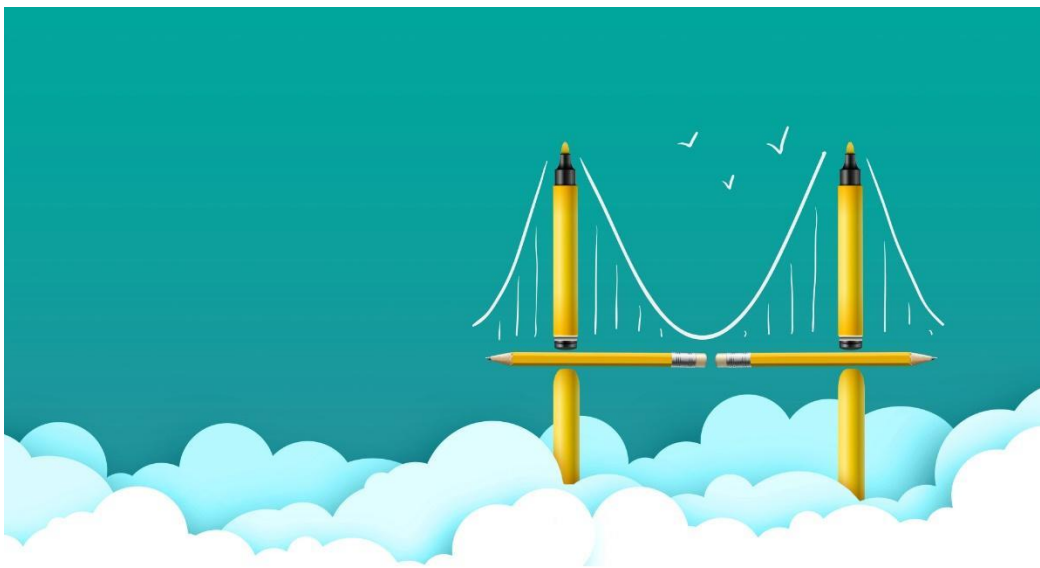


IO2. Construirea strategiei de incluziune a școlii cu focalizare pe creșterea implicării părinților romi și ne-romi

Curriculum și materiale de învățare pentru profesorii lideri de școli incluzive



Fundația Noi Orizonturi Lupeni

Cluj-Napoca, 2022

Co-finanțat din Programul de Educație, Burse, Ucenicie și Antreprenoriatul Tinerilor în România
finanțat prin Granturile SEE 2014-2021

Campionii incluziunii (Contract numărul: 2020-EY-PICR-0001)

Working together for an inclusive Europe

Cuprins

I. Notă de prezentare: fundamentare, structură și elemente de noutate	3
I.1. Introducere	3
I.2. Fundamentare empirică	4
I.3 Fundamentare bazată pe Standardele profesionale de formare continuă	9
I.4. Fundamentare bazată pe politicile educaționale de incluziune	11
I.5 Elemente esențiale de structură și aspecte de noutate	12
II. Competențele vizate	13
III. Conținuturi propuse și alocarea de timp	14
IV. Matricea integrării competențelor vizate și a conținuturilor propuse	15
V. Sugestii metodologice	17
VI. Exemple de activități de învățare	19
VI.1. Modulul 1: Strategia „nu de ținut la sertar”	19
VI.2. Modulul 2: Leadership distribuit pentru echitate și învățare	21
VI.3. Modulul 3: Elaborarea strategiei – pas cu pas	24
VII. Resurse recomandate	30
VII. Bibliografie	31
Disclaimer	32



I. Notă de prezentare: fundamentare, structură și elemente de noutate

I.1. Introducere

Curriculumul de față oferă reperele necesare pentru elaborarea unui curs de formare adresat **liderilor de școli incluzive**, conectate la comunitate, lideri care doresc să dezvolte o strategie de creștere a implicării părinților în viața școlii, conștienți fiind de importanța rolului părinților, al familiei în reușita școlară a copiilor și de **necesitatea abordării strategice a relației dintre școală și familie**, părinții / tutorii tuturor elevilor, în contextul eforturilor școlii de a asigura incluziunea efectivă a tuturor copiilor. Așadar, el se adresează cu precădere formatorilor de cadre didactice, de lideri educaționali care caută soluții pentru creșterea sau întărirea capacității școlilor de a aborda strategic relația școală-părinți.

Curriculumul a fost dezvoltat în contextul proiectului „Campionii incluziunii”, inițiat de un consorțiu coordonat de Fundația Noi Orizonturi Lupeni, derulat în parteneriat cu șase școli gimnaziale din comunele Calvini (Buzău), Gornești (Mureș), Pișcolt (Satu Mare), Sânmihaiu de Câmpie (Bistrița-Năsăud), Teliu (Brașov) și Viișoara (Cluj), cu peste 30% copii romi. Proiectul este co-finanțat din Programul de Educație, Burse, Ucenicie și Antreprenoriatul Tinerilor în România, finanțat prin Granturile SEE 2014-2021 (2020-EY-PICR-0001).

Perioada de distanțare socială și de mutare a învățării în sistem online cauzată de pandemia COVID-19 ne-a arătat, mai mult decât oricând, vulnerabilitatea mai ales a comunităților defavorizate, decalajele existente între copiii din diferite familii în termeni de acces la școala online, precum și rolul esențial al colaborării dintre școală și familiile tuturor copiilor. Acolo unde **școlile construiesc în mod strategic relații de încredere și colaborare autentică cu familiile tuturor elevilor**, s-au găsit soluții împreună pentru a facilita învățarea chiar și în condiții provocatoare. Școlile care nu au reușit încă să dezvolte astfel de relații, în comunitățile unde solidaritatea socială nu este înțeleasă încă suficient de bine, au fost puternic afectate de mutarea online a procesului educațional în termeni de participare și implicit rezultate ale învățării: părinții nu au putut sprijini învățarea copiilor chiar dacă școala a reușit să pună la dispoziție echipamente, sau nu au solicitat programe de educație remedială pentru a reduce rămănerile în urmă cauzate de pandemie.

Proiectul „Campionii incluziunii” contribuie la creșterea capacității școlilor partenere de a asigura incluziunea efectivă a copiilor romi prin *implicarea strategică și sustenabilă a părinților*

romi și ne-romi în viața școlii. Această țintă este vizată inclusiv prin programa de formare de față, care urmărește creșterea capacității școlilor de a elabora și implementa o strategie de gestionare eficientă a parteneriatului școală-părinți. Am intitulat această programă **„Construirea strategiei de incluziune a școlii cu focalizare pe creșterea implicării părinților romi și ne-romi”** tocmai pentru a sublinia rolul major pe care îl vedem în gândirea strategică a liderilor școlii în ceea ce privește relația cu părinții în procesul dezvoltării școlii incluzive.

I.2. Fundamentare empirică

Curriculumul de față și cursul pe care-l fundamentează se adresează liderilor de școli bine ancorate în realitatea comunității lor, care recunosc în definiția următoare precis situația instituției lor de învățământ. „O școală comunitară nu este doar un alt program ce este impus într-o școală. Se referă de fapt la un alt mod de gândire și acțiune ce recunoaște rolul central al școlilor în comunitate, dar și puterea ce rezidă în munca comună spre a face un bine comun. Este vorba despre educarea copiilor, dar în aceeași măsură și despre a face comunitatea și familia mai puternice care, la rândul lor, pot ajuta școlile în a deveni și mai puternice și pe elevi mai pregătiți pentru ce va urma în viitor.” (Harkavy și Blank, 2002)

În diverse contexte de proiecte educaționale, în care discuțiile se axează pe incluziune, de exemplu în cadrul proiectului *Școli conectate la comunitate, Incluziunea înseamnă învățare pentru toți* și multe alte proiecte finanțate din fonduri publice, am întâlnit directori de școli și profesori care se mândreau cu activități foarte reușite de implicare a părinților. Descriau ca bune practici activități punctuale, de exemplu: Ziua Porților Deschise, Ziua Mamei, Ziua Diversității, diverse activități de implicare a părinților ocazionate de sărbători sau de alte proiecte în desfășurare ale școlii. Sunt de apreciat aceste reușite și, în mod cert, niște copii și niște adulți își vor aminti cu drag de ele, de atmosfera plăcută, de interacțiunile valoroase.

Din perspectiva dezvoltării instituționale, întrebările majore care întotdeauna se cer adresate după prezentarea unei astfel de activități reușite sunt:

- Cum a fost diferită această activitate de altele din trecut care urmăreau același scop?
- Cum vă gândiți, la nivel de școală, să folosiți această reușită pentru ca astfel de activități să devină sustenabile și de impact?
- Ce relație puteți stabili între participarea (în număr mare, activă) a părinților (diverși) și rezultatele școlare mai bune ale elevilor școlii voastre sau învățarea lor mai relevantă?
- Ce ați învățat despre implicarea părinților în această activitate reușită referitor la efortul necesar – și gestionarea acestui efort din partea școlii – pentru a avea numeroase reușite în relația cu părinții și care, cu timpul (până când?) să conducă la efecte în ceea ce privește progresul școlar al copiilor?

Spre exemplificare: într-o școală gimnazială dintr-o comunitate diversă din punct de vedere socio-economic și cultural, în cadrul unui proiect educațional finanțat din fonduri publice (care urmărește reducerea părăsirii timpurii a școlii), s-a organizat un eveniment de mare amploare menit să celebreze diversitatea familiilor din localitate. Activitățile s-au derulat pe durata a 5 ore, timp în care s-a lucrat pe diferite centre de activități (de citire de povești, de arte plastice, de meșterit, de cioplit dovleac etc.), la care, în cea mai mare parte, au participat împreună părinți și copiii lor. S-au organizat întreceri sportive hazlii, s-au prezentat dansuri, s-a servit gustări și răcoritoare, lumea a zâmbit, a râs, oamenii au stat de vorbă, s-au destins și s-au simțit bine. Evenimentul s-a derulat într-o sală de sport, așadar, fizic vorbind, toți participanții au fost împreună în același spațiu: peste 150 de persoane, în proporție de cca 40% adulți, din care cea mai mare parte părinți din comunitatea locală dezavantajată. Școala s-a mândrit în presa locală cu reușita evenimentului, comunitatea locală a apreciat fotografiile postate pe rețelele de socializare. Echipa școlii care s-a ocupat de pregătirea și derularea evenimentului – peste 10 persoane implicate, cu roluri bine împărțite – s-a fotografiat la final și s-au felicitat. Timpul investit, efortul depus pentru organizarea evenimentului (coordonarea, întâlnirile, negocierile pentru pregătirea agendei, a invitațiilor, proiectarea, realizarea sau achiziția materialelor pentru activități, derularea achizițiilor publice) a fost semnificativ: în medie de cel puțin câte 2 zile de lucru per membru al echipei. Să încercăm să răspundem acum la întrebările de mai sus care se cer adresate, redând atât răspunsurile reale ale conducerii și colectivului școlii, cât și cele pe care ne-am dori să le fi primit (Tabel 1):

Întrebări	Răspunsuri dezirabile	Răspunsuri reale
Cum a fost diferită această activitate de altele din trecut care urmăreau același scop?	Prin anvergură, în principal; niciodată nu am avut atâtea persoane implicate într-o activitate în același timp. Prin faptul că activitățile au implicat în același timp copii și părinți, de diverse etnii.	
Cum vă gândiți, la nivel de școală, să folosiți această reușită pentru ca astfel de activități să devină sustenabile și de impact?	Să contactăm părinții implicați și să-i invităm, în grupuri mai mici, ca să analizăm și să evaluăm împreună ce a însemnat pentru ei activitatea, ce și-ar dori să continue; să facem un bilanț împreună cu echipa și să analizăm efectele: să urmărim foarte atent prezența elevilor ai căror părinți au participat la eveniment timp de cel puțin 6 luni ca să stabilim dacă evenimentul are efect asupra participării școlare; să urmărim reacția/ răspunsul părinților care au participat la eveniment la solicitările școlii și să comparăm cu reacțiile/	Nu ne-am gândit (încă), dar mai avem o ediție anul viitor și sperăm să fie la fel de reușită.

	răspunsul părinților cu copii în aceeași clasă care nu au participat	
Ce relație puteți stabili între participarea (în număr mare, activă) a părinților (diverși) și rezultatele școlare mai bune ale elevilor școlii voastre sau învățarea lor mai relevantă?	La eveniment am avut ocazia să discutăm cu părinții într-un mediu informal, altfel decât la obișnuitele ședințe cu părinții, inclusiv cu părinți pe care nu-i cunoscusem. Am aflat lucruri noi despre situația familială a elevilor, despre aspectele care împiedică prezența regulată a copilului la școală, astfel că acum suntem mai bine pregătiți să identificăm soluții pentru a crește prezența elevilor la școală și a ne apropia de temele de interes ale copiilor în cursul lecțiilor.	Deocamdată a scăzut prezența, probabil că unii părinți au crezut că aceasta a fost serbarea de final de an.
Ce ați învățat despre implicarea părinților în această activitate reușită referitor la efortul necesar – și gestionarea acestui efort din partea școlii – pentru a avea numeroase reușite în relația cu părinții și care, cu timpul (până când?) să conducă la efecte în ceea ce privește progresul școlar al copiilor?	Această experiență fundamentează strategia școlii noastre de creștere a implicării părinților pentru o incluziune efektivă. Avem nevoie să pregătim părinții mai bine pentru edițiile viitoare, să-i implicăm în pregătirea și derularea activităților, inclusiv în pregătirea și servirea gustărilor ca să ne asigurăm că simt reușita evenimentului ca fiind și reușita lor. Trebuie să ne asigurăm că interacțiunile între părinții din diferitele categorii socio-economice și culturale sunt mai productive, ceea ce cere colaborare mai strânsă încă înainte de eveniment. Copiii trebuie să devină martori ai acestor relaționări mai bune ale părinților lor pentru a se simți „mai acasă” la contextul școlii. De asemenea, avem nevoie ca elevii să conștientizeze (și cu ajutorul părinților) că părinții lor au mai multă încredere în școală, cunosc mai bine profesorii și comunică mai ușor, mai deschis cu ei. Știind că părinții și profesorii sunt în acord în ceea ce privește educația, elevii probabil că vor depune efort mai mult pentru a progresa, pentru a se conforma așteptărilor comune ale școlii și familiei.	Am lucrat foarte mult și am obosit, a fost foarte greu, dar bine că a fost reușită activitatea și ne-am depășit chiar indicatorii de număr de participanți.

Tabel 1. Analiză de caz: întrebări și răspunsuri dezirabile și reale

Din nefericire, multe școli, la fel ca cea din exemplul de mai sus, așa cum ne arată răspunsurile lor reale, **încă** nu reușesc să-și extragă lecțiile învățate. Acest curriculum și cursul de formare care se poate construi pornind de la el este menit să arate școlilor cum să facă acel pas următor esențial: după experiențele pozitive legate de implicarea părinților, este necesar să exploatăm câștigurile (de scurtă durată) pentru a le putea culege roadele pe termen mai lung. Dacă ne gândim la principiul Pareto, acesta s-ar aplica astfel: efortul de 80% (investit în evenimentul de anvergură mare) ne-a adus 20% dintre rezultate; este nevoie să depunem restul de efort de 20% astfel încât acesta să asigure restul de câștig de 80%.

După cum reiese din tabelul 2 de mai jos (Greab, 2020), școala pe care am analizat-o pentru exemplificarea situației căreia îi răspunde cursul este abia în etapa de explorare, de manifestare a interesului pentru implicarea părinților și comunității în diverse activități. Răspunsurile „dezirabile” din analiză fac trimitere către etapa de inițiere, astfel încât școala să poată tranzita spre stadiul de maturizare, care este marcat de eforturile de gândire și aliniere strategică.

Curriculum-ul de față a fost transpus, în cadrul proiectului „Campionii incluziunii”, într-un curs de formare intitulat „T3: Elaborarea strategiei școlii de creștere a incluziunii prin implicarea părinților”, cu durata de 40 de ore derulat față în față, cu 24 de lideri de școli, membri ai Consiliilor de Administrație din școlile partenere. Cursul este disponibil și în versiune online, accesibil gratuit aici: <https://cursuri.noi-orizonturi.ro/curs/t3-elaborarea-strategiei-scolii-de-crestere-a-incluziunii-prin-implicarea-parintilor/>.

Proiectul care ne-a oferit contextul elaborării acestei programe de curs urmărește, ca obiectiv distinct, **creșterea gradului de implicare activă și responsabilă a părinților romi și ne-romi în viața școlii incluzive**. De asemenea, el urmărește **creșterea capacității școlilor partenere de a elabora și oferi programe eficiente de incluziune a copiilor și de parteneriat cu familiile tuturor copiilor**. Liderii școlilor partenere care au parcurs cursul dezvoltat pe baza acestei programe au realizat, la rândul lor, aplicația practică a dezvoltării strategiei școlii lor de creștere a implicării părinților, beneficiind și de experiența derulării unui program pilot complex de educație parentală de 36 de ore.

Descrierea principalelor stadii de dezvoltare și prezentarea rezultatelor și schimbărilor așteptate

Stadiul 1. Explorare	Stadiul 2. Inițiere	Stadiul 3. Maturizare	Stadiul 4. Excelență
<ul style="list-style-type: none"> - recunoașterea faptului că elevii și familiile lor au nevoi diferite și că pot influența climatul din școală, că școala are nevoie de parteneri pentru a le aborda 	<ul style="list-style-type: none"> - pași inițiali înspre dezvoltarea de relații și parteneriate cu cel puțin un partener nou 	<ul style="list-style-type: none"> - deschiderea școlii spre parteneri multipli care răspund unor nevoi identificate ale școlii și elevilor, dar și ale comunității în ansamblul ei pentru îmbunătățirea condițiilor de învățare și extinderea posibilităților 	<ul style="list-style-type: none"> - transformarea școlii într-un hub de oportunități și experiențe atât pentru elevi, cât și pentru familiile lor și pentru întreaga comunitate
<ul style="list-style-type: none"> - interes în adoptarea programului de școli comunitare, ca modalitate de implicare a altor actori în actul educativ 	<ul style="list-style-type: none"> - creșterea eforturilor de implicare a părinților și comunității în procesul de luare a deciziilor în ce privește procesul educativ din școală 	<ul style="list-style-type: none"> - leadership participativ cu implicarea mai multor părți 	<ul style="list-style-type: none"> - implicare permanentă a comunității
<ul style="list-style-type: none"> - deschidere spre ideea unui leadership participativ 	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea sau identificarea de resurse noi pentru cadrele didactice 	<ul style="list-style-type: none"> - integrarea valorilor și principiilor școlii comunitare în toate activitățile școlii 	<ul style="list-style-type: none"> - mod colaborativ de luare a deciziilor și de dezvoltare de programe în școală
<ul style="list-style-type: none"> - interes pentru implicarea părinților și comunității în diverse activități 	<ul style="list-style-type: none"> - efort sistematic de colectare a datelor și informațiilor cu privire la starea de fapt din școală și focalizare accentuată pe rezultate planificate și așteptate 	<ul style="list-style-type: none"> - deciziile și strategiile de dezvoltare reflectă o analiză prealabilă a situației școlii 	<ul style="list-style-type: none"> - relație bi-direcțională în ceea ce privește resursele și procesul educativ, între școală și comunitate
<ul style="list-style-type: none"> - interes pentru adoptarea unui astfel de program pe termen lung 			<ul style="list-style-type: none"> - schimbare de abordare a tot ce înseamnă procesul educativ cu raportare permanentă la principiile școlii comunitare.

Tabel 2. Principalele stadii de dezvoltare ale unei școli comunitare

I.3 Fundamentare bazată pe Standardele profesionale de formare continuă

Dintre Standardele profesionale de formare continuă pentru funcția didactică de predare¹, competențele profesorilor (unitățile de competență - UC, elementele de competență - EC și descriptorii și criteriile de performanță aferenți) care evidențiază cel mai clar nevoia de gândire strategică în relaționarea cu părinții se circumscriu **unității de competență 7: Dezvoltarea instituțională a școlii și a parteneriatului școală-comunitate**, cu elemente de competență diferite funcție de ciclul de învățământ, astfel:

Pentru profesori de învățământ primar:

EC 2. Gestionarea lucrului în echipă

Descriptori:

- Antrenează formarea de grupuri și asociații de întrajutorare între colegi, între părinți, de schimb de experiență, de informații și de relații utile.

EC 5: Comunicarea eficientă cu familia/tutorele

Descriptori:

- Cunoaște și înțelege aspectele referitoare la competențele, atribuțiile și responsabilitățile cadrului didactic în cunoașterea, consilierea și tratarea diferențiată a elevilor și consilierea familiei, în probleme specifice activității școlare.
- Cunoaște și înțelege prevederile ROFUIP cu privire la dimensiunea formală a parteneriatului școală – familie.
- Informează periodic familia despre progresul școlar, comportamentul social și stilul de învățare al elevului de vârstă școlară mică.
- Reflectează critic și constructiv asupra informațiilor necesare privind evoluția elevului, pe care le oferă familiei.
- Adaptează corespunzător modul de comunicare cu familia, ținând seama de nivelul de pregătire, cultura și așteptările acesteia.
- Adoptă un comportament empatic în comunicarea cu familia. Colaborează cu părinții în luarea de decizii privind dezvoltarea copilului.

EC 7: Dezvoltarea, alături de partenerii educaționali, de proiecte educaționale utile axei elev-școală-comunitate

Descriptori:

- Proiectează și stabilește parteneriate cu elevii, colegii, părinții și alți factori interesați în procesul instructiv – educativ.

Criterii de performanță

¹ Standardele au fost elaborate în cadrul proiectului „Restructurarea sistemului de formare continuă a personalului din învățământul preuniversitar prin generalizarea sistemului de credite profesionale transferabile” (POSDRU/3/1.3/S/2/ID 3777). Anexe la OMENCȘ nr. 4476 / 06.07.2016 și sunt accesibile la <https://www.edu.ro/formare-continua> (ultima accesare 10.12.2022)

- Își asumă responsabilități specifice relațiilor familie – școală - comunitate.
- Gestionează relația cu părinții elevilor din învățământul primar prin forme diverse de comunicare.
- Are preocupări pentru multiplicarea canalelor de comunicare în vederea creșterii probabilității de recepție a mesajului de către personalul școlii, elevii și părinții acestora.
- Contribuie la educarea elevilor și a familiilor acestora, prin disciplinele de bază din planul cadru de învățământ, prin CDȘ și prin activitățile extracurriculare, pentru parteneriate și cooperare.
- Gestionează relația cu părinții elevilor din clasă prin forme diverse de comunicare.
- Optează pentru interculturalitate și individualizarea învățării.
- Contribuie la educarea elevilor și a familiilor acestora, prin disciplinele de bază din planul cadru de învățământ, prin C.D.Ș. și prin activitățile extracurriculare, pentru dezvoltarea de parteneriate educaționale.
- Consiliază familia/ tutorele cu profesionalism și exigență.
- Comunică permanent cu partenerii educaționali în vederea asigurării dezvoltării globale a copilului.

Pentru profesori de învățământ gimnazial:

EC 5. Comunicarea eficientă cu familia/tutorele

Descriptori:

- Cunoaște atribuțiile și responsabilitățile cadrului didactic privind relațiile școlii cu familia sau tutorele elevilor.
- Cunoaște și înțelege prevederile ROFUIP cu privire la dimensiunea formală a parteneriatului școală – familie.
- Informează periodic familia despre progresul școlar, comportamentul social și stilul de învățare al elevului.
- Organizează, cu implicarea factorilor relevanți, lectorate cu părinții/ tutorii, activități comune școală – familie, consultații pentru părinți.
- Evaluează situația școlară a elevilor și consiliază familiile acestora în legătură cu evoluția lor școlară și comportamentală.
- Adaptează corespunzător modul de comunicare cu familia, ținând seama de nivelul de pregătire, cultura și așteptările acesteia.
- Adoptă un comportament empatic în comunicarea cu familia.
- Asigură confidențialitatea informațiilor obținute de la elevi sau părinți.

EC 7: Dezvoltă proiecte educaționale utile axei elev-școală-comunitate

Descriptori:

- Inițiază/ se implică în elaborarea de proiecte educaționale realizate în parteneriat cu elevii, colegii, părinții și reprezentanții comunității pentru a îmbunătăți calitatea pregătirii elevilor și pentru a promova imaginea școlii.

Criterii de performanță

- Colaborează cu familiile elevilor, în vederea unei dezvoltări benefice a acestora.
- Colaborează cu partenerii educaționali și cu alți factori implicați în educație, în beneficiul școlii, al elevilor și al comunității.

- Dezvoltă parteneriatul școală - comunitate prin implementarea unor CDȘ-uri care promovează tradițiile locale și valorifică resursele comunității.
- Cunoaște și utilizează tehnicile specifice de construcție și funcționare eficace a grupurilor sociale.

Așadar, standardele profesionale de formare continuă pentru funcția didactică de predare impun existența unui curs de formare care să ofere repere pentru demersul de dezvoltare a strategiei școlii de creștere a implicării părinților în vederea incluziunii efective.

I.4. Fundamentare bazată pe politicile educaționale de incluziune

Incluziunea socială, în termeni generali, este procesul de îmbunătățire a condițiilor în care persoanele și grupurile participă la viața societății, ceea ce presupune îmbunătățirea competențelor, oportunităților de participare și respectarea demnității celor dezavantajați din cauza identității lor, astfel încât să poată participa pe deplin în societate.

Școala incluzivă este „o școală prietenoasă și democratică, care valorifică diversitatea socio-etno-culturală, o școală în care toți copiii sunt respectați și integrați fără discriminare și fără excludere, generate de originea etnică sau de limba maternă, dizabilitate și/sau cerințe educaționale speciale, statutul socio-economic al familiilor, mediul de rezidență sau performanțele școlare ale beneficiarilor primari ai educației.” (Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, Ordin cadru privind interzicerea segregării școlare în unitățile de învățământ preuniversitar, nr. 6134 din 2016).

Incluziunea în educație este definită de UNESCO (2016) ca fiind procesul de identificare atentă și de îndepărtare a diferitelor tipuri de bariere care împiedică un elev sau unele grupuri de elevi să beneficieze la maxim de oferta educațională a școlii. Educația incluzivă urmărește prezența, participarea activă și succesul școlar al fiecărui elev.

„România educată”, strategia educațională în vigoare și viziunea la nivel național pentru sistemul de învățământ românesc în 2030, enunță faptul că sistemul de educație este unul echitabil și de calitate pentru fiecare elev. Echitatea este consfințită ca prim principiu scris în Legea Educației Naționale din 2011.

În acest context de politici educaționale (globale, europene, naționale) și această accepțiune a incluziunii, este evident că identificarea barierelor care stau în calea prezenței și participării depline a elevilor în procesul de învățare este imposibilă fără implicarea părinților. Mulți factori care împiedică prezența elevilor la școală sau care conduc, cu timpul, la abandonarea școlii sau la părăsirea sa timpurie, țin de contextul familiei și de comunitatea școlii. Așadar, o școală incluzivă nu poate scoate din ecuația succesului său părinții/ tutorii copiilor, nici comunitatea cu toate instituțiile, organizațiile și specificitățile sale.

Dacă vrem să reducem rata de părăsire timpurie a școlii, dacă dorim un sistem echitabil și de calitate, este esențial să ne îndreptăm atenția spre implicarea strategică a părinților în viața școlii, după cum se recomandă în numeroasele documente și recomandări politice formulate cel mai recent în fundamentarea proiectului „România educată”. Copiii, elevii școlii se pot dezvolta și pot progresa doar susținuți de mâinile împreunate ale părinților / tutorilor și ale oamenilor școlii. Pentru ca aceste mâini să fie unite sustenabil, este nevoie de gândire și acțiuni strategice participative.

I.5 Elemente esențiale de structură și aspecte de noutate

Curriculumul de față definește elementele esențiale de structură a cursului de formare care se poate construi pe acest parcurs, într-o manieră inovatoare. Acestea sunt:

- Elemente de conținut: fundamentarea pe aspecte de management școlar și de gestionare a schimbării, apelul continuu la experiențele proprii ale cursanților alături de raportarea la contextul politicilor educaționale europene și naționale, particularizate în contextul specific local al școlii;
- Competențele vizate ale profesorilor: din unitățile și elementele de competențe preluate din standardele de formare continuă, am formulat competențele cu relevanță imediată pentru elaborarea participativă a strategiei de creștere a implicării părinților, ținând cont de cadrul tipologiei de implicare a părinților definit de Joyce Epstein și colegii (2002);
- Recomandări metodologice: propunem un demers de dezvoltare profesională la nivelul unei echipe constituite din liderii formali și informalii ai școlii, preferabil profesori membri în Consiliul de administrație al școlii;
- Evidențierea imperativului de abordare strategică a implicării părinților, prin raportarea constantă la finalitatea educației incluzive: progresul în învățare al fiecărui elev.
- Elemente de complementaritate: curriculumul de față se înrudește cu altele două dezvoltate în cadrul proiectului „Campionii incluziunii”:
 - o IO1: Profesorii: antrenori ai părinților campioni ai incluziunii (curriculum pentru formarea continuă a cadrelor didactice; acest curriculum este concretizat și într-un curs online disponibil la <https://cursuri.noi-orienturi.ro/curs/t1-pregatim-scoala-parintilor-campionii-ai-incluziunii/>)
 - o IO3: Școala părinților campioni ai incluziunii - curriculum de educație parentală (poate fi folosit de către echipa școlii pentru a construi un program coerent de educație parentală; acest curriculum este însoțit și de un set de resurse, materiale de învățare, pentru părinți; a se vedea <https://www.noi-orienturi.ro/campionii-incluziunii/>)

II. Competențele vizate

Competențele vizate în curriculumul de față se subsumează în cea mai mare parte Unității de competență 7: Dezvoltarea instituțională a școlii și a parteneriatului școală-comunitate (cf. Standardelor profesionale). În definirea competențelor vizate de cursul de față, facem apel și la alte unități de competență decât cele definite în Standardele profesionale, dat fiind că acest curs se adresează prioritar managementul / liderilor de școli.

Competența generală urmărită este: **elaborarea participativă a strategiei școlii de creștere a implicării părinților în viața școlii incluzive.**

Competențele specifice vizate de prezentul curriculum de formare continuă sunt:

- operaționalizarea conceptului de incluziune școlară;
- descrierea macrostructurii și a elementelor esențiale ale unui plan/ proiect de dezvoltare școlară;
- explicarea termenului de leadership distribuit;
- utilizarea diverselor instrumente de analiză a situației curente din școală;
- elaborarea unor instrumente proprii de consultare a factorilor interesați;
- negocierea țăintelor strategice de creștere a implicării părinților în școala proprie, ținând cont de specificitățile comunității locale;
- proiectarea obiectivelor, acțiunilor și rezultatelor specifice urmărite prin strategia de creștere a implicării părinților ținând cont de politicile educaționale naționale curente;

III. Conținuturi propuse și alocarea de timp

Introducere

- Fundamentarea necesității strategiei de creștere a implicării părinților
- Despre curs și programul de formare, competențele urmărite

Modulul 1: Strategia „nu de ținut la sertar”

- Ce înțelegem prin strategie?
- Ce înțelegem prin incluziune?
- Strategia școlii de creștere a incluziunii prin implicarea părinților - între elaborare și implementare
- Analiza unui Plan de Dezvoltare Instituțională (preferabil al propriei școli)

Modulul 2: Leadership distribuit pentru echitate și învățare

- Manager vs. lider
- Leadership-ul – un fenomen distribuit
- Autoanaliza leadership-ului distribuit pentru echitate și învățare – un prim pas spre dezvoltare

Modulul 3: Elaborarea strategiei – pas cu pas

- Ce presupune schimbarea?
- Analiza situației curente (absenteism, nivelul implicării părinților, nivelul incluziunii școlare) și stabilirea țintelor de creștere
- Analiza și consultarea factorilor interesați
- Proiectarea acțiunilor strategice de creștere a incluziunii prin implicarea părinților

IV. Matricea integrării competențelor vizate și a conținuturilor propuse

Competențe specifice	Conținuturi/ teme majore prin care se dezvoltă competențele specifice vizate		
	Strategia „nu de ținut la sertar”	Leadership distribuit pentru echitate și învățare	Elaborarea strategiei – pas cu pas
Operaționalizarea conceptului de incluziune școlară	Ce înțelegem prin incluziune? Reflectarea incluziunii în planul / proiectul de dezvoltare instituțională propriu		Ce înțelegem prin incluziune? Reflectarea incluziunii în planul / proiectul de dezvoltare instituțională propriu
Descrierea macrostructurii și a elementelor esențiale ale unui plan/ proiect de dezvoltare școlară	Ce înțelegem prin strategie? Strategia școlii de creștere a incluziunii prin implicarea părinților - între elaborare și implementare Exemple de planuri/ proiecte de dezvoltare școlară – lectură și analiză		Ce înțelegem prin strategie? Strategia școlii de creștere a incluziunii prin implicarea părinților - între elaborare și implementare PDI-ul propriei școli
Explicarea termenului de leadership distribuit		Manager vs. lider Leadership-ul – un fenomen distribuit	
Utilizarea diverselor instrumente de analiză a situației curente din școală		Autoanaliza leadership-ului distribuit pentru echitate și învățare – un prim pas spre dezvoltare	Analiza situației curente (absenteism, nivelul implicării părinților, nivelul incluziunii școlare) și stabilirea țăintelor de creștere Analiza și consultarea factorilor interesați
Elaborarea unor instrumente proprii de			Analiza și consultarea factorilor interesați

consultare a factorilor interesați			
Negocierea țăintelor strategice de creștere a implicării părinților în școala proprie, ținând cont de specificitățile comunității locale		Autoanaliza leadership-ului distribuit pentru echitate și învățare – un prim pas spre dezvoltare	<p>Ce presupune schimbarea?</p> <p>Analiza situației curente (absenteism, nivelul implicării părinților, nivelul incluziunii școlare) și stabilirea țăintelor de creștere</p> <p>PDI-ul propriei școli</p>
Proiectarea obiectivelor, acțiunilor și rezultatelor specifice urmărite prin strategia de creștere a implicării părinților ținând cont de politicile educaționale naționale curente		Autoanaliza leadership-ului distribuit pentru echitate și învățare – un prim pas spre dezvoltare	<p>Analiza situației curente (absenteism, nivelul implicării părinților, nivelul incluziunii școlare) și stabilirea țăintelor de creștere</p> <p>Lectura în comun a documentelor de politici educaționale în vigoare</p> <p>Proiectarea acțiunilor strategice de creștere a incluziunii prin implicarea părinților – exemplu de plan de acțiune</p>

V. Sugestii metodologice

În privința metodologiei, prima recomandare este **parcurea cursului împreună de către mai mulți lideri din aceeași școală, în mod ideal membri ai Consiliului de Administrație al școlii, profesori care au parcurs**. Participanții analizează situația din școala proprie prin consultare continuă, schimb de experiențe proprii și idei, decid asupra ținutelor strategice, proiectează împreună acțiuni strategice. Încurajăm așadar stabilirea unui grup de lucru în fiecare școală care parcurge modulele cursului și, asumându-și leadership-ul procesului de elaborare a strategiei, desfășoară acțiuni de consultare cu factorii interesați: părinți, profesori, elevi, alți factori interesați din comunitatea școlii. Așadar, o a doua recomandare este **aplicarea imediată a celor învățate** prin derularea în școală a proceselor de autoanaliză (inclusiv a PDI-ului în vigoare) și negociere a schimbărilor dorite, a ținutelor strategice, prin stabilirea, cu factorii interesați, a acțiunilor strategice, a modalităților de implementare a strategiei. Finalitatea demersului este **existența unei strategii cât mai bine fundamentate, atent gândite și înțelese** de toți cei vizați.

A treia recomandare se referă la modalitatea de realizare efectivă a sesiunilor de formare pentru o **cât mai bună motivare a participanților pentru învățare**. Următorii factori de motivare trebuie să fie trăsături esențiale, definitorii, ale metodelor și activităților de învățare, fiecare subsumabil cel puțin unuia dintre cei trei piloni ai teoriei autodeterminării: autonomia, relaționarea și competența (Deci și Ryan, 1985):

- Auto-dirijarea (autonomie);
- Ownership asupra organizării învățării, raportarea sistematică și explicită la experiențele cursanților, facilitarea împărtășirii experiențelor și reflecția asupra învățării (autonomie și relaționare);
- Angajare activă în învățare, metode interactive (relaționare, competență/ performanță);
- Aplicabilitate imediată a celor învățate, activitățile practice, centrarea pe finalitate (competență/ performanță);
- Recunoașterea realizărilor cursantului (competență/ performanță, relaționare);
- Mediu afectiv definit de sprijin pentru individ și echipă: mediu de formare pozitiv, constructiv, utilizarea frecventă a grupurilor de învățare, îndrumare atentă a cursanților și/sau mentorat (relaționare).

Cursul dezvoltat și realizat în cadrul proiectului „Campionii incluziunii” pe baza curriculumului de față a fost testat astfel: s-au constituit grupe de 4 profesori lideri din școlile partenere. Aceste grupe au participat, câte două, la un program de formare în regim rezidențial de 5 câte zile consecutive (40 ore). Motivul pentru care am ales să fie câte două grupe de la două școli diferite a fost acela de a facilita schimbul de experiență între școli diferite. La formare, echipa

de la fiecare școală a realizat un plan de acțiune, pe următoarele 4 luni, pentru elaborarea / finalizarea strategiei de creștere a implicării părinților.

Subliniem faptul că programul de formare definit de prezentul curriculum își propune să răspundă provocărilor acelor școli care deservește comunități vulnerabile, de regulă caracterizate de o diversitate socio-etno-culturală semnificativă, cu multe familii care se implică foarte limitat în viața școlii sau nu se implică deloc, cu copii care au un progres școlar modest, inclusiv din cauza dificultății școlii de a stabili o relație de parteneriat cu familiile, cu părinții. De asemenea, reamintim că școlile care urmăresc să acționeze coerent și sustenabil își dezvoltă o strategie pe termen mediu spre lung (3-4 ani) de creștere și eficientizare a implicării părinților în viața școlii incluzive. Această strategie trebuie să fie parte integrantă a Planului de Dezvoltare Instituțională (PDI) al școlii. Vom ști că școala are părinți cu adevărat implicați când această strategie nu doar se elaborează, dar se și implementează sistematic, se monitorizează și se evaluează cu implicarea părinților „campioni ai incluziunii”, iar impactul la nivelul rezultatelor elevilor nu întârzie să apară.

VI. Exemple de activități de învățare

VI.1. Modulul 1: Strategia „nu de ținut la sertar”

Exemplul 1: Ce înțelegem prin strategie?

Strategia de creștere a implicării părinților în viața școlii se subsumează strategiei generale de dezvoltare a școlii, din proiectul său de dezvoltare instituțională. Implicarea părinților, în cazul de față, urmărește ca școala să devină mai incluzivă, cu alte cuvinte, ca fiecare copil să aibă condițiile cât mai bune pentru a învăța și a progresa.

Înainte de a citi textul de mai jos, gândește-te:

- Ce îți vine în minte când auzi termenul „strategie”? Cu ce îl asociezi cel mai rapid?
- Dar când auzi sintagma „plan/ proiect de dezvoltare instituțională”?

Citește textul din chenarul de mai jos și compară ideile din el cu ceea ce ai gândit tu. Discută răspunsul tău cu colegii.

Ce înțelegem prin „strategie”?

Când auzim cuvântul „strategie”, poate că multor profesori ne vine în minte imaginea unui document stufos, plin de cuvinte pe care nu chiar le folosim zilnic, care e posibil să aibă și multe date și trimiteri (în note de subsol) la alte documente la fel de stufoase și neprietenoase. E drept, deseori aceste tipuri de texte pot să poarte denumirea de document de prezentare a unei „strategii”. Un exemplu este Strategia de Reducere a Părăsirii Timpurii a Școlii în România pentru perioada 2013-2020. (Din păcate, strategia aceasta a eșuat în a-și atinge ținta, și anume reducerea ratei de PTȘ de la 17,3% în 2013 la 11,3% în 2020. În 2021, conform datelor Eurostat, rata de PTȘ a fost de 15,3% în România.)

Într-un alt context școlar, cuvântul „strategie” poate să apară într-o sală de clasă, în care profesorul îl întreabă pe elev ce strategie s-a gândit să aplice pentru a rezolva o sarcină. Cu alte cuvinte, cum s-a gândit să procedeze, pas cu pas.

În dictionarul online, printre multele sensuri, îl găsim și pe cel care e de interes în contextul conducerii unei instituții de învățământ: „pricepere de a folosi și de a îmbina cu abilitate toate mijloacele disponibile, toate împrejurările, condițiile etc. favorabile în vederea atingerii scopului propus.” Deși nici primul sens („Parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiilor militare”) nu este departe, metaforic vorbind, de ceea ce înțelegem aici, dacă ne gândim că „războiul” este dus împotriva eșecului școlar – fie că îmbracă forma părăsirii timpurii a școlii sau a rezultatelor

îngrijorător de slabe ale procesului de învățământ sau a inechităților din ce în ce mai adânci dintre diversele segmente de elevi.

În acest curs, ne gândim la strategie ca un **demers complex, atent proiectat și coordonat, pe o perioadă definită, de rezolvare a unei probleme sau de ameliorare a unei situații nefavorabile cu care se confruntă școala, folosind resursele disponibile într-o manieră cât mai eficace**. În limbajul uzual al școlii, strategia este, de fapt, **planul/ proiectul de dezvoltare instituțională (PDI)**.

Strategia necesită premeditare. Ea depinde de capacitatea școlii (sau, în general, a organizației) de a anticipa consecințele viitoare ale unor acțiuni sau inițiative curente și proiectarea unor acțiuni coordonate, cu multiple legături între ele, care în etapa de implementare pot necesita ajustări multiple. O strategie este mult mai mult decât un șir de activități care pot fi „deșirate”. Strategia aliniază acțiunile și resursele cu ținta stabilită și totalitatea acțiunilor conduce, într-o manieră sinergetică, interdependentă, la rezultatul urmărit.

O strategie de calitate (la fel ca un PDI de calitate) se compune din următoarele:

1. **Diagnoza** care definește și explicitează naturii provocării (problemei sau situației de ameliorat)
2. Un set de **valori, principii** sau **politici** care jalonează modul de abordare a provocării
3. Un set de **ținte și acțiuni coerente** gândite pentru a operaționaliza, a traduce în practică valorile, principiile sau politicile de referință.

Exemplul 2. Ce înțelegem prin incluziune?

În cursul de față, incluziunea școlară este un termen cheie – creșterea gradului de incluziune, cu ajutorul părinților, este finalitatea strategiei pe care ne pregătim să o elaborăm. De aceea, considerăm că este esențial să înțelegem cât mai precis această sintagmă.

Înainte de a urmări înregistrarea video/ citi informațiile de pe slide-ul de mai jos, gândește-te și discută cu colegii:

- Ce îți vine în minte când auzi termenul „incluziune școlară”?
- Cu ce asociezi acest termen cel mai repede?

Urmărește apoi [înregistrarea](#)/ citește informațiile de pe slide-ul de mai jos și compară definiția incluziunii școlare cu ceea ce ai gândit/ ceea ce știai tu.

Discută răspunsul tău cu colegii.

Box 1. Key terms

Inclusion is a process that helps overcome barriers limiting the presence, participation and achievement of learners.

Incluziunea școlară (UNESCO, 2016)

- **proces** prin care **identificăm activ și îndepărtăm barierele** din calea a) **prezenței**, b) **participării depline** și c) **progresului în învățare** pentru toți elevii.
- **accent special** pe acele grupuri care **riscă să fie marginalizate, excluse sau să eșueze** la școală.

FIECARE COPIL CONTEAZĂ ȘI CONTEAZĂ ÎN MOD EGAL!

Campionii incluziunii
Co-finanțat din Programul de Educație, Burse, Ucenicie și Antreprenoriatul Tinerilor în România
Finanțat prin Granturile SEE 2014-2021, contract nr. 2020-EY-PICR-0001
Împreună pentru o Europă incluzivă

VI.2. Modulul 2: Leadership distribuit pentru echitate și învățare

Exemplul 3: Leadership-ul – un fenomen distribuit

Citește textul din chenarul de mai jos, iar apoi rezolvă sarcinile:

Leadership-ul - un fenomen distribuit

Psihologul social Cecil Gibb a sugerat, încă în anii 1950, că leadership-ul este **rezultanta dinamicii grupului** și nu doar a acțiunilor persoanei desemnate ca lider. Asta înseamnă că dacă vrem să înțelegem leadership-ul unui grup sau al unei organizații, trebuie să ținem cont de întregul model de acțiuni și interacțiuni care au loc. Fiecare persoană din organizație influențează modul în care se resimte ce înseamnă să faci parte din respectiva organizație (cultura sa), ce realizează sau nu reușește să realizeze (performanța sa) și lucrurile pe care le apreciază cel mai mult sau cel mai puțin (valorile sale). Să vedem două exemple referitor la felul în care se manifestă această complexitate.

În exemplul 1, să presupunem că direcțiunea școlii decide că, începând cu săptămâna următoare, toți profesorii vor dubla cantitatea de temă de casă pe care o dau elevilor. Fiecare profesor ia la cunoștință că acest lucru se pune în aplicare începând de luni. După încheierea ședinței, unii profesori discută între ei, în grupuri, li se pare o idee foarte bună și laudă inițiativa direcțiunii, sprijină această schimbare de politică a instituției. Alt grup discută și ajung la concluzia că e o idee păguboasă și au de gând să o ignore în liniște. Alți profesori nu discută cu nimeni, își păstrează gândurile pentru ei. Unii decid să saboteze noua politică pentru că nu le place. Alții nu știu ce să creadă și nu înțeleg cum va funcționa această măsură (ce înseamnă „dublu”? față de ce se dublează tema?). Sosește ziua de luni, prima zi a săptămânii în care trebuie pusă în aplicare noua măsură. Experiențele elevilor diferă în

funcție de reacția profesorului care le predă: dacă i s-a părut o idee bună dublarea temei sau nu. Astfel, unii elevi primesc mai multă temă de făcut, alții nu resimt nicio diferență în privința încărcăturii cu temă de casă, alții – unde profesorii au decis că vor demonstra că măsura nu e funcțională sau au înțeles greșit noua politică – au extrem de multă temă de făcut. Elevii reacționează diferit și discută între ei, discută cu colegii din alte clase, unii spun că e în avantajul lor să lucreze mai mult pentru că învață mai mult, alții se plâng și decid să nu facă temele în plus sau să nu facă teme deloc în semn de protest. Unii elevi nu primesc mai multă temă, dar aud de la colegi despre dublarea temei și decid să facă mai puține teme din cauza confuziei generate. Unii dintre cei care nu primesc mai multă temă se plâng la profesori că nu îi sprijină destul în învățare. Unor elevi nu le pasă deloc, pentru că oricum nu și făceau temele nici înainte, așa că la ei nu e nicio schimbare.

Analizând acest exemplu, am putea concluziona că leadership-ul din partea direcțiunii lasă de dorit deoarece iată, am văzut consecințele. Dacă însă privim mai atent, observăm că e foarte mult leadership la diferite niveluri. Grupuri de profesori vorbesc despre decizia directorului referitor la teme și se influențează unii pe ceilalți. Unele grupuri de profesori decid împreună cum vor reacționa. Unii profesori decid individual ce urmează să facă. Așa vor conduce ei clasele la care predau în ceea ce privește temele de casă. Unii profesori au influență mai mare asupra oamenilor. Și elevii se influențează reciproc și decid dacă să se conformeze noilor cerințe sau să le saboteze. Toate aceste acțiuni și interacțiuni conduc la anumite rezultate. Climatul școlii e afectat și rezultă unele conflicte. Cantitatea de teme e diferită de la o clasă la alta. Fără a avea un principiu de bază pe care se fundamentează toate acestea. Valorile școlii sunt neclare.

În al doilea exemplu, directorul discută în consiliul de administrație (CA) nevoia de a regândi practicile școlii în ceea ce privește alocarea temelor de casă, făcând referire la unele discuții din ședințele de catedră referitor la rezultatele îngrijorătoare pe care elevii le-au obținut la învățătură. CA este de acord că ar trebui pusă în discuție această problemă. În concordanță cu filosofia școlii de a consulta pe toți factorii interesați înainte de a decide prioritățile de acțiune, membrii CA, șefii de catedră etc. discută cu profesorii, cu elevii, cu părinții și alți factori interesați și le cer părerile. În această școală, astfel de discuții sunt obișnuite pentru că școala crede că toată lumea contribuie la leadership. Se constituie un grup de lucru care are în componență profesori și elevi și aceștia conduc consultări, unde se exprimă diferite puncte de vedere, se oferă și se cântăresc recomandări și se ajunge la o nouă politică, ce urmează să fie implementată. Nu toți sunt convinși că măsura luată este cea potrivită, însă cu toții sunt de acord să o testeze să vadă dacă funcționează.

Comparând cele două exemple, observăm că leadership-ul în scenariul 2 nu este cu nimic mai larg distribuit, ci – din perspectiva managementului – el este *altfel* valorificat, pe baza înțelegerii că leadership-ul presupune implicarea tuturor. O altă diferență este că principiile și valorile celor două școli diferă: în al doilea caz, există o manifestare clară a aprecierii leadership-ului tuturor, o valorizare a părerilor fiecăruia, a implicării fiecăruia, a colaborării. Fiecare are ocazia să fie ascultat și să își asume conducerea în realizarea unor inovări, a unor schimbări.

În consecință, natura leadership-ului înțeles ca **un fenomen distribuit**, este diferită în cele două exemple: în primul scenariu, leadership-ul este în majoritatea ascuns și cu potențial de conflict. În al doilea, leadership-ul este încurajat și făcut transparent. Există canalele prin care oamenii sunt solicitați să exprime diferite păreri și acestea se aud de către toți.

În concluzie, întrebarea la care să ne gândim nu este dacă leadership-ul din școala noastră ar trebui sau nu să fie distribuit (el este, fără îndoială), ci **cum anume este distribuit?**

Sursa: [Leadership is... distributed \(ultima accesare 17.07.2022\)](#)

Gândește-te la școala voastră și la informațiile din textul de mai sus. Discută cu colegii răspunsurile la următoarele întrebări:

- Cât de bine reflectă leadership-ul din școala voastră valorile pe care le enunță școala (de exemplu, incluziunea, echitatea, învățarea, aprecierea diversității, democrația, conectarea la comunitate, valorile europene etc.)?
- Este leadership-ul distribuit în mod echitabil din perspectiva fiecăruia?
- Ce influență crezi că ar avea asupra învățării (atât ca proces, cât și ca rezultate) dacă s-ar înțelege mai larg că leadership-ul este un fenomen distribuit?

Exemplul 4: Manager vs. leader

În grup, completați tabelul de mai jos pentru a analiza liderul educațional.

- În coloana 1 (Ce se vede?), scrieți doar lucruri pe care cineva le-ar putea percepe cu văzul, fără să audă nimic, din ceea ce face liderul.
- În coloana 2 (Ce se aude?), scrieți doar lucruri pe care cineva le-ar putea auzi, fără a vedea nimic, din ceea ce spune liderul.
- În coloana 3 (Ce / Cum se resimte?), scrieți doar lucruri pe care cineva le-ar putea simți față de acțiunile liderului, în interacțiunile cu liderul.

LIDERUL EDUCAȚIONAL		
CE SE VEDE?	CE SE AUDE?	CE/ CUM SE RESIMTE?
<i>ex. Stă la masă cu colegii și urmărește atent un vorbitor</i>	<i>ex. Spune pe un ton veritabil curios: „Tu ce crezi despre cum poate fi sprijinit elevul acesta?”</i>	<i>ex. curaj</i>

După ce ați completat tabelul, raportați cele scrise la profilul sumar comparativ al managerului și liderului din figura de mai jos și concluzionați referitor la trăsăturile esențiale ale unui lider educațional.

Managerul

- implementează planuri
- gestionează sarcini
- se concentrează pe sisteme și structuri, controlează funcționarea lor
- are subordonați
- respectă regulile
- e precaut și se ferește de riscuri
- privește spre viitorul apropiat



Liderul

- chestionează procedurile existente
- inovează, creează lucruri și structuri noi
- se concentrează pe oameni, pe emoțiile lor
- inspiră și are oameni dornici să-l urmeze
- încalcă regulile
- riscă fără prea multe griji
- are o viziune pe termen lung



Sursa: Fredrik Arnander We Are All Leaders: Leadership is Not a Position, It's a Mindset
(Cu toții suntem lideri: leadership-ul nu este o poziție, este o mentalitate)

VI.3. Modulul 3: Elaborarea strategiei – pas cu pas

Exemplul 5: Ce presupune schimbarea?

O strategie nouă de implicare a părinților în viața școlii presupune o schimbare: ceva ce se face altfel, altcândva, altundeva sau cu alți oameni. Schimbarea nu se întâmplă niciodată cu ușurință în nicio instituție, în niciun context. Oamenii tind să urmeze calea bătătorită și puțini sunt cei care se încumetă să inițieze schimbarea, chiar dacă situația existentă este evident nesatisfăcătoare.

Citește textul din chenarul de mai jos pentru a înțelege mai bine ce presupune schimbarea și cum se pliază în primul rând pașii elaborării, dar și ai implementării strategiei, pe etapele schimbării.

Analizând diverse procese de schimbare timp de 30 de ani, profesorul John Kotter (Harvard Business School) a concluzionat că există diferențe critice între eforturile de schimbare care au avut succes și cele care au eșuat. Modelul său, prezentat în continuare, se aplică

organizațiilor care doresc realizarea unor schimbări fundamentale în modul lor de funcționare. Acest model presupune parcurgerea a opt etape, din care primele patru se axează pe „dezghețare” (demararea schimbărilor), următoarele trei etape sunt despre implementarea schimbării, în timp ce ultima etapă presupune „înghețarea”, consolidarea schimbărilor în cultura organizațională.

1. **Crearea unui sentiment al urgenței** presupune examinarea atentă a mediului, a realităților, identificarea și discutarea potențialelor crize sau oportunități, precum și prezentarea unor argumente sau dovezi din afara organizației care ne arată că schimbarea este necesară și urgentă în școala noastră. Această etapă o putem recunoaște după verbalizările de tipul „Așa nu se mai poate”.

Iată câteva exemple de situații care au creat sentimentul de urgență în diverse școli din România:

- peste 20% dintre elevii din ciclul primar absentează în medie cel puțin 3 zile/săptămână de la școală. Există cinci copii în clasa a treia care încă nu cunosc toate literele, iar în clasa a 4-a, 6 copii încă citesc pe litere. La clasa pregătitoare, din 29 de elevi înscriși, 9 frecventează cât de cât regulat.
- dintre absolvenții de clasa a 8-a, unul singur s-a prezentat la evaluarea națională și a obținut media 1,15; presa județeană a relatat cazul, ca urmare primarul și ISJ-ul au insistat ca școala „să facă ceva”;
- numărul elevilor repetenți în clasele de gimnaziu s-a dublat de la an la an în ultimii 3 ani;
- direcțiunea școlii a constatat că, în ciuda unor eforturi de inovare didactică ale profesorilor, rezultatele elevilor la evaluarea națională s-au înrăutățit semnificativ;
- școala era amenințată de „dispariție”: numărul de elevi din școală a scăzut semnificativ deoarece părinții au început să își mute copiii la altă școală;
- școala a primit o nouă structură, în care colectivul avea o altă cultură și în care domnea un climat negativ, nefavorabil învățării.

0. **Constituirea unui grup de inițiativă** suficient de puternic pentru a conduce efortul de schimbare presupune identificarea persoanelor potrivite care sunt de acord că „așa nu se mai poate”, crearea încrederii în interiorul acestui grup și formularea unei ținte comune. Este esențial să atragem liderii-cheie ai schimbării care au convingerea că schimbarea este absolut necesară, dar au și credibilitate, precum și capacitatea de-a conduce. În această etapă, este nevoie de sprijin pentru ca membrii grupului să conlucreze, întrucât este absolut necesar să se ajungă la un consens (nu doar aparent) în privința schimbărilor urmărite.

0. **Dezvoltarea unei viziuni clare**, care să ajute la direcționarea eforturilor de schimbare și la dezvoltarea strategiilor necesare atingerii viziunii. Această viziune este precum linia de orizont - trebuie să fie prezentată în termeni suficient de observabili pentru a ști încotro ne îndreptăm și pentru a avea semnalmamente, indicii clare că ne apropiem de destinație. Viziunea trebuie comunicată folosind toate vehiculele posibile. Potrivit lui Kotter, o viziune eficientă are următoarele caracteristici:

- este imaginabilă, transmite o imagine a viitorului;
- este dorită, apelând la interesele pe termen lung ale colectivului, ale beneficiarilor muncii noastre, ale partenerilor și altor factori interesați care au o miză în eforturile de schimbare;
- este realizabilă, cu o strategie și obiective care pot fi atinse;
- este clară și poate fi folosită ca reper în luarea deciziilor;
- este deschisă, permițând și altora să ia inițiative individuale pentru a ne sprijini să o realizăm;
- este ușor de exprimat în cuvinte uzuale.

De exemplu: *Școala noastră asigură starea de bine și progresul în învățare al fiecărui elev, cu sprijinul părinților și al comunității locale.*

0. **Recrutarea unui grup de susținători.** Aceste persoane sunt din rândurile factorilor interesați, care pot susține eforturile de schimbare inclusiv prin acțiuni de voluntariat.

0. **Abilitarea oamenilor** presupune eliminarea obstacolelor în calea schimbării și modificarea sistemelor și structurilor care acționează împotriva viziunii. Este important de reținut că acest proces implică identificarea părților interesate care pot se pot opune schimbării pe baza experiențelor nefavorabile din trecut. Prin urmare, cheia pentru obținerea sprijinului părților interesate care se împotrivesc implementării schimbării este o combinație între răbdare și implicarea acestora în evaluarea nevoii de schimbare și implementarea acțiunilor care conduc la schimbare.

0. **Generarea unor câștiguri pe termen scurt** se referă la proiectarea și obținerea unor îmbunătățiri vizibile ale performanței școlii, un prim semn că problema urgentă care a demarat schimbarea începe să dispară. Aici este nevoie de recunoașterea și recompensarea celor implicați în realizarea îmbunătățirilor cu scopul de a le întări motivația. Tot în această etapă vom putea arăta convingător, inclusiv pentru cinici, că schimbările conduc la progres și vom putea atrage mai mulți suporteri, inclusiv dintre cei care anterior au fost neutri.

0. **Consolidarea comportamentelor noi și accelerarea schimbării.** În această etapă este necesar ca elementele de noutate să funcționeze cât mai lin și să devină din ce în ce mai răspândite în cotidian.

0. **Instituționalizarea schimbărilor în cultura organizației** se realizează prin articularea conexiunilor dintre noile comportamente și succesul organizației. Se dezvoltă un plan nou, astfel încât procesele de promovare să fie compatibile cu noile practici și vechea cultură să nu se mai poată reafirma. În această etapă, este foarte important ca liderii să îndrume oamenii îndeaproape, să ofere instrucțiuni și feedback specifice, să-și manifeste tot sprijinul, lucru pe care Kotter îl justifică prin faptul că oamenii sunt adesea reticenți să admită validitatea și beneficiile unor noi practici.

Discută cu colegii cel puțin o idee pe care ai desprins-o din text, relevantă pentru școala voastră.

Exemplul 6: Analiza factorilor interesați

Gândește-te: Cine sunt factorii interesați și de ce este nevoie să îi implicăm în elaborarea strategiei școlii de creștere a incluziunii?

Citește textul din chenarul de mai jos. În timp ce citești, marchează cel puțin o idee nouă /importantă pe care ai reținut-o din lectura textului. Marchează, de asemenea, acele aspecte/ informații, idei/ pe care le știai altfel, care contrazic ceea ce tu știi.

Factorii interesați principali sunt acele grupuri de oameni care sunt afectate - pozitiv sau negativ - de implementarea strategiei de creștere a incluziunii școlare prin implicarea părinților. Factorii interesați secundari cuprind toate grupurile implicate în asigurarea beneficiilor pentru factorii interesați principali. Aceștia ar putea fi persoane sau instituții implicate în finanțarea, implementarea, monitorizarea strategiei sau în îndrumare, motivare și mediere.

Analiza factorilor interesați (stakeholder-ilor) este necesară atât pentru etapa de constituire a grupului de inițiativă, cât și pentru identificarea susținătorilor schimbărilor dorite. Este foarte important să analizăm *cine* este afectat în cea mai mare măsură de problemele pe care dorim să le rezolvăm, să aflăm interesele lor și să stabilim rolurile diferiților factori interesați pentru a identifica soluții viabile la problemele existente.

În unele cazuri este necesară efectuarea unei analize a factorilor interesați (sau cel puțin o analiză inițială a acestora) înainte de demararea analizei amănunțite a problemelor. De exemplu, înainte de a realiza analiza practicilor școlii în privința implicării părinților, este necesar să stabilim precis care părinți ar trebui să participe la acest demers. Nu are rost să invităm doar părinții a căror părere o cunoaștem deja, deoarece scopul nostru este să cunoaștem perspective cât mai diverse.

Cu ajutorul tabelului 1 de mai jos putem efectua o analiză primară *specifică* a părinților – ca factori interesați principali - în funcție de influența pe care credem că o au, dar și în funcție de disponibilitatea lor de a se implica. Putem realiza această analiză împreună cu colectivul de profesori din școală. Părinții cu influență mare – din toate grupurile locale, de exemplu, dintre părinții romi și ne-romi, în egală măsură – ar trebui să fie vizați cu precădere pentru a participa la analiza implicării părinților. Dintre aceștia, cei care au o disponibilitate mai mare pentru implicare sunt probabil mai ușor de atras în procesul de autoanaliză, însă nici cei cu disponibilitate mai mică nu trebuie ignorați. Este posibil să negociem un calendar al procesului de autoanaliză care să fie convenabil acestor părinți.

Analiza factorilor interesați

Influență		
	<i>Disponibilitate/ interes pentru implicare</i>	

Tabel 1. Analiza factorilor interesați/ părinți

Pașii principali în efectuarea unei analize generale a factorilor interesați (și alții decât părinți) sunt:

- Identificarea principalelor categorii de factori interesați, precum și a reprezentanților celor mai influenți
- Identificarea intereselor, rolurilor posibile și capacității de participare a acestora
- Identificarea gradului de cooperare și posibilelor conflicte dintre factorii interesați
- Stabilirea modului de integrare a factorilor interesați în planul strategic.

Putem efectua această analiză completând tabelul 2 de mai jos.

Factor interesat	În ce fel este afectat de situația actuală	Capacitate și/sau motivație de a schimba situația actuală	Relația cu alți factori interesați (parteneriat sau conflict?)	Rol posibil

Tabel 2. Analiza generală a factorilor interesați

Grupurile de factori interesați la care este nevoie să ne gândim pot fi următoarele:

- Elevi (băieți și fete, niveluri de clasă diferite, grupuri etnice diferite)
- Părinți (tați și mame, tutori)
- Cadre didactice
- Mediator școlar
- Lideri comunitari
- Reprezentanți ai ONG-urilor locale/ parteneri
- Autorități locale (Consiliu Local, Primărie, Asistența socială)
- Agenți economici
- Reprezentanți ai ISJ-ului

Factorii interesați vor include cu siguranță grupurile vizate de strategie, dar pot cuprinde și alte persoane, indivizi, reprezentanți ai instituțiilor publice locale, ai agenților economici, ai organizațiilor guvernamentale, alte persoane locale influente (de exemplu, lideri ai unor comunități religioase, lideri romi etc.).

O consultare reală a factorilor interesați trebuie să fie empatică. De exemplu, trebuie să se țină cont de dorința și capacitatea persoanelor de a participa, de presiunile sociale și politice din jurul lor.

Consultarea trebuie să fie bine proiectată și gestionată pentru a obține cea mai reprezentativă, reală și clară imagine a situației și chestiunilor analizate, astfel încât să se poată identifica soluții eficiente.

Împreună cu colegii, discutați cele citite/ ideile marcate.

Apoi realizați, în grupul vostru, analiza factorilor interesați din școala voastră ținând cont de relevanța lor pentru creșterea gradului de incluziune în școala voastră, prin implicarea mai bună a părinților romi și ne-romi.

VII. Resurse recomandate

Recomandăm mai jos câteva resurse educaționale deschise care pot servi ca materiale de analizat la formări sau ca exemple, lecturi pentru a conecta participanții la alte acțiuni similare de educație incluzivă, cu grijă pentru implicarea activă a părinților în viața instituțiilor de învățământ.

Școli conectate la comunitate: <https://www.noi-orienturi.ro/resurse/scoli-conectate-la-comunitate/>

Aceste resurse includ Standardele Internaționale ale Școlilor Comunitare, care pot servi ca instrument de analiză a situației actuale a școlii din perspectiva implicării părinților pentru fiecare dintre cele 6 tipuri definite de Epstein et al (2002). Recomandăm cu precădere standardele: Leadership, Incluziune socială și Implicarea părinților.

Educație incluzivă: <https://www.rose-edu.ro/3d-flip-book/ghid-educatie-incluziva-liceu/>
Seria de resurse didactice și ghiduri dezvoltate în proiectul ROSE (Romanian Secondary Education) pot servi ca inspirație pentru școala incluzivă, în general. La adresa menționată, se găsește ghidul de educație incluzivă adresat colectivelor de profesori din licee, însă ele pot inspira și colective de profesori din alte trepte de învățământ.

Incluziunea înseamnă învățare pentru toți: <https://invatarepentrutoti.ro/>

Aceste resurse pot servi ca inspirație pentru școala incluzivă, în general. La adresa menționată, se găsesc descrieri de activități de dezvoltare profesională care vă pot inspira, sloganul (și titlul) proiectului fiind „incluziunea înseamnă învățare pentru toți”.

Pentru exemplificarea transpunerii programei de față într-un curs online, a se vedea <https://cursuri.noi-orienturi.ro/curs/t3-elaborarea-strategiei-scolii-de-crestere-a-incluziunii-prin-implicarea-parintilor/>. Acest curs online este necesar să fie privit mai degrabă ca un set de resurse orientative în vederea elaborării strategiei. Activitățile de realizat pe durata cursului presupun învățare „hands-on”, prin colaborare, a celor implicați în procesul de elaborare a strategiei. Toate informațiile este esențial să se particularizează funcție de fiecare școală și comunitatea sa de părinți, precum și funcție de stadiul de dezvoltare în care se află școala (vezi secțiunea I.2. Fundamentare empirică).

VII. Bibliografie

*** România Educată (2020). OECD Education Policy Perspectives no.4. Improving Educational Equity in Romania, disponibil la http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2020/01/3_Improving-Educational-Equity-in-Romania_with_infographic.pdf (ultima accesare 10.12.2022)

Epstein, J.L. et al (2002). Șchool, Family and Community Partnerships. Your Handbook for Action, Second Edition, disponibil la <https://www.govinfo.gov/content/pkg/ERIC-ED467082/pdf/ERIC-ED467082.pdf> (ultima accesare 10.12.2022)

Fundația Noi Orizonturi (2018) Școli conectate la comunitate. Practici promițătoare, disponibil la <https://www.noi-orizonturi.ro/wp-content/uploads/2022/02/Scoli-conectate-la-comunitate-Practici-promitatoare.pdf> (ultima accesare 10.12.2022)

Greab, C. G. (2020) Școli comunitare în România. Raportul de evaluare a impactului programului în perioada 2016-2019, disponibil la <https://www.noi-orizonturi.ro/wp-content/uploads/2022/02/Scoli-comunitare-in-Romania-Raport-de-evaluare-a-impactului-2016-2019.pdf> (ultima accesare 10.12.2022)

Kovacs, M. (2020). Educație incluzivă. Ghid pentru licee, Ministerul Educației; UMPDE, disponibil la <https://www.rose-edu.ro/3d-flip-book/ghid-educatie-incluziva-liceu/> (ultima accesare 10.12.2022)

Disclaimer

Material realizat cu sprijinul financiar al Mecanismului Financiar al SEE 2014 – 2021. Conținutul acestuia (text, fotografii, video) nu reflectă opinia oficială a Operatorului de Program, a Punctului Național de Contact sau a Oficiului Mecanismului Financiar. Informațiile și opiniile exprimate reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorului/autorilor.

Detalii despre program: www.eea4edu.ro/despre-program