza dosarelor existente, cum ar fi foile matricole, fișele de prezență, rapoartele disciplinare etc.

**Analiza datelor:** Odată ce datele sunt colectate, acestea trebuie analizate pentru a obține informații semnificative. Aceasta poate implica o analiză cantitativă utilizând tehnici statistice sau o analiză calitativă pentru a identifica modele, tendințe sau teme în cadrul datelor.

**Interpretarea rezultatelor:** După analizarea datelor, administratorii școlari și factorii de decizie trebuie să interpreteze rezultatele pentru a înțelege ce indică datele. Aceasta implică identificarea punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor (analiza SWOT) pe baza constatărilor.

**Luarea deciziilor:** Pe baza interpretării datelor, școlile pot lua decizii în cunoștință de cauză pentru a răspunde nevoilor identificate sau pentru a valorifica oportunitățile. Aceasta poate implica elaborarea de planuri de acțiune, alocarea de resurse, implementarea de noi politici sau programe sau ajustarea practicilor existente.

**Monitorizarea și evaluarea:** Odată ce deciziile sunt puse în aplicare, este esențial să le monitorizați eficacitatea și să le evaluați impactul în timp. Acest lucru implică colectarea continuă de date pentru

a evalua progresele înregistrate în atingerea obiectivelor și ajustarea acestora în funcție de necesități.

**Buclo de feedback:** În cele din urmă, școlile ar trebui să stabilească o buclă de feedback pentru a-și revizui și perfecționa continuu procesele de colectare a datelor pe baza lecțiilor învățate și a necesităților de informații în schimbare.

Urmând acești pași, școlile se pot asigura că colectează datele și resursele necesare pentru a lua decizii în cunoștință de cauză care să sprijine succesul elevilor și eforturile de îmbunătățire a școlii.

**Utilizarea datelor și a resurselor pentru luarea deciziilor** în școli este esențială pentru îmbunătățirea rezultatelor educaționale, îmbunătățirea practicilor de predare și promovarea succesului elevilor.

***Iată cum datele și resursele pot fi utilizate în mod eficient pentru luarea deciziilor în școli:***

**Date privind performanța elevilor:** Școlile pot colecta și analiza datele privind performanța elevilor din:

**Evaluări** (teste standardizate și lucrări la clasă. Analiza acestor date îi ajută pe educatori să identifice domeniile în care elevii pot întâmpina dificultăți și să adapteze instruirea pentru a răspunde nevoilor individuale ale acestora. De exemplu, dacă datele arată că un număr semnificativ de elevi întâmpină dificultăți cu noțiunile de matematică, școala poate pune în aplicare intervenții specifice sau poate ajusta programa școlară pentru a oferi sprijin suplimentar în acel domeniu.

**Fișele de prezență:** Fișele de prezență ale elevilor furnizează date valoroase pentru planificarea școlară în mai multe moduri:

***Identificarea tendințelor:*** Analizând înregistrările prezenței în timp, școlile pot identifica tendințele în tiparele de prezență ale elevilor. Aceasta include identificarea perioadelor de absenteism ridicat, cum ar fi în timpul anumitor anotimpuri sau zile ale săptămânii, și înțelegerea motivelor din spatele acestora.

***Intervenții direcționate:*** Școlile pot utiliza datele privind prezența pentru a identifica elevii cu absenteism cronic sau prezență neregulată. Acest lucru permite intervenții specifice, cum ar fi consilierea, întâlnirile cu părinții sau sprijinul academic, pentru a aborda problemele de bază care afectează prezența elevilor.

***Alocarea resurselor:*** Înțelegerea tiparelor de prezență a elevilor ajută școlile să aloce resursele în mod eficient. De exemplu, dacă o anumită clasă are în mod constant rate scăzute de prezență, școlile pot aloca personal de sprijin sau resurse suplimentare pentru a rezolva problema.

***Evaluarea politicilor:*** Datele privind prezența pot fi utilizate pentru a evalua eficacitatea politicilor și intervențiilor privind prezența la școală. Școlile pot evalua dacă strategiile implementate reușesc să îmbunătățească ratele de prezență și își pot adapta politicile în consecință.

***Sistem de avertizare timpurie:*** Monitorizarea datelor privind prezența poate servi ca un sistem de avertizare timpurie pentru identificarea elevilor cu risc de dezangajare sau de eșec școlar.



*Identificarea timpurie permite școlilor să intervină prompt și să ofere sprijinul necesar pentru a preveni continuarea declinului școlar.*

**În general, registrele de prezență reprezintă o sursă valoroasă de date pentru informarea proceselor de planificare și de luare a deciziilor în cadrul școlii, contribuind în cele din urmă la succesul și bunăstarea generală a elevilor.**

În Republica Croația, există o platformă la nivelul Ministerului Educației numită "**eRudnik**". Această platformă conține statistici pentru toate școlile primare și secundare, inclusiv numărul de absențe pentru fiecare școală și clasă, numărul total de elevi excelenți, foarte buni și repetenți. În plus, folosind această platformă, este posibil să se urmărească numărul de elevi excelenți la sfârșitul școlii primare și la sfârșitul școlii secundare.

<https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>

### **Rata abandonului școlar / Planuri educaționale individuale / Dosare comportamentale:**

Planurile educaționale individuale (PEI), ratele de absolvire și înregistrările comportamentale sunt date esențiale pentru planificarea școlară din mai multe motive:

**Planuri educaționale individuale (IEP):** Aceste planuri prezintă obiective specifice, adaptări și servicii pentru elevii cu nevoi speciale sau dificultăți de învățare. Prin revizuirea PEI, școlile pot identifica nevoile unice ale fiecărui elev și pot adapta strategiile educaționale în consecință. Aceste date ajută la alocarea resurselor, la furnizarea de servicii de sprijin adecvate și la asigurarea faptului că toți elevii primesc o educație incluzivă și echitabilă.

**Ratele de absolvire:** Ratele de absolvire indică procentul de elevi care își finalizează cu succes studiile liceale în intervalul de timp prevăzut. Monitorizarea ratelor de absolvire ajută școlile să își evalueze eficiența în pregătirea elevilor pentru succesul academic și tranziția către învățământul post-secundar sau către forța de muncă. Ratele scăzute de absolvire pot semnaliza domenii care necesită îmbunătățiri, cum ar fi calitatea curriculumului, serviciile de sprijin pentru elevi sau programele de prevenire a abandonului școlar.

**Dosare comportamentale:** Înregistrările comportamentale documentează comportamentul elevilor, acțiunile disciplinare și intervențiile întreprinse de școală. **Analiza datelor comportamentale oferă o perspectivă asupra climatului școlar, a problemelor de siguranță și a domeniilor în care elevii au nevoie de ajutor.**

Școlile pot utiliza aceste informații pentru a pune în aplicare intervenții specifice, pentru a îmbunătăți strategiile de gestionare a comportamentului elevilor și pentru a crea un mediu de învățare pozitiv, propice succesului școlar.

Prin valorificarea acestor surse de date, școlile pot lua decizii în cunoștință de cauză, pot alocă resursele în mod eficient, pot identifica domeniile de îmbunătățire și pot adapta intervențiile pentru a sprijini succesul și bunăstarea elevilor.

Școala noastră implementează numeroase programe preventive de la o vârstă fragedă. În clasa a III-a a școlii primare, începem să implementăm programul de sănătate mintală "**Alfabetul sentimentelor**", "**Brain Gym**", "**Mindfulness**" și "**Hiking**". Această abordare vizează reducerea numărului de elevi care se confruntă cu probleme emoționale și comportamentale.

**Observațiile și evaluările profesorilor:** Școlile pot utiliza observațiile la clasă

și evaluările profesorilor pentru a evalua eficacitatea predării și a identifica domeniile de dezvoltare profesională. Observând profesorii în acțiune și oferind feedback constructiv, administratorii școlari/pedagogii, psihologii pot sprijini profesorii în îmbunătățirea practicilor lor de instruire și în satisfacerea nevoilor diverse ale elevilor lor.

**Feedback-ul părinților și al comunității:** Școlile pot colecta feedback de la părinți, tutori și membri ai comunității prin sondaje, reuniuni sau grupuri de reflecție. Acest feedback oferă informații valoroase cu privire la percepțiile și prioritățile părților interesate și ajută școlile să ia decizii în cunoștință de cauză care se aliniază nevoilor și așteptărilor comunității.

*La școala noastră, ne străduim să implicăm părinții cât mai mult posibil în participarea activă. Organizăm prelegeri pentru părinți pe diverse teme actuale. În plus față de întâlnirile cu părinții, în fiecare primă marți a lunii, toți profesorii sunt la dispoziția părinților după-amiaza. Pentru a afla opiniile părinților, satisfacția sau nemulțumirea față de activitatea școlii, folosim sondaje pentru părinți. Școala are un Consiliu al Părinților activ, cu un reprezentant din fiecare clasă.*

**Bugetul și alocarea resurselor:** Școlile trebuie să ia decizii strategice privind bugetarea și alocarea resurselor pentru a se asigura că fondurile sunt alocate eficient și eficace. Prin analiza datelor bugetare și a utilizării resurselor, liderii școlari pot identifica domeniile în care se pot face economii, pot prioritiza cheltuielile pentru programele și inițiativele care au un impact direct asupra învățării elevilor și pot asigura distribuirea echitabilă a resurselor între școli și sălile de clasă.

**Oportunități de dezvoltare profesională:** Școlile pot oferi profesorilor

și personalul cu acces la oportunități de dezvoltare profesională adaptate nevoilor lor individuale și nevoilor comunității școlare. Prin analiza datelor privind performanța profesorilor, rezultatele elevilor și prioritățile școlii, administratorii pot identifica domeniile în care dezvoltarea profesională este cea mai necesară și pot investi în programe de formare care promovează creșterea și îmbunătățirea continuă.

**Curriculum și materiale didactice:** Școlile pot utiliza date privind performanțele elevilor, eficacitatea programelor școlare și practicile de instruire pentru a fundamenta deciziile privind selectarea programelor școlare, adoptarea materialelor de instruire și punerea în aplicare a programelor educaționale. Prin evaluarea impactului diferitelor abordări curriculare și strategii de instruire, școlile se pot asigura că experiențele de predare și învățare sunt aliniate la standardele academice și la cele mai bune practici în educație.

În general, valorificarea datelor și a resurselor pentru luarea deciziilor în școli promovează responsabilitatea, transparența și îmbunătățirea continuă. Colectând, analizând și acționând pe baza datelor relevante, școlile pot lua decizii bazate pe dovezi care să sprijine rezultatele elevilor, să promoveze eficiența educatorilor și să consolideze mediul general de învățare.

### 3 RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE

#### **Stimulați potențialul echipei dumneavoastră, conduceți cu încredere!**

Liderii remarcabili înțeleg puterea stimei de sine și impactul acesteia asupra obținerii unor rezultate extraordinare. Atunci când indivizii cred în ei înșiși, pot realiza lucruri incredibile.

#### **Promovarea unui mediu pozitiv:**

Prin crearea unei atmosfere de susținere în care fiecare se simte apreciat și încurajat, liderii pun bazele măreției. Îmbrățișați punctele forte și calitățile unice ale fiecărui membru al echipei - împreună, putem realiza imposibilul!

#### **Eliberați potențialul echipei dumneavoastră:**

În calitate de lider, rolul dumneavoastră nu este doar de a gestiona, ci și de a responsabiliza. Cultivați stima de sine a personalului dvs. și priviți-i cum înfloresc. Încurajați-le ideile, sărbătoriți-le succesele și îndrumați-le în fața provocărilor. Cu îndrumarea dumneavoastră, potențialul lor nu cunoaște limite!

#### **Credeți în puterea posibilității:**

Imaginați-vă un viitor în care toată lumea emană încredere, își depășește limitele și atinge obiective remarcabile. În calitate de lideri, este de datoria noastră să aprindem acea scânteie, să cultivăm încrederea în sine și să fim martori la puterea de transformare dezlănțuită în cadrul echipelor noastre.

*"A veni împreună este începutul. A rămâne împreună înseamnă progres. A lucra împreună înseamnă succes."* - Henry Ford

Ca lider de afaceri, înțelegeți puterea muncii în echipă. Construirea unei echipe puternice și unite este primul pas, dar nu se termină aici. Progresul și succesul sunt obținute prin colaborare continuă, încredere și o viziune comună.

Munca în echipă este un aspect esențial al succesului în orice organizație. Prin încurajarea colaborării și a unității, puteți valorifica punctele forte colective ale membrilor echipei dvs. pentru a atinge obiective comune. Iată câteva sfaturi pentru a vă inspira și conduce echipa spre succes:

**1 Încurajați comunicarea deschisă:** Creați un mediu în care membrii echipei se simt confortabil să își exprime ideile și opiniile. Încurajați ascultarea activă și favorizați dialogurile deschise pentru a facilita colaborarea eficientă.

**2 Promovați încrederea și respectul:** Încrederea stă la baza oricărei echipe de succes. Încurajați membrii echipei să aibă încredere și să se sprijine reciproc, deoarece astfel se creează un mediu de lucru pozitiv în care fiecare se simte apreciat și respectat.

**3 Stabiliți o viziune comună:** Comunicați clar scopurile și obiectivele organizației și asigurați-vă că fiecare membru al echipei își înțelege rolul în realizarea acestora. Atunci când toți sunt aliniați la un scop comun, sunt mai motivați să lucreze împreună.

**4 Delegați responsabilități și împuterniciți-vă echipa:** Oferiți membrilor echipei dvs. posibilitatea de a-și asuma sarcinile și proiectele. Delegați responsabilități în funcție de punctele forte și de aptitudinile lor și oferiți-le resursele și sprijinul necesare pentru a reuși.

**5 Recunoașteți și recompensați realizările:** Recunoașteți și apreciați munca grea și realizările membrilor echipei dvs. Sărbătoriți succesele pentru a ridica moralul și pentru a motiva echipa să continue să dea tot ce au mai bun.

**6 Promovarea unei culturi a învățării continue:** Încurajați creșterea și dezvoltarea profesională pentru fiecare membru al echipei. Oferiți oportunități de formare, programe de mentorat și feedback regulat pentru a-i ajuta să își îmbunătățească abilitățile și să își atingă potențialul maxim.

Nu uitați, succesul nu se referă doar la rezultat, ci și la călătorie și la relațiile formate de-a lungul drumului. Promovând munca în echipă și practicând un leadership eficient, vă puteți inspira echipa să atingă împreună excelența.

Liderilor, recunoașterea importanței învățării și formării continue în abordarea prejudecăților inconștiente este esențială pentru promovarea unei echipe mai incluzive și mai puternice.

Prin identificarea proactivă a domeniilor de oportunitate pentru educație și prin dotarea dumneavoastră și a echipei dumneavoastră cu instrumentele adecvate, puteți naviga prin prejudecăți inconștiente cu grație și empatie.

Îmbrățișarea diversității și promovarea unei culturi a incluziunii nu numai că vă îmbunătățesc abilitățile de conducere, dar și îi permit fiecărui membru al echipei să se dezvolte în mod autentic.

Promovând un mediu de lucru care valorizează dialogul deschis și respectul reciproc, creați un spațiu în care perspectivele unice ale fiecăruia sunt auzite și celebrate.

Împreună, ne putem îmbarca într-o călătorie transformatoare de creștere și, ca rezultat, conducerea dvs. și echipa vor înflori cu înțelegere, compasiune și unitate.

Următoarele informații au fost preluate din teză

### ***Cum ar putea liderii școlari să îmbunătățească înflorirea personalului didactic?***

(Teză prezentată la Universitatea din Oxford în vederea îndeplinirii cerințelor pentru obținerea titlului de doctor în educație Hilary Term 2021 Katy Granville-Chapman Department of Education, Wolfson College, University of Oxford Supervisors: Dr. Nigel Fancourt și Dr. Ian Thompson)

### **Responsabilizarea profesorilor**

Predarea contribuie în mod semnificativ la o societate prosperă, iar îmbunătățirea bunăstării profesorilor aduce numeroase beneficii școlilor, educației și profesorilor înșiși.

Responsabilizarea cadrelor didactice este unul dintre obiectivele esențiale ale unui lider eficient. Un lider conștiincios, dedicat să ofere elevilor cea mai bună educație posibilă și trebuie să se asigure că personalul didactic se simte confortabil și satisfăcut în mediul lor de lucru.

De-a lungul carierei lor, profesorii interacționează cu sute, dacă nu mii, de elevi, modelându-le viața și influențându-i indirect pe cei care au legătură cu elevii lor. Este logic ca, prin încurajarea dezvoltării cadrelor didactice, liderii școlari să influențeze pozitiv elevii cărora le predau și cadrele didactice însele.

Cercetătorii și educatorii au evidențiat efectele dăunătoare ale stresului asupra profesorilor din cadrul școlilor, subliniind consecințele negative pe care le aduce asupra sistemului educațional și societății (Carlyle & Woods, 2002). Aceștia susțin că profesorii nu pot transmite eficient elevilor lor competențe emoționale și sociale dacă propriile lor nevoi emoționale și sociale sunt neglijate (Weare & Gray, 2003). În plus, Bru, Stephens și Torsheim (2002) au descoperit o corelație negativă semnificativă între percepția elevilor cu privire la sprijinul emoțional al profesorilor și comportamentul inadecvat raportat de ei înșiși, indicând că o creștere a comportamentului inadecvat contribuie la niveluri mai ridicate de stres al profesorilor. Prin urmare, există argumente solide pentru ca liderii școlari să acorde prioritate reducerii stresului profesorilor și promovării înfloritoare a acestora.

Deși cercetările privind influența liderilor școlari asupra prosperității profesorilor sunt rare, există dovezi care indică faptul că liderii pot avea într-adevăr un impact asupra bunăstării celor aflați sub îndrumarea lor. De exemplu, Kuoppala, Lamminpaa, Liira și Vainio (2008) au efectuat o revizuire amănunțită și o meta-analiză a 109 articole, prezentând constatări din 27 de lucrări din diferite regiuni, inclusiv Europa, SUA, Australasia, Asia și Africa. Analiza lor sugerează că un leadership eficient este corelat cu o mai mare înflorire la locul de muncă. În plus, numeroase studii au explorat influența liderilor asupra diferitelor aspecte ale prosperității.

Înflorirea personalului didactic are nu numai o valoare intrinsecă, ci și o semnificație instrumentală în îmbunătățirea performanței umane și a rezultatelor obținute de studenți.

Se susține că liderii și profesorii pot influența în mod semnificativ bunăstarea echipelor și studenților lor, în special prin procesul de contagiune emoțională. Vijayalakshmi și Bhattacharyya (2012) au efectuat o analiză a literaturii de specialitate, analizând și criticând studiile empirice și teoretice privind contagiunea emoțională în diverse domenii, inclusiv procesele psihologice, personalitatea, comportamentul organizațional, marketingul și comportamentul consumatorilor. Ei concluzionează că contagiunea emoțională, sau transferul de emoții între indivizi, a devenit un domeniu major de cercetare. Ei afirmă că este bine stabilit în literatura de specialitate că contagiunea emoțională necontrolată poate avea un impact negativ asupra eficienței muncii (Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012, p. 363).

Într-o serie de studii, Bono și Ilies (2006) au explorat influența emoțiilor pozitive în leadership. Primele două studii au arătat că expresiile emoționale pozitive ale liderilor au fost asociate cu evaluări mai ridicate ale carismei într-un cadru de lucru natural. În cel de-al treilea studiu, aceste expresii pozitive au fost legate de starea de spirit a adeptilor simulați. Bono și Ilies (2006) sugerează că contagiunea dispoziției ar putea fi un mecanism psihologic prin care liderii își afectează adeptii. Cel de-al patrulea studiu a utilizat un actor antrenat pentru a manipula expresiile emoționale pozitive ale liderilor, cu scopul de a separa efectele acestor emoții de alte trăsături de leadership non-emoționale, precum viziunea sau inspirația. Acest studiu a constatat o corelație pozitivă între emoțiile liderului și starea de spirit a adeptilor. Deși măsurarea stării de spirit în mod obiectiv și precis reprezintă o provocare, Bono și Ilies (2006) susțin că rezultatele lor demonstrează că atât expresiile emoționale pozitive ale liderilor, cât și starea de spirit a adeptilor influențează percepția eficienței liderilor.

Relațiile pozitive, de susținere și îmbogățire sunt esențiale pentru o viață înfloritoare (Berscheid & Reis, 1998). O revizuire a literaturii din 2002 până în 2012 a găsit peste 18 000 de articole privind relațiile sociale și sănătatea (Tay, Tan, Diener, & Gonzalez, 2012). Aceste studii leagă relațiile pozitive de numeroase beneficii, inclusiv un risc mai scăzut de depresie

și psihopatologie, o sănătate fizică mai bună, reducerea riscului de mortalitate, comportamente mai sănătoase și alte rezultate pozitive (Tay et al., 2012; Taylor, 2011). Liderii pot influența diferite subdomenii ale relațiilor pozitive, cum ar fi sprijinul primit (disponibilitatea obiectivă a resurselor) și sprijinul perceput. Dimensiunea relațiilor este, de asemenea, o componentă bine stabilită în majoritatea anchetelor internaționale majore privind bunăstarea (Butler și Kern, 2016).

### **Încrederea și alte virtuți**

Încrederea pare să fie deosebit de importantă în cultivarea relațiilor pozitive. Tschannen-Moran & Gareis, (2015) spun că s-a constatat că încrederea în lideri și în rândul personalului didactic este asociată cu natura calitativă a relațiilor profesionale din școli și cu impactul acestor relații asupra, de exemplu, practicilor profesorilor și rezultatelor elevilor. Relațiile și comportamentele caracterizate prin bunăvoință, onestitate, deschidere, competență și fiabilitate pot cultiva încrederea între directori și profesori, iar prezența încrederii autentice poate media astfel alte corelații asociate cu învățarea elevilor (Tschannen-Moran & Gareis, 2015).

Numeroși cercetători au furnizat dovezi care susțin ideea că nu trebuie să existe un compromis între virtute și performanță în organizații. Performanța organizațională virtuoză, astfel cum este descrisă de Cameron & Caza (2003), implică atribute precum compasiunea, iertarea, curajul, speranța, umilința și integritatea în rândul membrilor și liderilor. Aceste calități reprezintă cazuri de "deviere pozitivă" de la comportamentul organizațional tipic (Peterson & Seligman, 2004; Sandage & Hill, 2001). S-a demonstrat că prezența și exprimarea virtuozității organizaționale influențează pozitiv relațiile, consolidează comunitățile (Avolio & Gardner, 2005; Bezzina, 2012), promovează vindecarea fizică și mentală a indivizilor (Gilbert, 2013), sporesc reziliența organizațională (Dirks & Ferrin, 2002), favorizează afectarea pozitivă (Fredrickson, 2001) și sporesc implicarea (Bass & Steidlmeier, 1999; Dutton et al., 2006).

Prin urmare, virtuțile par să joace un rol semnificativ în încurajarea relațiilor pozitive și a prosperității. Există dovezi care sugerează că un comportament virtuos manifestat de liderii și profesorii din școli este susceptibil de a avea un impact pozitiv asupra tuturor.

### **Sens și scop**

Steger (2012) definește un sentiment de sens ca având o direcție în viață, conectându-se la ceva mai mare decât sine, simțind că viața este valoroasă și merită și crezând că există un scop în acțiunile cuiva. Lips-Wiersma și Wright (2012), în dezvoltarea și validarea scalei Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS), identifică patru dimensiuni ale sensului muncii: unitatea cu ceilalți, dezvoltarea sinelui interior, servirea celorlalți și exprimarea întregului potențial (p. 660). Aceste dimensiuni sunt influențate atât de realitate (situația actuală), cât și de inspirație (aspirații și idealuri). Acestea implică găsirea unui echilibru între satisfacerea propriilor nevoi și a celor ale celorlalți, precum și navigarea prin tensiunea dintre reflecție (a fi) și acțiune (a face). Liderii joacă un rol crucial în facilitarea satisfacerii nevoilor individuale și în împuternicirea adepților lor de a satisface nevoile celorlalți. În plus, liderii au capacitatea de a inspira și de a produce schimbări în realitatea actuală trăită de profesori, creând astfel condiții care să le permită acestora să experimenteze toate cele patru dimensiuni ale sensului la locul de muncă.

## **Liderii și membrii personalului depun eforturi pentru unitate.**

Dimensiunea "unitate cu ceilalți" se referă la semnificația derivată din colaborarea cu ceilalți. Aceasta cuprinde o percepție a valorilor comune și un sentiment de apartenență; se pune accentul pe diversitate mai degrabă decât pe uniformitate. Această dimensiune se aliniază îndeaproape cu conceptul de "relații pozitive". Liderii școlari joacă un rol crucial în asigurarea faptului că membrii echipei lor se simt cunoscuți, înțeleși și acceptați, atât de către liderul însuși, cât și de către ceilalți, sprijinind astfel această dimensiune.

Conducerea autentică este promovarea unei relații interactive și autentice care se dezvoltă între lideri și adepți. (Walumbwa et al. 2008.) Aceste relații autentice au potențialul de a promova "unitatea cu ceilalți" și pot influența, de asemenea, dezvoltarea personală a indivizilor, în special deoarece autenticitatea liderilor îi inspiră pe ceilalți să se comporte, de asemenea, în mod autentic.

Cercetările efectuate în cadrul lucrării/tezei de Katy Granville-Chapman Department of Education, Wolfson College, University of Oxford Supervizorii: Dr. Nigel Fancourt și Dr. Ian Thompson, a oferit o perspectivă importantă asupra a ceea ce înseamnă înflorirea pentru personalul didactic.

Pe scurt, cadrele didactice au identificat mai mulți factori pe care liderii școlari i-ar putea influența pentru a favoriza dezvoltarea: autonomia și încrederea au fost cele mai frecvent citate, urmate de compasiune și sprijin, precum și de oportunități de dezvoltare. Pe de altă parte, barierele în calea dezvoltării pe care participanții au perceput că liderii le-ar putea aborda au inclus volumul de muncă, lipsa de încredere și autonomie, lipsa de sprijin și lipsa de apreciere și recunoștință.

Principala concluzie este că comportamentele liderilor față de membrii echipei lor s-au dovedit a fi factori esențiali atât în facilitarea, cât și în împiedicarea prosperității. Prin urmare, liderii pot influența în mod semnificativ înflorirea prin împuternicire, încredere, compasiune, susținere, apreciere și recunoștință. Profesorii și-au exprimat, de asemenea, dorința ca liderii să ofere oportunități de dezvoltare și să reducă volumul de muncă inutil.

Rezultatele cercetării sugerează, de asemenea, că o nouă perspectivă asupra leadershipului - în special, leadershipul pentru înflorirea profesorilor - ar putea fi o completare valoroasă a literaturii privind leadershipul școlar. Printre factorii-cheie identificați din datele analizate pentru a fi incluși într-un astfel de model se numără liderii care sunt plini de compasiune și sprijin, demni de încredere, care le permit profesorilor autonomie și îi responsabilizează, care facilitează creșterea profesorilor și care își exprimă recunoștința și aprecierea pentru eforturile lor, mai degrabă decât să se concentreze exclusiv asupra deficiențelor. În plus, minimizarea muncii inutile care este lipsită de sens și contribuie la stresul profesorilor au apărut ca aspecte cruciale.

În plus, cercetarea subliniază complexitatea prosperității, care variază semnificativ de la o persoană la alta. Prin urmare, deși constatările oferă informații valoroase, ele subliniază importanța ca liderii să înțeleagă nevoile unice ale fiecărui membru al echipei pentru a promova în mod eficient înflorirea.

Brown (2018) subliniază importanța liderilor care demonstrează vulnerabilitate ca mijloc de a-i încuraja pe ceilalți să fie, de asemenea, vulnerabili. Ea susține că această practică nu numai că are un impact pozitiv asupra sănătății mintale, dar promovează și încrederea între indivizi.



Un segment important a fost dedicat prezentării informațiilor derivate din rezultatele cercetării, discutând factorii identificați pe care liderii i-ar putea prioritiza pentru a spori înflorirea profesorilor. Acesta examinează lecțiile-cheie derivate din datele colectate, concentrându-se în special pe contribuțiile acestora. Se sugerează, de asemenea, măsuri practice pe care liderii le pot lua, cum ar fi dezvoltarea unei înțelegeri a nevoilor individuale ale profesorilor prin angajament personal și colaborarea cu profesorii pentru a concepe intervenții menite să le sporească bunăstarea și înflorirea la locul de muncă.

### **Compasiune și sprijin**

Compasiunea și sprijinul au reieșit din date ca fiind esențiale nu numai pentru înflorirea generală, ci și pentru încurajarea dezvoltării și prosperității relațiilor pozitive. Relațiile pozitive au fost citate în mod constant pe parcursul tezei ca fiind un factor-cheie perceput de participanți ca influențând pozitiv înflorirea lor și un factor asupra căruia liderii ar putea avea un impact. În mod important, literatura de specialitate și datele evidențiază faptul că crearea de relații pozitive nu este doar responsabilitatea celor cu roluri formale de conducere; participanții au subliniat importanța cultivării de relații pozitive cu diverse părți interesate, inclusiv elevi, părinți, personal nedidactic, lideri și colegi. Această perspectivă susține o viziune mai distribuită a leadershipului, care câștigă din ce în ce mai multă atenție în cercetarea actuală (Gumus et al., 2018).

Sprijinul și compasiunea au fost, de asemenea, recunoscute ca strategii eficiente pentru atenuarea stresului profesorilor, care a apărut ca o barieră semnificativă în calea dezvoltării profesorilor în cadrul proiectului de cercetare. Această constatare a fost deosebit de pertinentă având în vedere preocupările globale crescute cu privire la stresul profesorilor, care au fost exacerbate în timpul pandemiei COVID-19. În timpul crizei, s-a sugerat că reducerea stresului profesorilor este o modalitate crucială prin care liderii pot spori înflorirea profesorilor. Profesorii care au participat la studiu au raportat că atunci când liderii au identificat sursele de stres și au colaborat cu aceștia pentru a atenua aceste probleme, capacitatea lor de a se dezvolta s-a îmbunătățit semnificativ.

Această teză susține că este esențial să se investească semnificativ în relațiile din cadrul școlilor - prin sprijin reciproc și dezvoltare, chiar și în absența unor recompense sau reciprocități imediate. Ea susține că indivizii, indiferent de statutul lor formal de conducere, pot demonstra compasiune și sprijin, aliniindu-se la afirmația tezei conform căreia conducerea poate apărea din orice poziție în cadrul unei organizații. În acest context, cercetarea prezentată în teză se aliniază perspectivei lui Cameron (2012) conform căreia leadershipul implică în mod fundamental un impact pozitiv asupra celorlalți. În plus, teza extinde această idee prin sublinierea faptului că impactul pozitiv al liderilor școlari ar trebui să vizeze în mod specific facilitarea înfloririi personalului didactic.

Teza definește compasiunea, în contextul promovării prosperității, ca fiind "intenția de a contribui la fericirea și bunăstarea celorlalți" (Hougaard, Carter & Beck, 2018: 1). În literatura academică, compasiunea este adesea asociată cu termeni precum îngrijire, îngrijire, îngrijire, sprijin, tandrețe, căldură, cooperare și ajutor (Batson & Shaw, 1991; Goetz et al., 2010; Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2008). Acești termeni se aliniază îndeaproape cu datele colectate în teză, unde participanții au folosit frecvent un limbaj similar. Sprijinul a apărut ca o temă-cheie care facilitează relațiile pozitive și înflorirea. De exemplu, participanții implicați în cercetarea tezei au exprimat sentimente precum

"Un loc în care toată lumea se gândește și îi pasă de toți ceilalți" (ML5) și "Să te simți sprijinit și valorizat".

Un alt aspect al compasiunii și al sprijinului care a reieșit din date a fost preocuparea empatică și înțelegerea, împreună cu actele de bunătate și generozitate. Preocuparea empatică este o componentă a compasiunii, astfel cum este descrisă în definițiile populare din literatura de management. Deși multe studii se concentrează pe preocuparea empatică în situații de suferință, Batson, Early și Salvarani (1997) au arătat că preocuparea empatică poate apărea și ca răspuns la nevoile unei alte persoane.

Lee (2020) analizează modul în care implicarea în acțiuni compasive poate activa centrele plăcerii din creier. Spre deosebire de empatie, care poate activa centrele durerii ca răspuns la suferința unei alte persoane, Lee susține că acțiunile compasive care vizează atenuarea suferinței sau promovarea prosperității activează căile de recompensă ale creierului.

Încă o dată, Lee (2020) susține că, atunci când acționează cu compasiune, indivizii acordă prioritate înțelegerii și ajutorării celorlalți, mai degrabă decât încercării de a le rezolva disconfortul. Această abordare implică întrebarea: "De ce ai nevoie și cum te pot ajuta?", mai degrabă decât concentrarea pe atenuarea propriului disconfort. Înțelegerea diferențelor neurofiziologice dintre compasiune și empatie este esențială, deoarece ajută la evitarea "oboselii empatiei".

Potrivit lui Lee (2020), angajarea în acte de compasiune abilă sporește înflorirea atât a celui care ajută, cât și a persoanei care primește ajutor. Această perspectivă subliniază importanța acțiunilor de compasiune în promovarea bunăstării și reducerea epuizării, favorizând astfel rezultate pozitive pentru ambele părți implicate.

Constatările din cadrul proiectului și observațiile din literatura de specialitate evidențiază mai multe beneficii asociate cu faptul că liderii și personalul didactic dau dovadă de susținere și compasiune. Personalul didactic a citat frecvent actele de compasiune și sprijin ca fiind factori care facilitează înflorirea, în timp ce absența acestor calități a fost identificată ca fiind un obstacol în calea înfloririi. Grant, Dutton și Rosso (2017) remarcă faptul că organizațiile conduse de lideri care oferă sprijin și compasiune tind să aibă rate mai scăzute de fluctuație a personalului. Angajații din astfel de organizații prezintă, de asemenea, niveluri mai ridicate de încredere, conectivitate cu colegii și angajament față de organizație.

În toate întrebările deschise din cadrul studiului, încrederea s-a dovedit a fi un factor care contribuie în mod constant la înflorire. Această legătură subliniază importanța relațiilor, care au fost frecvent identificate ca fiind esențiale pentru înflorire. Încrederea în cadrul acestor relații contribuie în mod semnificativ la crearea unui mediu în care indivizii pot prospera și contribui în mod eficient.

Teza subliniază faptul că cercetările în domeniul leadershipului indică în mod constant că adoptarea unei abordări mai pline de compasiune și susținere este avantajoasă atât pentru liderii personali, cât și pentru performanța organizațională.

### **Individualitate și personificare**

Datele colectate în cadrul tezei au arătat că factorii esențiali pentru ca indivizii să se dezvolte variază semnificativ de la o persoană la alta și pot depinde, de asemenea, de contexte specifice. De exemplu,

factorii de stres care afectează cadrele didactice diferă mult de la o persoană la alta, iar cadrele didactice au prezentat diferite mecanisme de adaptare ca răspuns la acești factori de stres. În plus, impactul factorilor de stres asupra dezvoltării unui profesor poate fluctua în timp.

Având în vedere aceste constatări, se recomandă ca liderii să ia măsuri proactive pentru a identifica cauzele stresului pentru profesori și să colaboreze cu aceștia pentru a atenua acești factori. Acest lucru poate implica oferirea de sprijin suplimentar, ascultarea activă a preocupărilor profesorilor sau oferirea de formare privind tehnicile de gestionare a stresului. La fel de important este ca liderii să își gestioneze propriile niveluri de stres și să caute ei înșiși sprijin. Acest lucru nu numai că le protejează propria bunăstare, dar le asigură, de asemenea, resurse adecvate pentru a-i sprijini pe ceilalți în mod eficient. În plus, reducerea stresului liderilor poate atenua transmiterea stresului către membrii echipei lor prin fenomenul de contagiune emoțională (Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012). Această abordare contribuie la crearea unui mediu organizațional mai sănătos și mai favorabil, care să conducă la înflorirea tuturor membrilor.

O recomandare pentru liderii școlari care doresc să ofere sprijin și compasiune este să acorde prioritate înțelegerii a ceea ce fiecare profesor în parte percepe că i-ar îmbunătăți înflorirea. Acest lucru implică solicitarea activă de informații de la profesorii înșiși, mai degrabă decât presupunerea că sprijinul și compasiunea ar trebui să fie uniforme pentru toată lumea. Liderii își pot adapta apoi sprijinul în consecință, abordând nevoile și preferințele specifice identificate de fiecare profesor.

În plus, se recomandă ca liderii să investească în construirea unor relații de compasiune care să le asigure propria bunăstare. Acest lucru include încurajarea legăturilor de susținere cu colegii care se pot afla în poziții similare, precum și menținerea unor relații puternice cu familia și prietenii în afara serviciului. Prin cultivarea unei rețele de sprijin, liderii se pot asigura că dispun de resursele emoționale și mentale necesare pentru a demonstra compasiune și pentru a oferi un sprijin eficient celor pe care îi conduc.

În rezumat, aceste recomandări vizează crearea unei abordări de conducere mai personalizate și mai favorabile, care să sporească atât înflorirea profesorilor, cât și bunăstarea liderilor școlari înșiși.

Încrederea liderilor s-a dovedit a fi un factor esențial în promovarea prosperității profesorilor și în influențarea calității relațiilor pozitive din cadrul comunității școlare. În mod important, semnificația încrederii s-a extins dincolo de lideri pentru a cuprinde toate relațiile interpersonale din mediul școlar. Datele au evidențiat faptul că încrederea poate fi cultivată prin intermediul mai multor factori-cheie identificați ca fiind cruciali pentru construirea și susținerea relațiilor pozitive. Acești factori au inclus virtuți precum compasiunea, integritatea și recunoștința, precum și un accent pe valorificarea punctelor forte individuale.

Având în vedere rolul său fundamental în leadership și impactul său asupra prosperității, încrederea merită explorată în continuare. Acesta este un concept de bază în literatura de leadership, cunoscut pentru faptul că influențează profund dinamica organizațională și bunăstarea individuală. Înțelegerea modului în care încrederea este dezvoltată, menținută și consolidată poate oferi perspective valoroase în promovarea unui mediu școlar favorabil și înfloritor.

În analiza lor asupra temei încrederii, Dirks și Ferrin (2002) subliniază recunoașterea de lungă durată a încrederii ca element crucial în leadership, recunoscută de cercetători de peste patruzeci de ani.

Încrederea face parte integrantă din diverse teorii ale leadershipului, în special cele asociate stilurilor de leadership transformațional și carismatic, în care liderii creează încredere în rândul adeptilor lor (Podsakoff et al., 1990). Potrivit lui Dirks și Ferrin, percepția angajaților cu privire la liderii care posedă calități care favorizează încrederea este esențială pentru eficiența liderilor (Bass, 1990).

În mod similar, participanții la acest studiu au evidențiat importanța încrederii, fie pentru facilitarea, fie pentru împiedicarea dezvoltării lor. Datele colectate în cadrul acestui proiect contribuie la literatura de specialitate existentă prin furnizarea de exemple practice privind modul în care liderii școlari pot demonstra că sunt demni de încredere. Printre acestea se numără alinierea acțiunilor lor la valorile personale și comune, manifestarea unor comportamente virtuozitate precum compasiunea și recunoștința și concentrarea pe recunoașterea și valorificarea punctelor forte individuale. Aceste practici nu numai că contribuie la construirea încrederii, dar sporesc, de asemenea, eficiența liderilor și sprijină înflorirea profesorilor în cadrul cadrelor educaționale.

Aprecierea și concentrarea asupra punctelor forte au reieșit, de asemenea, din constatări ca fiind elemente critice pentru încurajarea prosperității.

### **Recunoștință**

Există un interes din ce în ce mai mare pentru modul în care recunoștința liderilor influențează înflorirea adeptilor, pe baza cercetărilor în psihologie și filosofie. Acest lucru a fost relevant pentru acest proiect, deoarece comportamentul virtuos, inclusiv recunoștința, a fost identificat ca fiind crucial pentru relațiile pozitive și înflorire. McCullough, Kilpatrick, Emmons și Larson (2001) susțin că recunoștința se manifestă în virtuți și poate fi conceptualizată ca un afect moral, asemănător altor emoții morale precum empatia și vinovăția. Ei propun că recunoștința funcționează ca un barometru moral, răspunzând percepției de a primi acțiunile morale ale altuia, și ca un motiv moral, inspirând persoana recunoscătoare să acționeze prosocial față de binefăcătorul său și față de alții.

În contextul conducerii școlare, exprimarea recunoștinței poate îmbunătăți semnificativ relațiile și poate contribui la un climat organizațional pozitiv. Recunoscând și apreciind punctele forte ale profesorilor, liderii pot promova un mediu în care indivizii se simt valoroși și sprijiniți. Acest accent pus pe punctele forte nu numai că recunoaște contribuțiile cadrelor didactice, dar încurajează, de asemenea, creșterea și implicarea lor continuă. Prin recunoștință și o abordare bazată pe punctele forte, liderii pot demonstra în mod eficient aprecierea, promovând astfel înflorirea în rândul personalului lor.

### **Concluzie**

Obiectivul principal al cercetării a fost de a investiga modul în care liderii școlari ar putea spori bunăstarea personalului didactic.

Liderii pot îmbunătăți în mod semnificativ bunăstarea personalului didactic prin promovarea, menținerea și extinderea relațiilor pozitive; prin oferirea de oportunități de creștere profesională, care consolidează, de asemenea, relația profesor-lider; prin influențarea pozitivă a bunăstării subiective prin intermediul relațiilor încurajatoare; și prin îmbunătățirea sentimentului profesorilor de sens și scop la locul de muncă, ceea ce aduce beneficii și relațiilor. Astfel, s-a constatat că

dezvoltarea și menținerea relațiilor pozitive, favorabile și îmbogățitoare sunt esențiale pentru ca liderii să sporească în mod eficient bunăstarea personalului didactic.

Având în vedere că oricine poate influența pozitiv relațiile, poate facilita dezvoltarea altora, poate spori bunăstarea subiectivă (SWB) a oamenilor și poate reduce presiunea asupra profesorilor, conceptul de leadership școlar din teză nu se limitează la cei cu roluri formale de conducere (cum ar fi șef de departament sau director de școală). **În schimb, orice persoană care contribuie la înflorirea altora în cadrul unei școli ar putea fi considerată lider școlar.**

Factorii-cheie identificați ca fiind esențiali pentru a permite profesorilor să se dezvolte și, prin urmare, incluși în model, sunt relațiile pozitive, oportunitățile de dezvoltare, un impact pozitiv asupra bunăstării subiective (SWB) și o concentrare sporită asupra muncii semnificative. Liderii pot spori înflorirea cadrelor didactice prin sprijin și compasiune, încredere, împuternicire (autonomie), apreciere și permițând cadrelor didactice să se dezvolte și să se implice în activități semnificative. Se sugerează că liderii au nevoie de dispoziții virtuozose pentru a acționa în mod constant în moduri care promovează înflorirea. Virtuțile specifice de care are nevoie un lider pentru a influența pozitiv înflorirea profesorilor vor varia în funcție de relație și context.

În timp ce această cercetare/teză numește numeroase stiluri de conducere, ea oferă, de asemenea, o nouă înțelegere a conducerii școlare și a impactului acesteia, conducând la propunerea unui nou model de conducere școlară: Leadership for Teacher Flourishing (LFTF).

S-a constatat că acțiunile, dispozițiile și deciziile liderilor școlari au influențat înflorirea profesorilor și că, prin colaborarea cu personalul, liderii școlari pot spori înflorirea profesorilor. Îmbunătățirea prosperității celor care lucrează în domeniul educației nu este doar responsabilitatea celor care ocupă poziții oficiale de conducere. Toată lumea din cadrul unei școli poate îmbunătăți înflorirea celor din jurul său.

## 4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII

În școala noastră, credem că pentru o dezvoltare socio-emoțională și academică optimă a fiecărui copil, parteneriatul dintre părinți și toți cei care lucrează cu copilul în școală (profesori, membri ai serviciului profesional, directori etc.) este crucial.

Acest parteneriat se bazează pe respect reciproc, comunicare deschisă, cooperare, identificarea în comun a problemelor și găsirea celor mai bune soluții.

Când spunem că școala face parte din comunitatea locală, înseamnă că școala nu este o instituție izolată, ci mai degrabă integrată într-un context social mai larg și interacționează cu oamenii, organizațiile și resursele din mediul său.

1. **Conectare socială:** Școala colaborează cu comunitatea locală prin diverse activități, cum ar fi voluntariatul, vizite la instituții și organizații locale și participarea la evenimente sociale.
2. **Schimb de resurse:** Comunitatea locală poate oferi resurse și sprijin suplimentar școlii, cum ar fi invitați experți, donații materiale și programe de mentorat.
3. **Diversitatea culturală:** Școlile care reflectă diferite aspecte ale culturii și tradițiilor locale pot oferi o experiență de învățare îmbogățită care respectă și apreciază diversitatea.

4. **Sprijin familial:** Colaborarea dintre școală și familiile din comunitatea locală contribuie la crearea de sprijin și parteneriat în procesul educațional al copilului.
5. **Învățarea experiențială:** Activitățile care implică comunitatea locală permit studenților să dobândească cunoștințe și competențe practice prin învățarea prin experiență.

Pe scurt, înțelegerea școlii ca parte a comunității locale subliniază importanța interacțiunii și integrării dintre instituțiile de învățământ și mediul social mai larg pentru a crea o experiență de învățare îmbogățită și relevantă.

### **De ce un parteneriat între părinți și profesori?**

**Obiective comune:** bunăstarea copiilor, dezvoltarea deprinderilor de viață și succesul școlar.

**Asistență reciprocă în abordarea provocărilor.**

**Înțelegerea și conștientizarea perspectivelor diferite și, uneori, a așteptărilor diferite.**

**Implicarea activă a părinților/tutorei în activitățile școlare.**

Parteneriatul dintre părinți și profesori implică o serie de competențe:

- Inițiativă, conversație, negociere.
- Concentrați-vă asupra soluțiilor.
- Ascultarea activă a celorlalți.
- Înțelegere și empatie.
- Acceptarea schimbărilor, a perspectivelor diferite, a activităților noi și a acțiunilor comune.

De ce este important?

Părinți și profesioniști din domeniul educației:

- sunt mai bine informate și pot monitoriza cu ușurință dezvoltarea și progresul copilului;
- înțeleg mai bine perspectivele reciproce și sunt mai deschiși unul față de celălalt;
- abordează în mod cuprinzător dezvoltarea și progresul copilului;
- se sprijină reciproc în îndeplinirea rolurilor lor; și;
- părinții au posibilitatea de a contribui la o mai bună funcționare a școlii.

Atunci când școala și părinții cooperează bine, copiii progresează mai bine și se simt mai în siguranță. Stresul și presiunea cauzate de așteptările școlii și ale părinților sunt reduse. Dificultățile sunt recunoscute mai rapid, iar sprijinul este oferit în funcție de necesități.

Dezvoltarea unui parteneriat cu părinții este esențială pentru succesul școlii și pentru o mai bună educație a elevilor. Pentru a dezvolta un parteneriat cu părinții, ne străduim să îi implicăm în evenimentele formale și informale ale școlii.

**Consiliul Părinților** este un organism școlar important care participă la luarea deciziilor importante în cadrul școlii.

Consiliul părinților este format din reprezentanți ai fiecărei clase (fiecare clasă își alege reprezentantul prin vot democratic). Consiliul părinților participă astfel la selectarea conducerii școlii, la modificarea și adoptarea documentelor juridice importante ale școlii, cum ar fi Regulamentul școlar, Codul de etică și alte documente similare.

**lată evenimentele pe care le organizăm în școala noastră (unele dintre ele au loc în fiecare an) și care implică părinții și elevii:**

### **1. Concurs de prăjituri de Halloween**

În ultimii 10 ani, școala noastră a organizat un concurs de prăjituri pentru Halloween. Elevii fac acasă prăjituri sau alte dulciuri pe tema Halloween-ului. Ei lucrează în perechi sau în grupuri, cu ajutorul părinților, și apoi le aduc la școală după-amiază.

Toate prăjiturile și dulciurile sunt expuse în holul central al școlii. Fiecare are propriul număr, astfel încât juriul să nu cunoască identitatea autorului dulciurii.

Juriul este format din părinți, profesori și alt personal al școlii. Există mai multe categorii în care elevii concurează: cea mai gustoasă, cea mai dulce, cea mai dezagustătoare, cea mai creativă. Toți participanții - elevi și părinți, primesc un certificat de participare ca semn de apreciere. Pentru fiecare categorie, premiem primele trei locuri.

### **2. Târgul de Crăciun**

Târgul de Crăciun este un eveniment prin care ne propunem să încurajăm colaborarea între elevi, profesori și părinți și să deschidem porțile școlii noastre către comunitatea locală. Principiul constă în amenajarea în acea zi a unor standuri unde elevii, împreună cu profesorii lor, expun rezultatele muncii lor. Anul acesta, am avut standuri cu suveniruri precum îngeri și decorațiuni de Crăciun, decorațiuni realizate din materiale forestiere, cărți poștale, bijuterii, prăjituri de casă, produse de patiserie și clătite umplute. Pe lângă toate acestea, am avut și un program muzical susținut de elevii noștri talentați, dans și spectacole de teatru.

### **3. Festivalul diversității**

Festivalul Diversității este un eveniment public menit să reunească părinți, elevi și profesori pentru a implementa împreună programul. Școala noastră are mulți elevi de naționalități diferite și suntem mândri de acest lucru. Ne străduim să evidențiem avantajele și bogăția acestor diferențe și să sensibilizăm elevii la diversitate și la acceptarea multiculturalismului. Festivalul a avut două faze: un program condus de elevii noștri și o altă parte organizată de părinți.

În funcție de țara din care provin, părinții au pregătit o mâncare tradițională din țara respectivă, au marcat-o cu un steag și au enumerat ingredientele mâncării respective. Toate mâncărurile au putut fi degustate în sala noastră de mese după încheierea programului. Prima parte a programului a constat în spectacole ale corului școlii, dansuri, cântece și recitări ale elevilor a căror patrie nu este Croația.

### **4. Întâlniri părinți-învățători cu ateliere pe teme specifice**

### **5. Proiect de carte florală**

Proiectul Floral Book este un proiect pentru dezvoltarea abilităților de lectură, a dragostei pentru lectură și cărți. Acesta este realizat cu sârguință de profesorii și elevii claselor a doua în colaborare cu bibliotecarul școlii noastre.

Scopul este de a încuraja elevii de clasa a II-a să abordeze idei diferite în procesul experiențial de învățare, să dobândească experiență creativă, să stimuleze imaginația și creativitatea, să se bucure de lectură, să realizeze o relație mai creativă față de lectura obligatorie, să dezvolte conștiința ecologică în rândul elevilor și să încurajeze elevii să devină interesați de domeniile STEM.

Elevii participă la un concurs de recunoaștere a florilor, realizează semne de carte cu motive din povești, decorațiuni din hârtie reciclată, picturi parfumate din materiale naturale și desenează benzi desenate bazate pe povești.

Cel mai simplu mod de a învăța despre plante este prin colectarea, uscarea și aranjarea plantelor într-o colecție numită ierbar. Elevii își încearcă abilitățile în acest proces interesant de descoperire și conservare a speciilor individuale de floră autohtonă. Elevii încearcă, de asemenea, să producă hârtie reciclată și demonstrează că reciclarea este un proces util, deoarece reduce utilizarea materiilor prime naturale și protejează mediul!

Împreună cu profesorii și bibliotecarul școlii, ei vizitează, de asemenea, expoziția de insecte - o expoziție permanentă a Muzeului orașului Varașdin - Departamentul de Entomologie și Centrul de grădinarit, unde află informații interesante și instructive despre lumea plantelor și a animalelor.

La finalul proiectului, în sala noastră de sport se organizează jocuri competiționale denumite Dandelion Competition Games, la care participă elevii din clasele a II-a **împreună cu părinții, bunicii lor!** Dezvoltarea spiritului sportiv, încurajarea concurențelor, zâmbetele și bucuria de pe fețele elevilor noștri (și ale părinților) sunt cea mai bună recompensă pentru astfel de activități și au efecte pozitive asupra comunității noastre școlare.

Elevii prezintă rezultatele muncii comune în cadrul proiectului - lucrări imaginative și creative părinților lor în cadrul expoziției, după jocuri competitive și băuturi răcoritoare.

## **6. Proiecte Erasmus în care părinții sunt gazde pentru elevii din țări străine**

Părinții înțeleg beneficiile programului Erasmus și participă, după caz, la punerea sa în aplicare. În cadrul proiectului Erasmus "Cetățeni digitali în Europa modernă", părinții elevilor noștri au găzduit temporar 15 elevi din Sicilia. Ei s-au dovedit a fi gazde bune, iar în timpul aceluși proiect, părinții și profesorii au fost nevoiți să colaboreze îndeaproape cu coordonatorii de proiect și, conectându-se în continuare cu aceștia, au devenit mai deschiși și pregătiți să coopereze cu profesorii.

**Iată câteva măsuri care pot fi luate pentru a implica părinții în evenimentele formale și informale ale școlii și pentru a asigura participarea lor în Consiliul părinților:**

**Comunicarea:** Comunicarea regulată și transparentă cu părinții este esențială pentru construirea unui parteneriat. Școala ar trebui să informeze în mod regulat părinții cu privire la activități, evenimente și decizii importante prin buletine informative, e-mailuri, social media sau întâlniri.

**Ziua porților deschise:** Organizarea de case deschise, întâlniri cu părinții, ateliere și evenimente la școală permite părinților să cunoască profesorii, directorii și alți părinți și să participe la viața școlii.

**Colaborarea cu Consiliul Părinților:** Consiliul părinților ar trebui să fie activ și implicat în deciziile-cheie ale școlii. Este necesar să se asigure că părinții au acces la informații privind activitatea Consiliului părinților și să li se ofere posibilitatea de a-și exprima opiniile și sugestiile.

**Educația părinților:** Organizarea de ateliere educative și conferințe pentru părinți pe teme importante, cum ar fi parentingul, educația, sănătatea mintală a adolescenților și succesul academic, îi poate ajuta pe părinți să își sprijine mai bine copiii la școală și acasă.



**Colaborarea cu comunitatea locală:** Parteneriatul cu organizațiile locale, asociațiile de părinți și alte instituții poate oferi resurse și sprijin suplimentare pentru activitățile școlare și poate încuraja implicarea părinților în evenimentele școlare.

**Feedback:** Solicitarea periodică de feedback de la părinți cu privire la nevoile, interesele și satisfacția acestora față de activitatea școlii permite școlii să își adapteze activitățile și deciziile pentru a răspunde mai bine nevoilor părinților și ale copiilor lor.

Prin aceste activități și prin implicarea în Consiliul Părinților, școala poate construi un parteneriat cu părinții care să contribuie la o educație mai bună și la bunăstarea tuturor elevilor.

**Este important ca școlile să fie parte integrantă a comunității, deoarece:**

Școlile care sunt conectate la comunitățile lor au adesea acces la o rețea de sprijin mai largă. Aceasta poate include resurse comunitare, voluntari și parteneriate cu întreprinderi sau organizații locale, toate acestea putând îmbunătăți experiența educațională a elevilor.

Atunci când școlile sunt implicate în comunitățile lor, ele își pot adapta programa școlară pentru a reflecta contextul local, făcând învățarea mai relevantă și mai semnificativă pentru viața elevilor.

Școlile care se implică activ în comunitățile lor promovează un sentiment de apartenență și coeziune socială. Acest lucru poate duce la relații mai puternice între elevi, părinți, profesori și membrii comunității, creând un mediu favorabil pentru toți cei implicați.

Comunitățile pot oferi resurse valoroase școlilor, cum ar fi expertiză, facilități sau finanțare. Prin colaborarea cu comunitatea, școlile pot accesa aceste resurse pentru a îmbunătăți oportunitățile de învățare pentru elevi.

Profesorii se pot asigura că școlile sunt o parte integrantă a comunității prin:

**Construirea de relații:** Profesorii pot stabili și menține relații pozitive cu părinții, membrii comunității și organizațiile locale. Acest lucru poate implica participarea la evenimente comunitare, participarea la întâlniri de cartier și contactarea liderilor comunității.

**Încorporarea resurselor comunitare:** Profesorii pot integra resurse comunitare în planurile de lecții și activități. Acest lucru poate implica invitarea de vorbitori din comunitate, organizarea de excursii la puncte de reper sau întreprinderi locale sau colaborarea cu organizații comunitare în cadrul unor proiecte.

**Implicarea părinților:** Profesorii pot implica activ părinții în educația copiilor lor prin încurajarea participării părinților la activitățile școlare, oportunitățile de voluntariat și conferințele părinți-profesori. Acest lucru favorizează sentimentul de proprietate și investiție în comunitatea școlară.

**Proiecte de Service-Learning:** Profesorii pot implica elevii în proiecte de învățare prin servicii care abordează nevoile sau problemele comunității. Acest lucru le permite elevilor să își aplice învățarea în contexte din lumea reală, având în același timp un impact pozitiv în comunitatea lor.

**Comunicarea deschisă:** Profesorii pot menține linii deschise de comunicare cu părinții și membrii comunității, informându-i cu privire la evenimentele școlare, inițiative și oportunități de implicare. Acest lucru contribuie la construirea încrederii și transparenței în cadrul comunității.

## Ceea ce facem în școala noastră este să organizăm cooperarea cu:

- **ONG-uri locale, cum ar fi "Udruga zipka"-"ZIPKA"** Asociația părinților adoptivi pentru copii și tineri din județul Varaždin a fost înființată în 2007 cu scopul de a promova, dezvolta și îmbunătăți îngrijirea adoptivă pentru copii și tineri. Asociația reunește aproximativ cincizeci de părinți adoptivi pentru copii și tineri din județul Varaždin, implică copiii și tinerii, recunoaște nevoile acestora și lucrează la îmbunătățirea calității vieții copiilor și tinerilor din familiile adoptive. Aceștia desfășoară în mod regulat activități de promovare a asociației prin intermediul unor standuri promoționale, prin expunerea lucrărilor creative ale copiilor și părinților adoptivi, prin distribuirea de broșuri promoționale și prin furnizarea de informații relevante pentru îngrijirea în plasament.
- **"Udruga gredica"** Asociația pentru Promovarea Vieții Durabile "Gredica" este o organizație non-profit cu sediul în Varaždin. Scopul principal al asociației este de a promova și implementa soluții locale practice legate de o gamă largă de practici de viață durabilă. Asociația este cunoscută în primul rând pentru proiectul său de succes privind o grădină comunitară numită "Čudesni vrtovi" (Grădini miraculoase), care implică în prezent peste 100 de cetățeni din zona Varaždin.

În plus, asociația organizează și desfășoară în mod regulat prelegeri și ateliere de lucru foarte apreciate în domeniul vieții durabile, acoperind subiecte precum agricultura și grădinăritul ecologic, sursele de energie regenerabilă, construcțiile ecologice, transportul (urban) ecologic, economia alternativă, modelele sociale alternative și multe altele.

**"Zelena čistka"** Curățenia verde face parte din mișcarea globală Let's do it! și din acțiunile anuale World Cleanup, care reunesc cetățeni și organizații active în cel mai mare proiect de voluntariat din istoria omenirii. Școala noastră participă la această inițiativă cu elevii, profesorii și părinții săi.

Prin curățarea împreună a propriului nostru colț ecologic, se conștientizează impactul activității umane asupra mediului și importanța gestionării responsabile a deșeurilor, cu scopul de a păstra mediul, natura și planeta Pământ, casa noastră comună.

**Institutul Croat de Sănătate Publică:** În cadrul Institutului Croat de Sănătate Publică, sarcinile Serviciului de medicină școlară, sănătate mintală și prevenirea dependenței includ:

- Coordonarea, îndrumarea profesională și supravegherea activităților de medicină școlară;
- Îmbunătățirea asistenței medicale pentru elevi și studenți;
- Monitorizarea și îmbunătățirea sănătății elevilor și tinerilor;
- Monitorizarea indicatorilor de sănătate ai copiilor și tinerilor școlari;
- Îmbunătățirea sănătății elevilor;
- Coordonarea, îndrumarea profesională și supravegherea activităților de sănătate mintală și de prevenire a dependenței;
- Prevenirea bolilor și tulburărilor psihice;

**Departamentul de Poliție** - Postul de Poliție Varaždin colaborează în mod regulat cu școala noastră, organizând prelegeri și ateliere în fiecare an, cu scopul de a educa copiii și tinerii cu privire la pericolele din trafic. În clasa întâi, polițiștii de prevenire lucrează cu cei mai tineri elevi pentru a-

dota cu abilități de navigare în siguranță în trafic. Aceștia îi familiarizează pe elevi cu semnificația semnelor de circulație și practică traversarea în siguranță pe trecerile de pietoni și utilizarea semafoarelor.

**MIS** - Muzeul și Școala- MIS - Muzeul și Școala este un program educațional al Muzeului Orașului Varaždin destinat elevilor de școală primară și gimnazială, care durează pe tot parcursul anului școlar și include:

- vizite individuale și de grup la expoziții permanente și expoziții temporare
- vizite ghidate ale expozițiilor de către experți
- prelegeri tematice
- ateliere tematice educaționale și creative, săli de joacă.
- Elevii folosesc aceste activități cu permise corespunzătoare, care sunt cofinanțate de orașul

Varaždin pentru școlile elementare din Varaždin, în timp ce elevii liceelor din Varaždin și ai școlilor elementare din județul Varaždin finanțează singuri achiziționarea билетelor (cu reduceri avantajoase dacă toți elevii școlii sunt incluși în program).

Pentru fiecare vizită organizată la un conținut muzeal, elevii din școlile primare din Varaždin primesc, de asemenea, timbre/stickere speciale, iar la sfârșitul anului școlar, clasa cu cele mai multe vizite este recompensată de muzeu cu o excursie specială.

De 12 ani avem o secție de alpinism la școală, care reunește peste 120 de elevi din școala noastră, din clasele 3-8, și colaborează cu **asociațiile locale de alpinism** și cu **Asociația Croată de Alpinism**. În plus, școala colaborează cu Serviciul croat de salvare montană, care desfășoară exerciții demonstrative de operațiuni de salvare montană și îi învață pe elevi elementele de bază ale acordării primului ajutor.

**Comunitatea de tehnicieni** - **Aceștia** oferă elevilor educație în domeniul modelării și prelucrării lemnului, precum și ateliere gratuite pentru elevi în timpul vacanțelor școlare.

În fiecare perioadă de învățământ (trimestru) organizăm mai multe conferințe gratuite pentru părinți pe teme legate de educație, sănătate mintală, dependențe, metode de învățare și subiecte similare. Foarte des, invităm profesioniști precum psihiatri, psihologi, medici generaliști, ofițeri de poliție, voluntari și experți similari la prelegerile noastre.

În plus, profesorii de clasă organizează ateliere pentru părinți, iar subiectele depind de nevoile individuale ale elevilor din clasa respectivă sau de problemele actuale cu care se confruntă clasa respectivă. De exemplu, unele dintre subiecte includ violența între colegi și cum să recunoști un copil care are probleme cu colegii, cum să reduci utilizarea telefonului mobil, mentalitatea de creștere versus mentalitatea fixă, înscrierea elevilor la liceu și subiecte similare.

## 5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII

**Mediul școlar colaborativ** se referă la o atmosferă de învățare în care elevii, profesorii, personalul și, uneori, părinții lucrează împreună pentru a atinge obiective educaționale comune.

Acest tip de mediu școlar se caracterizează printr-o cultură a cooperării, a responsabilității partajate și a respectului reciproc, în care efortul colectiv vizează îmbunătățirea experienței și a rezultatelor educaționale pentru toți participanții.

Unele dintre **aspectele-cheie care definesc mediul școlar colaborativ** sunt viziunea și obiectivele comune, învățarea în echipă, comunicarea deschisă, luarea deciziilor incluzive, relațiile de sprijin între colegi, utilizarea în colaborare a tehnologiei, conducerea comună, parteneriatul comunitar, rezolvarea în colaborare a problemelor și celebrarea succesului.

În esență, un mediu școlar colaborativ este unul în care întreaga comunitate școlară lucrează împreună într-o manieră coerentă, solidară și respectuoasă pentru a crea o experiență de învățare pozitivă și eficientă pentru toți elevii.

A avea **o viziune și obiective comune** înseamnă că comunitatea școlară, inclusiv administratorii, profesorii, elevii și părinții dezvoltă și se angajează în mod colaborativ față de o viziune comună pentru școală, cum ar fi crearea unei clase în aer liber primitoare și motivantă în curtea școlii sau îmbunătățirea ratelor de alfabetizare sau promovarea unei culturi a incluziunii.

A avea **comunități profesionale de învățare** înseamnă că elevii se implică în mod regulat în proiecte și activități de grup în care trebuie să lucreze împreună pentru a finaliza sarcinile, a rezolva probleme și obstacole și a atinge obiective comune. În școala noastră, acest lucru se întâmplă atunci când avem vreun eveniment public pentru părinți, cum ar fi sărbătorirea zilei de naștere a școlii- toți participanții la program exersează de-a lungul anilor și, în final, toți trebuie să se încadreze într-un program unit. Există, de asemenea, programe de învățare oferite ca activități extracurriculare în timpul anului școlar (robotică, cursuri de chimie, cursuri de limbi străine etc.).

**Comunicarea deschisă în rândul personalului** este la un nivel ridicat într-un mediu școlar colaborativ. Aceasta înseamnă că există reuniuni regulate și canale de comunicare în care profesorii și personalul, elevii și părinții își pot exprima ideile, preocupările și feedback-ul.

Dacă elevii și părinții sunt incluși în procesele de luare a deciziilor privind politicile școlare, opțiunile curriculare și planificarea evenimentelor, acesta este un mod de **luare a deciziilor incluzive**. În acest proces, este, de asemenea, important să ne asigurăm că sunt luate în considerare diverse perspective.

În mediul școlar, elevii ar trebui să fie încurajați să vadă dificultățile, provocările și nevoile celorlalți și să se ajute reciproc prin programe de meditații între colegi, mentorate inițiate de profesori. Realizările, atât individuale, cât și colective, sunt sărbătorite prin adunări, buletine informative și rețele de socializare, cu scopul de a promova un sentiment de mândrie și de comunitate.

**Beneficiile unui mediu școlar bazat pe colaborare** sunt numeroase și au un impact profund atât asupra elevilor, cât și asupra profesorilor. Îmbunătățirea performanțelor școlare, îmbunătățirea abilităților de rezolvare a problemelor, dezvoltarea abilităților sociale și emoționale, creșterea

motivației și a implicării, o mai mare incluziune și diversitate, îmbunătățirea gândirii critice, colaborarea și dezvoltarea profesională a profesorilor, îmbunătățirea schimbului de resurse.

În general, o atmosferă școlară bazată pe colaborare creează un mediu educațional dinamic, favorabil și îmbogățitor, care aduce beneficii atât profesorilor, cât și elevilor, conducând la rezultate îmbunătățite ale învățării, la dezvoltare profesională și la o cultură școlară pozitivă.

**Mediul școlar** joacă, de asemenea, un rol semnificativ în modelarea motivației profesorilor. Un mediu școlar pozitiv, favorabil și bazat pe colaborare poate spori în mare măsură entuziasmul, dedicarea și satisfacția profesională generală a profesorilor.

Atunci când liderii școlari oferă **o comunicare clară, resurse și încurajări**, profesorii se simt valorizați și sprijiniți, ceea ce le sporește motivația. Acesta este sprijinul administrativ.

Oportunitățile de creștere și dezvoltare, cum ar fi atelierele, formarea și avansarea în carieră, îi motivează pe profesori să își îmbunătățească competențele și să rămână implicați în profesie. Acestea sunt oportunitățile de dezvoltare profesională.

O cultură care promovează **colaborarea între profesori** favorizează sentimentul de comunitate și de scop comun. Profesorii sunt mai motivați atunci când pot colabora, împărtăși idei și rezolva probleme împreună. Munca în echipă și colegialitatea sunt un aspect important al mediului școlar colaborativ.

**Interacțiunile pozitive cu elevii**, în care profesorii văd impactul muncii lor asupra creșterii și realizării elevilor, oferă motivație intrinsecă. Cele mai mari oportunități pentru profesori de a stabili legături cu elevii lor, de a-i cunoaște cu adevărat și de a le câștiga încrederea au loc în afara școlii, cum ar fi excursiile școlare, drumețiile, atelierele și evenimentele sportive.

**Interacțiunile pozitive cu elevii în afara cadrului tradițional al clasei** pot îmbunătăți în mare măsură relația profesor-elev, oferind profesorilor oportunități pentru legături mai profunde și motivație intrinsecă. Aceste interacțiuni au loc în diverse contexte, cum ar fi excursii școlare, drumeții, ateliere și evenimente sportive. Iată cum contribuie aceste activități la construirea unor relații puternice și a motivației:

**Activitățile extrașcolare** permit profesorilor și elevilor să interacționeze într-un mediu mai relaxat și informal. Aceste interacțiuni îi ajută pe profesori să înțeleagă personalitatea, interesele și punctele forte ale elevilor, dincolo de performanțele academice.

Implicarea elevilor în contexte diferite contribuie la construirea încrederii și a respectului reciproc. Atunci când elevii îi văd pe profesori participând și bucurându-se de activități împreună cu ei, profesorii devin mai umani și promovează un sentiment de camaraderie.

### **Înțelegerea holistică a elevilor**

Profesorii pot observa aptitudinile și talentele elevilor care ar putea să nu fie evidente în clasă, cum ar fi leadership-ul, munca în echipă, creativitatea și reziliența. Această înțelegere holistică îi ajută pe profesori să își adapteze strategiile de predare pentru a sprijini mai bine dezvoltarea fiecărui elev.

Profesorii obțin informații despre interesele, hobby-urile și potențialele provocări ale elevilor, ceea ce le permite să ofere sprijin și încurajări mai personalizate.

Elevii sunt adesea mai motivați și mai implicați în activitățile care le plac în afara clasei. Profesorii pot valorifica aceste interese pentru a crea experiențe de învățare mai atractive și mai relevante în clasă.

Participarea la activități în cadrul cărora elevii se simt reușiți și apreciați consolidează comportamentul și atitudinile pozitive, care se pot traduce prin performanțe școlare și un comportament mai bun în clasă.

Școala noastră practică de 14 ani drumețiile și integrarea predării în afara zidurilor clasei. Am observat schimbări pozitive, cum ar fi rezultate academice îmbunătățite, o mai bună autoreglare a emoțiilor, sănătate fizică și mentală și vedem că motivul este participarea la activități în aer liber.

Interacțiunile extrașcolare dintre profesori și elevi joacă un rol esențial în construirea unor relații puternice și de încredere și în creșterea motivației intrinseci a profesorilor. Aceste experiențe contribuie la un mediu educațional mai dinamic, mai atractiv și mai favorabil atât pentru elevi, cât și pentru profesori.

**Recunoașterea și aprecierea periodică a muncii** și realizărilor **cadrelor didactice** le sporesc moralul și motivația. Aceasta se poate face prin premii oficiale, laude verbale sau recunoaștere publică.

**Școlile care promovează un echilibru sănătos între viața profesională și cea privată** prin sarcini de lucru rezonabile, programe flexibile și sprijin pentru nevoile personale contribuie la reducerea epuizării și la creșterea motivației.

**Activitățile de team building** pentru personalul școlar pot contribui la promovarea colaborării, îmbunătățirea comunicării și construirea unei echipe mai puternice.

Formarea de echipe este importantă într-un cadru școlar deoarece sporește colaborarea și îmbunătățește comunicarea în rândul personalului. Activitățile de team building facilitează o mai bună comunicare în rândul personalului, ajutând cadrele didactice și personalul administrativ să înțeleagă punctele forte și punctele slabe ale fiecăruia și cum să lucreze împreună mai eficient.

Prin implicarea în activități de team-building, membrii personalului formează legături personale și profesionale mai puternice, ceea ce poate duce la un mediu de lucru mai coerent și mai favorabil.

Desfășurarea de activități de team building sporește moralul și motivația. Aceste activități pot face ca personalul să se simtă valorizat și apreciat, ceea ce duce la o satisfacție profesională și un moral mai ridicat.

O echipă motivată are șanse mai mari să fie entuziastă și dedicată muncii sale, ceea ce poate duce la îmbunătățirea performanței și la o cultură școlară pozitivă.

**Colaborarea și relațiile pozitive ale personalului** au un impact semnificativ asupra elevilor și asupra rezultatelor lor academice. Atunci când personalul lucrează bine împreună, acesta oferă un exemplu pozitiv pentru elevi, demonstrând importanța muncii în echipă și a cooperării. Un personal coeziv poate oferi un sprijin mai consistent și mai eficient elevilor, îmbunătățind rezultatele lor academice și sociale. Un mediu de lucru favorabil conduce la o performanță generală mai bună și la bunăstarea atât a personalului, cât și a elevilor.

Exercițiile de team-building pot ajuta personalul să învețe strategii eficiente de soluționare a conflictelor, reducând tensiunile și îmbunătățind mediul de lucru în general.

Aceste activități promovează înțelegerea și empatia între colegi, facilitând navigarea și rezolvarea conflictelor pe cale amiabilă.

Team building-ul include adesea componente de dezvoltare profesională care îmbunătățesc abilități precum conducerea, comunicarea și gestionarea proiectelor.

O cultură școlară puternică și pozitivă se bazează pe încredere, respect și colaborare în rândul personalului, care pot fi consolidate prin activități regulate de consolidare a echipei.

Atunci când membrii personalului știu cum să lucreze bine împreună, își pot îndeplini sarcinile mai eficient și mai eficace. Un mediu de lucru pozitiv și atractiv poate duce la scăderea fluctuației personalului, economisind timp și resurse pentru școală în recrutarea și formarea de noi angajați. Activitățile de team-building contribuie la asigurarea faptului că toți membrii personalului sunt aliniați la obiectivele și misiunea școlii, lucrând împreună pentru atingerea unor obiective comune.

Pe scurt, activitățile de team-building sunt esențiale pentru promovarea unui mediu școlar colaborativ, motivat și productiv, în beneficiul nu numai al personalului, ci și al elevilor și al comunității școlare în general.

În general, un mediu școlar pozitiv care sprijină nevoile profesionale și personale ale profesorilor, încurajează colaborarea și le recunoaște eforturile creează o atmosferă motivantă în care profesorii pot prospera și rămâne dedicați profesiei lor.

**Un mediu de învățare incluziv** este unul care oferă oportunități echitabile tuturor elevilor de a învăța, de a se dezvolta și de a reuși, indiferent de trecutul, abilitățile sau circumstanțele lor. Acesta se caracterizează prin practici, politici și atitudini care recunosc și valorizează diversitatea și acționează activ pentru a reduce barierele din calea învățării. Iată principalele componente și beneficii ale unui mediu de învățare incluziv:

#### **Componentele cheie ale unui mediu școlar incluziv:**

- Materiale curriculare și metode de predare care reflectă și respectă diversitatea studenților.
- Adaptarea metodelor de predare pentru a răspunde nevoilor diverse ale studenților.
- Utilizarea unei combinații de activități de învățare vizuală, auditivă și kinestezică pentru a se adapta diferitelor stiluri de învățare.
- Furnizarea de materiale și resurse accesibile tuturor elevilor, inclusiv celor cu handicap.
- Acces la sprijin suplimentar, cum ar fi educație specială, consiliere și meditații.
- Existența unei săli de resurse în care elevii pot primi ajutor suplimentar la cursuri.
- Programe împotriva bullying-ului și inițiative de mentorat între colegi.
- Învățarea colaborativă: Încurajarea elevilor să lucreze împreună și să învețe unii de la alții.
- Formarea continuă a educatorilor cu privire la practicile de predare incluzive.
- Ateliere privind competența culturală și strategiile de diferențiere a instruirii.
- Implicarea familiilor și a comunității în procesul educațional.

Politici școlare care promovează echitatea și incluziunea. Politici care sprijină înscrierea elevilor cu medii și abilități diverse.

Spații fizice care pot fi adaptate pentru a răspunde diferitelor nevoi de învățare.  
Săli de clasă cu mobilier mobil pentru a permite lucrul în grup și studiul individual.

### **Beneficiile unui mediu incluziv:**

- Elevii au performanțe academice mai bune atunci când se simt incluși și sprijiniți.
- Mediile incluzive sporesc motivația și implicarea elevilor.
- rate mai ridicate de prezență și participare la activitățile școlare.
- Practicile incluzive ajută la reducerea decalajelor de performanță dintre diferite grupuri de elevi.
- Îmbunătățirea performanțelor elevilor din grupurile marginalizate istoric.
- Elevii învață să lucreze și să trăiască într-o societate diversă.
- O mai bună pregătire pentru cetățenia globală și locurile de muncă multiculturale.
- Elevii se simt apreciați și încrezători în abilitățile lor.
- Dorință mai mare de a participa la ore și de a-și asuma roluri de conducere.
- Un mediu școlar primitiv și respectuos aduce beneficii tuturor.
- rate mai scăzute de intimidare și discriminare.
- Elevii și profesorii își dezvoltă abilități puternice de colaborare.
- Lucru în echipă eficient în cadrul proiectelor și o mai bună colaborare între profesori în ceea ce privește sprijinul acordat elevilor.
- Se asigură că toți elevii au acces la aceleași oportunități educaționale.

Prin încorporarea acestor componente cheie, școlile pot crea un mediu de învățare favorabil incluziunii, de care beneficiază toți elevii, promovând atât succesul academic, cât și dezvoltarea personală.

Școala noastră încearcă să creeze un mediu incluziv prin organizarea de evenimente școlare, cum ar fi:

### **FESTIVALUL DIVERSITĂȚII**

Organizarea unui festival al diversității la școală, în cadrul căruia elevii de diferite naționalități își prezintă culturile, atinge multe obiective și beneficii pozitive pentru întreaga comunitate școlară. Este important din mai multe motive:



## **Promovarea multiculturalismului și a toleranței:**

Festivalul diversității îi ajută pe elevi să învețe despre diferite culturi, tradiții și obiceiuri, reducând prejudecățile și stereotipurile. Elevii pot gusta mâncăruri din diferite țări, asculta muzică și urmări dansuri tradiționale, încurajând deschiderea și acceptarea diferențelor. Am implicat și părinții elevilor, deoarece aceștia au supravegheat prezentarea meselor tradiționale.

În cantina școlii noastre am pregătit o mică ispravă pentru toți cei care au participat la Festivalul Diversității. Am avut pe masă mâncare tradițională croată, kazahă, albaneză, țigănească, rusă, ucraineană. Au fost afișate și rețete alături de fiecare dintre mese. Părinții, profesorii, elevii și toți ceilalți invitați s-au amestecat după programul oficial și spectacolul elevilor.

Participarea tuturor elevilor, indiferent de mediul din care provin, la organizarea și desfășurarea festivalului consolidează sentimentul de comunitate și apartenență în cadrul școlii. Repetițiile și activitățile comune din timpul pregătirilor pentru festival promovează colaborarea și munca în echipă între elevi, dar și legătura dintre profesori și părinți.

Festivalul oferă conținut educațional care completează programa școlară prin învățarea practică despre diferite culturi.

Prin prezentări interactive și expoziții, elevii devin mai conștienți de diversitatea culturală și de bogăția pe care o aduce aceasta.

Expoziții care prezintă costume tradiționale, artizanat și lucrări de artă din diferite țări. Festivalul creează o platformă de dialog între elevi, părinți și profesori, unde aceștia pot face schimb de idei și experiențe și pot învăța unii de la alții.

Elevii care își prezintă culturile capătă încredere și un sentiment de mândrie față de moștenirea lor. Spectacolele de dansuri sau cântece tradiționale prezentate de elevi în fața unui public le oferă elevilor ocazia de a-și etala abilitățile și cunoștințele.

Festivalul a implicat părinții și membrii comunității, consolidând legăturile dintre școală și comunitatea în general. Părinții au participat ca voluntari sau au prezentat obiceiuri culturale și mâncare din țara lor, contribuind activ la succesul festivalului. Elevii învață să se pună în perspectiva altora și să dezvolte empatie față de colegii lor din medii culturale diferite. Toate aceste activități și realizări contribuie la crearea unei atmosfere pozitive, incluzive și educative la școală, recunoscând și sărbătorind diversitatea culturală ca valoare și bogăție pentru întreaga comunitate.

## **6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE**

### **Ce este stresul și cum ne putem ajuta pe noi înșine?**

Reacția de stres este o reacție adaptivă normală prin care organismul nostru încearcă să răspundă la schimbările provocate de stimuli interni și externi. Aceste schimbări reprezintă o abatere de la funcționarea obișnuită sau ideală și pot fi chiar pozitive (eustres), deși vorbim mai ales despre cele pe care le considerăm nefavorabile sau care ne sperie - stres.

Corpul nostru, precum și starea noastră mentală, se află într-un proces constant de adaptare la condițiile externe și interne, la mediul nostru, iar reacția la stres servește drept un instrument evolutiv util.

În timpul reacției la stres, organismul mobilizează energie, se pregătește pentru acțiune (luptă sau fugi) și stochează energie doar în caz de probleme pe termen lung. Dacă nu avem abilități de viață dezvoltate pentru a face față stresului, acesta ne poate provoca dificultăți și ne poate fi neplăcut, ba chiar pot apărea probleme funcționale de sănătate, adică dificultăți psihosomatice sau uneori chiar boli permanente (în care joacă un rol și alți factori, adică o combinație de factori).

Evenimentele și situațiile care ne provoacă stres, adică o reacție de stres, se numesc factori de stres. Unele evenimente și situații sunt factori de stres cunoscuți în mod obișnuit, adică reprezintă factori de stres pentru majoritatea oamenilor, de ex:

- decesul unei persoane apropiate
- boala gravă a unei persoane apropiate sau a noastră
- divorț și probleme în relațiile partenieriale
- dificultăți financiare majore
- dezastre naturale și situații extraordinare în societate
- situații periculoase pentru viață și sănătate
- pierderea locului de muncă
- persecuție legală
- eșec semnificativ la locul de muncă sau la școală
- și chiar propria ta nuntă și nașterea unui copil

Cu toate acestea, unii factori de stres sunt, de asemenea, individuali, condiționați de experiențele noastre de viață anterioare. Experiențele stresante anterioare ne fac deosebit de sensibili la aceleași subiecte sau la subiecte similare. De aceea este bine să ne cunoaștem interiorul, să știm unde ne sunt locurile sensibile.

În plus față de cele de mai sus, fiecare dintre noi poate fi mai rezistent sau mai sensibil la stres. În acest sens, nu numai genetica joacă un rol ca predispoziții ale noastre, ci și abilitățile învățate pentru a face față stresului, care ar trebui să facă parte din abilitățile de viață de bază. Eu separ aceste abilități în două categorii-

- abilități de menținere a pregătirii pentru stres
- abilități pentru stres acut

### **Abilități pentru menținerea pregătirii pentru stres**

La fel cum întreținem o mașină sau niște aparate electrocasnice, ar trebui să ne menținem și o bună sănătate psihofizică. Un lucru nu poate fi separat de celălalt, după cum se spune "Un spirit sănătos într-un corp sănătos" și viceversa. Legătura dintre "minte și corp" este o stradă cu două sensuri. Menținerea unei stări bune a minții și a corpului ne face pregătiți să ne apărăm împotriva eventualelor dificultăți, fie că este vorba despre un virus, o bacterie sau o sarcină datorată diferitelor evenimente care afectează ambele componente. Așa cum ne menținem o bună imunitate fiziologică, ar trebui să ne cultivăm și rezistența psihologică. Noi o numim o bună igienă mentală, iar în limbile unor țări veți găsi și termenul de "igienă psihică". Prin urmare, este necesar să menținem o bună igienă mentală.

Coloquial, ar putea fi numită parțial "o viață ordonată". Preocuparea continuă pentru un stil de viață ordonat ne face mai rezistenți la stres.

### **Igiena mentală include:**

- un număr suficient de ore de somn și un somn de calitate
- alimentație de calitate și regulată, în cantitate moderată - mese regulate preparate din alimente cât mai proaspete posibil și mai puțin prelucrate, adecvate activității curente, variate
- activitatea fizică - corpul uman a fost creat pentru mișcare, este de dorit să se includă activitatea aerobică în fiecare zi - mersul pe jos, mersul rapid, jogging, înot, ciclism etc., care poate include, de asemenea, curățarea mai rapidă a apartamentului, urcarea scărilor...
- odihna - foarte importantă pentru societatea modernă, în care valoarea este adesea măsurată în funcție de eficiență și de timpul petrecut la locul de muncă; fiecare organism trebuie să se odihnească, în timpul odihnei resursele noastre fizice și mentale sunt reînnoite și restabilă homeostazia organismului
- activitate socială plăcută - oamenii au un creier social, chiar începutul vieții noastre depinde de relația cu o altă persoană (supt, oferind căldură și protecție), modul în care am fost creați - contactul social pozitiv și legătura cu noi are un efect calmant, ne dă un sentiment de siguranță și liniște
- contactul cu natura - am venit din natură și cu natura suntem inextricabil legați, tot ceea ce facem afectează restul lumii vii și ne-vii și viceversa; plimbare în parc, pădure, pajiște, scăldat în mare sau lac, realizarea contactului cu restul lumii vii și ne-vii are un efect favorabil asupra sănătății noastre mentale (și acesta este un fel de conexiune!)
- activități care reprezintă plăcere pentru noi - cercetările privind depresia și episoadele depresive au arătat că starea noastră de spirit este afectată pozitiv de activitățile plăcute și de activitățile care ne dau un sentiment de realizare. Este important să nu includem doar evenimente mari, mai degrabă încorporăm teoretizarea, putem oferi într-o zi "obișnuită"; activitățile plăcute sunt cele care ne plac, iar unele dintre ele pot fi cele pe care le împărtășim cu alte persoane, în timp ce altele sunt specifice pentru noi și un număr mai mic de alte persoane, exemple pot fi: vizionarea unui film, mersul pe bicicletă, discuția cu un prieten etc.
- activități care ne dau un sentiment de realizare - ca și la punctul anterior, să ne gândim la activitățile pe care le putem face într-o zi "obișnuită", deoarece așa sunt majoritatea zilelor noastre; ceea ce ne dă un sentiment de realizare va depinde cu siguranță de poziția noastră de pornire și nu ar trebui

să ne ghidăm după anumite reguli generale sau după ceea ce este caracteristic altor oameni, de exemplu.

- dacă nu ne place să spălăm vasele, realizarea nu va fi amânarea și spălarea vaselor sau practicarea pianului 30 de minute pe zi, utilizarea laptelui de corp după duș, curățarea biroului după fiecare zi de lucru, ci și lucruri mai importante, care uneori se întâmplă zilnic, promovarea unui examen, finalizarea studiilor, economisirea banilor, câștigarea unei medalii la înot....

Fiecare dintre noi ar trebui să facă o listă cu activitățile sale plăcute și cu activitățile care îi aduc un sentiment de împlinire, să le completeze în mod regulat (sau poate să ștergă ceva) în funcție de noile experiențe ("iarna viitoare voi învăța să schiez și poate voi descoperi că este destul de distractiv") și este necesar să le avem undeva "la vedere" - **CÂND MOODUL CADE, NU NE VOM REAMINTI UȘOR CE ESTE CE L-A FIXAT PENTRU NOI.** Conducerea în funcție de starea de spirit de zi cu zi, este necesară pentru a alterna aceste două tipuri de activități. În prezent scriu acest text, ceea ce îmi dă un sentiment de împlinire, iar acum voi lua o pauză și voi coace o prăjitură, care se află pe lista mea de activități de indulgență/plăcere.

- munca - munca este vindecătoare pentru o persoană, și există multe motive pentru aceasta, astfel încât, de-a lungul istoriei, multe proverbe legate de muncă ca, de exemplu, în muncă este mântuirea; prin muncă și activitatea generală este posibil să se "remodeleze" multe stări emoționale, să se cheltuiască energia de mobilizare a emoțiilor (cum ar fi, de exemplu, furia), dar și a altora ("să scuture tristețea pe hârtie", "să picteze durerea ta")
- aplicarea tehnicilor de relaxare - atunci când vorbim despre tehnici de relaxare, le asociem de obicei cu situațiile de criză, adică atunci când problema a apărut deja, dar aplicarea regulată a tehnicilor de relaxare este o modalitate excelentă de a menține echilibrul sistemului nervos, adică starea optimă și pregătirea, în timp ce nu trebuie să fie vorba despre tehnici de relaxare în sens restrâns, adică tehnici concepute de psihologi, cum ar fi antrenamentul autogen, relaxarea musculară progresivă, ci și despre ceea ce fiecăruia dintre noi i se pare relaxant, de exemplu, o baie, o plimbare în parc, aromaterapia, poate un masaj, mângâierea animalului nostru de companie și altele; în fiecare zi ar trebui să dedicăm cel puțin 15 minute relaxării active; cea mai simplă modalitate de gestionare a stării sistemului nervos este respirația de relaxare.

## EDUCAȚIE SUPLIMENTARĂ/CONSILIERE

Activitățile care au rolul de a elimina, adică de a "risipi" energia care se acumulează în organism din cauza stresului zilnic mic sau mare sunt activitățile aerobe. Activitățile aerobe sunt cele în care în timpul activității există o activitate crescută a sistemului cardiovascular (inima lucrează mai repede decât în repaus) și respirator (respirăm rapid), un aport crescut de oxigen la nivelul mușchilor și care se desfășoară la o intensitate medie, dar pentru o perioadă mai lungă de timp. Procesele metabolice din mușchi au loc în prezența oxigenului (la care se referă cuvântul "aeroban"). (Opuse acestora sunt exercițiile anaerobe care au loc cu aport insuficient de oxigen la nivelul celulelor musculare - este un efort intens și de scurtă durată - alergarea de sprint, ridicarea greutăților etc.). Exemple de exerciții aerobe: jogging, adică alergarea lentă timp de minimum 20 de minute, înotul, mersul rapid, mersul pe bicicletă. Deoarece exercițiile aerobice necesită timp, ele asigură consumul de energie mobilizată de stres din rezervele energetice ale organismului.

## Abilități pentru stresul acut

Pe lângă menținerea pregătirii generale, adică a unei stări bune a organismului, avem nevoie și de abilități pe care le vom aplica atunci când ne vom afla în contact direct cu factorul de stres. Dacă reacția de stres nu a început încă, dar ne aflăm în apropierea factorului de stres proximitatea față de un factor de stres înseamnă că intrăm într-o situație despre care știm că ne provoacă stres, fie el general sau pentru noi. Stresori specifici, de exemplu, susținerea de examene, constrângerile de timp, citirea e-mailurilor oficiale, mersul cu mașina în pantă etc.

### Se pot aplica următoarele:

- tehnici de relaxare - respirația de relaxare, antrenamentul autogen, relaxarea musculară progresivă, imaginația în combinație cu respirația de relaxare etc.

Tehnicile de relaxare ar trebui aplicate înainte de a intra într-o situație care ne provoacă stres și/sau de îndată ce simțim că ceva ar putea provoca o reacție de stres, deoarece, uneori, nu putem prevedea factorul de stres. Dacă am practicat bine tehnicile de relaxare ca parte a igienei mentale, va fi suficient să aplicăm versiunea lor prescurtată.

Știm că corpul și psihicul sunt conectate, astfel încât calmul fizic, adică o stare de relaxare, are un efect favorabil și asupra stării noastre mentale.

- încurajare și sprijin cognitiv (grijuliu), iar în caz de catastrofizare - procesarea rațională a gândurilor și concentrarea asupra impactului.
- informarea și planificarea acțiunilor posibile (rezolvarea problemelor) - dacă suntem bine informați cu privire la ce trebuie să facem în situația noastră care provoacă stres ar putea fi potențial periculoasă (pentru că aceasta este ceea ce face ca situația să fie stresantă), care este natura pericolului, dacă acesta există într-adevăr în mod rațional, cum reacționăm de obicei la acesta (cunoscându-ne pe noi înșine) și cum ne putem ajuta în cazul în care pericolul potențial chiar se materializează, situația va fi mai puțin deranjantă, de exemplu, atunci când știm care va fi factorul de stres (un examen/studiu dificil, o procedură medicală), ne vom simți mai puțin anxioși deoarece nu avem în față ceva complet necunoscut; în cazul examenului menționat, putem, de exemplu, să constatăm că ne este frică, că s-ar putea să ne fie frică sau să fim atât de nervoși încât să ne "blocăm", astfel încât să putem planifica o posibilă cale de acțiune - relaxarea înainte de examen, concentrarea asupra întrebărilor în locul propriilor gânduri de posibil dezastru, menținerea unei respirații relaxate în timpul răspunsului și, în ultimă instanță, solicitarea unei scurte pauze sau a ajutorului profesorului.
- conștientizarea propriilor factori de stres - uneori știm că anumite situații ne stresează, dar ne este greu să înțelegem ce ne face să fim atât de speriați de ele; de exemplu, în situația examenului de mai sus, acestea pot fi: frica de eșec, frica de reacția părinților, frica de rușine în fața profesorului etc. umorul - umorul și râsul au un efect relaxant;
- umorul ne ajută să ne distanțăm de situație, o vedem ca fiind mai puțin devastatoare și mai "generală", ceea ce ne dă mai multă putere și entuziasm pentru a o rezolva.

## **Dacă reacția la stres a început deja**

Dacă într-o situație stresantă reacția de stres a început deja, organismul nostru va mobiliza o cantitate mare de energie (pentru lupta sau fuga condiționată evolutiv). Această energie poate cauza probleme pentru organism, dacă nu o folosim cumva. Este posibil să aplicăm următoarele:

activitatea fizică aerobă - va utiliza energia mobilizată caracteristică reacției la stres

Numai după activitatea fizică aerobă vom fi capabili să aplicăm în mod eficient tehnici de relaxare, de rezolvare a problemelor, adică metode de rezolvare a problemelor, umor, tehnici cognitive etc.

Fiecare dintre noi a dezvoltat și utilizează modalități diferite de a face față stresului, iar totalitatea acestor modalități constituie un "stil de a face față stresului". Prin studierea stilului, determinăm cât de funcțional și adecvat este acesta pentru anumite situații și dacă aplicarea sa conduce la bunăstarea noastră. Ar trebui să ne amintim întotdeauna că creierul este "plastic", ceea ce înseamnă că este capabil să se schimbe și că învățăm toată viața, deci este, de asemenea, posibil să ne schimbăm stilul de a face față stresului.

Și să nu uităm, reacția la stres este o reacție normală, adaptivă, prin care organismul nostru răspunde la schimbările din lumea externă și internă.

Vă rugăm să contactați [cft.hrvatska@gmail.com](mailto:cft.hrvatska@gmail.com) pentru orice informații suplimentare.

De asemenea, ne puteți urmări la <https://www.facebook.com/Petra-Malešević-psiholog-Centar-za-terapiju-ucenteročenuna-suosječanje-1480632852045245>



Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project

## **Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici în Cehia**



**Proiectul "Un mediu primitiv pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)**

**2024**



## **Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Cehia**

**Autor: Andrea Vorlová**

**Foto: Pixabay**

**Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Croația** este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## **CONȚINUT**



**Co-funded by  
the European Union**

<b>1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE</b>	<b>56</b>
<b>2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR</b>	<b>60</b>
<b>3 ÎMPUTERNICIREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA ABILITĂȚILOR DE CONDUCERE</b>	<b>64</b>

<b>4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII</b>	<b>70</b>
<b>5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII</b>	<b>73</b>
<b>6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE</b>	<b>76</b>

## **1. VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE**

**= fundație solidă în valori comune**

*Școala dumneavoastră are o viziune clar articulată? Știați că o viziune poate fi un instrument eficient pentru motivarea și consolidarea comunicării în cadrul personalului didactic? Fiecare profesor din cadrul personalului didactic împărtășește și crede în viziunea școlii? Cum poate ajuta o viziune la luarea deciziilor? Poate viziunea să îmbunătățească predarea? Cum poate fi utilizată viziunea pentru a aborda diferite situații școlare? Viziunea este poate una dintre cele mai importante calități pe care le poate avea un lider, deoarece oferă impuls și direcție nu numai echipei de conducere, ci și fiecărui membru al echipei.*

În lumea de astăzi, cea mai importantă abilitate pentru indivizi și comunități este să aleagă o cale într-o direcție specifică, către un obiectiv specific (concentrare). Într-o lume supraîncărcată de informații, în care cunoștințele și ideile noastre sunt împrăștiate în direcții diferite, **realizarea oricărui lucru de valoare necesită un obiectiv definit**. La fel ca noi toți, școlile au diferite priorități care le sunt reamintite în diferite moduri în fiecare zi, dar pentru a fi cu adevărat vizibile și eficiente, prioritățile trebuie să aibă o direcție și un scop clar. Într-o școală, toate persoanele implicate (numite părți interesate: elev, profesor, director, părinte, membru al personalului, ...) ar trebui să știe:

- CE doresc să obțină (obiective definite)
- DE CE doresc să realizeze aceste lucruri (filosofia, viziunea și misiunea definite),
- CUM să se realizeze acest lucru (plan strategic elaborat).

Să aruncăm o privire asupra etapelor pe care trebuie să le parcurgem atunci când dezvoltăm obiective, viziuni, strategii și planuri. Viziunea, planul și strategia sunt elemente-cheie care, împreună, determină direcția și dezvoltarea viitoare a oricărei organizații, iar școala nu face excepție. Fiecare dintre aceste elemente are un rol specific în procesul de planificare și gestionare și există o strânsă legătură și conexiune între ele. În sistemul educațional ceh, viziunea și planificarea strategică sunt adesea neglijate, însă o viziune școlară clar definită este, de asemenea, baza eficienței conducerii și contribuie semnificativ la un climat școlar sănătos.

Viziunea oferă direcție și inspirație, definind obiectivul final sau starea pe care școala dorește să o atingă. Strategia determină apoi pașii, metodele și mijloacele care vor fi utilizate pentru a realiza această viziune. Planurile sunt mai specifice și detaliază sarcinile, resursele, termenele și responsabilitățile necesare pentru punerea în aplicare a strategiei. Acest proces permite o planificare sistematică și semnificativă, care este esențială pentru o conducere școlară de succes și eficientă.

**O viziune școlară** este o declarație inspirațională care descrie sau vizualizează un obiectiv pe termen lung sau un ideal pentru direcția în care se îndreaptă școala. Viziunea răspunde la întrebarea ce fel de loc dorim să fie școala noastră. Este o imagine aspirațională a ceea ce școala dorește să realizeze în educație și ce valori dorește să reprezinte. Viziunea ar trebui să fie suficient de motivantă pentru a uni comunitatea școlară și pentru a oferi o direcție pentru toate activitățile de planificare viitoare.

**Strategia școlii** specifică apoi modul în care școala își va realiza viziunea. Aceasta include setul de acțiuni, inițiative și abordări pe care școala le va lua pentru a-și atinge obiectivele pe termen lung. Strategia se referă la deciziile privind utilizarea resurselor, prioritizarea activităților și stabilirea de obiective pe termen scurt și mediu care vor apropia progresiv școala de viziunea sa.

**Planul școlar** este apoi o elaborare detaliată a strategiei în proiecte, programe și activități specifice, cu responsabilități clar definite, orizont de timp și identificarea resurselor. Planul transpune strategia și viziunea în acțiuni concrete care pot fi monitorizate și evaluate. Planul contribuie la asigurarea faptului că operațiunile zilnice ale școlii sunt aliniate la obiectivele și aspirațiile pe termen lung. Legătura și conexiunea dintre viziunea, strategia și planul școlii sunt esențiale pentru succesul școlii.

**Viziunea** oferă **inspirația și obiectivul**, **strategia** definește **calea** pentru atingerea acestui obiectiv, iar planul prezintă **pașii concreți** de parcurs. Aceste elemente ar trebui să fie coordonate și revizuite periodic pentru a se asigura că școala rămâne pe calea cea bună pentru a-și atinge obiectivele pe termen lung și pentru a-și îndeplini misiunea.

De unde să începi, cum să o faci - adică CE, DE CE și CUM?

Scopul principal al creării unei viziuni școlare este de a oferi impuls și direcție nu numai directorilor școlii, ci și fiecărui membru al personalului didactic. O viziune este esențială pentru o conducere eficientă, deoarece definește starea viitoare pe care școala se străduiește să o atingă și ajută la orientarea strategiilor și acțiunilor școlii către acel obiectiv. O viziune clar articulată contribuie la dezvoltarea generală a școlii. Aceasta sprijină nu numai dezvoltarea școlii ca întreg, ci și creșterea și dezvoltarea individuală a personalului și a elevilor săi.

Nu uitați:

*"... cu cât mai mulți oameni împărtășesc și se aliniază viziunii școlii, cu atât mai mare este impactul viziunii.*

*... obiectivul de bază ar trebui să fie copilul, învățarea și dezvoltarea sa*

*... să monitorizeze punerea în aplicare a viziunii în mod sistematic, în etape parțiale, în acțiuni zilnice, în momentele în care trebuie luate decizii, reflectând asupra progreselor echipei și ale indivizilor în realizarea viziunii."*

Strategia școlii în sine este un plan cuprinzător care definește direcția pe care o va lua școala în materie de educație și dezvoltare. Aceasta urmărește să atingă obiectivele declarate și să îndeplinească viziunea școlii, asigurând astfel o educație de calitate pentru toți elevii.

Strategia școlii ar trebui să fie:

- **Clar și ușor de înțeles:** toți membrii comunității școlare (profesori, elevi, părinți, conducerea școlii) ar trebui să înțeleagă clar încotro se îndreaptă școala și care este obiectivul său.
- **Ambițioase, dar realizabile:** obiectivele trebuie să fie provocatoare, dar realiste, având în vedere resursele, oportunitățile și nevoile specifice ale școlii.
- **În conformitate cu valorile și principiile școlii:** strategia ar trebui să reflecte ceea ce este important pentru școală și ceea ce aceasta dorește să realizeze pe termen lung în domeniul educației.
- **Flexibilă:** strategia ar trebui să fie capabilă să răspundă la condițiile în schimbare din domeniul educației, pedagogiei și dezvoltării sociale.
- **Comunicabilă:** strategia trebuie să fie comunicată în mod clar și inteligibil tuturor părților interesate (profesori, elevi, părinți, conducerea școlii, fondatorul).

Elaborarea unei strategii școlare implică mai multe etape-cheie:

1. **Analiză:** o înțelegere aprofundată a funcționării interne a școlii (puncte tari și puncte slabe, analiza SWOT) și o analiză a mediului extern (oportunități și amenințări, analiza PEST).
2. **Stabilirea unei viziuni și a unei misiuni:** definirea direcției pe care școala dorește să o ia în domeniul educației și a modului în care dorește să își atingă obiectivul (de exemplu, să devină un lider în educația incluzivă, să obțină rezultate peste medie la testele PISA).
3. **Stabilirea obiectivelor strategice:** obiective educaționale specifice și măsurabile care urmează să fie atinse într-un anumit interval de timp (de exemplu, reducerea numărului de elevi cu rezultate slabe cu 10%, creșterea numărului de elevi implicați în activități extracurriculare cu 20%).
4. **Elaborarea unui plan de acțiune:** O defalcare detaliată a pașilor care trebuie urmați pentru a atinge obiectivele (de exemplu, introducerea unui program de meditații pentru elevii cu rezultate slabe, extinderea activităților extrașcolare).
5. **Punerea în aplicare a strategiei:** punerea în practică a strategiei și asigurarea punerii sale în aplicare (implicarea profesorilor, elevilor, părinților și a conducerii școlii în punerea în aplicare a strategiei).
6. **Evaluare și actualizare:** Evaluarea continuă a strategiei și actualizarea acesteia în funcție de evoluția situației și de rezultatele obținute (de exemplu, evaluarea eficienței programului de meditații, monitorizarea implicării elevilor în activități extracurriculare).

O strategie școlară este un instrument esențial pentru funcționarea și dezvoltarea cu succes a oricărei școli din domeniul educației. Aceasta ajută școala să își atingă obiectivele și viziunea într-un mod eficient, durabil și incluziv, asigurând o educație de calitate pentru toți elevii.

Alte surse:

*Exemple de bune practici, unde funcționează, inspirație:*

- Viziunea 2028 și obiectivele strategice ale școlii, Gymnasium České Budějovice, <https://portal.csicr.cz/Files/Get/8df3ec91-4159-4aa2-8065-c32d2e438a6b>
- Școala primară și grădinița Rozdrojovice: <https://www.zsmsrozdrojovice.cz/vize-a-strategie-skoly>
- Școala primară Nový Bydžov: <https://www.karlovka.cz/index.php/o-skole/strategie-skoly>

*Vreau să știu mai multe:*

- Manual pentru planificare și management strategic în școli, NPI [https://projekty.npi.cz/media/materialy/projekty/strategicke\\_rizeni/Odborne\\_materialy\\_KA02/Manual\\_strategickeho\\_rizeni\\_a\\_planovani\\_ve\\_skolach.pdf](https://projekty.npi.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/Odborne_materialy_KA02/Manual_strategickeho_rizeni_a_planovani_ve_skolach.pdf)
- Strategii de dezvoltare școlară "Scurt și clar", un e-book care poate fi descărcat gratuit <https://strategieskoly.cz/>

*Sfat practic pentru final:*

- *Implicarea tuturor părților relevante, inclusiv a profesorilor, elevilor, părinților și conducerii școlii, în procesul de elaborare a viziunii, strategiei și planului.*
- *Utilizați metode de brainstorming și facilitare pentru a încuraja gândirea creativă și schimbul de idei.*
- *Fiți flexibili și pregătiți pentru schimbare. O strategie trebuie să fie un document dinamic care poate evolua și se poate schimba în timp.*
- *Nu vă fie teamă să solicitați ajutor și sprijin de la experți externi.*

**Crearea unei viziuni, a unei strategii și a unui plan este o sarcină dificilă, dar importantă, care poate conduce la succesul pe termen lung al unei școli.** Dacă directorul pune întrebările potrivite și implică toate părțile relevante în proces, are șanse mari să creeze o strategie eficientă și durabilă.

**Pe lângă întrebările de mai jos, directorul poate pune și alte întrebări care sunt specifice școlii sale și contextului acesteia.** Este important ca directorul să se concentreze pe ceea ce este mai bine pentru școală și elevii săi și să ia în considerare toți factorii relevanți atunci când elaborează o viziune, o strategie și un plan.

**Crearea unei viziuni:**

- Ce valori și principii dorim ca școala noastră să susțină?
- Care este forma ideală a școlii noastre în viitor?
- Care sunt punctele noastre forte și cum le putem folosi pentru a realiza viziunea?
- Care sunt slăbiciunile noastre și cum le putem depăși?
- Care sunt oportunitățile pe care le putem folosi pentru a realiza viziunea?
- Ce amenințări ne pot împiedica să realizăm viziunea?

**Dezvoltarea strategiei:**

- Care sunt obiectivele noastre strategice pentru a ne ajuta să ne realizăm viziunea?
- Ce acțiuni trebuie să întreprindem pentru a ne atinge obiectivele strategice?
- Cine va fi responsabil pentru punerea în aplicare a fiecărei activități?

- De ce resurse vom avea nevoie pentru a ne atinge obiectivele strategice?
- Cum vom măsura și evalua succesul strategiei noastre?
- Cum vom actualiza în permanență strategia și cum vom răspunde la condițiile în schimbare?

#### **Crearea unui plan:**

- Ce pași specifici trebuie să facem pentru a implementa fiecare activitate?
- Când vor fi puse în aplicare aceste măsuri?
- Cine va fi responsabil pentru punerea în aplicare a fiecărei etape?
- De ce resurse vom avea nevoie pentru a pune în aplicare fiecare etapă?
- Cum vom monitoriza și evalua progresele înregistrate în punerea în aplicare a planului?
- Cum vom reacționa la eventualele probleme și obstacole?

#### **Implementare:**

- Cum vom implica profesorii, elevii, părinții și alte părți interesate în punerea în aplicare a strategiei?
- Cum ne asigurăm că toată lumea înțelege strategia și obiectivele acesteia?
- Cum vom motiva și sprijini profesorii și elevii să pună în aplicare strategia?
- Cum vom rezolva eventualele conflicte și neînțelegeri?
- Cum vom monitoriza și evalua impactul punerii în aplicare a strategiei asupra elevilor și personalului didactic?
- Cum vom ajusta și actualiza în permanență strategia ca răspuns la lecțiile învățate și la experiență?

## 2. UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR

= ce să construieți și din ce să construieți

*Ce date folosesc directorii pentru a lua decizii? Ce resurse, standarde folosesc? Ce sprijin oferă legislația națională pentru directori?*

În Republica Cehă, politica educațională este ghidată de mai multe documente strategice care determină direcția și obiectivele educației la diferite niveluri. În special, următoarele documente-cheie reprezintă sursa de bază pentru luarea deciziilor:

- 1) **Strategia de politică educațională 2030+ a Republicii Cehe, aprobată de guvern în 2020, stabilește două** obiective strategice principale: axarea mai mare a educației pe dobândirea de competențe-cheie și reducerea inegalităților în ceea ce privește accesul la o educație de calitate. De asemenea, strategia definește cinci linii strategice, inclusiv transformarea conținutului și metodelor educației, accesul egal la educație, sprijinirea cadrelor didactice, creșterea capacității profesionale și finanțarea
- 2) **Planul pe termen lung de educație și dezvoltare a sistemului de învățământ din Republica Cehă pentru perioada 2024-2027.** Acest document strategic, care determină direcția și prioritățile pentru dezvoltarea sistemului de învățământ la nivel național, este elaborat de Ministerul Educației, Tineretului și Sportului (MoEYS) și are mai multe roluri și funcții importante în sistemul de învățământ
  - a) **Planificarea strategică:** stabilește obiectivele pe termen lung, prioritățile și acțiunile necesare pentru atingerea acestor obiective. Aceasta ajută la coordonarea și direcționarea eforturilor tuturor părților interesate, inclusiv ale școlilor, instituțiilor de învățământ, finanțatorilor și altor instituții.
  - b) **Sprijin pentru politicile educaționale:** oferă un cadru pentru elaborarea și punerea în aplicare a politicilor educaționale la nivel național și regional. Se asigură că toate inițiativele și reformele sunt în conformitate cu viziunea și obiectivele generale ale sistemului educațional.
  - c) **Alocarea resurselor:** ajută la prioritizarea alocării resurselor financiare, umane și materiale. Identifică domeniile care necesită mai multă atenție și investiții pentru a atinge obiectivele stabilite.
  - d) **Evaluare și monitorizare:** stabilește criteriile pentru evaluarea progreselor și a succesului politicilor și măsurilor din domeniul educației. Aceasta permite monitorizarea și evaluarea continuă a punerii în aplicare și a realizărilor, ceea ce este esențial pentru ajustarea și îmbunătățirea strategiilor.
  - e) **Promovarea inovării și dezvoltării:** sprijină inovarea și dezvoltarea în educație prin identificarea de noi tendințe, tehnologii și abordări care pot îmbunătăți calitatea și eficiența procesului educațional. De asemenea, promovează cooperarea între instituțiile de învățământ, organizațiile de cercetare și industrie.
  - f) **Asigurarea echității și incluziunii:** unul dintre obiectivele-cheie ale planului pe termen lung este asigurarea accesului egal la o educație de calitate pentru toți elevii, indiferent de statutul lor socioeconomic, localizarea geografică sau alți factori. Documentul stabilește măsuri de promovare a educației incluzive și de reducere a inegalităților educaționale.

De exemplu, actualul plan pe termen lung prezintă *STRATEGIA PENTRU DEZVOLTAREA EDUCAȚIEI REGIONALE sub forma MĂSURILOR DIRECTIVE*, în care se subliniază acțiunile recomandate pentru școli în următoarele domenii prioritare, care sunt principalele teme ale educației în Republica Cehă:

- *Educație pentru durabilitate*
- *Învățarea digitală și inteligența artificială în educație*
- *Educația copiilor și elevilor cu cunoștințe insuficiente ale limbii de predare*
- *Bunăstare, sănătate mintală, mediu sigur și promovarea activităților fizice*
- *Egalitatea de șanse în educație*

Pe baza acestor documente strategice, sunt create strategii regionale care, prin influența fondatorilor (municipalități, regiuni, biserici, stat, entități private), au un impact asupra strategiei de educație în școli.

Documente legislative și strategice:

**1. Legea școlii (Legea nr. 561/2004 Coll.):**

- Cadrul legislativ de bază pentru funcționarea școlilor din Republica Cehă. Acesta definește drepturile și obligațiile școlilor, ale unităților școlare, ale personalului didactic și ale elevilor.

**2. Programul-cadru educațional (FEP):**

- Un document central care stabilește rezultatele învățării obligatorii și conținutul pentru fiecare nivel școlar. Fiecare școală își elaborează propriul curriculum școlar (SCP) pe baza RVP.

**3. Legea privind personalul didactic (Legea nr. 563/2004 Coll.):**

- Acesta reglementează cerințele de calificare pentru personalul didactic, drepturile și obligațiile acestuia.

**4. Decretul privind învățământul primar și anumite cerințe privind frecventarea obligatorie a școlii (Decretul nr. 48/2005 Coll.):**

- Acesta specifică detaliile organizării și desfășurării educației de bază.

**5. Strategia politicii educaționale a Republicii Ceha până în 2030+:**

- Un document strategic pe termen lung care definește obiectivele și prioritățile sistemului educațional ceh.

**6. Raportul anual al Inspectoratului Școlar Ceh (CSI):**

- Un document care oferă feedback cu privire la calitatea și eficiența educației în școlile individuale pe baza sondajelor de inspecție.

Structura de gestionare a școlii primare:

**1. Director:**

• **Roluri și responsabilități:**

- Directorul școlii, responsabil pentru gestionarea și administrarea generală a școlii.
- Responsabil cu respectarea legislației, planificarea strategică, gestionarea financiară și politica de personal.
- Acesta coordonează elaborarea și punerea în aplicare a programului de educație școlară (SEP).
- Acesta comunică cu părinții, cu fondatorul (de obicei municipalitatea sau districtul) și cu alte organisme relevante.
- Acesta organizează și conduce consiliile pedagogice, care sunt esențiale pentru luarea deciziilor privind aspectele pedagogice.
- Responsabil pentru sănătatea și siguranța elevilor și a personalului.

**2. Director adjunct:**



- **Roluri și responsabilități:**

- Sprijină directorul în toate aspectele legate de gestionarea școlii.
- El sau ea este de obicei responsabil(ă) de domenii specifice, cum ar fi organizarea predării, stabilirea orarului, coordonarea activităților extracurriculare și supravegherea proiectelor școlare.
- Acesta îl înlocuiește pe director în absența acestuia.

### 3. Personalul didactic:

- **Roluri și responsabilități:**

- Acesta este format din profesori, educatori speciali și alt personal profesional.
- Aceștia asigură procesul educațional și lucrează în conformitate cu programul educațional școlar (PEȘ).
- Ei participă activ la consiliile pedagogice și contribuie la dezvoltarea școlii.

### 4. Centrul de consiliere școlară:

- **Roluri și responsabilități:**

- Acesta include un psiholog școlar, un consilier educațional, un educator special și, eventual, alți specialiști.
- Acesta oferă sprijin elevilor cu o serie de nevoi educaționale și personale, inclusiv celor cu nevoi educaționale speciale.
- colaborează cu părinții și profesorii pentru rezolvarea problemelor educaționale și de formare.

### 5. Personal administrativ:

- **Roluri și responsabilități:**

- Acestea includ personalul administrativ, de curățenie, de întreținere și alt personal care gestionează școala.
- Personalul administrativ se ocupă de agenda școlară, contabilitate, comunicarea cu părinții și alte sarcini administrative.

Utilizarea resurselor interne și externe:

Directorul trebuie să utilizeze nu numai cunoștințele și experiența, ci și gândirea strategică și capacitatea de a lua decizii bune. În era informațională de astăzi, există o gamă largă de date și resurse disponibile care pot facilita foarte mult activitatea directorilor de școli și pot duce la un management mai eficient și mai responsabil.

Cum pot directorii de școli primare să utilizeze sistematic resursele interne și externe pentru a lua decizii informate și eficiente?

### Resurse interne

Resursele interne includ documente și date care sunt generate direct în cadrul școlii. Acestea includ:

- **Programa școlară (SCP):** documentul de bază care specifică programa școlară, care trebuie să fie în conformitate cu Programul-cadru pentru educație (PCE).
- **Performanța elevilor:** date din evaluările interne (de exemplu, teste, examene) și din evaluările externe (de exemplu, teste naționale).
- **Documente școlare interne:** acestea includ politici interne, orientări, procese-verbale ale reuniunilor și alte documente care reglementează funcționarea școlii.

- **Absenteism și prezență:** date privind prezența elevilor care sunt esențiale pentru urmărirea prezenței și identificarea problemelor legate de absenteism.
- **Evaluarea și feedback-ul profesorilor:** evaluarea și feedback-ul periodic al profesorilor oferă informații cu privire la calitatea predării și la îmbunătățirile necesare.

## Resurse externe

În plus față de sursele interne, există, de asemenea, o gamă largă de surse externe care pot furniza liderilor școlari informații și dovezi valoroase pentru a le fundamenta procesul decizional. Acestea includ:

- **Rapoartele anuale ale Inspectoratului Școlar Ceh (CSI):** acestea oferă o evaluare cuprinzătoare a stării sistemului de învățământ, a calității și eficienței educației.
- **Date statistice de la Oficiul ceh de statistică (CSO):** include date privind școlile, clasele, elevii, profesorii și alte aspecte ale sistemului de învățământ.
- **Portaluri metodologice și site-uri web:** de exemplu, Portalul metodologic RVP și Edu.cz oferă o gamă largă de materiale metodologice, ghiduri și informații actualizate privind educația și școlarizarea.
- **Asociații și rețele profesionale:** participarea la asociații profesionale (de exemplu, Asociația directorilor de școli primare) oferă acces la informații profesionale, formare și oportunități de schimb de experiență și bune practici.
- **Cercetări calitative și studii de caz:** cercetările efectuate de organizații precum PAQ Research oferă informații valoroase privind bunele practici din școli.
- **Cursuri și formare online:** Cursurile axate pe dezvoltarea leadership-ului, utilizarea datelor pentru luarea deciziilor și alte subiecte relevante oferă directorilor noi competențe și abordări pentru un management școlar eficient.

Utilizarea datelor și a resurselor pentru a lua decizii în cunoștință de cauză este o abilitate cheie pentru conducerea eficientă a școlilor primare. În secțiunea următoare vom analiza mai în detaliu modul în care aceste resurse pot fi utilizate în practică și cum să lucrăm eficient cu ele.

Resurse și informații suplimentare:

- **Ministerul Educației, Tineretului și Sportului (MoEYS):** principala autoritate de reglementare și furnizor de politici, legislație și strategii. [msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr](https://msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr)
- **Inspectoratul Școlar Ceh (CSI):** organism care inspectează și evaluează școlile. [www.csicr.cz/cz/](https://www.csicr.cz/cz/)
- **Edu.cz:** Portalul metodologic unificat al Ministerului Educației; [www.edu.cz/](https://www.edu.cz/)
- **Asociația directorilor de școli primare:** oferă sprijin, informații profesionale și oportunități pentru directori de a-și împărtăși experiențele. [www.adzs.cz/](https://www.adzs.cz/)
- **Strategia politicii educaționale a Republicii Cehe până în 2030+:** [msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030](https://msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030)
- **Planul pe termen lung al Republicii Cehe 2023 - 2027:** [DZ ČR 2023-2027 - edu.cz, www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobě-zamery-cr-a-kraju/dz-cr-2023-2027/](https://www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobě-zamery-cr-a-kraju/dz-cr-2023-2027/)
- **Planul pe termen lung al regiunii Zlín:** [zlinskykraj.cz/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-0](https://zlinskykraj.cz/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-0)
- Portalul metodologic NPI: <https://rvp.cz/>

### 3. RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA ABILITĂȚILOR DE CONDUCERE

= leadership pedagogic

*Cum să construim o echipă funcțională la școală? De ce este importantă munca în echipă în școală? Ce sprijin pot primi profesorii din partea conducerii? Cum să îi determinăm pe profesori să se dezvolte în continuare? Ce este conducerea pedagogică?*

Responsabilizarea cadrelor didactice și cultivarea abilităților de conducere proprii și ale cadrelor didactice reprezintă un aspect esențial al unei conduceri școlare eficiente. Directorii trebuie să fie capabili să delege responsabilități și să încurajeze existența unor echipe interfuncționale pentru a asigura dezvoltarea și motivarea continuă a profesorilor. Iată câteva abordări, resurse și metode pentru a realiza acest lucru:

#### 1) Sprijin pentru bunăstare

Bunăstarea în școală cuprinde bunăstarea generală a profesorilor și elevilor în cinci domenii principale: cognitiv, fizic, emoțional, social și spiritual. Este important ca profesorii să ofere un mediu care să sprijine sănătatea lor mentală și fizică, ceea ce contribuie la performanța și motivația lor.

#### 2) Relații interpersonale pozitive

Promovarea unor relații pozitive între profesori, directorii de școli, elevi și părinți este esențială. Studiile arată că profesorii care au relații bune la locul de muncă și primesc sprijin din partea conducerii și a colegilor au performanțe profesionale mai bune și un risc mai scăzut de epuizare.

#### 3) Adaptare și sprijin pentru profesorii debutanți

Sprijinul sistematic pentru profesorii debutanți este esențial pentru integrarea lor cu succes în mediul școlar. Institutul Național de Educație, în colaborare cu Platforma profesorilor, a elaborat broșuri cu îndrumări privind modul de sprijinire a profesorilor debutanți în primii ani de carieră. Aceste materiale includ modele de planuri de adaptare și recomandări pentru liderii școlari și profesorii debutanți.

#### 4) Dezvoltare profesională și formare

Formarea periodică și dezvoltarea profesională sunt esențiale pentru a menține profesorii motivați și profesioniști. Seminariile, atelierile și alte forme de formare oferă profesorilor noi competențe și cunoștințe pe care le pot aplica în predarea și îndrumarea elevilor.

#### 5) Abilități sociale și lucru în echipă

Dezvoltarea abilităților sociale între profesori și elevi promovează cooperarea și comunicarea eficientă. Dezvoltarea metodică a activităților care promovează ascultarea reciprocă, cooperarea și munca în echipă poate îmbunătăți semnificativ climatul școlar și mediul de lucru.

Prin parcurgerea acestor pași, liderii școlari îi pot responsabiliza efectiv pe profesori, le pot promova abilitățile de conducere și pot crea un mediu în care profesorii se simt motivați și apreciați.

Leadership educațional: cheia unei conduceri școlare de succes

Schimbările în educație sunt rapide și constante. Liderii educaționali trebuie să fie capabili să se adapteze la noile provocări și să utilizeze cele mai recente cunoștințe din domeniul pedagogiei și al psihologiei.

Conducerea educațională este mai mult decât simpla administrare a școlii. Este capacitatea de a inspira, motiva și conduce alți educatori pentru a atinge excelența în predare. Un lider educațional nu este doar un manager, ci și un vizionar care poate stabili direcția și crea un climat școlar pozitiv.

### Ce caracterizează un lider pedagogic?

- **Viziune:** o viziune clară și inspirată pentru viitorul școlii, care motivează toate părțile interesate.
- **Comunicare:** capacitatea de a comunica eficient cu profesorii, elevii, părinții și alți parteneri școlari.
- **Empatie:** O înțelegere profundă a nevoilor și sentimentelor celorlalți.
- **Competențe:** Cunoașterea aprofundată a proceselor educaționale și capacitatea de a aplica aceste cunoștințe în practică.
- **Adaptabilitate:** capacitatea de a se adapta la schimbare și de a răspunde la noi provocări.
- **Delegarea:** capacitatea de a da responsabilități altora și de a le sprijini dezvoltarea.
- **Dezvoltare:** o urmărire constantă a propriei dezvoltări și a celei a colegilor dumneavoastră.

### Cum să dezvoltăm leadershipul pedagogic?

- **Educație:** participarea la seminarii profesionale, conferințe și cursuri de leadership.
- **Mentorat:** colaborarea cu un mentor cu experiență pentru a oferi feedback și sprijin.
- **Reflecție:** Reflecție regulată asupra activității proprii și a activității școlii.
- **Colaborare:** munca în echipă și cooperarea cu colegii.
- **Citirea literaturii:** ținerea la curent cu tendințele actuale în educație.

### Care sunt beneficiile conducerii educaționale pentru școală?

- **Îmbunătățirea calității predării:** profesorii lideri promovează abordări inovatoare ale predării și sporesc motivația elevilor.
- **Crearea unui climat școlar pozitiv:** profesorii lideri creează o atmosferă de încredere, respect și cooperare.
- **Creșterea satisfacției profesorilor:** liderii educaționali sprijină dezvoltarea profesională a colegilor lor și creează condiții de lucru favorabile.
- **Îmbunătățirea rezultatelor elevilor:** liderii educaționali se concentrează pe nevoile individuale ale fiecărui elev și sprijină succesul acestora.
- **Creșterea prestigiului școlii:** o școală condusă de un lider pedagogic este percepută ca inovatoare și de succes.

### Delegarea eficientă a activităților

Delegarea este o abilitate cheie pentru orice director bun. Aceasta îi permite acestuia să se concentreze asupra obiectivelor strategice ale școlii, dezvoltându-și în același timp profesorii. Cum să faceți acest lucru în mod eficient?

#### 1. Sarcini clar definite

- **Obiective specifice:** fiecare sarcină ar trebui să aibă un obiectiv clar definit, ușor de înțeles pentru persoana care trebuie să o îndeplinească.
- **Rezultate preconizate:** directorul trebuie să precizeze în mod clar care sunt așteptările sale cu privire la rezultatul activității.
- **Resurse:** profesorul trebuie să dispună de toate resursele necesare pentru a îndeplini sarcina (timp, materiale, informații).

#### 2. Comunicare clară

- **Dialog deschis:** directorul ar trebui să fie pregătit să explice motivul delegării și să răspundă oricăror întrebări.
- **Instrucțiuni clare:** instrucțiunile trebuie să fie clare, concise și specifice.
- **Feedback regulat:** directorul trebuie să ofere feedback regulat și să raporteze cu privire la progresul sarcinilor.

### 3. Încredere și responsabilitate

- **Delegarea autorității:** împreună cu sarcina, trebuie delegată o anumită autoritate, astfel încât educatorul să aibă capacitatea de a decide cum să îndeplinească sarcina.
- **Asumarea responsabilității:** profesorul trebuie să se simtă responsabil pentru sarcină și pentru rezultatele acesteia.
- **Sprijin:** directorul trebuie să fie pregătit să ofere sprijin atunci când este necesar.

### 4. Dezvoltarea competențelor cadrelor didactice

- **Sarcini adecvate:** sarcinile ar trebui să fie adaptate la competențele și experiența fiecărui profesor.
- **Oportunitatea de a învăța:** delegarea ar trebui să fie o oportunitate pentru profesori de a dobândi noi experiențe și de a-și dezvolta competențele.

### 5. Evaluare periodică

- **Evaluarea rezultatelor:** odată ce sarcina este finalizată, este important să evaluați împreună rezultatele și să identificați posibile domenii de îmbunătățire.
- **Perfecționarea procesului:** pe baza evaluării, procesul de delegare poate fi ajustat pentru sarcinile viitoare.

### 6. Munca în echipă

- **Schimbul de informații:** delegarea ar trebui să facă parte dintr-un sistem mai larg de lucru în echipă, în cadrul căruia informațiile sunt schimbate și sarcinile sunt coordonate.

#### Exemple de activități care pot fi delegate:

- Pregătirea și punerea în aplicare a programelor educaționale
- Organizarea de evenimente școlare
- Cooperarea cu părinții
- Gestionarea site-ului școlii sau a rețelelor sociale
- Responsabilitatea pentru proiecte specifice

#### De ce să delegați?

- **Eliberarea de timp pentru director:** directorul se poate concentra mai mult asupra aspectelor strategice și asupra dezvoltării școlii.
- **Dezvoltarea profesorilor:** profesorii dobândesc noi experiențe și își sporesc responsabilitatea.
- **Eficiență sporită:** delegarea poate ajuta la îndeplinirea sarcinilor mai rapid și mai eficient.
- **Motivația profesorilor:** profesorii se simt mai implicați în școală.

**Delegarea eficientă este o artă care se perfecționează constant.** Cheia este construirea încrederii, comunicarea clară și cooperarea reciprocă.

Alte surse:

Exemple de bune practici, unde funcționează, inspirație:

- NPI - Leading Schools Portal: <https://vedemeskolu.npi.cz/leadership> (metodologii cuprinzătoare și materiale de sprijin pentru liderii școlari)
- Portalul metodologic CSI: <https://www.kvalitniskola.cz/> (criterii de evaluare a calității conducerii școlare)
- Articole și publicații bunăstarea la școală ([Learning Together](#)) ([Wellbeing at School](#)) ([Inclusive School](#)) ([Ucitelska Platforma](#))
- Articolul "Ce afectează capacitatea de muncă a profesorilor": ([FF - Vital Teacher](#)).

Alte surse:

<https://www.ucitelnazivo.cz/blog/pedagogicky-leadership-v-cr-reditele-jako-hybatele-skutecnych-zmen-v-ceskem-skol>

Înregistrarea conferinței Camerei Comunelor din ianuarie 2023:  
<https://www.renatazajickova.cz/vzdelavaci-forum/92-konferece-pedagogicky-leadership-v-cr.html>  
<https://vedemeskolu.npi.cz/leadership>

Articolul Eduin: <https://www.eduin.cz/clanky/ucitelska-kvalita-neni-konstanta-vyznamne-ji-ovlivnuje-pedagogicky-leadership-rika-alexis-katalidis/>  
<https://www.rizeniskoly.cz/tema/pedagogicky-leadership>

Diploma Directorii ca lideri pedagogici. Când mai este timp și energie:  
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/121109/120369640.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CEDEFOP Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și a formatorilor VET este esențială pentru a-i ajuta să-și îndeplinească numeroasele roluri: [https://www.cedefop.europa.eu/files/9177\\_cz.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9177_cz.pdf)

Disertație INFLUENȚA COMPETENȚELOR DE COMUNICARE ȘI AUTOFLEXIUNE ALE UNUI PROFESOR DE LICEU ÎN REZOLVAREA SITUAȚIILOR PROBLEMATICE DIN SALA DE CLASĂ:  
[https://is.muni.cz/th/45606/fss\\_d/Disertacni\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/45606/fss_d/Disertacni_prace.pdf)  
Teză: <https://theses.cz/id/apskp4/1992757>

Vital Teacher: <https://www.vitalniucitel.cz/clanky/co-ovlivnuje-pracovni-schopnost-ceskych-ucitelu>

*Sfat practic 1:*

Munca în echipă în școli este esențială pentru o educație eficientă. Utilizați următorul proces pentru a **împuternici cadrele didactice și a crea echipe funcționale**:

### 1. Analiza situației actuale

- **Chestionar:** pentru a afla opiniile profesorilor cu privire la colaborarea actuală, nevoile și așteptările lor.
- **Interviuri cu educatorii:** aprofundarea constatărilor din chestionare și identificarea punctelor forte și slabe ale sistemului actual.
- **Analiza documentelor școlare:** evaluarea modului în care munca în echipă și dezvoltarea profesională sunt reflectate în normele, politicile și alte documente școlare.

### 2. Crearea unei viziuni și a unor obiective

- **Împreună cu profesorii:** definiți o viziune clară pentru munca în echipă și dezvoltarea profesională.
- **Obiective specifice:** stabiliți obiective măsurabile, de exemplu, creșterea numărului de proiecte de colaborare, îmbunătățirea evaluării colaborării de către profesori.

### 3. Crearea de echipe funcționale

- **Competențe de echipă:** organizarea de ateliere axate pe dezvoltarea abilităților de comunicare, soluționarea conflictelor, colaborarea eficientă.
- **Rolul în cadrul echipei:** Definiți clar rolurile fiecărui membru al echipei și responsabilitățile acestora.
- **Reuniuni periodice:** stabiliți reuniuni periodice ale echipei pentru a împărtăși experiențe, a rezolva probleme și a planifica activitatea viitoare.

### 4. Sprijin pentru dezvoltarea profesională

- **Planuri individuale:** sprijinirea profesorilor în crearea planurilor individuale de dezvoltare profesională.
- **Mentorat:** introduceți un program de mentorat în cadrul căruia profesorii mai experimentați își sprijină colegii.
- **Oferta educațională:** oferirea unei varietăți de activități educaționale, de exemplu seminarii, conferințe, vizite de studiu, supraveghere, coaching.
- **Sprijin financiar:** furnizarea de fonduri pentru formarea profesorilor.

### 5. Leadership pedagogic

- **Dezvoltarea leadership-ului:** oferim programe de formare pentru dezvoltarea leadership-ului pentru lideri și educatori cu experiență.
- **Delegarea responsabilităților:** Delegați în mod activ responsabilități profesorilor și creați spațiu pentru inițiativa lor.
- **Promovarea autonomiei:** susțineți autonomia profesorilor de a lua decizii cu privire la munca lor.

### 6. Evaluare și feedback

- **Evaluări periodice:** stabiliți un sistem de evaluare periodică a eficienței muncii în echipă și a dezvoltării profesionale.
- **Feedback:** oferirea de feedback constructiv profesorilor și încurajarea reflecției.

### 7. Comunicare și cooperare

- **Comunicare deschisă:** creați o atmosferă de comunicare deschisă și încredere reciprocă.

#### Alte domenii posibile:

- **Colaborarea cu părinții:** implicarea părinților în activitățile școlare și crearea de parteneriate.
- **Cooperarea cu mediul înconjurător al școlii:** Stabilirea cooperării cu alte școli, organizații și instituții.
- **Utilizați tehnologia:** utilizați tehnologia modernă pentru a sprijini munca în echipă și comunicarea.

#### Sfat practic 2:

#### Un profesor pentru secolul XXI și cele opt roluri ale sale

Sursa: Profesorul european ca practician reflexiv Competențe pentru secolul XXI în educație Alena Jůvová , Ondřej Duda Marjolein de Vos , Paul Stuit Chantal Velthuis

1. **Profesorul, în calitate de facilitator/facilitator,** ghidează elevul, ajutându-l să "învețe să învețe", formându-și propriile gânduri și opinii, analizând ideile și asumându-și responsabilitatea pentru propria învățare prin autodescoperire și dialog. Atunci când profesorul constată că procesul de învățare nu decurge în mod satisfăcător, el încearcă să schimbe ceea ce se întâmplă în clasă.

2. **În calitate de prezentator/conferențiar, profesorul** cunoaște și poate utiliza diferite modalități de prezentare a informațiilor pentru a stimula interesul și curiozitatea cursanților prin prelegere, interpretare, discuții, întrebări. Profesorul nu separă dobândirea de aplicarea cunoștințelor, ci le integrează în aceeași lecție.
3. **Profesorul, ca ființă umană**, își tratează elevii ca ființe umane egale, nu ca pe un superior al acestora. El este autentic, recunoaște când nu știe ceva sau când greșește.
4. **Profesorul ca învățător pe tot parcursul vieții** De John Hattie: "Cel mai mare impact asupra învățării elevilor are loc atunci când profesorii devin elevi în propria lor predare, iar elevii devin profesorii lor." Profesorul secolului XXI este 100% un învățător al secolului XXI - modelând toate competențele secolului XXI și învățându-le împreună cu elevii săi.
5. **Profesorul ca formator de competențe** se angajează să dobândească cunoștințe și să le aplice prin intermediul competențelor specifice necesare în special în secolul XXI. Profesorul secolului XXI reflectă asupra mentalității, dispozițiilor sau obiceiurilor cursanților și recunoaște întotdeauna că adevărata învățare este dezvoltarea acestor cunoștințe, competențe și dispoziții.
6. **În calitate de profesionist, profesorul** lucrează având în vedere rezultatele așteptate, colaborând cu alți profesioniști pentru a îmbunătăți calitatea muncii sale. Profesioniștii sunt întotdeauna pregătiți să facă cea mai bună treabă posibilă în funcție de circumstanțe, concentrându-se asupra oportunităților nevăzute și nerezumându-se la probleme.
7. **În calitate de mentor/ mentorat, profesorul** lucrează îndeaproape cu elevii săi pentru a le dezvolta potențialul ca ființe umane, ca persoane care învață, ca cetățeni, ca viitori profesioniști și ca potențiali lideri; el/ea cunoaște importanța învățării pe tot parcursul vieții pentru succesul în secolul XXI. Prin urmare, profesorul dedică timp mentoratului elevilor și dezvoltării gândirii, cunoștințelor, abilităților, dispozițiilor și obiceiurilor acestora, astfel încât aceștia să se poată aplica în societatea secolului XXI și să aibă ocazia de a face o diferență în această lume.
8. **Profesorul ca creator** Indiferent de numărul de materiale metodologice create pentru profesori, procesul de învățare se bazează în continuare pe interacțiunea dintre profesor și elev. Profesorul creativ deschide clasa către lume pentru a crea oportunități elevilor de a lucra cu o varietate de materiale și activități. Profesorii creativi îi ajută pe elevi să descopere nu numai lumea, ci și pe ei înșiși, încercând să orienteze mintea elevilor spre descoperirea unor adevăruri mai profunde, speculații, presupuneri, repovestiri, teorii și ipoteze, încurajându-i să analizeze, dar și să pună la îndoială ceea ce numim adevăruri. Astfel, profesorii creativi caută în permanență modalități inovatoare de îmbunătățire a învățării, activități noi, încurajând discuțiile în grup și subproiectele care contribuie la implicarea elevilor în procesul de învățare. Profesorii creativi folosesc intuiția pentru a găsi și a înfățișa "momente de învățare" într-o lecție sau activitate. Profesorii creativi își dezvoltă abilitățile pentru a înțelege când este momentul potrivit să laude eforturile, să invite elevii să continue, să lase elevii sau grupul să abordeze provocările pe cont propriu sau să intervină și să dea o mână de ajutor. (UNICEF, 2018, pp.



## 5. ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII

= **sprijin și motivație**

*Cum funcționează o școală comunitară? Cum se utilizează parteneriatele familiale și comunitare? Care sunt oportunitățile și modalitățile de a implica părinții, personalul, membrii comunității, elevii în viața de zi cu zi a școlii?*

Construirea și menținerea parteneriatelor reciproce cu familia și comunitatea reprezintă un aspect esențial al creării unui mediu școlar incluziv, atent și receptiv din punct de vedere cultural. Acest capitol se concentrează pe modalitățile de implicare eficientă a părinților, a personalului, a membrilor comunității și a elevilor în viața de zi cu zi a școlii, transformând școala într-o parte integrantă a comunității mai largi.

Școala comunitară

O școală comunitară este mai mult decât un simplu loc în care copiii învață. Este un centru comunitar vibrant care conectează educația cu nevoile și interesele populației locale. Spre deosebire de școlile tradiționale, școlile comunitare pun un accent puternic pe colaborarea cu elevii, părinții, profesorii, precum și cu alți membri ai comunității, cum ar fi întreprinderile locale, organizațiile non-profit și agențiile guvernamentale.

*Principiile de bază ale unei școli comunitare:*

- **Colaborare:** toți membrii comunității sunt implicați în luarea deciziilor privind funcționarea școlii și în elaborarea programului educațional.
- **Deschidere:** școala este deschisă tuturor membrilor comunității și oferă o gamă largă de activități pentru toate vârstele.
- **Abordare individuală:** fiecare elev este unic, iar școala oferă sprijin și îngrijire individuale.
- **Conexiune locală:** școala se bazează pe nevoile și interesele comunității locale și utilizează resurse locale.

*Cum se manifestă comunitatea în practica școlară?*

- **Implicarea părinților:** părinții sunt parteneri activi ai școlii. Părinții pot participa la predare, pot organiza evenimente sau pot ajuta cu sarcini administrative.
- **Proiecte comunitare:** școala colaborează cu organizații locale la proiecte comune, cum ar fi curățarea parcurilor, evenimente culturale și voluntariat.
- **Învățarea pe tot parcursul vieții:** școala oferă programe educaționale nu numai pentru copii, ci și pentru adulți.
- **Școala ca centru social:** clădirea școlii este folosită și în afara orelor de curs pentru diverse evenimente comunitare, precum întâlniri, prelegeri și turnee sportive.

*Beneficiile unei școli comunitare:*

- **Îmbunătățirea rezultatelor elevilor:** elevii din școlile comunitare au adesea rezultate educaționale mai bune, deoarece se simt mai motivați și mai sprijiniți.
- **O comunitate mai puternică:** o școală comunitară contribuie la consolidarea relațiilor dintre oameni și creează un sentiment de apartenență.
- **Educație inovatoare:** școlile comunitare experimentează adesea noi metode și abordări ale predării.
- **O mai bună pregătire pentru viață:** Elevii din școlile comunitare sunt mai bine pregătiți pentru viața de adult deoarece învață să lucreze împreună, să rezolve probleme și să fie membri activi ai comunității.

- **Mediu incluziv:** colaborarea cu familiile și comunitatea contribuie la crearea unui mediu incluziv în care fiecare elev se simte acceptat și respectat. Acest lucru este deosebit de important pentru elevii din medii defavorizate sau cu nevoi diferite.
- **Prevenirea problemelor:** relațiile puternice dintre școală, familie și comunitate pot contribui la prevenirea unor probleme precum hărțuirea, violența și abuzul.

*Care sunt beneficiile specifice pentru fiecare parte interesată?*

- **Elevi:**
  - Rezultate mai bune la școală
  - Mai multă încredere în sine
  - Abilități sociale mai bune
  - Sentimentul de apartenență
- **Părinți:**
  - O mai bună înțelegere a procesului de învățare
  - Posibilitatea de a participa activ la educația copiilor dumneavoastră
  - Relațiile cu alți părinți
- **Profesori:**
  - Mai mult sprijin în lucrul cu elevii
  - Oportunitatea de a colabora cu experți din diferite domenii
  - Îmbogățirea predării
- **Școala:**
  - Imagine pozitivă în societate
  - O mai bună cooperare cu organizațiile locale
  - Oportunitatea de a obține finanțare pentru diverse proiecte

Construirea de parteneriate între școală, familie și comunitate este o investiție în viitor. Relațiile puternice aduc multe beneficii tuturor părților implicate și contribuie la un viitor mai bun pentru copiii noștri.

*Strategii de implicare a comunității*

1. **Programe pentru părinți și voluntari**
  - crearea de programe care să permită părinților să se implice activ în activitățile școlare. De exemplu, programul "Day for School" pune în legătură profesorii cu practicieni voluntari care pot anima lecțiile și pot oferi inspirație elevilor ([Day for School](#)).
2. **Eco-școală**
  - Programul Eco-School nu promovează doar educația ecologică, ci și implicarea comunității locale în viața școlii. Școlile implicate în program lucrează la proiecte care au un impact pozitiv asupra mediului înconjurător și a comunității, ceea ce contribuie la construirea reputației școlii și la creșterea atractivității acesteia pentru părinți și elevi ([EcoSchool](#)).
3. **Implicarea părinților în predare**
  - Invitarea părinților să fie implicați direct în predare sau în conducerea activităților extracurriculare poate consolida relațiile dintre școală și familii. De exemplu, părinții pot conduce cluburi sau pot participa la excursii și activități practice cu elevii ([EDUzín - Educație](#)).
4. **Acțiune comunitară și voluntariat**
  - Organizarea de evenimente comunitare, cum ar fi munca în grădina școlii, festivaluri, târguri sau concerte, poate aduce familiile și membrii comunității în școală. Aceste activități nu

numai că consolidează relațiile, dar încurajează și voluntariatul și participarea activă (A [Really Healthy School](#)).

#### 5. Utilizarea grădinii școlare

- Grădina școlii poate fi un loc de întâlnire pentru părinți, elevi și membrii comunității. Proiecte precum Grădina școlară comestibilă implică comunitatea în cultivarea și îngrijirea grădinii, ceea ce încurajează colaborarea și educația comunității cu privire la viața durabilă ([Truly Healthy Schools](#)).

#### Resurse recomandate

- **Ziua pentru școală:** [denproskolu.cz](http://denproskolu.cz)
- **Eco-școală:** [ekoskola.cz](http://ekoskola.cz)
- **Să implicăm pe toată lumea:** Indicații și sfaturi practice pentru implicarea eficientă a părinților și a membrilor comunității în activitățile școlare ([Zapojmevsechny.cz](http://Zapojmevsechny.cz)).
- **O școală cu adevărat sănătoasă:** Metodologii și exemple de bune practici pentru implicarea publicului în proiecte școlare ([Școala cu adevărat sănătoasă](#)).
- **Co-educație: exemple de bune practici:** exemple inspirate din practică care arată implementarea eficientă a educației incluzive în școli. [archive-nuv.npi.cz](http://archive-nuv.npi.cz)
- **Principiile educației incluzive:** o descriere detaliată a principiilor educației incluzive și orientări practice pentru profesori cu privire la modul de implicare eficientă a tuturor elevilor în procesul educațional. [inkluzivniskola.cz](http://inkluzivniskola.cz)
- **Exemple de bune practici - MŠMT ČR:** Exemple de metode netradiționale de lucru, proiecte școlare și modalități de evaluare a elevilor care sprijină educația incluzivă. [msmt.gov.cz](http://msmt.gov.cz)
- **Bunăstarea în școli:** sfaturi practice și metodologii pentru promovarea sănătății mintale și a bunăstării în școli. [wellbeingveskole.cz](http://wellbeingveskole.cz)
- **Leadershipul profesorilor:** sfaturi practice și metode pentru împuternicirea profesorilor și dezvoltarea leadershipului. [edutopia.org](http://edutopia.org)
- **Principal Live:** o inițiativă de sprijinire a dezvoltării competențelor de conducere ale directorilor de școli prin programe practice și formare. [reditelnazivo.cz](http://reditelnazivo.cz)
- **Școala incluzivă:** Seminarii, ateliere și alte resurse pentru sprijinirea educației incluzive. [inkluzivniskola.cz](http://inkluzivniskola.cz)
- **Programul "Start Together":** un program care sprijină un mediu de învățare incluziv și colaborativ. [zacitspolu.cz](http://zacitspolu.cz)

#### Exemple de bune practici

##### 1) Școala primară Trávník (Přerov):

- a) Școala și-a îmbunătățit în mod semnificativ reputația și a implicat comunitatea prin programul Eco-School, ceea ce a condus la schimbări pozitive în percepția școlii de către părinți și public ([Eco-School](#)).

##### 2) Școala elementară Církvice:

- a) Părinții conduc un club de drumeții și alte activități extracurriculare, care favorizează cooperarea și sentimentul de apartenență între școală și familii ([EDUzín - Educație](#)).

##### 3) Pepiniera forestieră Kutná Hora:

- a) Acesta organizează în mod regulat fabrici de cidru și brigăzi care atrag actuali și foști părinți și copii, creând o atmosferă de siguranță și cooperare ([EDUzín - Educație](#)).

## 6. UN MEDIU DE ÎNVĂȚARE COLABORATIV ȘI INCLUZIV ÎN CADRUL ȘCOLII

### = educație pentru toți

*Cum funcționează educația incluzivă? Cum să lucrați cu un grup eterogen de elevi în clasă? Cum să lucrați cu un elev cu nevoi educaționale speciale? Ce sprijin oferă școlile elevilor cu nevoi educaționale speciale? Ce servicii de orientare există în școli*

Educația incluzivă este esențială pentru a se asigura că fiecare elev se simte binevenit la școală și are șanse egale de a învăța. Acest capitol își propune să ofere instrumente și strategii practice pentru crearea unui mediu de învățare colaborativ și incluziv care să respecte nevoile individuale ale tuturor elevilor. În Republica Cehă, în plus față de Legea educației, Decretul privind educația elevilor cu nevoi educaționale speciale și a elevilor supradotați (nr. 27/2016 Coll.) abordează această problemă. Acest decret reglementează în detaliu condițiile pentru educația acestor elevi și specifică măsurile de sprijin pe care școlile trebuie să le ofere. Acestea includ, de exemplu, asistenți didactici, ajutoare speciale și adaptări ale curriculumului ca parte a conceptului de centre de consiliere școlară.

Educația incluzivă este o abordare care asigură că toți elevii, indiferent de abilități, trecut sau nevoi educaționale speciale, sunt educați împreună. Aceasta înseamnă că școala creează un mediu în care fiecare elev se simte parte a unei comunități și are șanse egale de a reuși.

### Elemente-cheie ale educației incluzive

- **Respect pentru diferențe:** recunoaștem că fiecare elev este unic și are propriile puncte forte și nevoi.
- **Colaborare:** creăm un mediu în care elevii lucrează împreună și învață unii de la alții.
- **Adaptabilitate:** ne adaptăm predarea pentru a răspunde nevoilor diferite ale elevilor noștri.
- **Sprijin:** le oferim elevilor sprijinul de care au nevoie pentru a reuși.

### Cum să creai un mediu de învățare colaborativ și incluziv

1. **Cooperarea cu profesorii:**
  - Întâlniri periodice în cadrul cărora educatorii își pot împărtăși experiențele și bunele practici.
  - Planificarea colaborativă a lecțiilor ținând cont de nevoile tuturor elevilor.
  - Dezvoltare profesională axată pe pedagogia incluzivă.
2. **Cooperarea cu părinții:**
  - Comunicarea regulată cu părinții cu privire la progresul și nevoile elevilor.
  - Implicarea părinților în activitățile școlare.
  - Stabilirea în comun a obiectivelor pentru elev.
3. **Colaborarea cu alți profesioniști:**
  - Lucrul în echipă cu psihologii școlari, educatorii speciali și alți profesioniști.
  - Utilizarea expertizei lor pentru a sprijini elevii.
4. **Adaptarea predării:**
  - diferențierea predării în funcție de nevoile individuale ale elevilor.
  - Utilizarea de diferite metode și materiale didactice.
  - Adaptarea mediului clasei pentru a-l face accesibil tuturor elevilor.
5. **Asistență pentru studenți:**
  - Oferirea de sprijin individual elevilor care au nevoie de acesta.
  - Crearea unui mediu de clasă sigur și favorabil.
  - Dezvoltarea abilităților sociale ale elevilor.
6. **Rating:**
  - Evaluarea periodică a progresului elevilor și a eficienței predării.
  - Ajustarea predării pe baza rezultatelor evaluării.

Crearea unui mediu de învățare colaborativ și incluziv este un proces care necesită răbdare și cooperare din partea tuturor părților interesate. Prin această abordare, ne putem asigura că toți elevii au oportunități egale de a reuși și de a se dezvolta.

În centrul unui mediu școlar incluziv și colaborativ se află principiile și practicile care promovează accesul egal la educație, respectul pentru diversitate, colaborarea și implicarea activă a tuturor membrilor comunității școlare. Iată care sunt elementele-cheie ale unui astfel de mediu:

- **Acces egal la educație**

Fiecare elev are dreptul la o educație de calitate, indiferent de nevoile, abilitățile sau dezavantajele sale individuale. Școlile trebuie să se asigure că toți elevii au acces la sprijinul și resursele necesare pentru a le permite să participe pe deplin la procesul de învățare.

- **Predare diferențiată**

Adaptarea metodelor și materialelor didactice la nevoile individuale ale elevilor reprezintă baza educației incluzive. Profesorii ar trebui să utilizeze o varietate de strategii de predare care să ia în considerare diferitele stiluri de învățare și abilități ale elevilor. Predarea diferențiată include, de exemplu, lucrul în grup, sarcini individuale, proiecte și alte activități.

- **Sprijin pentru cooperare**

Colaborarea dintre profesori, elevi, părinți și comunitatea în general este esențială pentru succesul educației incluzive. Școlile ar trebui să încurajeze comunicarea deschisă și cooperarea la toate nivelurile, de exemplu prin întâlniri regulate, ateliere și proiecte comune.

- **Un mediu sigur și suportiv**

O școală incluzivă trebuie să creeze un mediu sigur și favorabil în care toți elevii se simt respectați și acceptați. Aceasta include prevenirea bullying-ului, promovarea relațiilor pozitive și dezvoltarea abilităților sociale și emoționale ale elevilor.

- **Dezvoltarea profesională a profesorilor**

Dezvoltarea profesională periodică a cadrelor didactice axată pe educația incluzivă este esențială pentru a asigura un sprijin eficient pentru toți elevii. Școlile ar trebui să ofere formare și resurse pentru a ajuta cadrele didactice să își dezvolte competențele în lucrul cu diverse grupuri de elevi.

- **Participarea și implicarea elevilor**

Implicarea activă a elevilor în procesele decizionale și în activitățile de învățare promovează responsabilitatea și angajamentul acestora. Elevii ar trebui să aibă posibilitatea de a participa la elaborarea normelor școlare, la planificarea activităților și la evaluarea muncii lor.

Exemple de bune practici în crearea unui mediu favorabil incluziunii

## **1. Proiectul "Începeți împreună"**

Proiectul "Start Together" se concentrează pe educația incluzivă printr-o abordare comunitară și colaborare. Elevii se întâlnesc într-un cerc de dimineață pentru a-și împărtăși sentimentele și planurile pentru ziua respectivă. Această abordare promovează comunicarea, empatia și cooperarea între elevi. În plus, elevii se implică în învățarea bazată pe proiecte care este diferențiată în funcție de nevoile și interesele lor individuale.

### **Activități:**

- Cercul de dimineață
- Proiect de predare
- Sarcini și activități diferențiate în funcție de nevoile individuale ale elevilor
- Implicarea părinților în activitățile și proiectele școlare

**Sursă:** [Start Together \(Inclusion UPOL\)](#)

## 2. Școala Labirint din Brno

Școala Labyrinth din Brno este un exemplu de școală care a implementat cu succes un mediu de învățare incluziv și colaborativ. Școala utilizează tehnologii de asistență și planuri educaționale individuale (PEI) pentru a sprijini elevii cu nevoi speciale. Colaborarea dintre profesori, psihologii școlari și educatorii speciali este esențială pentru identificarea și abordarea nevoilor elevilor.

### Activități:

- Planuri educaționale individuale (IEP)
- Tehnologie asistivă pentru sprijinirea cursanților
- Reuniuni periodice ale profesorilor și experților în educație
- Ateliere de incluziune și formare pentru profesori

Sursa: [Școala Labyrinth](#) ([școală incluzivă](#))

## 3. Proiectul Erasmus+ "Școli incluzive"

Acest proiect internațional vizează schimbul de bune practici între școli din diferite țări. Școlile implicate în proiect împărtășesc strategii și activități care promovează educația incluzivă. Proiectul include schimburi de profesori și elevi, ateliere și seminarii comune.

### Activități:

- Schimburi de profesori și studenți
- Ateliere și seminarii comune
- Schimbul de bune practici și strategii între școli
- Crearea de materiale și resurse pentru predarea incluzivă

Sursă: [Erasmus+](#)

## 4. Școala și comunitatea: promovarea învățării reciproce

Ca parte a acestei inițiative, școlile colaborează activ cu comunitățile locale, organizând evenimente și proiecte comune care implică părinții, organizațiile locale și alți membri ai comunității. Această abordare consolidează relațiile școală-comunitate și promovează un mediu incluziv.

### Activități:

- Evenimente și proiecte comunitare comune
- Implicarea părinților și a membrilor comunității în viața școlii
- Parteneriate cu organizații și instituții locale
- Crearea de grădini comunitare și alte spații comune

Sursă: [Regiunea Eduzměna](#) ([MSMT CR](#))

### Resurse recomandate

- **Școala incluzivă:** Resurse și materiale pentru sprijinirea educației incluzive. [inkluzivniskola.cz](https://inkluzivniskola.cz)
- **Eduin:** Articole și studii privind educația incluzivă și drepturile elevilor. [eduin.cz](https://eduin.cz)
- **Îngrijire fără bariere:** informații privind legislația și drepturile copiilor cu nevoi educaționale speciale. [pece-bez-prekazek.cz](https://pece-bez-prekazek.cz)
- **Raport de situație privind educația incluzivă:** documente și rapoarte privind educația incluzivă în Republica Cehă. [msmt.gov.cz](https://msmt.gov.cz)

Alte surse:

<https://zapojevsechny.cz/clanek/36-poradenske-sluzby-a-skolni-poradenske-pracoviste>

Bune practici SPP: <https://zapojevsechny.cz/clanek/skolni-poradenske-pracoviste-pod-lupou-dobra-praxe-v-zakladni-skole-v-milovicich>

## 7. SĂNĂTATEA MINTALĂ ȘI CLIMATUL ȘCOLAR

= **bunăstare**

*Le face plăcere elevilor să vină la școala dumneavoastră? Cum percep profesorii atmosfera din școală? Aveți un personal didactic fericit și stabil? Este școala dumneavoastră un mediu sigur pentru elevi, pentru profesori și pentru dumneavoastră, directorul școlii?*

Mediile educaționale pot fi foarte provocatoare și stresante, atât pentru liderii școlari, cât și pentru profesori și restul personalului. Menținerea entuziasmului și a motivației, precum și capacitatea de a-i inspira pe ceilalți, sunt esențiale pentru succesul conducerii unei școli. În această secțiune vom încerca să analizăm principiile și recomandările care pot contribui la îmbunătățirea sănătății mintale și a bunăstării personalului școlar.

Bunăstarea la școală

Bunăstarea în educație este considerată cheia dezvoltării armonioase a copiilor. Bunăstarea, vorbind la figurat, este un concept interrelaționat care privește atât elevii, cât și profesorii. Ambele părți fac parte integrantă din mediul școlar, iar satisfacția și bunăstarea lor reciprocă au un impact major asupra climatului școlar general. În termeni generali, bunăstarea este o stare în care ne putem dezvolta pe deplin potențialul fizic, cognitiv, emoțional, social și spiritual într-un mediu stimulat și de susținere și putem trăi o viață plină și fericită alături de ceilalți.

1. În domeniul fizic, acesta este legat de sănătate și siguranță și este influențat de activitatea fizică, alimentația sănătoasă, tiparele de somn și alegerea conștientă a unui stil de viață sănătos și a mediului.
2. În domeniul social, acesta este legat de empatie, sentimentul de apartenență, stabilirea și menținerea relațiilor și cooperarea cu ceilalți și abilitățile de comunicare.
3. În domeniul spiritual, este legată de cunoașterea și împlinirea sensului existenței, valorilor și principiilor noastre etice.
4. În domeniul emoțional, aceasta este legată de percepția pozitivă de sine, recunoașterea emoțiilor și autoreglarea. Se reflectă în capacitatea de a avea încredere în sine și în ceilalți și în reziliența de a face față situațiilor adverse.
5. În domeniul cognitiv, aceasta este legată de abilitățile de gândire critică, de rezolvarea problemelor și de creativitate. Aceasta se reflectă în modul în care sunt procesate informațiile, sunt formulate judecăți și, de asemenea, în motivația și persistența de a atinge cu succes obiectivele stabilite

Sursa: wellbeingveskole.cz

*Promovarea bunăstării la școală*

Pentru a promova bunăstarea în educație, este utilă introducerea de măsuri și principii axate pe următoarele domenii:

**Cultură și mediu**

- Școala ar trebui să includă bunăstarea în viziunea sa ca element-cheie. Această viziune este apoi împărtășită de întreaga comunitate școlară, care recunoaște relația pozitivă dintre bunăstarea elevilor și rezultatele lor educaționale.
- Oportunitățile de promovare a bunăstării sunt discutate în mod deschis în școală și se referă atât la elevi, cât și la personal.
- Școala creează un mediu în care personalul și elevii manifestă respect pentru diferențele individuale și adoptă o abordare pozitivă a comportamentului așteptat de la elevi.
- Personalul școlii beneficiază de sprijin în dezvoltarea profesională axată pe bunăstare (a lor și a elevilor) și pe crearea unui climat școlar pozitiv.

- Zonele exterioare și interioare ale școlii sunt plăcute și sigure. Acestea permit interacțiunea socială între elevi, activitățile fizice și relaxarea. Elevii și părinții acestora sunt implicați în îmbunătățirea lor.
- Școala promovează alimentația sănătoasă.
- Școala utilizează o singură platformă digitală pentru predare, comunicare și colaborare.
- Școala dispune de un sistem pentru identificarea timpurie a persoanelor a căror bunăstare este în pericol și are facilități pentru a sprijini educația elevilor cu nevoi educaționale speciale.

### **Învățarea**

- Principiul de bază aplicat de toți profesorii este așteptarea succesului de la fiecare elev.
- Profesorii din școală utilizează metode și forme de predare care promovează cooperarea și implicarea activă a elevilor.
- Este evident că elevii experimentează bucuria de a învăța, care este legată de un sentiment de realizare și de progres individual.
- Evaluarea formativă este utilizată pe scară largă în școală pentru a sprijini atingerea obiectivelor educaționale și dezvoltarea stimei de sine a elevilor.
- Profesorii aplică diferențierea și individualizarea în educație, luând în considerare nevoile individuale ale elevilor, inclusiv ale celor cu cerințe educaționale speciale.
- Ei sunt sprijiniți de conducere în dezvoltarea lor profesională în acest domeniu și în punerea în practică a competențelor dobândite.
- Tehnologiile digitale disponibile pentru toți elevii sunt utilizate în mod corespunzător pentru a personaliza (individualiza) învățarea.
- Realizarea obiectivelor educaționale în acest domeniu este susținută de metodologii și programe dovedite care utilizează metode active de învățare.
- Elevii au numeroase oportunități și sprijin în clasă pentru a-și dezvolta competențele de îngrijire a propriei stări de bine și a sănătății mintale.
- Elevii sunt motivați să învețe și au o atitudine pozitivă și responsabilă față de activitatea școlară și temele pentru acasă.
- Școala recunoaște o gamă largă de realizări ale elevilor, încercând să acopere un spectru cât mai larg posibil de talente și puncte forte ale elevilor.
- Astfel, elevii sunt sprijiniți în mod sistematic în planificarea și gestionarea propriilor parcursuri profesionale, în special în tranziția către învățământul superior.
- Profesorii sunt bine sprijiniți de centrul de consiliere școlară în furnizarea de măsuri de sprijin pentru elevii lor.

### **Parteneriat și cooperare**

- Relațiile respectuoase și cooperarea reciprocă sunt promovate în școală printr-o gamă largă de mijloace formale și informale convenite.
- Conducerea școlii recunoaște importanța bunăstării personalului său și o sprijină printr-o gamă largă de măsuri specifice.
- Profesorii și asistenții didactici planifică și evaluează împreună învățarea elevilor.
- Școala promovează în mod intenționat implicarea părinților elevilor în planificarea dezvoltării școlii și încurajează participarea părinților în școală prin mijloace adecvate.
- Școala construiește și menține colaborări cu parteneri și furnizori de servicii importanți.
- Conducerea școlii sprijină implicarea personalului său în rețele profesionale.
- Școala stabilește și menține legături cu liderii educaționali și cu alte școli pentru a face schimb de bune practici.
- Sprijinul pentru profesorii noi este implementat în școală.



- Conducerea școlii oferă sprijin individualizat personalului în perioade de creștere a volumului de muncă sau de criză personală.

Citare și sursă: [wellbeingveskole.cz](http://wellbeingveskole.cz) ([Indicatori de bune practici și exemple de măsuri - wellbeingveskole.cz](#))



Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project

## **Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici în Irlanda**



**Proiectul "Un mediu primitiv pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)**

**2024**

**Metodologia conducerii eficiente în educație:  
Compendiu de bune practici în Irlanda**

**Autori: Michael Gallagher și Ruth Randles**

**Foto: Pixabay**

**Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Irlanda** este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.



**Co-funded by  
the European Union**

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## CONȚINUT

<b>1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE</b>	<b>82</b>
<b>2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR</b>	<b>86</b>
<b>3 RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE</b>	<b>87</b>
<b>4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII</b>	<b>90</b>
<b>5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII</b>	<b>92</b>
<b>6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE</b>	<b>95</b>

## CAPITOLUL 1 - VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE

Nicholas' National School, cunoscută și sub numele de Claddagh National School, ne mândrim cu comunitatea noastră prietenoasă și deschisă de învățare, unde copiii din toate mediile și abilitățile pot învăța și se pot juca împreună în fericire și siguranță. Școala este o școală primară obișnuită din orașul Galway. Prețuim incluziunea - a tuturor mediilor și abilităților - și ne străduim să creăm un cadru care să permită tuturor elevilor sentimentul de apartenență la o comunitate care le apreciază identitatea, individualitatea și atributele unice. Școala noastră are dreptul la statutul DEIS (Delivering Equality of Opportunity in Schools) Urban Band I, ceea ce înseamnă că este printre școlile din Irlanda cu cele mai ridicate niveluri de dezavantaj.

DEIS, Planul de acțiune pentru incluziune educațională, a fost lansat în 2005 și rămâne instrumentul politic al Ministerului Educației pentru abordarea dezavantajelor educaționale. Planul de acțiune se concentrează pe abordarea și prioritizarea nevoilor educaționale ale copiilor din comunitățile defavorizate. DEIS prevede un sistem standardizat pentru identificarea nivelurilor de dezavantaj și un program integrat de sprijin școlar (SSP).

Școala noastră are în prezent 270 de elevi, dintre care 48% provin din medii non-irlandeze. Mulți elevi sosesc pe parcursul anului școlar cu cunoștințe foarte limitate de limba engleză. Această diversitate etnică și lingvistică a prezentat o gamă interesantă de noi oportunități pentru elevii și personalul nostru, deschizând calea către cultivarea unei viziuni cu adevărat globale asupra lumii pentru noi.

De asemenea, școala noastră a fost una dintre primele din Galway care a încorporat o clasă specializată pentru copiii care se află în spectrul autist. În prezent, avem patru clase dedicate pentru 23 de copii cu spectru autist. Acești elevi sunt incluși în toate activitățile și sărbătorile școlare și mulți dintre ei se integrează pentru o parte din zi în cadrul clasei obișnuite, cu scopul final de a integra copiii în clasele obișnuite cu normă întregă, dacă este adecvat pentru nevoile și abilitățile lor. De asemenea, colaborăm cu părinții, agențiile externe și școlile secundare pentru a prioritiza și a asigura tranziția cu succes la școala secundară pentru acești copii. O abordare nouă pe care o practicăm în acest domeniu este integrarea inversă, prin care copiii din clasele obișnuite merg la clasele specifice TSA pentru activități sau jocuri, încurajând astfel și mai mult integrarea și dezvoltarea abilităților sociale pentru toți copiii implicați.

Avem 71 de elevi din învățământul general cu nevoi speciale diagnosticate cu incidență redusă. Dintre aceștia, nouă au un diagnostic de TSA. În funcție de diagnosticele lor specifice și de nevoile lor individuale, acești copii primesc un anumit nivel de sprijin în clasă sau individual și pot avea acces la un asistent pentru nevoi speciale. În ultimii ani, școala a pierdut un număr de asistenți pentru nevoi speciale, iar presiunile și provocările legate de satisfacerea nevoilor acestor copii în cadrul școlii obișnuite au crescut.

Școala Națională Claddagh are o reputație bine meritată pentru promovarea interculturalismului, iar o parte din personalul nostru a oferit consultanță la nivel guvernamental în ceea ce privește integrarea elevilor aparținând minorităților, precum și a lucrat cu copiii care locuiesc pe termen lung în cadrul programului Direct Provision for Asylum Seekers. Coordonatorul nostru de proiect a vorbit de mai multe ori în cadrul Oireachtas pe tema integrării copiilor migranți și a reprezentat Irlanda la conferințele UE pe această temă.

Pe lângă diversitatea etnică a școlii noastre și etosul puternic al incluziunii, funcționăm în contextul unei serii de alți factori care influențează planificarea și punerea în aplicare a predării și învățării. Fiind o școală

desemnată DEIS, mulți dintre copiii noștri se confruntă cu un mediu familial dezavantajat din punct de vedere social, educațional și economic.

Un număr relativ mare provin din medii cu o incidență istorică ridicată a părăsirii timpurii a școlii, iar noi ne străduim să identificăm copiii cu risc. Pentru a combate această situație, școala noastră participă la Programul DEIS de finalizare a studiilor (SCP) și pune în aplicare o serie de măsuri specifice menite să încurajeze menținerea la școală pe parcursul adolescenței, de exemplu: un club gratuit de teme pentru acasă; un program de mișcare conștientă; terapie prin joc, artă și muzică; și o varietate de programe sportive. Am participat la o inițiativă de mentorat și teme pentru acasă cu universitatea noastră locală, prin care studenții universității au lucrat după orele de școală cu copiii care au fost identificați pentru SCP. Copiii nu numai că sunt sprijiniți în activitatea lor școlară, dar cunosc și persoane care au terminat cu succes școala secundară și au continuat să urmeze o educație de nivel superior.

Angajată să inoveze, precum și să învețe și să pună în aplicare cele mai bune practici în toate domeniile, școala noastră continuă să îmbrățișeze numeroasele provocări generate de diversitatea de medii și abilități din corpul nostru de elevi, transformându-le în avantajul întregii comunități școlare. În acest fel, ne propunem să susținem și să dezvoltăm cultura deschisă, umană și tolerantă de care școala noastră este pe bună dreptate mândră.

Ca școală urbană DEIS Band 1, promovăm în mod activ incluziunea tuturor elevilor și reducerea abandonului școlar timpuriu. Căutăm mereu modalități noi și de succes de promovare a unei comunități școlare pozitive și afirmative. Avem competențe solide de gestionare a proiectelor și experiență în domeniul proiectelor europene, precum și capacitatea de a derula proiecte de la etapele de planificare până la faza de evaluare și de depunere a raportului final.

După cum s-a menționat mai sus, școala noastră acceptă refugiați/migranți/solicitanți de azil pe bază de înscriere continuă de la un centru Direct Provision din apropiere (The Eglinton Hotel). Acești copii, din cauza trecutului lor și a circumstanțelor familiale, au adesea nevoie de sprijin intensiv în limba engleză. Din păcate, condițiile lor de viață generează adesea depresie, tensiune și o varietate de nevoi psihologice. Ne străduim să implicăm servicii psihologice externe și să organizăm terapie prin joc, artă și muzică pentru a-i sprijini pe acești elevi.

Câțiva dintre profesorii noștri au fost instruiți în cadrul unui program al Health Service Executive/Dept. of Education numit "Prietenii lui Zippy". Acesta este un nou program de sănătate mintală pozitivă destinat copiilor de 5-7 ani de toate abilitățile. Acesta predă abilități de a face față problemelor care pot apărea în adolescență și la vârsta adultă. În prezent, oferim lecții săptămânale pentru a-i învăța cum să facă față dificultăților de zi cu zi, să identifice și să vorbească despre sentimentele lor și să exploreze modalități de a le gestiona.

De asemenea, școala a primit premiul Blue Star Programme. Programul Blue Star (<http://www.bluestarprogramme.ie/>) oferă activități la clasă care contribuie la o mai bună înțelegere și cunoaștere a Europei și a modului în care aceasta afectează viața cetățenilor irlandezi.

La fiecare doi ani găzduim o Săptămână a unei lumi și o Zi internațională la care participă părinți, membri ai comunității și demnitari locali. Aceasta sărbătorește moștenirea noastră unică Claddagh, recunoscând în același timp diversitatea frumoasă și natura schimbătoare a culturii noastre școlare. Școala noastră s-a angajat, de asemenea, într-un proiect pilot de succes, deschizând prima școală de familie din Galway pentru a primi comunitatea poloneză.

Ca școală, ne străduim să devenim cât mai alfabetizați digital posibil. Unul dintre membrii personalului nostru și ai echipei de proiect are o expertiză vastă în acest domeniu și oferă cursuri online și față în față altor profesori pentru a-și îmbunătăți cunoștințele și competențele IT la clasă. Clasele cu TSA, împreună cu clasele obișnuite, utilizează zilnic IT pentru a ajuta elevii să comunice și să învețe mai eficient. Școala a achiziționat iPad-uri noi și a trecut la un serviciu de bandă largă mai rapid, care sperăm că va sprijini în continuare un mediu școlar prietenos cu mediul digital. Un alt membru al echipei noastre de proiect a avut un rol esențial în procurarea de resurse IT de înaltă calitate, adecvate copiilor din spectrul autist.

Comunitatea noastră școlară beneficiază foarte mult de existența unui coordonator cu normă întreagă al legăturii dintre comunitatea școlară și cea de acasă. Ea lucrează în mod constant pentru a consolida și a construi parteneriate între elevi, profesori, părinți și organizațiile comunității locale pentru a îmbunătăți bunăstarea educațională a copiilor din școala noastră.

Asistenții pentru nevoi speciale (SNAS) sunt o parte integrantă a școlii noastre. Un etos foarte pozitiv de participare activă și interacțiune între profesori, elevi, părinți și SNAS este puternic încurajat, ceea ce, la rândul său, este în beneficiul elevului.

În calitate de director de școală, cea mai fundamentală datorie este de a conduce învățarea și predarea. Dezvoltarea profesională continuă a personalului nostru didactic este cel mai eficient instrument în promovarea și punerea în aplicare a celor mai bune practici actuale în toate domeniile. Directorul nostru colaborează îndeaproape cu personalul școlii, Consiliul de administrație, Programul de finalizare a studiilor (SCP), TUSLA (agenția pentru copii și familie) și comitetul nostru local de gestionare. Modelarea participării la dezvoltarea profesională continuă pentru tot personalul este, de asemenea, o parte foarte importantă a rolului.

Pe lângă diversitatea etnică a școlii noastre și etosul puternic al incluziunii, funcționăm în contextul unei serii de alți factori care influențează planificarea și punerea în aplicare a predării și învățării. Fiind o școală desemnată DEIS, mulți dintre copiii noștri se confruntă cu un mediu familial dezavantajat din punct de vedere social, educațional și economic.

Un număr relativ mare provin din medii cu o incidență istorică ridicată a părăsirii timpurii a școlii, iar noi ne străduim să identificăm copiii cu risc. Pentru a combate această situație, școala noastră participă la Programul DEIS de finalizare a studiilor (SCP) și pune în aplicare o serie de măsuri specifice menite să încurajeze menținerea la școală pe parcursul adolescenței, de exemplu: un club gratuit de teme pentru acasă; un program de mișcare conștientă; terapie prin joc, artă și muzică; și o varietate de programe sportive. Am participat la o inițiativă de mentorat și teme pentru acasă cu universitatea noastră locală, prin care studenții universității au lucrat după orele de școală cu copiii care au fost identificați pentru SCP. Copiii nu numai că sunt sprijiniți în activitatea lor școlară, dar cunosc și persoane care au finalizat cu succes școala secundară și au continuat să urmeze studii de nivel superior.

Școala noastră are un profesor cu un post special în intervenția timpurie în domeniul educației matematice, care implementează "Maths Recovery Programme" și o echipă de profesori care lucrează în echipă pentru a implementa programul Ready Set Go Maths în clasele inferioare ale școlii.

Directorul școlii noastre, Michael Gallagher, este membru al Irish Primary Principals Network (IPPN). El este, de asemenea, un membru activ al Centrului pentru Leadership Școlar (CSL), care este o organizație de dezvoltare profesională pentru liderii din comunitățile școlare irlandeze. Menținem legături strânse cu Galway Education Centre și am cooperat cu ei în cadrul mai multor proiecte Erasmus+ în ultimii ani. Dorim să continuăm această relație în cadrul viitorului proiect. Suntem membri ai unui proiect de finalizare a

școlilor din partea de vest a orașului Galway, acest comitet local de gestionare vizează tinerii care părăsesc timpuriu școala în două școli de nivel secundar și în patru școli primare, fiind cunoscut sub numele de Galway Westside School Completion Project (SCP). Proiectul este finanțat de guvern.

Echipa managerială din cadrul școlii este formată din patru profesori AP1 (director adjunct de prim nivel) și opt profesori AP2 (director adjunct de nivel 2). Dorim să ne concentrăm asupra activităților de formare privind egalitatea de șanse și conducerea eficientă. Avem o echipă de conducere a școlii foarte eficientă.



Imagine gratuită pe Pixabay



## **CAPITOLUL 2 - UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR**

### **Introducere**

La Claddagh School, recunoaștem importanța utilizării eficiente a datelor și resurselor pentru procesele decizionale. Abordarea noastră implică diverse metode de colectare a datelor de la diverse părți interesate din cadrul comunității noastre școlare, inclusiv elevi, părinți, profesori și Consiliul de administrație. Acest document detaliază metodologia noastră de colectare și analiză a datelor, precum și rolul esențial al participării la proiectul The Well în îmbunătățirea utilizării datelor.

### **Metode de colectare a datelor - utilizate în timpul proiectului privind sondele**

#### **Sondaje**

Utilizăm Google Forms pentru a efectua sondaje în rândul elevilor, părinților, profesorilor și Consiliului de administrație. Aceste sondaje servesc drept instrumente valoroase pentru colectarea de informații și feedback cu privire la diferite aspecte ale vieții școlare, ale implementării curriculumului și ale implicării comunității.

#### **Analiza SCOT**

Tehnicile de analiză a punctelor forte, provocărilor, oportunităților și amenințărilor (SCOT) sunt parte integrantă a strategiei noastre. Această abordare implică implicarea personalului și a Consiliului de administrație în evaluarea poziției noastre actuale, în identificarea domeniilor de îmbunătățire și în elaborarea de strategii privind inițiativa-cheie, cum ar fi autoevaluarea școlii (SSE) și implementarea curriculumului.

#### **Grupuri de interes special**

Ne implicăm activ în grupurile de interes special din cadrul școlii, cum ar fi Comitetul școlii ecologice, grupurile de nutriție și Asociația părinților. Prin intermediul acestor interacțiuni, colectăm date privind domenii specifice de interes, cum ar fi durabilitatea, bunăstarea elevilor și implicarea părinților.

#### **Proiectul The Well**

Participarea la proiectul The Well a fost extrem de benefică pentru eforturile noastre de colectare și utilizare a datelor. Prin intermediul acestui proiect, ne angajăm în sesiuni (LTA) pentru a îmbunătăți competențele profesorilor și a disemina experiențele la diferite niveluri în cadrul comunității școlare. Aceasta include participarea la programe de formare la Universitatea din Galway, formare Erasmus la University College Dublin și împărtășirea de informații în cadrul reuniunilor personalului și la nivelul conducerii școlii.

## Domenii cheie de interes

Eforturile noastre de colectare a datelor sunt înrădăcinate în abordarea domeniilor-cheie esențiale pentru o școală DEIS (Delivering Equality of Opportunity in Schools):

1. **Asistență**: Recunoașterea importanței fundamentale a prezenței pentru progresul și rezultatele elevilor.
2. **Retenție**: Implementarea de strategii pentru îmbunătățirea ratelor de retenție a studenților.
3. **Tranziții**: Sprijinirea elevilor în timpul perioadelor de tranziție în cadrul școlii.
4. **Realizare**: Monitorizarea și îmbunătățirea rezultatelor școlare ale elevilor.
5. **Literacy**: Promovarea dezvoltării competențelor de alfabetizare la toate nivelurile școlare.
6. **Numeracy**: Promovarea competențelor numerice prin intervenții specifice și îmbunătățiri ale curriculumului.
7. **Parteneriat cu părinții și alte persoane**: Colaborarea cu părinții, membrii comunității și părțile interesate externe pentru a sprijini învățarea și bunăstarea elevilor.

### Analiza datelor și direcționarea politicilor

Toate datele colectate sunt meticolos adunate și analizate înainte de a fi prezentate personalului, conducerii și organelor parentale. Această analiză fundamentează direcția noastră politică și eforturile de planificare strategică. De exemplu, pe baza datelor colectate, ne concentrăm în cadrul programului de matematică asupra implementării strategiei "Maths Talk Strategy" pentru a îmbunătăți competențele de calcul în întreaga comunitate școlară.

### Concluzie

La Claddagh School, angajamentul nostru față de procesul decizional bazat pe date este consolidat de participarea noastră la The Well Project. Prin utilizarea diferitelor metode de colectare a datelor și implicarea părților interesate, ne străduim în permanență să ne îmbunătățim practicile și să asigurăm succesul tuturor elevilor noștri. Ne-am perfecționat personalul și conducerea școlii prin implicarea semnificativă în The Well Project.

## 3. RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE

În Irlanda, accentul pus pe responsabilizarea cadrelor didactice și pe promovarea leadershipului este esențial pentru crearea unui mediu educațional stimulat și eficient. Profesorii joacă un rol fundamental în formarea nu numai a cunoștințelor și competențelor elevilor lor, ci și a valorilor, rezistenței și capacității acestora de a contribui pozitiv la societate. Dezvoltarea leadership-ului în rândul cadrelor didactice le permite acestora să pledeze pentru elevii lor, să adopte metode de predare inovatoare și să se implice în mod semnificativ în îmbunătățirea școlii. Această abordare îmbogățește experiența de învățare, formând adulți bine pregătiți pentru a contribui la lumea din jurul lor.

În Irlanda, mai multe programe și inițiative se concentrează pe responsabilizarea profesorilor și pe dezvoltarea abilităților de conducere în cadrul sistemului educațional. Iată câteva dintre principalele abordări și programe:

1. Servicii de dezvoltare profesională pentru profesori (PDST): PDST oferă formare continuă și dezvoltare profesională în diverse domenii, de la sprijin curricular la competențe de conducere. Cursurile PDST îi ajută pe profesori să rămână la curent cu cele mai bune practici și cu tendințele educaționale emergente, pregătindu-i să fie lideri în școlile lor.

2. Programul Droichead: Acest program sprijină profesorii nou calificați prin mentorat și îndrumare profesională. Acesta pune accentul pe învățarea și creșterea continuă, promovând un mediu de susținere care îi ajută pe noii profesori să-și dezvolte încrederea și abilitățile de conducere.

3. Centrul pentru Leadership Școlar (CSL): CSL este o inițiativă comună a Ministerului Educației, a Irish Primary Principals Network (IPPN) și a National Association of Principals and Deputy Principals (NAPD). Acesta oferă oportunități structurate de învățare profesională și programe de mentorat pentru liderii școlari și profesorii care aspiră la funcții de conducere.

4. Instructional Leadership Programme (ILP): Această inițiativă pregătește profesorii și liderii școlari din Irlanda pentru a îmbunătăți practicile de predare și învățare. Concentrându-se pe leadershipul instrucțional, profesorii dobândesc competențele necesare pentru a-și îmbunătăți metodele de lucru la clasă, promovând o cultură a colaborării și a îmbunătățirii continue.

5. Roluri medii de conducere: Școlile din Irlanda încurajează cadrele didactice să preia funcții de conducere de nivel mediu, cum ar fi șefi de departament sau coordonatori pentru anumite materii. Aceste roluri permit profesorilor să își dezvolte potențialul de conducere, să conducă inițiativele școlare și să contribuie la procesele decizionale, acționând adesea ca o punte de legătură între conducerea școlii și personalul didactic.

6. Programe postuniversitare în leadership educațional: Multe universități irlandeze oferă programe postuniversitare, cum ar fi un masterat în leadership educațional, pentru profesorii care doresc să își aprofundeze cunoștințele de leadership în educație. Aceste programe acoperă subiecte precum managementul organizațional, politica și metodele inovatoare de predare, echipând profesorii pentru a-și asuma responsabilități mai mari de conducere.

**LIFT** (Leading Ireland's Future Together) este o inițiativă națională inovatoare în Irlanda, concepută pentru a dezvolta abilitățile de leadership în întreaga societate, inclusiv în sectorul educațional. Fondată în 2018, LIFT este o organizație non-profit cu misiunea de a construi o cultură a leadershipului puternic prin încurajarea persoanelor să adopte valori și comportamente de bază în materie de leadership.

#### Valorile fundamentale și abordarea LIFT

Acesta se concentrează pe opt valori de bază ale conducerii:

1. Ascultarea - Îmbunătățirea comunicării și încurajarea înțelegerii reciproce.

2. Atitudine pozitivă - Menținerea optimismului și inspirarea celor din jur.
3. Competență - Încurajarea expertizei, a responsabilității și a îmbunătățirii continue.
4. Determinare - Dezvoltarea rezilienței și perseverenței.
5. Respect - Cultivarea unei culturi a respectului și a sprijinului reciproc.
6. Empatie și înțelegere - Dezvoltarea inteligenței emoționale și a abilităților relaționale.
7. Onestitate și integritate - Respectarea standardelor etice și a autenticității.
8. Responsabilitate - Încurajarea responsabilității personale și colective.

LIFT utilizează un "Proces de masă rotundă" unic pentru a integra aceste valori în viața de zi cu zi a participanților. Aceasta implică grupuri mici de participanți care se întâlnesc în mod regulat pentru a discuta despre fiecare valoare, pentru a reflecta asupra modului în care aceasta li se aplică și pentru a stabili obiective personale pentru a trăi acea valoare. Programul pune accentul pe învățarea de la egal la egal și pe responsabilitatea personală, promovând un mediu de sprijin pentru creșterea leadership-ului.

### **LIFT în educație**

LIFT a fost adoptat în cadrul sectorului educațional irlandez ca un mijloc de a sprijini atât profesorii, cât și elevii în dezvoltarea abilităților de conducere. Unele dintre modalitățile prin care LIFT influențează sectorul educațional includ:

1. Formare pentru profesori și directori: LIFT oferă programe specifice pentru educatori, ajutându-i să-și dezvolte abilități de leadership care să le fie benefice în viața personală și profesională. Aceste programe îi înzestreză pe profesori cu abilități de conducere bazate pe valori, pe care le pot aduce apoi la clasă și în comunitatea școlară.
2. Împuternicirea elevilor lideri: Multe școli încorporează acum sesiunile de mese rotunde LIFT ca parte a programelor de leadership pentru elevi, în cadrul cărora elevii se angajează în discuții în jurul celor opt valori fundamentale. Acest lucru îi ajută pe elevi să-și dezvolte abilități esențiale de viață, cum ar fi responsabilitatea, empatia și reziliența.
3. Schimbarea culturii la nivelul întregii școli: Prin încorporarea valorilor LIFT în întreaga școală, școlile pot promova o cultură mai pozitivă și mai incluzivă. Profesorii, elevii și personalul lucrează împreună pentru a trăi aceste valori, creând un mediu coerent în care fiecare este încurajat să dea tot ce are mai bun.
4. Mentorat și învățare reciprocă: Modelul LIFT încurajează, de asemenea, mentoratul și învățarea de la

egal la egal, în care profesorii și elevii pot învăța din experiențele, cunoștințele și feedback-ul celorlalți. Această abordare colaborativă se aliniază bine cu accentul pus pe comunitate și colaborare în cadrul școlilor irlandeze.

5. Impact și evaluare continue: Impactul LIFT este evaluat în permanență prin intermediul feedback-ului din partea participanților și a școlilor. Școlile implicate în LIFT raportează niveluri mai ridicate de implicare, o cultură școlară îmbunătățită și un sentiment sporit de responsabilitate și bunăstare în rândul elevilor și al personalului.

### Impact comunitar mai larg

Dincolo de școli individuale, formarea liderilor LIFT contribuie la cultivarea unei culturi naționale a empatiei, responsabilității și respectului. Prezența LIFT în mediul educațional sprijină obiectivele mai largi ale Irlandei de a cultiva viitori lideri care nu sunt doar competenți, ci și conștienți din punct de vedere etic și social.

### Cum să vă implicați

Școlile sau profesorii interesați să integreze LIFT pot avea acces la programe de formare, ateliere și facilitatori LIFT care îi pot ghida prin procesul mesei rotunde. Mulți educatori irlandezi au luat inițiativa de a deveni facilitatori certificați LIFT, aducând aceste valori direct în școlile lor și devenind modele de leadership bazat pe valori.

Pe scurt, abordarea LIFT oferă o modalitate structurată, centrată pe comunitate, de însuflare a valorilor de leadership la toate nivelurile sistemului educațional. Acest lucru nu numai că ajută profesorii și elevii să se dezvolte ca lideri, dar promovează și o comunitate puternică, bazată pe valori, în cadrul școlilor irlandeze.



## 4. ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII

O școală prosperă ca parte a unei comunități mai largi, iar acest parteneriat este vital pentru dezvoltarea și succesul său. Îmbrățișarea acestei relații cu comunitățile locale poate îmbunătăți experiențele educaționale, încuraja spiritul comunitar și promova sprijinul reciproc. Școala națională Claddagh s-a implicat în multe proiecte care subliniază importanța acestei relații unice.

- **Vorbitori invitați:** Istoricul nostru local și Regele Claddagh-ului, Michael Lynskey, a frecventat școala noastră în multe ocazii. Îi face plăcere să-și împărtășească experiențele și cunoștințele cu elevii.
- **Zilele porților deschise:** Organizăm diverse evenimente în cadrul cărora familiile și membrii comunității pot vizita școala, pot participa la activități și se pot întâlni cu profesorii și elevii.

- **Sărbători culturale:** Ne place în special să organizăm evenimente care celebrează tradițiile, muzica și artele locale, încurajând participarea comunității. Drumadore, un grup local de tobe, a organizat recent un atelier de două zile pentru fiecare nivel de clasă. Impactul pozitiv asupra profesorilor și elevilor în ceea ce privește bunăstarea generală a fost evident. Avem un creuzet de naționalități și culturi cărora le place să se implice și să învețe unii de la alții.
- **Grupul de teatru:** Copiii din clasele a 3-a și a 4-a au fost entuziasmați de expertiza trupei locale de teatru, Branar. Ei au jucat o piesă de teatru captivantă în clasa lor. Realizarea de parteneriate și legături cu comunitatea noastră este esențială pentru proiectul WELL. Această legătură va continua pentru mulți ani.
- **Oportunități de voluntariat:** Încurajăm părinții și membrii comunității să se ofere voluntari în sălile de clasă, în sport sau în programele after-school.
- **Ateliere pentru părinți:** Fiind parte a unei școli DEIS, avem un ofițer de legătură cu școlile de acasă care comunică cu părinții și oferă ateliere pe teme de educație, sănătate și parenting, promovând o rețea comunitară de susținere.
- **Grădini școlare:** Am început să dezvoltăm grădina noastră școlară care implică elevii în cultivarea alimentelor, promovarea sustenabilității și furnizarea de produse proaspete pentru comunitate.
- **Trasee în natură/Școli forestiere:** În prezent, clasele noastre a treia se implică în școli forestiere în cadrul cărora dezvoltă spații de învățare în aer liber și utilizează parcurile locale și zonele naturale pentru activități educaționale.

A face parte din comunitate este esențial pentru școala noastră din mai multe motive:

### 1. Dezvoltare holistică

- **Competențe sociale:** Interacțiunea cu comunitatea ajută copiii să-și dezvolte abilități sociale esențiale, precum comunicarea, munca în echipă și empatia.
- **Bunăstarea emoțională:** Sentimentul de apartenență favorizează securitatea emoțională și stimulează stima de sine în rândul elevilor.

### 2. Conștientizare culturală

- **Identitate locală:** Implicarea în istoria și cultura locală îi ajută pe elevi să dezvolte un puternic sentiment de identitate și mândrie față de moștenirea lor.
- **Aprecierea diversității:** Expunerea la diferite perspective ale comunității încurajează înțelegerea și respectul pentru diversitate.

### 3. Învățarea din lumea reală

- **Aplicații practice:** Implicarea în comunitate oferă experiențe practice de învățare care fac legătura între cunoștințele din clasă și situațiile din lumea reală.
- **Dezvoltarea abilităților:** Elevii pot dobândi abilități practice prin proiecte comunitare și colaborări, pregătindu-i pentru provocările viitoare.

### 4. Sisteme de sprijin

- **Partajarea resurselor:** Parteneriatele cu organizațiile locale pot oferi resurse suplimentare și sprijin atât pentru elevi, cât și pentru familii.

- **Rețele de siguranță:** O rețea comunitară puternică poate oferi asistență familiilor aflate în dificultate, creând o plasă de siguranță pentru elevii vulnerabili.

## 5. Angajament sport

- **Implicarea părinților:** Atunci când școlile se implică în comunitate, părinții sunt încurajați să se implice mai mult în educația copiilor lor, promovând un mediu de colaborare.
- **Motivație:** Elevii se simt adesea mai motivați atunci când își văd învățarea legată de comunitatea lor și când eforturile lor au un impact tangibil.

## 6. Construirea de relații pe tot parcursul vieții

- **Oportunități de networking:** Implicarea în comunitate permite studenților să construiască relații cu lideri locali, mentori și profesioniști, îmbogățindu-le oportunitățile viitoare.
- **Continuitate:** Legăturile puternice dintre școli și comunități pot duce la un sprijin continuu pe măsură ce elevii progresează în educație.

## 7. Promovarea responsabilității civice

- **Cetățenie activă:** Implicarea în inițiative comunitare insuflă un simț al responsabilității și încurajează elevii să devină cetățeni activi și implicați.
- **Dezvoltarea leadership-ului:** Studenții își pot dezvolta abilitățile de conducere prin participarea la proiecte și inițiative comunitare.

## Concluzie

Claddagh National School se mândrește cu faptul că este o școală comunitară care prețuiește și prosperă prin implicarea sa în localitatea noastră. Prin recunoașterea și cultivarea acestei relații, școlile pot crea un mediu educațional mai îmbogățit, mai favorabil și mai eficient pentru toți elevii. Efortul colectiv al educatorilor, familiilor și membrilor comunității este esențial pentru promovarea creșterii și dezvoltării în educație.



## 5. CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII

Crearea unor medii de învățare colaborative și incluzive în școli este vitală din numeroase motive. Este esențial pentru promovarea unei experiențe educaționale pozitive. Iată câteva motive-cheie care evidențiază importanța acestora:

### 1. Perspective diverse

- **Învățare îmbunătățită:** Mediile colaborative reunesc diverse puncte de vedere, îmbogățind discuțiile și încurajând gândirea critică. Elevii învață să aprecieze perspective și idei diferite.
- **Conștientizarea culturală:** Practicile incluzive ajută elevii să înțeleagă și să respecte diferențele culturale, promovând empatia și cetățenia globală.

### 2. Dezvoltarea abilităților sociale

- **Comunicarea:** Lucrul în echipă îi ajută pe elevi să își dezvolte abilități puternice de comunicare, învățând să își articuleze gândurile și să îi asculte activ pe ceilalți.
- **Rezolvarea conflictelor:** Mediile colaborative oferă elevilor oportunități de a depăși dezacordurile și de a găsi soluții împreună, dezvoltând rezistența și abilitățile de rezolvare a problemelor.

### 3. Angajament sporit

- **Participare activă:** Mediile de învățare incluzive încurajează toți elevii să participe, ceea ce duce la un angajament și o motivație mai mari. Atunci când elevii se simt apreciați, este mai probabil să contribuie.



- Însușirea învățării: Învățarea prin colaborare favorizează un sentiment de proprietate asupra procesului educațional, încurajând elevii să ia inițiativa și să își asume responsabilitatea pentru învățarea lor.

#### 4. Sprijin pentru nevoi individuale

- Învățarea personalizată: Incluziunea permite educatorilor să adapteze instruirea pentru a răspunde diverselor nevoi de învățare, asigurându-se că fiecare elev poate avea acces la curriculum și poate reuși.
- Sprijin din partea colegilor: Învățarea colaborativă implică adesea mentoratul între colegi, în care studenții își sprijină reciproc învățarea, creând o rețea de asistență și încurajare.

#### 5. Construirea unei culturi pozitive a clasei

- Sentimentul de apartenență: Un mediu incluziv ajută toți elevii să se simtă bineveniți și acceptați, promovând un puternic sentiment de apartenență și de comunitate în cadrul clasei.
- Reducerea intimidării: Promovând respectul și înțelegerea între elevi, practicile incluzive pot contribui la reducerea cazurilor de intimidare și excludere.

#### Concluzie

Crearea unor medii de învățare colaborative și favorabile incluziunii nu numai că îmbunătățește rezultatele educaționale, ci și promovează abilități esențiale de viață. Prin valorizarea diversității și promovarea muncii în echipă, școlile îi pregătesc pe elevi să se dezvolte într-o lume interconectată, asigurându-se că fiecare cursant are posibilitatea de a reuși. Aceasta este esențială pentru formarea unor indivizi bine pregătiți și responsabili din punct de vedere social. Aceste practici promovează echitatea educațională, sporesc implicarea elevilor și îi pregătesc pe copii să se dezvolte într-o societate diversă și interconectată. Prin valorizarea incluziunii și a colaborării, școlile pot cultiva o atmosferă în care fiecare elev poate reuși și contribui pozitiv la comunitățile lor.

În ultimii doi ani, școala națională Claddagh a fost implicată într-un program pilot intitulat Ability Awareness Programme. Acesta subliniază importanța demistificării dizabilităților apărute în copilărie pentru copiii cu nevoi educaționale suplimentare (AEN). Programul a fost oferit grupurilor de clase 3<sup>rd</sup> și 4<sup>th</sup> pe o perioadă de șase săptămâni.

#### Conținutul programului de conștientizare a abilităților pentru copiii de vârstă școlară

- Lecția 1: Multiplele moduri în care ne mișcăm (Înțelegerea și adaptarea la dizabilitățile fizice)
- Lecția 2: Multiplele moduri în care EXPERIMENTĂM lumea (Înțelegerea și adaptarea la dificultățile de procesare senzorială)
- Lecția 3: Multiplele moduri în care COMUNICĂM (Înțelegerea și adaptarea la dificultățile de vorbire și limbaj)
- Lecția 4: Multiplele moduri în care COMPORTĂM (Înțelegerea și adaptarea la dificultățile comportamentale)

- Lecția 5: Multiplele moduri în care ÎNVĂȚĂM (Înțelegerea și adaptarea la dificultățile specifice de învățare)
- Lecția 6: Multiplele moduri în care funcționează corpul nostru (Înțelegerea și adaptarea la provocările medicale)

Programul își propune să:

- Dezvoltarea empatiei de la o vârstă fragedă pentru a ajuta la înțelegerea diferențelor: Expunerea timpurie îi ajută pe copii să aprecieze și să respecte diferitele abilități.
- Acțiuni pline de compasiune: Empatia alimentează comportamentele de susținere și bunătatea între colegi.
- Consolidarea abilităților sociale și a interacțiunilor pozitive: Încurajează jocul incluziv și colaborarea.
- Rezolvarea conflictelor: Învăță modalități constructive de gestionare a dezacordurilor și de înțelegere a diferitelor perspective.
- Construirea unei comunități favorabile și a unui mediu incluziv: Promovează un sentiment de apartenență pentru toți elevii.
- Implicarea părinților: Implicarea părinților în promovarea diversității și incluziunii acasă și în comunitate.

Beneficiile pe termen lung ale implementării timpurii:

- Creșterea academică și emoțională
- Dezvoltare holistică: Echilibrează învățarea cognitivă cu dezvoltarea emoțională și socială.
- Stima de sine: Stimulează încrederea în sine prin crearea unui mediu școlar de susținere și înțelegere.
- Competențe pe tot parcursul vieții:
- Gândirea critică: Abordările bazate pe soluții la provocări încurajează gândirea inovatoare.
- Reziliență și adaptabilitate: Pregătește copiii să facă față cu încredere viitoarelor provocări sociale și personale.
- Pregătirea pentru o lume diversă
- Cetățenie globală: Lecțiile timpurii de empatie și incluziune îi pregătesc pe elevi să se dezvolte într-o societate diversă și globalizată. La Claddagh ne place să privim comunitatea noastră școlară printr-o perspectivă globală.
- Leadership: Copiii empatici devin adesea lideri care apreciază și promovează diversitatea și incluziunea.

Acest format ar trebui să transmită în mod eficient importanța și beneficiile pe termen lung ale Abilității Program de sensibilizare pentru copiii de vârstă școlară, subliniind necesitatea unei implementări timpurii.

## Concluzie

Crearea unor medii de învățare colaborative și favorabile incluziunii nu numai că îmbunătățește rezultatele educaționale, ci și promovează abilități esențiale de viață. Prin valorizarea diversității și promovarea muncii în echipă, școlile îi pregătesc pe elevi să se dezvolte într-o lume interconectată, asigurându-se că fiecare cursant are posibilitatea de a reuși. Aceasta este esențială pentru formarea unor indivizi bine pregătiți și responsabili din punct de vedere social. Aceste practici promovează echitatea educațională, sporesc implicarea elevilor și îi pregătesc pe copii să se dezvolte într-o societate diversă și interconectată. Prin valorizarea incluziunii și a colaborării, școlile pot cultiva o atmosferă în care fiecare elev poate reuși și contribui pozitiv la comunitățile lor.

## 6. STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE

Stresul este un răspuns natural la provocări sau presiuni, adesea caracterizat prin sentimente de anxietate, tensiune și copleșire. Pentru profesori, stresul poate apărea din diverse surse, inclusiv volumul de muncă, comportamentul elevilor, cerințele administrative și nevoile emoționale ale elevilor. Gestionarea eficientă a stresului este esențială pentru menținerea bunăstării și asigurarea unui mediu de învățare pozitiv. Iată câteva strategii pe care profesorii le pot utiliza pentru a gestiona stresul:

### 1. Îngrijirea de sine

- **Sănătate fizică:** Acordați prioritate exercițiilor fizice regulate, unei diete echilibrate și unui somn adecvat. Bunăstarea fizică poate avea un impact semnificativ asupra capacității dumneavoastră de a face față stresului.
- **Practici de mindfulness:** Implicați-vă în tehnici de relaxare sau de atenție, cum ar fi meditația, exercițiile de respirație profundă sau yoga. Aceste practici pot ajuta la reducerea anxietății și la îmbunătățirea concentrării. Ca parte a bunăstării personalului, un membru cu experiență al personalului oferă cursuri de yoga în fiecare lună, în sala școlii noastre. Sunt puse la dispoziție covorașe de yoga

### 2. Gestionarea timpului

- **Prioritizarea sarcinilor:** Identificați sarcinile esențiale și prioritizați-le. Împărțiți proiectele mari în etape ușor de gestionat pentru a evita sentimentul de copleșire.
- **Stabiliți limite:** Stabiliți limite clare între timpul de lucru și cel personal. Stabiliți ore specifice pentru sarcinile legate de școală și respectați-le.

### 3. Căutați sprijin

- **Colaborați cu colegii:** Construiți o rețea de sprijin cu colegii profesori. Schimbul de experiențe și strategii poate oferi încurajare și soluții practice. În școala noastră, ședințele personalului sunt programate pentru a permite colaborarea între profesorii din aceeași clasă și profesorii de educație specială.
- **Dezvoltare profesională:** Participați la ateliere sau sesiuni de formare axate pe tehnici de gestionare a stresului și de consolidare a rezilienței.

#### 4. Promovarea relațiilor pozitive

- **Comunicare deschisă:** Mențineți linii deschise de comunicare cu elevii, părinții și colegii. Abordarea timpurie a problemelor poate preveni escaladarea stresului.
- **Creați un mediu favorabil în clasă:** Încurajați un sentiment de comunitate în clasă. Relațiile pozitive cu elevii pot reduce stresul și spori satisfacția profesională.

#### 5. Implicarea în reflecția profesională

- **Practica reflexivă:** Reflectați în mod regulat asupra practicilor și experiențelor dumneavoastră didactice. Identificați factorii de stres și gândiți-vă la strategii de abordare a acestora.
- **Sărbătoriți succesele:** Recunoașteți-vă și sărbătoriți-vă realizările, indiferent cât de mici sunt. Recunoașterea succeselor poate stimula moralul și motivația.

#### 6. Elaborarea de strategii de coping

- **Identificați factorii declanșatori:** Recunoașteți ce anume vă declanșează stresul. Înțelegerea factorilor de stres vă poate ajuta să dezvoltați strategii de coping specifice.
- **Practicați rezolvarea problemelor:** Concentrați-vă asupra soluțiilor mai degrabă decât asupra problemelor. Atunci când vă confrunțați cu provocări, faceți un brainstorming cu posibile soluții și luați măsuri proactive.

#### 7. Limitarea factorilor de stres externi

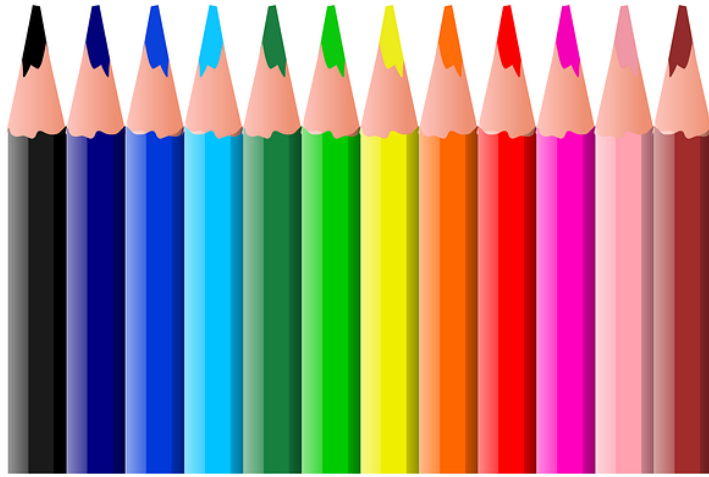
- **Consumul de media:** Fiți atenți la media pe care o consumați, în special la știrile care pot crește anxietatea. Limitați expunerea la conținutul stresant atunci când este posibil.
- **Echilibrul vieții personale:** Implicați-vă în hobby-uri și activități în afara școlii care vă aduc bucurie și relaxare.

#### 8. Ajutor profesional

- **Consiliere sau terapie:** Dacă stresul devine copleșitor, luați în considerare solicitarea de ajutor profesional. Un consilier sau un terapeut poate oferi strategii pentru a face față stresului mai eficient.
- Psihologul Shane Martin a prezentat un seminar inovator și captivant pentru întregul personal: "Viața ta prețioasă" - Cum să o trăiești bine (sănătate și fericire). Bunăstarea liderilor este un obiectiv primordial al proiectului WELL. Acest seminar sprijină foarte mult domeniul strategiilor de gestionare a stresului și al tehnicilor de autoîngrijire.

#### Concluzie

Gestionarea stresului este esențială pentru ca profesorii să își mențină bunăstarea și eficiența în clasă. Prin punerea în aplicare a strategiilor de autoîngrijire, încurajarea relațiilor de sprijin și dezvoltarea mecanismelor de adaptare, profesorii își pot crea o viață profesională mai echilibrată și mai împlinită. Acordarea priorității sănătății mintale nu este doar în beneficiul educatorilor, ci are și un impact pozitiv asupra elevilor și a mediului general de învățare.



*Ne puteți urmări la [www.claddaghns.ie](http://www.claddaghns.ie)*

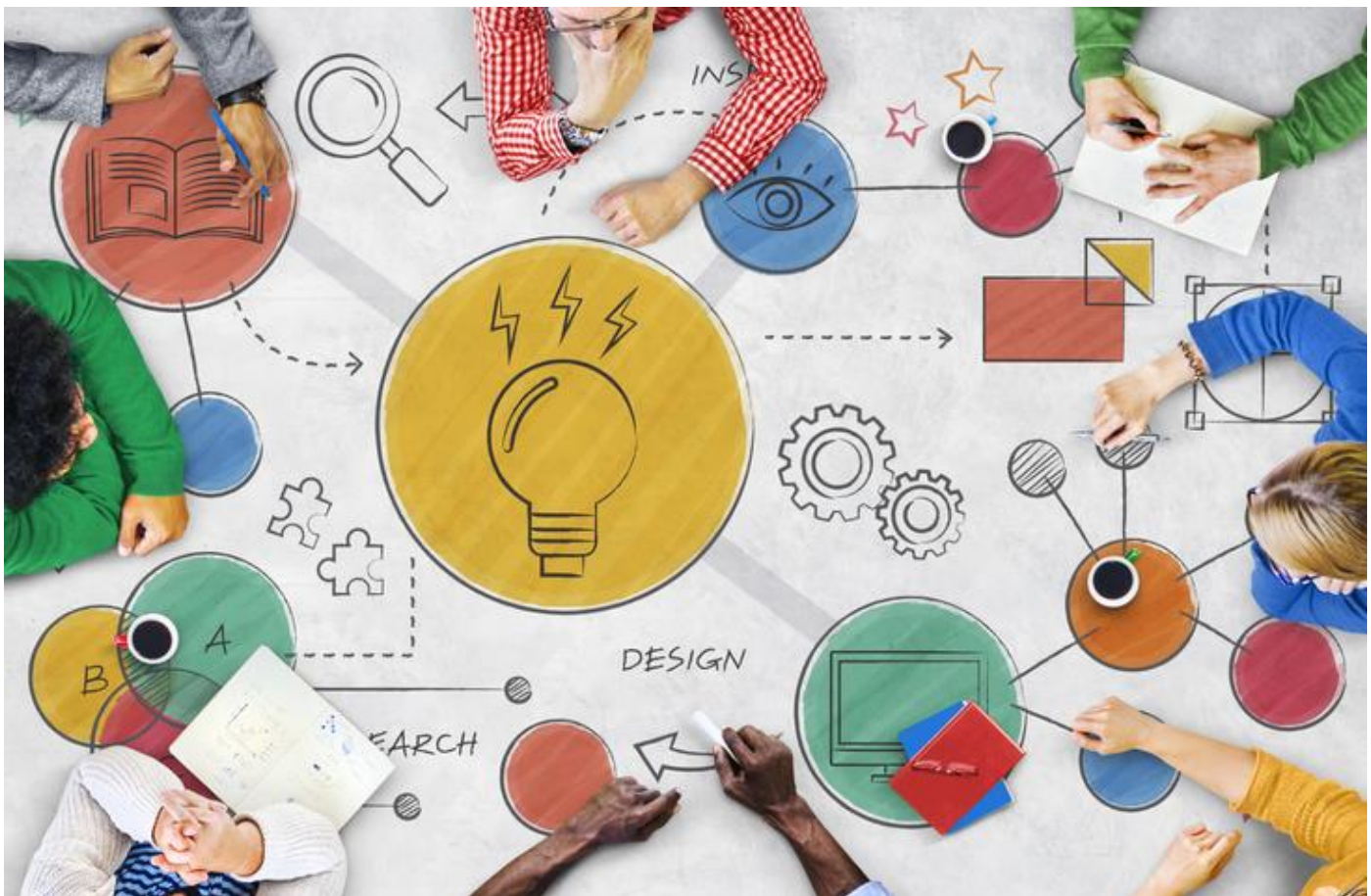


Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project

## Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici în Portugalia



Proiectul "Un mediu primitiv pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)

2024

**Metodologia conducerii eficiente în educație:  
Compendiu de bune practici în Portugalia**

**Autori: Sílvia Augusto | Carlos Silva | Rui Sá**

**Foto: Uni Ateneu**

**Metodologia conducerii eficiente în educație: Compendiu de bune practici în Croația** este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.



**Co-funded by  
the European Union**

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției

Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## **PREFAȚĂ**

Într-o eră în care conducerea educațională se confruntă cu provocări și oportunități fără precedent, nevoia de îndrumare practică, bazată pe dovezi, nu a fost niciodată mai crucială. Această Metodologie a leadershipului eficient în educație este rezultatul unui efort de colaborare între liderii școlari, educatorii și experții din țările partenere, reuniți în cadrul proiectului Erasmus+ intitulat Welcoming Environment for Leading and Learning.

Obiectivul principal al parteneriatului nostru a fost acela de a oferi liderilor școlari instrumentele și strategiile necesare pentru a cultiva un climat școlar primitiv și colaborativ, în beneficiul tuturor părților interesate. Această metodologie servește drept punte de legătură între obiectivele aspiraționale ale conducerii și punerea lor în practică în funcționarea zilnică a școlilor.

Conținutul a fost structurat pentru a aborda cele mai presante provocări cu care se confruntă liderii educaționali moderni. Indiferent dacă căutați îndrumări privind planificarea strategică, dacă doriți să vă îmbunătățiți capacitățile de luare a deciziilor bazate pe date sau dacă lucrați pentru a construi relații mai puternice cu comunitatea, veți găsi în aceste pagini soluții practice și testate. Includerea strategiilor de gestionare a stresului și a tehnicilor de autoîngrijire recunoaște faptul că un leadership eficient începe cu bunăstarea personală.

Această metodologie nu se dorește a fi un cadru rigid, ci mai degrabă un document viu care poate fi adaptat la diverse contexte și culturi educaționale. Ea reprezintă angajamentul nostru colectiv față de îmbunătățirea continuă a leadership-ului educațional și viziunea noastră comună asupra școlilor ca comunități dinamice și incluzive de învățare.

Pe măsură ce explorați această resursă, vă încurajăm să o abordați atât cu o minte deschisă, cât și cu un ochi critic. Adaptați aceste strategii la contextul dvs. unic, împărtășiți experiențele dvs. cu colegii și continuați să contribuiți la evoluția dialogului privind leadershipul educațional. Nu uitați, un leadership eficient nu înseamnă să aveți toate răspunsurile, ci să puneți întrebările corecte și să promovați un mediu în care toată lumea poate contribui la găsirea soluțiilor.

Suntem încrezători că această metodologie va fi un companion neprețuit în călătoria dvs. de conducere, ajutându-vă să creați și să susțineți acel tip de mediu educațional în care atât elevii, cât și personalul pot prospera.

Echipa proiectului Well



## CONȚINUT

<b>1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE</b>	<b>102</b>
<b>2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR</b>	<b>104</b>
<b>3 ÎMPUTERNICIREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA ABILITĂȚILOR DE CONDUCERE</b>	<b>105</b>
<b>4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII</b>	<b>106</b>
<b>5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI INCLUZIVE</b>	<b>108</b>
<b>6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE</b>	<b>109</b>

## **1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE**

### **VIZIUNE**

Agrupamento de Escolas João da Siva Correia este o organizație educațională care se remarcă prin calitatea predării, prin incluziune și prin relevanța activităților pe care le promovează, devenind o instituție de referință. Obiectivul este ca aceasta să continue să fie recunoscută pentru calitatea învățării care permite elevilor să își dezvolte pe deplin capacitățile, promovând și valorizând meritul fiecărui individ, încurajând cetățenia activă, structurată pe valori fundamentale. În acest scop, motivarea și acțiunea mobilizatoare a întregii comunități educaționale este esențială. Scopul este de a fi o comunitate de învățare bazată pe standarde de calitate educațională, care respectă valorile umaniste, democratice și de solidaritate.

### **MISIUNE**

Grupul nostru școlar (Agrupamento de Escolas João da Silva Correia - AEJSC), la fel ca toate școlile publice portugheze, este însărcinat cu "o misiune de serviciu public, care constă în dotarea fiecărui cetățean cu competențele și cunoștințele care îi vor permite să își exploateze pe deplin capacitățile, să se integreze activ în societate și să contribuie la viața economică, socială și culturală a țării".

Misiunea AEJSC este de a:

1. furnizarea unui serviciu public de educație și formare de calitate, care să ofere elevilor, personalul didactic și personalul nedidactic cu un mediu educațional care promovează motivația, sprijinul reciproc și gândirea critică.
2. dezvoltarea sprijinului necesar pentru a-i ajuta pe tineri să devină cetățeni independenți integrați în comunitate, cu cunoștințe, abilități și know-how care, pe lângă faptul că le vor permite să își continue studiile și/sau să intre pe piața muncii, îi vor îmbunătăți individual ca ființe umane pentru rolul lor în societate.

În acest scop, AEJSC este organizată în conformitate cu o structură raționalizată și participativă, bazată pe un management orientat de obiective strategice, susținute de un sistem de transparență și dialog, împreună cu raționalizarea și durabilitatea resurselor.

### **VALORI**

Viziunea și misiunea asumate aici se bazează pe următoarele valori: încredere, dialog, exigență, muncă, rigoare, creativitate, transparență, respect, egalitate, toleranță, solidaritate, participare democratică, merit și responsabilitate. Prin respectarea și promovarea acestor valori, se va atinge scopul final al școlii - formarea de cetățeni autonomi, incluzivi și critici, pregătiți să facă față provocărilor societății.

## MOTTO

Suntem AEJSC - își are rădăcinile în logo-ul școlii (amprenta), un simbol al identității și un semn de apartenență. Acest motto este menit să consolideze identitatea și coeziunea comunității, unind-o printr-un puternic sentiment de apartenență și de împărtășire.

## ANALIZA SWOT

### Puncte forte

- Existența unor mecanisme de autoevaluare pentru diferitele domenii, ca instrument de sprijin pentru management și de sprijin pentru îmbunătățirea organizațională și pedagogică.
- Viziune și strategie orientate către formarea integrală a elevului, calitatea învățării și promovarea mediului educațional.  
Dezvoltarea unei game largi de inițiative și proiecte care promovează învățarea diversificată și un comportament sănătos.
- Valorificarea dimensiunilor recreative, culturale, sportive, artistice și științifice.
- Recunoașterea de către comunitatea educațională și societatea locală.

### Slăbiciuni

- Număr insuficient de PND;
- Facilități pentru școala primară și secundară;
- Multe dintre echipamentele tehnologice sunt învechite;
- Conexiune la internet

### Oportunități

- Parteneriate și protocoale cu diverse organizații;
- Colaborare strânsă cu autoritatea locală;
- Recunoaștere comunitară;
- Lansarea licitației publice pentru renovarea școlii primare și secundare.

### Amenințări

- Rata natalității care contribuie la scăderea numărului de studenți;
- Numărul de elevi pe clasă;
- Contextul pandemic.

## AXELE DE INTERVENȚIE

**Axa 1.** Identitatea și cultura AEJSC; (**Planul de acțiune - anexa 1**)

**Axa 2.** Succesul școlar și dezvoltarea integrală a elevilor; (**Plan de acțiune - Anexa 2**)

**Axa 3.** Calitatea furnizării de servicii educaționale (**plan de acțiune - anexa 3**)

## 2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR

Punerea în aplicare a metodologiei prezentate este aprobată, monitorizată și evaluată de consiliul general. Acest proiect educațional va fi monitorizat sistematic de către:

1. o evaluare continuă pe parcursul dezvoltării procesului, făcând posibilă efectuarea unor modificări/reformulări ocazionale, dacă este necesar;
2. o evaluare anuală pentru a detecta obstacolele în realizarea proiectului și pentru a identifica/defini modalități de depășire a acestora;
3. evaluarea finală, care va fi efectuată la sfârșitul perioadei de patru ani, pentru a face un bilanț al rezultatelor obținute în raport cu proiectul inițial.

Evoluția indicatorilor va fi evaluată anual și se va întocmi un raport în acest sens

**(Documentul anual de monitorizare - anexa 4).**

Rezultatele evaluării anuale vor fi comunicate organismelor educaționale și părților interesate (**Prezentarea rezultatelor anuale - Anexa 5**) și vor fi făcute publice în modul cel mai adecvat (**Echipe și <https://aejsc.pt/documentos-orientadores/>**). Rezultatele vor fi analizate astfel încât procesul să fie dinamic și să-i implice pe toți cei implicați în procesul decizional, dezvoltând un plan de îmbunătățire (**Plan de îmbunătățire - Anexa 6**).

### **3 RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE**

Prin oferirea unei formări continue relevante și de calitate, școala pregătește profesorii pentru provocările contextului educațional actual, în beneficiul elevilor și al comunității educaționale în ansamblu.

În conformitate cu proiectul educațional al școlii, cu analiza datelor de monitorizare și cu sugestiile cadrelor didactice, elaborăm în fiecare an un plan de formare pentru cadrele didactice (**Planul de formare - anexa 7**). Acest plan este elaborat de școală și pus în aplicare în parteneriat cu centrul de formare local.

Această formare este disponibilă gratuit sub formă de cursuri de scurtă durată și ateliere de formare continuă de 25 sau 50 de ore, acoperind subiecte de interes transversal pentru toți profesorii și subiecte de interes mai specific pentru disciplinele pe care le predau.

Este, de asemenea, o preocupare faptul că ar trebui să existe o ofertă de formare pentru profesorii care dețin funcții de conducere în școală, deoarece se consideră esențial ca acești profesori să fie corect informați și să se simtă încrezători în exercitarea unei conduceri eficiente.

## 4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII

Școala joacă un rol fundamental ca parte integrantă a comunității. Ea nu este doar un loc de învățare, ci și un centru de interacțiune socială, de dezvoltare personală și de creare de rețele de sprijin. Iată câteva moduri în care școala se conectează cu comunitatea și contribuie la aceasta:

**Educație și dezvoltare:** Școala este responsabilă de furnizarea educației formale elevilor, oferindu-le cunoștințele și abilitățile de care au nevoie pentru a deveni membri productivi ai societății. Acest lucru nu numai că aduce beneficii individuale, dar îmbogățește și comunitatea în ansamblu, oferind o bază solidă pentru creșterea economică și socială.

Proiectele Erasmus sunt și ar trebui să continue să fie un instrument esențial.

Această experiență internațională oferă o gamă largă de beneficii, cum ar fi expunerea la diferite culturi, limbi și moduri de gândire, ceea ce le îmbogățește educația și îi face mai adaptabili și mai conștienți de cultură. Participarea la un proiect Erasmus stimulează dezvoltarea competențelor personale și profesionale ale studenților. Aceștia învață să se adapteze la medii noi, să lucreze în echipe multiculturale, să rezolve problemele în mod creativ și să comunice eficient în contexte interculturale, competențe care sunt foarte apreciate pe piața muncii globalizate din prezent. Obiectivul principal este ca școala să aibă întotdeauna o ofertă Erasmus pentru fiecare nivel de educație academică și profesională.

**Integrarea în comunitate:** Școala servește drept punct de întâlnire pentru membrii comunității. Evenimente precum întâlnirile părinți-profesori, prezentările culturale, târgurile științifice și competițiile sportive nu numai că îi implică pe elevi, dar atrag și familiile și alți membri ai comunității, promovând un sentiment de apartenență și coeziune.

**Resurse și servicii:** Școlile oferă adesea resurse și servicii comunității, cum ar fi biblioteci deschise publicului și facilități sportive accesibile. Aceste resurse contribuie la îmbunătățirea calității vieții și a bunăstării generale a rezidenților locali.

**Parteneriate comunitare:** Școala noastră are o mare tradiție în stabilirea de parteneriate cu organizații, întreprinderi și instituții locale pentru a îmbogăți experiența educațională a elevilor și a oferi oportunități suplimentare de învățare și dezvoltare. Aceste parteneriate pot include stagii, programe de mentorat, proiecte de colaborare și inițiative de voluntariat. Cei mai mari parteneri ai noștri sunt primăria și consiliul parohial, care ne sprijină cu infrastructura, transportul elevilor și vastul program de activități extracurriculare pe care le oferă școlilor din municipiu. Cu toate acestea, pe lângă acești parteneri, avem mulți alții care sunt fundamentali pentru dezvoltarea eficientă a acestui proiect:

- Poliția - Proiectul "Școala în siguranță"
- Centrul de sănătate
- Comisia pentru protecția tinerilor aflați în situații de risc
- Biblioteca municipală
- ...

**Angajamentul civic:** Școala joacă un rol important în dezvoltarea angajamentului civic al elevilor prin învățarea acestora despre responsabilitatea socială, drepturile și îndatoririle civice. Acest lucru îi pregătește pe elevi să devină cetățeni activi și informați, capabili să aducă o contribuție pozitivă la comunitate.

Pe scurt, școala nu este doar un loc de învățare academică, ci și o componentă vitală a comunității, oferind educație, legături sociale și resurse de care beneficiază toți membrii săi.

Toate activitățile organizate de școală și de partenerii noștri și care implică elevii noștri sunt compilate în Planul anual de activități, care este publicat pe site-ul nostru:

(<https://aejsc.inovarmais.com/paa//viewer/app/index.html#/home>)

și pe rețelele noastre sociale:

<https://www.instagram.com/agrupamentojsilva?igsh=MTg1eWJ2aTByZG1k>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100072958254111>

## 5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII

Crearea unor medii de învățare colaborative și favorabile incluziunii este fundamentală pentru promovarea succesului academic și personal al elevilor noștri, indiferent de trecutul, abilitățile sau caracteristicile lor individuale. Iată câteva strategii care ar trebui să stea la baza practicii noastre:

**Promovarea diversității:** Celebrați și apreciați diferențele culturale, etnice, lingvistice, sociale și de competențe ale elevilor. Încurajați participarea tuturor elevilor, recunoscând și respectând perspectivele și experiențele lor diverse. În plus față de sprijinul zilnic pe care școala îl oferă acestor elevi, fie prin profesori dedicați lor, fie cu meditații de la colegi, la sfârșitul fiecărui an trebuie organizată o expoziție deschisă comunității pentru a promova arome, dansuri și tradiții. ale fiecărei țări.

**Încurajați colaborarea:** Implementați activități de învățare care încurajează elevii să lucreze împreună la proiecte, discuții de grup, rezolvarea problemelor și alte activități de colaborare. Acest lucru îi ajută pe elevi să învețe unii de la alții, să-și dezvolte abilitățile sociale și să creeze un sentiment de comunitate în clasă.

**Promovarea unei comunicări eficiente:** Promovarea unei culturi a respectului reciproc și a ascultării active. Asigurați-vă că toți elevii au oportunități egale de a-și exprima ideile și opiniile. Încurajați comunicarea clară, respectuoasă și constructivă între elevi și profesor.

**Adaptarea predării la nevoile individuale:** Recunoașteți și răspundeți nevoilor diverse de învățare ale elevilor prin oferirea de modalități diferite de instruire, materiale de sprijin și strategii de evaluare. Utilizați o abordare diferențiată pentru a răspunde nevoilor academice, lingvistice, emoționale și de dezvoltare ale fiecărui elev.

În acest sens, școala investește în crearea de săli dedicate în care elevii cu nevoi speciale să poată desfășura ore practice adaptate nevoilor lor. În plus, considerăm foarte importantă crearea de spații active de învățare și predare (<https://aejsc.pt/escola-digital/>).

**Promovarea accesibilității:** Asigurați-vă că mediul de învățare este accesibil tuturor elevilor, inclusiv celor cu dizabilități fizice, senzoriale sau cognitive. Aceasta poate include adaptarea materialelor, utilizarea tehnologiei de asistență, organizarea spațiului fizic și furnizarea de sprijin individualizat, după caz (**Fotografii - Centrul de resurse pentru elevii cu nevoi speciale - anexa 8**).

**Construiți un sentiment de apartenență:** Creați un mediu primitiv și incluziv în care toți elevii se simt apreciați, respectați și acceptați. Promovați construirea de relații pozitive între elevi și profesor și încurajați colaborarea și cooperarea între membrii comunității școlare.

Prin punerea în aplicare a acestor strategii, educatorii pot crea medii de învățare mai favorabile incluziunii și colaborării, în care toți elevii se simt valorizați, sprijiniți și abilitați să își atingă potențialul maxim.



## 6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE

Gestionarea stresului la școală este fundamentală pentru promovarea unui mediu de învățare sănătos și pozitiv pentru elevi, profesori și personal. Deoarece înțelegem impactul pe care gestionarea stresului și promovarea tehnicilor de autoîngrijire îl au atât pe termen scurt asupra gestionării comportamentului cotidian, cât și pe termen mediu și lung asupra formării unor cetățeni sănătoși din punct de vedere fizic și psihic, este preocuparea școlii de a dezvolta un set de activități care încearcă să acționeze în acest domeniu:

- să încurajeze activitățile în aer liber;
- să dezvolte sesiuni de mindfulness în clasele de școală primară (**proiectul Mindfulness - anexa 9**);
- continuarea dezvoltării clubului de inteligență emoțională pentru elevii de gimnaziu și liceu (**Planul clubului de inteligență emoțională - anexa 10**);
- promovarea în continuare a clubului de sănătate pentru profesori și asistenți, unde aceștia pot participa la plimbări în natură și se pot bucura de socializare (**Proiectul Clubului de sănătate - anexa 11**).

Vă rugăm să contactați [direcao@aejsc.pt](mailto:direcao@aejsc.pt) pentru orice informații suplimentare.

De asemenea, ne puteți urmări la:

<https://www.aejsc.pt>

<https://www.instagram.com/agrupamentojsilva?igsh=MTg1eWJ2aTByZG1k>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100072958254111>





Co-funded by  
the European Union



The Well  
Project

## Metodologia unui leadership eficient în educație Compendiu de bune practici în România



Proiectul "Un mediu primitiv pentru conducere și învățare" (The Welcoming Environment for Leading and Learning Project)

2024

**Metodologia conducerii eficiente în educație:  
Compendiu de bune practici în România**

**Autori: Ana-Maria Tanase & Rodica Pana**

**Foto: Canva**

**Metodologia leadershipului eficient în educație: Compendium of Good Practice in Romania** este rezultatul proiectului The Welcoming Environment for Leading and Learning susținut de programul Erasmus+.



**Co-funded by  
the European Union**

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură a Uniunii Europene (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.

## CONȚINUT

<b>1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE</b>	<b>114</b>
<b>2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR</b>	<b>116</b>
<b>3 ÎMPUTERNICIREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE</b>	<b>120</b>
<b>4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII</b>	<b>123</b>
<b>5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI INCLUZIVE</b>	<b>125</b>
<b>6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOÎNGRIJIRE</b>	<b>127</b>

## 1 VIZIUNE, PLAN ȘI STRATEGIE

În România, managerii școlari sunt sprijiniți printr-o serie de inițiative și programe implementate de Ministerul Educației și de alte entități implicate în domeniul educației. Iată câteva modalități prin care managerii/liderii școlari sunt sprijiniți:

- **Formare și dezvoltare profesională:** Există programe de formare și dezvoltare profesională destinate exclusiv managerilor școlari, care acoperă aspecte precum managementul instituțional, conducerea, dreptul educației și alte competențe necesare pentru o administrare eficientă a școlilor.
- **Resurse și ghiduri:** Ministerul Educației și alte organizații pun la dispoziția directorilor de școli ghiduri, manuale și alte resurse practice pentru a-i ajuta să gestioneze diferite aspecte ale activității școlare, cum ar fi gestionarea resurselor umane, financiare și materiale.
- **Consultanță și sprijin:** Managerii școlari pot beneficia de sprijinul și consultanța oferite de inspectoratele școlare, consilierii educaționali și alte organizații specializate pentru a rezolva problemele administrative și pedagogice întâlnite în activitatea lor.
- **Monitorizarea și evaluarea:** Managerii școlari sunt supuși unor procese regulate de monitorizare și evaluare a performanței lor, care pot include inspecții școlare, evaluări ale performanțelor elevilor și alte instrumente de evaluare a calității procesului educațional și a managementului instituțional.
- **Accesul la finanțare suplimentară:** În unele cazuri, directorii de școli pot accesa fonduri suplimentare pentru proiecte și inițiative specifice menite să îmbunătățească calitatea educației în școlile lor, cum ar fi proiecte de modernizare a infrastructurii școlare sau programe de dezvoltare a competențelor elevilor și ale personalului didactic.

În România, planurile de lecții pentru leadership școlar sunt adesea integrate în programele de formare continuă pentru profesori și manageri școlari. Aceste planuri de lecții au ca scop dezvoltarea abilităților de leadership și management necesare pentru a conduce eficient o instituție de învățământ. Iată câteva exemple de subiecte și conținuturi care pot fi incluse în planurile de lecții pentru leadership în școli:

- **Principii de leadership educațional:** Explorarea conceptelor fundamentale de leadership în contextul educațional, inclusiv definirea obiectivelor și a viziunii, comunicarea eficientă, luarea deciziilor și motivarea echipei.
- **Planificarea strategică și punerea în aplicare:** Elaborarea și punerea în aplicare a unui plan strategic pentru instituția de învățământ, inclusiv stabilirea priorităților, identificarea resurselor necesare și evaluarea progreselor înregistrate în atingerea obiectivelor.
- **Evaluarea și îmbunătățirea performanței școlare:** Utilizarea datelor și a indicatorilor de performanță pentru a evalua calitatea procesului educațional și rezultatele elevilor, pentru a identifica punctele forte și domeniile care necesită îmbunătățiri și pentru a dezvolta strategii de creștere a performanței școlare.
- **Etică și valori în leadership:** Examinarea aspectelor etice și morale ale conducerii în educație, inclusiv respectarea drepturilor elevilor și ale personalului, gestionarea dilemelor morale și promovarea valorilor și principiilor educaționale.

În România, există diverse activități practice și inițiative menite să promoveze și să dezvolte leadershipul în școli. Acestea includ:

- **Ateliere de lucru și seminarii:** Organizarea de ateliere și seminarii în cadrul cărora managerii școlari și profesorii pot învăța și exersa abilități de conducere, gestionare și comunicare sub îndrumarea unor experți în domeniu.
- **Programe de mentorat:** Implementați programe de mentorat prin care managerii școlari mai experimentați își pot împărtăși experiența și cunoștințele cu cei mai puțin experimentați, oferindu-le sprijin și îndrumare în dezvoltarea abilităților de conducere.
- **Simulări și exerciții practice:** Organizarea de simulări și exerciții practice în care managerii școlari își pot exersa abilitățile de luare a deciziilor, de rezolvare a problemelor și de gestionare a crizelor într-un mediu sigur și controlat.
- **Proiecte și colaborări:** Încurajarea managerilor școlari să inițieze și să participe la proiecte și colaborări cu alte instituții de învățământ sau organizații din comunitate, care promovează inovarea, schimbul de bune practici și îmbunătățirea calității educației.



Imagine gratuită pe Canva

## 2 UTILIZAREA DATELOR ȘI A RESURSELOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR

În România, sistemul educațional pune din ce în ce mai mult accent pe utilizarea datelor și a resurselor pentru a lua decizii informate și eficiente în cadrul școlilor. Fie că este vorba despre îmbunătățirea calității educației, gestionarea resurselor sau implementarea proiectelor educaționale, deciziile bazate pe date concrete devin esențiale pentru evoluția și succesul sistemului.

În primul rând, utilizarea datelor permite o mai bună înțelegere a nevoilor elevilor și a performanțelor lor școlare. De exemplu, rezultatele testelor naționale sau ale evaluărilor școlare pot fi analizate pentru a identifica punctele slabe ale procesului educațional și pentru a dezvolta strategii de remediere personalizate. În plus, datele colectate în urma monitorizării participării elevilor, a progreselor și a feedback-ului din partea părinților și a profesorilor oferă o imagine clară a domeniilor care necesită intervenții suplimentare.

Pe de altă parte, gestionarea eficientă a resurselor, fie ele financiare sau materiale, este la fel de importantă. Într-un sistem educațional complex, cum este cel din România, este esențial ca fondurile și echipamentele să fie distribuite corect. Analiza datelor privind utilizarea resurselor poate ajuta directorii și autoritățile școlare să prioritizeze investițiile în infrastructură, tehnologii educaționale sau programe de dezvoltare profesională pentru profesori, maximizând astfel impactul pozitiv asupra întregului proces de învățare.

În concluzie, integrarea datelor și resurselor în procesul decizional este un pas important pentru modernizarea și eficientizarea sistemului educațional din România. Aceasta asigură o abordare mai strategică, orientată către nevoile reale ale elevilor și comunităților școlare, contribuind astfel la creșterea calității educației.

Utilizarea datelor și resurselor în procesul decizional din sistemul educațional românesc aduce multiple beneficii, contribuind la îmbunătățirea calității și eficienței educației. Iată câteva dintre principalele avantaje:

- 🚦 **Îmbunătățirea performanței academice:** Analiza datelor privind rezultatele elevilor permite identificarea punctelor slabe și implementarea de măsuri corective. Profesorii pot adapta metodele de predare pentru a răspunde mai bine nevoilor individuale ale elevilor, crescând astfel rata de succes.
- 🚦 **Alocarea eficientă a resurselor:** Prin utilizarea datelor, școlile pot direcționa resursele financiare și materiale către domeniile care au cea mai mare nevoie de ele, cum ar fi infrastructura, tehnologia sau formarea profesorilor. Astfel, resursele sunt utilizate cu un impact maxim.
- 🚦 **Promovarea echității:** Datele ajută la identificarea disparităților dintre diferite grupuri de elevi (de exemplu, în funcție de mediul rural sau urban, sau de condițiile socio-economice). Aceste informații permit luarea de măsuri pentru a reduce inegalitățile și pentru a oferi șanse egale tuturor elevilor.



✚ **Decizii mai bine fundamentate:** Datele oferă o bază obiectivă pentru luarea deciziilor, reducând riscurile asociate cu abordările intuitive sau subiective. Astfel, deciziile sunt mai bine fundamentate și au mai multe șanse de a produce rezultate pozitive.

✚ **Monitorizarea progresului și a impactului:** Prin colectarea și analizarea constantă a datelor, școlile și autoritățile pot urmări evoluția inițiativelor în timp.

Planurile Individualizate de Învățare (PII) au devenit un instrument esențial în școlile românești, menite să ajute elevii să își atingă potențialul maxim. Aceste planuri sunt obligatorii și personalizate pentru a răspunde nevoilor educaționale unice ale fiecărui elev, abordând lacune specifice în cunoștințe sau abilități. Această abordare personalizată este utilă în special pentru elevii care au nevoie de sprijin suplimentar, cum ar fi cei cu dificultăți de învățare sau cei care au nevoie de ajutor suplimentar pentru a se alinia la curriculum.

Prin implementarea PII, profesorii pot monitoriza mai eficient progresul unui elev și pot face ajustările necesare pe parcursul anului școlar. Aceste planuri se concentrează pe domenii-cheie precum alfabetizarea, calculul, comunicarea și chiar abilitățile sociale și comportamentale. Prin activități structurate, elevii pot depăși provocările, promovând atât rezultatele școlare, cât și dezvoltarea personală. Școlile care adoptă aceste planuri observă adesea o îmbunătățire a implicării elevilor și a rezultatelor academice, făcând din PII o parte integrantă a educației contemporane din România.

Pentru exemple detaliate de planuri de lecții individualizate, puteți explora resurse precum

- ✓ EduPedu: <https://www.edupedu.ro/>
- ✓ Revista Educatiei [Acasa | Platforma educationala online, centru de excelenta Eurotrading](#)

Pentru managerii școlari din România, utilizarea datelor și resurselor pentru luarea deciziilor poate fi crucială în îmbunătățirea calității educației și în gestionarea eficientă a instituției. Iată câteva moduri în care managerii școlari folosesc datele și resursele pentru a lua decizii:

- **Analiza performanțelor școlare ale elevilor:** Managerii școlari utilizează teste, examene și date privind rezultatele evaluării pentru a evalua performanța academică a elevilor.
- **Gestionarea resurselor financiare:** Personalul și conducătorii școlii utilizează date financiare pentru a gestiona eficient bugetul școlii.
- **Monitorizarea prezenței și absențelor elevilor și personalului:** Prin urmărirea datelor privind prezența și absența elevilor și a personalului, managerii școlii pot identifica problemele legate de absenteism și pot lua măsuri pentru a le rezolva.
- **Planificarea curriculumului și a programelor educaționale:** Managerii școlari și cadrele didactice utilizează datele privind performanța școlară a elevilor și feedback-ul primit pentru a planifica în mod corespunzător curriculum-ul și programele educaționale.

Resursele pot fi folosite în școlile din România de către liderii școlari în mai multe moduri pentru a îmbunătăți mediul educațional și a asigura succesul elevilor și al cadrelor didactice. Iată câteva modalități și momente de utilizare a acestor resurse:

- **Planificarea și dezvoltarea profesională a personalului didactic:** Resursele pot fi utilizate pentru a organiza ateliere, seminarii sau cursuri de formare profesională pentru profesori și personalul

didactic. Acestea pot acoperi teme precum metodele de predare și evaluare, utilizarea tehnologiei în educație, managementul clasei, abordări pedagogice inovatoare etc.

- **Punerea în aplicare a programelor și inițiativelor de educație specială:** Resursele pot fi utilizate pentru dezvoltarea și implementarea programelor de educație specială, cum ar fi programele de intervenție timpurie, programele de alfabetizare, programele de sprijin pentru elevii cu nevoi speciale etc. De asemenea, acestea pot fi utilizate pentru a sprijini inițiativele de promovare a sănătății, educației civice, culturii și sportului în școală.
- **Creșterea accesului la resursele educaționale:** Liderii școlari pot utiliza resursele pentru a asigura accesul egal la materiale didactice și resurse educaționale pentru toți elevii, indiferent de resursele lor financiare sau de alte condiții sociale. Acestea pot include achiziționarea de manuale, materiale didactice suplimentare, abonamente la biblioteci online sau alte resurse digitale.

Pentru a lua decizii corecte într-o școală din România, este esențial să aveți acces la date și informații exacte și actualizate cu privire la performanța școlară a elevilor, prezența și absența acestora, feedback-ul părinților și al personalului didactic, resursele financiare disponibile, starea infrastructurii școlare și așa mai departe. Aceste date pot oferi o perspectivă clară asupra nevoilor și problemelor existente în școală.

Capacitatea de a analiza și evalua informațiile disponibile este esențială pentru a înțelege situația în profunzime și pentru a identifica soluțiile potrivite. Aceasta implică abilități de gândire critică, analitică și sintetică pentru a evalua opțiunile și consecințele deciziilor posibile. Luarea deciziilor într-o școală implică adesea probleme etice și morale. Acestea sunt cele 3 etape principale pentru o bună luare a deciziilor în școli:

- Identificarea și definirea clară a problemei sau a obiectivului
- Colectarea și evaluarea informațiilor relevante
- Alegerea și punerea în aplicare a celei mai bune soluții



Imagine gratuită pe Canva

## Strategia de implementare a procesului decizional în școlile din România

### A. Evaluarea nevoilor și a resurselor

- ✚ Efectuarea unei evaluări a nevoilor de luare a deciziilor în școlile din România, inclusiv identificarea problemelor și provocărilor cu care se confruntă profesorii, elevii și comunitatea școlară în procesul de luare a deciziilor.
- ✚ Evaluarea resurselor existente, inclusiv a infrastructurii, a resurselor financiare și a competențelor decizionale ale personalului didactic.

### B. Dezvoltarea unei culturi a procesului decizional

- ✚ Promovarea unei culturi a deschiderii și transparenței în procesul decizional, încurajând implicarea tuturor părților interesate, inclusiv a profesorilor, elevilor, părinților și comunității locale.

- ✚ Organizarea de sesiuni de formare și ateliere de lucru pentru cadrele didactice și personalul școlar în vederea dezvoltării abilităților de luare a deciziilor și a promovării unei înțelegeri a procesului de luare a deciziilor în școli.



### **C. Punerea în aplicare a unor mecanisme eficiente de luare a deciziilor**

- ✚ Elaborarea și punerea în aplicare a unor proceduri clare și transparente de luare a deciziilor în diferite domenii ale activității școlare, cum ar fi planificarea programelor școlare, gestionarea resurselor financiare, politicile administrative etc.
- ✚ Înființarea de structuri și comitete decizionale la nivelul întregii școli, care să includă reprezentanți ai tuturor părților interesate și care să fie responsabile pentru evaluarea și luarea deciziilor în diverse domenii.



### **D. Monitorizarea și evaluarea continuă**

- ✚ Monitorizarea și evaluarea continuă a procesului decizional în școală, pentru a identifica posibilitățile de îmbunătățire și pentru a asigura respectarea principiilor transparenței, eficienței și participării democratice.
- ✚ colectarea periodică de feedback de la toate părțile interesate și ajustarea strategiei pe baza nevoilor și sugestiilor exprimate.

### **3 RESPONSABILIZAREA CADRELOR DIDACTICE ȘI CULTIVAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE**

În România, responsabilizarea profesorilor și dezvoltarea abilităților de leadership sunt esențiale pentru transformarea sistemului educațional. Profesorii nu sunt doar transmițători de cunoștințe, ci lideri educaționali care modelează generațiile viitoare. Prin cultivarea acestor competențe, profesorii devin mai bine pregătiți să inspire, să gestioneze schimbarea și să creeze un mediu educațional mai colaborativ și mai eficient.

#### **Responsabilizarea profesorilor**

Responsabilizarea începe cu formarea continuă a profesorilor. Programele de dezvoltare profesională oferă profesorilor instrumente moderne de predare și acces la noile tehnologii educaționale. Aceste programe îi ajută să fie mai adaptabili și mai inovatori, îmbunătățindu-și metodele de predare. Ele oferă, de asemenea, sprijin în gestionarea diversității elevilor, fie că este vorba de nevoi speciale sau de diferențe culturale și socio-economice.

De exemplu, prin inițiative precum programul "CRED" (Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți), profesorii din România sunt sprijiniți să integreze noi competențe și tehnologii în activitățile lor zilnice, creând astfel o abordare mai interactivă și mai atractivă pentru elevi  
EDUPEDU.RO

#### **Dezvoltarea abilităților de conducere**

Dezvoltarea abilităților de leadership în educație înseamnă mai mult decât gestionarea clasei sau a unui program școlar. Profesorii lideri trebuie să fie capabili să influențeze și să motiveze nu numai elevii, ci și colegii și comunitatea școlară. Ei joacă un rol-cheie în implementarea schimbărilor educaționale, colaborând pentru a identifica soluții inovatoare și promovând o cultură a învățării pe tot parcursul vieții.

Un exemplu în acest sens este programul "Teach for Romania", care sprijină profesorii în dezvoltarea abilităților de leadership, învățându-i cum să fie mai eficienți în școlile cu elevi din medii defavorizate. Acești profesori lideri devin adevărați agenți ai schimbării, contribuind la reducerea abandonului școlar și la creșterea ratei de succes școlar în comunitățile defavorizate.

#### **Impactul asupra sistemului educațional**

Responsabilizarea și leadership-ul nu numai că îmbunătățesc performanța individuală a profesorilor, dar contribuie și la modernizarea întregului sistem educațional. Profesorii care se simt sprijiniți și capabili să ia decizii joacă un rol mai activ în dezvoltarea curriculumului și în îmbunătățirea mediului de învățare.

Prin cultivarea leadershipului educațional, școlile din România beneficiază de un management mai eficient, de o mai bună colaborare între angajați și de relații mai bune cu elevii și părinții. Acest lucru

conduce la o creștere a performanței școlare și a satisfacției generale în cadrul comunităților educaționale.

Mai jos puteți consulta un studiu de caz practic și inspirațional privind împuternicirea profesorilor:

**Titlu: "Îmbunătățirea managementului resurselor umane în școala noastră: Studiu de caz"**

### **! Context:**

Directorul unui liceu dintr-un mic oraș din România se confruntă cu o serie de provocări legate de gestionarea resurselor umane din instituția sa. El observă că nivelul de satisfacție al personalului didactic este scăzut, iar absenteismul și fluctuația personalului sunt în creștere. El își dă seama că este nevoie de o abordare nouă și inovatoare pentru a aborda aceste probleme și a îmbunătăți mediul de lucru din școală.

### **! Pasul 1: Identificarea problemei**

Directorul își dă seama că nivelul scăzut de satisfacție al personalului didactic este legat de mai multe aspecte, inclusiv comunicarea deficitară, lipsa recunoașterii contribuțiilor și eforturilor acestora, precum și lipsa oportunităților de dezvoltare profesională și de avansare în carieră.

### **! Etapa 2: Culegerea de informații și evaluarea opțiunilor**

Directorul începe să colecteze feedback de la personalul didactic prin sondaje anonime și interviuri individuale. Prin intermediul acestora, el urmărește să înțeleagă mai bine motivele nemulțumirii și să identifice posibile soluții.

### **! Etapa 3: Alegerea și punerea în aplicare a soluției**

Pe baza feedback-ului primit de la personalul didactic și a bunelor practici identificate în cercetarea sa, directorul decide să pună în aplicare mai multe inițiative pentru a îmbunătăți gestionarea resurselor umane în școala sa. Acestea includ:

**Îmbunătățirea comunicării:** Directorul introduce sesiuni regulate de comunicare cu personalul didactic pentru a împărtăși informații relevante și pentru a asculta și răspunde preocupărilor și sugestiilor acestuia.

**Recunoașterea eforturilor:** Directorul pune în aplicare un program de recunoaștere a contribuțiilor și realizărilor personalului didactic, prin acordarea de premii și aprecieri publice.

**Dezvoltarea profesională:** Directorul organizează și sprijină programe de formare și dezvoltare profesională pentru personalul didactic, oferindu-le oportunități de învățare continuă și de avansare în carieră.

### **! Rezultat**

Mediul de lucru devine mai colaborativ și mai pozitiv, contribuind la îmbunătățirea calității educației oferite elevilor și la consolidarea prestigiului și reputației școlii.

În concluzie, profesorii din România, prin programe de dezvoltare profesională și inițiative de leadership, devin piloni centrali ai reformei educaționale, contribuind activ la creșterea calității educației și la formarea viitorilor lideri ai societății.

## Plan de lecție simplu pentru promovarea leadershipului în școlile din România

### Obiective:

- ✓ Înțelegerea conceptului de leadership în contextul educațional.
- ✓ Identificarea calităților și competențelor cheie ale unui lider educațional.
- ✓ Explorarea modalităților în care liderii educaționali pot influența și îmbunătăți mediul școlar.

### Materiale necesare:

- ✚ Tablă sau videoproiector.
- ✚ Fișe de lucru pentru participanți
- ✚ Markere sau creioane colorate

**Durata: 60 minute 60 de minute**

### Activități:

#### Introducere (10 minute)

- ✓ Prezentarea obiectivelor lecției și a importanței leadershipului în educație.
- ✓ Lansarea discuției deschise: "Ce înseamnă pentru dumneavoastră să fiți un lider în școală?"

#### Definirea leadership-ului educațional (15 minute)

- ✓ Prezențați definiția de bază a leadership-ului și discutați modul în care aceasta se aplică contextului educațional.
- ✓ Identificarea caracteristicilor și calităților esențiale ale liderilor educaționali, cum ar fi empatia, comunicarea eficientă, viziunea și capacitatea de a lua decizii.

#### Exemplificarea liderilor educaționali (15 minute)

- ✓ Prezentarea de exemple de lideri educaționali de succes din România sau din alte țări, evidențiind realizările acestora și impactul pe care l-au avut în comunitățile lor școlare.
- ✓ Discuții: Ce putem învăța de la acești lideri și cum putem aplica principiile lor la propria noastră practică?

#### Activitate practică: Identificarea calităților de lider (15 minute)

- ✓ Grupurile de participanți sunt împărțite în echipe mici și li se cere să identifice cele mai importante calități ale unui lider educațional.
- ✓ Fiecare echipă își prezintă concluziile întregului grup și își argumentează alegerile.

#### Aplicarea în practică (5 minute)

Sfârșitul lecției este dedicat discutării modalităților în care participanții pot aplica principiile și competențele de leadership în propria practică educațională.

#### **Evaluare:**

- ✓ Evaluarea informală a participării și implicării participanților în discuții și activități.
- ✓ Obțineți feedback verbal sau scris cu privire la utilitatea și relevanța lecției pentru dezvoltarea competențelor de conducere.

## **4 ȘCOALA CA PARTE A COMUNITĂȚII**

În România, școala joacă un rol esențial în cadrul comunității, funcționând nu doar ca un loc de educație formală, ci și ca un catalizator pentru dezvoltarea socială și culturală. Relația dintre școală și comunitate este una profundă și interdependentă, cu beneficii reciproce care contribuie la consolidarea coeziunii sociale și la îmbunătățirea calității vieții.

### **Rolul educativ și formativ al școlii în comunitate**

Școala nu se limitează la predarea materiilor din curriculum, ci contribuie la formarea caracterului și a valorilor elevilor, pregătindu-i să devină cetățeni activi și responsabili. Elevii își dezvoltă abilități sociale și de colaborare, învățând cum să interacționeze și să contribuie la binele comun al comunității. De asemenea, prin diverse proiecte educaționale, școala încurajează implicarea civică și dezvoltarea spiritului de inițiativă.

În unele regiuni ale României, programele extracurriculare și activitățile de voluntariat organizate de școli joacă un rol important în dezvoltarea relațiilor dintre școală și comunitate. Aceste activități includ proiecte de mediu, acțiuni caritabile sau parteneriate cu diverse organizații locale, care oferă elevilor o perspectivă practică asupra rolului lor în societate.

### **Școala ca centru cultural al comunității**

În multe localități, în special în zonele rurale, școala este centrul cultural al comunității. Aici au loc evenimente, sărbători locale și întâlniri între membrii comunității, devenind un loc de interacțiune și socializare pentru toate generațiile. Pe lângă evenimentele școlare, cum ar fi sărbătorile sau expozițiile de artă, școala oferă spațiu pentru dezbateri publice și alte activități comunitare, consolidând legătura între generații și între diferite grupuri sociale.

De exemplu, proiecte precum "Scoala altfel" implică întreaga comunitate, de la părinți la reprezentanți ai administrației locale și ai organizațiilor neguvernamentale, creând astfel o punte între educația formală și nevoile sociale ale comunității.

### **Parteneriat între școală și comunitate**

În contextul modern, școala colaborează din ce în ce mai mult cu autoritățile locale, ONG-urile și alte instituții pentru a răspunde nevoilor comunității. Prin intermediul parteneriatelor, sunt dezvoltate



proiecte educaționale și sociale care abordează probleme importante precum abandonul școlar timpuriu, incluziunea socială sau educația pentru sănătate. Aceste parteneriate contribuie la îmbunătățirea infrastructurii școlare, la organizarea de activități extracurriculare relevante și la sprijinirea copiilor din medii vulnerabile.

În concluzie, școala în România este mult mai mult decât un simplu loc de învățare. Ea este un pilon al comunității, un spațiu de dezvoltare socială, culturală și civică, care contribuie activ la crearea unui mediu social coerent și sănătos. Relația dintre școală și comunitate este crucială pentru viitorul educației și pentru progresul societății românești.

Mai jos puteți consulta o activitate practică pentru managerii școlari din România, ca o abordare colaborativă:

**Descriere:** O activitate practică pe care managerii școlari din România (și nu numai) ar putea să o desfășoare pentru a-și îmbunătăți abilitățile de leadership și management ar putea fi organizarea unui proiect pentru îmbunătățirea calității educației în școala lor.

#### ***Titlu: Proiect de îmbunătățire a calității educației***

**Scop:** Elaborarea unui plan de acțiune și punerea în aplicare a unor inițiative concrete pentru îmbunătățirea calității educației în școală, sub conducerea managerilor școlari.

##### **Etapa 1**

**Evaluarea situației actuale:** Managerii școlii și echipa managerială constituie o echipă de proiect și realizează o evaluare detaliată a situației actuale a școlii în ceea ce privește calitatea educației, identificând punctele forte și punctele slabe ale procesului educațional.

##### **Etapa 2**

**Stabilirea obiectivelor:** Pe baza evaluării inițiale, echipa de proiect stabilește obiective clare și măsurabile pentru îmbunătățirea calității educației în școală, precum și termene realiste pentru atingerea acestora.

##### **Etapa 3**

**Elaborarea planului de acțiune:** Managerii școlari lucrează cu echipa de proiect pentru a elabora un plan de acțiune detaliat care include inițiative specifice pentru atingerea obiectivelor stabilite, resursele necesare, responsabilitățile și termenele limită.

##### **Etapa 4**

**Punerea în aplicare a inițiativelor:** Echipa de proiect pune în aplicare planul de acțiune, sub supravegherea și coordonarea managerilor școlari. Aceste inițiative ar putea include, de exemplu, dezvoltarea de programe de formare continuă pentru cadrele didactice, punerea în aplicare a metodelor active de învățare în clasă sau consolidarea parteneriatelor cu comunitatea locală.

##### **Etapa 5**

**Monitorizarea și evaluarea progresului:** Managerii școlari monitorizează și evaluează progresele înregistrate în punerea în aplicare a planului de acțiune, identificând eventualele obstacole sau probleme și în consecință.

#### Etapa 6

**Evaluarea rezultatelor:** După finalizarea proiectului, managerii școlilor și echipa de proiect evaluează rezultatele obținute în raport cu obiectivele inițiale și identifică lecțiile învățate și bunele practici care pot fi aplicate în viitor.

## 5 CREAREA UNOR MEDII DE ÎNVĂȚARE COLABORATIVE ȘI FAVORABILE INCLUZIUNII

În România, crearea unui mediu de învățare colaborativ și incluziv este esențială pentru a răspunde nevoilor diverse ale elevilor și pentru a se asigura că toți copiii au acces egal la o educație de calitate. Școlile care promovează acest tip de mediu oferă elevilor un spațiu sigur și favorabil în care aceștia pot învăța unii de la alții, își pot dezvolta abilitățile sociale și academice și se pot simți parte integrantă a comunității educaționale, indiferent de mediul lor social, etnic sau de abilitățile individuale.

### Crearea unui mediu de colaborare

Un mediu de învățare colaborativ se bazează pe interacțiunea constantă dintre studenți și profesori, dar și între studenți. Acest lucru se realizează prin metode de predare care încurajează munca în echipă, dezbateră și învățarea reciprocă. Activitățile de grup și proiectele interdisciplinare sunt frecvent utilizate pentru a dezvolta abilitățile de colaborare, rezolvarea problemelor și gândirea critică. În România, aceste metode sunt implementate din ce în ce mai mult prin programe precum "Școala altfel", care pun accent pe învățarea prin experiențe practice și interacțiune socială.

### Incluziunea în educație

Un mediu de învățare incluziv asigură accesul egal la educație pentru toți elevii, inclusiv pentru cei cu nevoi speciale sau proveniți din medii defavorizate. România a făcut progrese semnificative în ceea ce privește integrarea copiilor cu nevoi speciale în școlile obișnuite, în conformitate cu legislația europeană. Profesorii sunt instruiți să adapteze metodele de predare pentru a răspunde nevoilor individuale ale fiecărui elev, iar programele de planuri individualizate de învățare (PII) contribuie la personalizarea educației pentru elevii cu dificultăți de învățare.

De asemenea, școlile încearcă să promoveze diversitatea culturală și să reducă discriminarea prin integrarea în curriculum a unor elemente care reflectă diversitatea etnică și culturală a României. Acest lucru este deosebit de important în zonele cu populații diverse, cum ar fi cele din comunitățile de romi, unde incluziunea socială rămâne o provocare majoră.

### Beneficiile colaborării și incluziunii

Școlile care adoptă un mediu colaborativ și incluziv nu numai că promovează succesul academic, dar dezvoltă și abilități sociale importante, precum empatia, respectul și capacitatea de a lucra cu persoane din medii diferite. Elevii din aceste medii au mai multe șanse de a deveni cetățeni activi și responsabili, capabili să contribuie pozitiv la comunitate. În plus, includerea tuturor elevilor în

activitățile educaționale și extracurriculare le oferă șanse egale de a reuși pe termen lung, atât în carieră, cât și în viața personală.

Astfel, promovarea unui mediu colaborativ și incluziv în școlile din România este un pas important spre modernizarea și eficientizarea sistemului educațional, asigurându-se că niciun copil nu este lăsat în urmă.

## **Studiu de caz inspirațional**

### **Context:**

Elena Pop este directoarea unei școli secundare dintr-un oraș de provincie din România. Școala are aproximativ 600 de elevi și 45 de cadre didactice și se confruntă cu diverse provocări, inclusiv scăderea numărului de elevi, infrastructura învechită și resursele limitate.

### **Provocarea:**

Elena se confruntă cu mai multe provocări în calitate de director de școală, inclusiv îmbunătățirea rezultatelor școlare, modernizarea infrastructurii școlare și gestionarea eficientă a resurselor financiare și umane limitate.

### **Obiective:**

- ✓ Creșterea performanțelor școlare ale elevilor prin implementarea de strategii de învățare activă și diferențiată.
- ✓ Modernizarea infrastructurii școlare pentru a crea un mediu de învățare sigur și stimulat.
- ✓ Îmbunătățirea comunicării și a implicării comunității locale în viața școlii.

### **Acțiuni:**

- Acesta a elaborat un plan strategic pe termen mediu pentru a ghida dezvoltarea școlii în următorii trei ani, concentrându-se asupra obiectivelor stabilite.
- Au fost inițiate proiecte de reabilitare a infrastructurii școlii, inclusiv renovarea sălilor de clasă și modernizarea echipamentelor tehnologice.
- A promovat colaborarea cu părinții și comunitatea locală prin organizarea de evenimente și programe educaționale deschise.
- Gestionarea eficientă a resurselor financiare disponibile, prioritizarea investițiilor în funcție de nevoile prioritare ale școlii.

- Performanța școlară a crescut, iar rata de promovare a examenelor naționale s-a îmbunătățit semnificativ.
- Infrastructura școlii a fost modernizată, creând un mediu de învățare mai plăcut și mai sigur pentru elevi și profesori.
- Relațiile cu părinții și comunitatea locală s-au consolidat, iar implicarea acestora în activitățile școlare a crescut.

## 6 STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI TEHNICI DE AUTOINGRIJIRE

În România, strategiile de gestionare a stresului și tehnicile de autoîngrijire devin din ce în ce mai importante, deoarece ritmul vieții moderne afectează sănătatea fizică și mentală a oamenilor, inclusiv a studenților și profesorilor din sistemul educațional. Fiecare individ se confruntă cu stres într-o anumită măsură, fie din cauza presiunilor academice, fie din cauza responsabilităților profesionale și personale. Prin urmare, este esențial atât pentru studenți, cât și pentru profesori să învețe tehnici eficiente de autoîngrijire și de gestionare a stresului pentru a menține un echilibru între viața personală și cea profesională sau academică.

### Strategii de gestionare a stresului

Una dintre cele mai eficiente metode de gestionare a stresului este de a identifica sursele acestuia și de a învăța cum să le gestionăm înainte ca acestea să devină copleșitoare. În România, se acordă tot mai multă atenție dezvoltării rezilienței și capacității de adaptare la provocări prin tehnici precum:

- ✚ **Tehnici de respirație și meditație:** Prin simpla concentrare asupra respirației profunde, persoanele pot reduce nivelurile de stres și anxietate. Exercițiile de respirație sunt foarte accesibile și pot fi practicate oriunde. Meditația Mindfulness ajută, de asemenea, la conștientizarea prezentului și la reducerea impactului gândurilor negative.
- ✚ **Exercițiile fizice:** Activitatea fizică regulată este o modalitate eficientă de a elibera tensiunea acumulată și de a îmbunătăți starea de spirit. Chiar și o scurtă plimbare în aer liber poate ajuta la reducerea stresului și la creșterea nivelului de energie.
- ✚ **Gestionarea timpului:** Organizarea eficientă a timpului și prioritizarea sarcinilor ajută la reducerea stresului. Crearea unei liste clare de sarcini și obiective ajută la evitarea sentimentului de copleșire.

### Impactul acestor strategii în educație

Aplicarea acestor tehnici în școli ajută nu numai la îmbunătățirea sănătății mintale a elevilor și profesorilor, ci și la crearea unui mediu educațional mai productiv și mai armonios. Elevii care își gestionează bine stresul sunt mai concentrați și mai motivați, iar profesorii care își prioritizează îngrijirea de sine au mai multă energie și rezistență în fața provocărilor din clasă.

### Impactul asupra educației

Cercetările arată că școlile care pun în aplicare strategii de gestionare a stresului și de autoîngrijire observă îmbunătățiri atât în ceea ce privește performanța, cât și comportamentul elevilor. De exemplu, elevii care se angajează în practici de reducere a stresului demonstrează adesea o mai bună concentrare și participare activă la ore, ceea ce se corelează cu un succes academic sporit.

### **Resurse pentru informații suplimentare**

Pentru informații suplimentare și resurse practice, luați în considerare următoarele:

[Asociația Națională a Consilierilor din România](#): Această organizație oferă resurse valoroase și cursuri de formare pentru consilierii școlari, axate pe îmbunătățirea sănătății mintale a elevilor.

[Ministerul Educației Naționale](#): Ministerul Educației [Naționale](#) din România oferă orientări și politici menite să promoveze sănătatea mintală și bunăstarea în cadrul școlilor. Consultați site-ul lor pentru detalii. [Ministerul Educației](#)

[Mindfulness România](#): Această organizație militează pentru practicile mindfulness în mediul educațional, oferind ateliere și resurse destinate atât profesorilor, cât și elevilor. Aflați mai multe aici [Homepage - Mindfulness România](#)

În concluzie, integrarea strategiilor de management al stresului și a tehnicilor de autoîngrijire în viața de zi cu zi, atât în școală, cât și în afara ei, este esențială pentru menținerea unui echilibru între sănătatea fizică și cea psihică în România, oferind un suport fundamental pentru creșterea calității vieții.

În concluzie, prioritizarea tehnicilor eficiente de gestionare a stresului și de autoîngrijire în școlile din România poate conduce la medii de învățare mai sănătoase, care sprijină performanța academică și încurajează reziliența emoțională.



Imagine gratuită pe Canva

***Vă rugăm să scrieți la [contact@cpip.ro](mailto:contact@cpip.ro) pentru orice informații suplimentare.***

***De asemenea, ne puteți urmări la <https://cpip.ro/>***

