

# ECD/EDO PENTRU DIRECTORI



**Conștientizare**

Înțelegerea  
rolului

**Pregătire**

Toată lumea  
la bord!

**Acțiune**

Decizii  
democratice

## POZIȚIA DE LIDER



## POZIȚIA DE LIDER

### Poziția de lider al școlii

Evoluțiile educației școlare reflectă provocările societății din prezent, precum incluziunea, integrarea migranților, educarea pentru democrație și drepturile omului, confruntarea cu competiția globală și implementarea proiectelor de reformă educațională.

Modelul de rol tradițional, paternalist al directorului de școală este acum perimat. Ca factor de decizie și luptător de unul singur, un director de școală nu poate ține pasul cu astfel de provocări și schimbări. Complexitatea și dinamica evoluțiilor sociale, economice și politice necesită colaborare și participare din partea tuturor factorilor interesați și a membrilor comunității, atât la nivel de școală, cât și la nivel de stat.

Prin urmare, succesul dvs. ca director de școală depinde de comunitatea școlară – disponibilitatea personalului, a elevilor și a părinților de a coopera și a accepta responsabilități. În calitate de director, funcționați în cadrul unei rețele care include comunitatea locală, mass-media, donatori, autorități școlare și alte școli, iar implicarea dvs., în școală sau în afara școlii, necesită comunicare abilă și cooperare. Nimeni nu pune la îndoială poziția și responsabilitatea dvs. ca lider al școlii. Din contră, rolul dvs. este mai important ca oricând. Acum aveți și sarcina de a delega responsabilități, de a coordona proiectele de dezvoltare ale școlii, de a explora limitele și oportunitățile cadrului legal și de a acționa ca model pentru cadrele didactice și elevi.

Conducerea democratică a școlii ca abordare la nivelul întregii școli vă susține în vederea acestui rol și a responsabilităților extinse. Conducerea democratică a școlii le dă ocazia tuturor părților interesate să-și împărtășească expertiza și să-și asume responsabilitatea. Astfel, împărțirea răspunderii vine în sprijinul dvs., liderul școlii. Responsabilitatea extinsă implică totuși mai multă participare și vice-versa. Conducerea democratică a școlii înseamnă, într-o măsură semnificativă, administrare comună a școlii și luare a deciziilor în comun.

Conducerea democratică a școlii implică mult mai mult decât drepturile și responsabilitățile stabilite de cadrul formal al legislației școlare. Elementele sale informale, „delicate” încurajează un mod de a gândi, a trăi și a lucra împreună – o cultură școlară democratică. Școala este prima instituție în care intră elevii și o cultură democratică în cadrul acestei instituții îi va forma cu privire la cetățenia democratică și drepturile omului. O cultură școlară democratică este cea mai valoroasă contribuție pe care o poate avea școala pentru sustenabilitatea democrației și a drepturilor omului în societate și la nivel de stat. Prin urmare, conducerea democratică a școlii le oferă elevilor dvs. o oportunitate unică de învățare, aceea de a exersa elemente ale cetățeniei democratice de la o vârstă mică, o experiență de învățare existențială, adecvată pentru etapa de dezvoltare și nivelul lor de înțelegere.

Acest capitol explorează conducerea democratică a școlii, încorporată într-o cultură școlară democratică și concepută ca abordare la nivelul întregii școli, cu privire la patru teme. Tema nr.1, *Un stil democratic de conducere a școlii*, se concentrează pe rolul dvs. de lider școlar democratic și membru al unei echipe. Tema nr. 2 prezintă modelul de *competențe pentru cultura democratică* al Consiliului Europei. Aceste competențe includ atitudini, valori, abilități, cunoștințe și înțelegere, care contribuie la o astfel de cultură a democrației. Întrebarea este cum pot fi dobândite aceste competențe prin experiență practică. Tema nr. 3 ia în considerare *conducerea democratică a școlii ca abordare la nivelul întregii școli* și arată cum funcționează aceasta în practică. Tema nr. 4, *Disciplină prin responsabilitate*, se concentrează pe problema sensibilă a disciplinei elevilor la școală. Se susține că încurajarea elevilor să-și asume responsabilitatea pentru școala lor este mai promițătoare decât încercarea de a impune disciplina prin forță și frică.

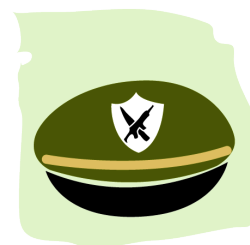
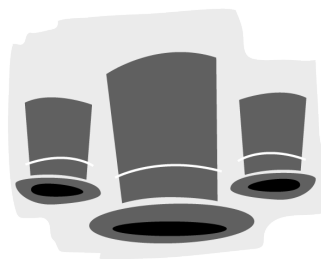
Conducere școlară democratică - Tema nr. 1 - Un stil democratic de conducere a școlii

**Întrebare cheie:** Cum poate susține un director de școală o cultură școlară democratică?

Fișa de conștientizare 1.1:

**Reflecți la rolul dvs. de director de școală: dezvoltarea unei culturi (mai) democratice în școală**

Conducerea democratică a școlii este o provocare, iar școala are nevoie de timp pentru a realiza acest deziderat. Trebuie să începeți mai degrabă cu pași mici decât cu unul mare. Acest instrument vă ajută să evaluați rolul dvs. de director de școală. Identificați obiectivele care vi se potrivesc. Obiectivele pe termen scurt descriu pași mai mici pe care îi puteți face imediat



Obiective pe termen scurt	Obiective pe termen mediu	Obiective pe termen lung
Directorul școlii se reține de la expresii extrem de autoritare.	Directorul școlii interacționează cu comunitatea școlară de-o manieră deschisă și prietenoasă (principiul reversibilității).	Înțelegerea reciprocă dintre directorul școlii, personal și alți factori interesați.
Directorul școlii își motivează interesul acordat unor anumite probleme specifice.	Directorul școlii prezintă personalului aspectele și problemele care trebuie rezolvate.	Personalul, reprezentanții elevilor și ai părinților sunt implicați în stabilirea programului pentru luarea deciziilor.
Directorul școlii explică atribuțiile și limitele sale legale.	Directorul școlii ascultă și ia în considerare sugestiile profesorilor privind organizarea școlii.	Directorul școlii, cadrele didactice și elevii planifică și derulează proiecte pentru dezvoltarea școlii.
Directorul școlii le prezintă cadrelor didactice obiectivele pe care le are în vedere.	Directorul școlii discută cu profesorii despre opțiuni alternative privind adoptarea deciziilor.	Personalul, reprezentanții elevilor și ai părinților sunt implicați în luarea deciziilor.
Directorul școlii își explică îngrijorările atunci când evaluează activitatea și conduita cadrelor didactice.	Directorul delegă individual anumite sarcini către cadrele didactice.	Personalul, elevii și părinții își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea și performanțele școlii.
Directorul își explică metodele de soluționare a conflictelor.	Directorul școlii evită să facă apel în mod autoritar la putere pentru soluționarea conflictelor.	Conflictul este soluționat prin cooperare și comunicare.

Acest instrument se bazează pe fișa de lucru *Cum să creăm o atmosferă democratică în clasă*  
<https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>



Conducere școlară democratică - Tema nr. 1 - Un stil democratic de conducere a școlii

**Întrebare cheie:** Cum poate susține un director de școală o cultură școlară democratică?

Fișa de conștientizare 1.2:

### Stiluri de conducere a școlii

Este democrația cea mai bună soluție pentru a răspunde provocărilor cu care se confruntă societatea noastră? Sau există alternative mai bune? Controversa aceasta a existat din antichitate până în prezent. Ce se aplică societății, se aplică și școlilor. Dacă susținem conducerea democratică a școlilor, este necesar să luăm în considerare alternative. Haideți să vedem patru tipuri principale de conducere.

**Liderii autocratici** tind să ia singuri toate deciziile, susținând că acesta este cel mai eficient mod de a finaliza multe sarcini într-o perioadă scurtă de timp. Acesta este într-adevăr un punct forte al conducerii autocrate, însă punctul slab este că deciziile pot întâmpina opoziție sau pot fi puse la îndoială, ceea ce crește probabilitatea de conflict și poate duce la refuzul de a coopera. Liderii autocratici subestimează măsura în care depind de ceilalți. Regulile școlare impuse fără a fi discutate sunt încălcate mai frecvent, ceea ce este contraproductiv pentru gestionarea conduitei necorespunzătoare și a agresiunilor. Conducerea autocrată urmează deseori statu-quo-ul și convențiile existente, oferind prea puțin din punct de vedere al inovării și dezvoltării. Rezultatele școlare sunt slabe în școlile conduse în mod autocrat, deoarece nevoile specifice de sprijin și încurajare ale elevilor primesc prea puțină atenție.

**Conducerea „laissez-faire”** este caracterizată de lipsa unor proceduri clare privind adoptarea deciziilor și prea puțină implicare din partea liderului în procesele de decizie. Timpul pentru discuții nu este clar delimitat, astfel că eficiența adoptării deciziilor și managementul școlar sunt slabe. Pe de altă parte, punctul forte al acestui tip de conducere este nivelul scăzut de agresiune și conflicte în comunitatea școlară.

**Liderii paternaliști** acționează ca figuri parentale având grijă de subordonații lor ca un părinte, fără a le da vreo responsabilitate sau libertatea de alegere. În acest tip de conducere, liderul dă dovadă de interes și grijă față de personal. În schimb, se așteaptă la încredere, loialitate și obediență. Se pretinde de la cadrele didactice să fie dedicate convingerilor liderului și să se abțină să aleagă singure sau să lucreze independent. Se urmărește ca profesorii să rămână angajați ai aceleiași școli pe o perioadă mai lungă de timp, pentru a consolida loialitatea și încrederea. Stilul de conducere paternalist tinde să creeze diviziuni în rândul personalului, fiindcă liderul paternalist îi va recompensa pe profesorii săi preferați pentru loialitate printr-un tratament special și diverse oportunități, precum proiecte, excursii, formare etc.

**Un stil democratic de conducere** are potențialul de a depăși neajunsurile pe care celelalte tipuri de conducere tind să le dezvolte. Un lider școlar democratic se asigură că toți membrii comunității școlare sunt implicați în procesul de adoptare a deciziilor, însă participarea va varia în funcție de context. Elevii nu vor participa la fiecare decizie, iar liderul poate să nu aibă întotdeauna ultimul cuvânt. În unele cazuri, acesta se poate limita la facilitarea acordului în rândul personalului sau la nivelul întregii comunități școlare ori poate accepta o decizie pe care personalul nu o susține.

Conducerea și responsabilitatea sunt împărțite și există frecvent lideri de subgrupuri. Cu cât participă mai mulți membri ai comunității școlare la proces – liderul școlii, personalul didactic, elevii, personalul administrativ, personalul auxiliar, posibil și părinții și factori interesați externi, cu atât mai clară va fi imaginea diferitelor interese, puncte de vedere și valori. Punctul forte al conducerii democratice a școlii constă în potențialul său de a produce decizii și soluții care sunt în mare măsură acceptate și susținute, cu condiția să se țină cont de toate interesele și cererile. Efortul de învățare necesar pentru ca diferite grupuri din comunitatea școlară să-și dezvolte potențialul deplin de participare poate fi descurajator, însă aduce și satisfacții. Comunitatea școlară poate dezvolta o cultură școlară democratică, cu o atmosferă deschisă și prietenoasă. Membrii săi vor fi mai motivați și dedicați, comunicarea formală și informală va prospera, implicând atât liderul școlii, cât și comunitatea școlară. Disciplina se va îmbunătăți dacă elevii se simt responsabili pentru școala lor. Școala va avea rezultate mai bune prin includerea abilităților și talentelor diverse ale elevilor.

Conducerea școlară democratică are prin urmare un puternic potențial, dar implică și provocări. Cu cât participă mai mulți membri, cu atât mai complexe vor fi procesele de discuție, construire a consensului și adoptare a deciziilor. Iar scurtăturile autocratice către adoptarea eficientă a deciziilor pot părea o alternativă atractivă. Noi susținem, însă, că merită efortul de a face față acestei complexități, deoarece elevii dvs. trebuie să învețe cum să prospere și în situații ambivalente și neclare (a se vedea [Competences for democratic culture](#), pag. 43). Școlile conduse democratic sprijină societățile educându-i pe elevi pentru a deveni cetățeni care sunt competenți și încrezători să participe la procese de decizie controversate și dinamice.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 1 - Un stil democratic de conducere a școlii

**Întrebare cheie:** Cum poate susține un director de școală o cultură școlară democratică?

Fișa de pregătire 1.1:

**Importanța reflecției și a feedbackului: Explorați împreună profilul echipei**

**Un instrument ce ilustrează rolurile într-o echipă, după Meredith Belbin (<https://www.belbin.com/>)**

În conducerea democratică a școlii, membrii personalului ar trebui în mod ideal să formeze o echipă. Fiecare profesor își va demonstra caracterul și talentele specifice. Totuși, este posibil să distingem grupuri de modalități tipice de comportament sau roluri pe care oamenii tind să și le dezvolte într-o echipă.

Un model ideal al unei echipe cuprinde nouă roluri diferite. Fiecare rol este esențial pentru succesul echipei. Fiecare rol are puncte forte și puncte slabe și, cum e posibil să nu-i puteți schimba pe oameni, echilibrarea punctelor lor forte și slabe prin alte roluri ale membrilor echipei reprezintă cheia pentru succesul echipei. Acest model de roluri în echipă îi poate ajuta pe membrii personalului să reflecteze la modul în care cooperează și să identifice motivele succesului, eșecului și ale problemelor ca echipă. Acest instrument vă poate ajuta pe dvs. și pe membrii personalului să evaluați felul în care vă percepeți reciproc și să vă clarificați rolurile.

Rol	Puncte forte	Puncte slabe
<b>Coordona-tor</b>	Coordonatorii sunt lideri orientați spre persoane. Aceștia sunt demni de încredere, dominanți și dedicați scopurilor echipei. Aceste persoane care gândesc pozitiv apreciază eforturile altor membri ai echipei, ascultă ce au de spus ceilalți și au propriul punct de vedere.	Coordonatorii ar putea să delege excesiv sarcini altora, oprind pentru ei prea puține lucruri de făcut.
<b>Modelator</b>	Modelatorii sunt lideri energici, concentrați pe sarcini, foarte motivați să realizeze lucruri și să câștige. Sunt dedicați succesului și îi vor „modela” pe alții pentru a atinge obiectivele echipei.	Modelatorii pot fi agresivi atunci când încearcă să rezolve lucrurile și să îndeplinească obiectivele. O situație cu doi sau trei modelatori într-un grup poate duce la conflicte și lupte interne.
<b>Inițiator</b>	Inițiatorii sunt generatori de idei, caracterizați de un IQ ridicat și interiorizați, fiind în același timp dominanți și originali. Aceștia tind să adopte abordări radicale și sunt mai preocupați de probleme majore decât de detalii.	Inițiatorii au tendința de a neglija detaliile practice și perspectivele. Ar putea uita cu ușurință lucruri.
<b>Căutător de resurse</b>	Căutătorii de resurse explorează oportunități și stabilesc contacte. Sunt buni negocia-tori, pot găsi informații relevante, sprijin și pot dezvolta ideile altora. Sunt sociabili și entuziaști, pricepuți să creeze legături și să exploreze resurse în afara grupului.	Căutătorii de resurse au tendința să-și piardă interesul, după ce inițial au fost fascinați de o idee. Ideile lor sunt mai puțin inovatoare și pot uita să ducă o sarcină până la capăt.
<b>Executor</b>	Executorii sunt disciplinați, pragmatici, încrezători și toleranți. Sunt caracterizați de un nivel redus de anxietate și lucrează pen-tru echipă de-o manieră practică, realistă. Executorii tind să îndeplinească sarcinile pe care alții nu le vor și fac acest lucru bine.	Executorii sunt conservatori, inflexibili și răspund greu la noi posibilități.

<b>Jucător de echipă</b>	Jucătorii de echipă sunt sociabili și au o influență pozitivă asupra altor membri ai echipei. Mențin moralul echipei și le permit altor membri să contribuie efectiv. Au deseori abilități diplomatice, simț al umorului și știu să asculte.	Jucătorii de echipă au tendința să fie nehotărâți în momente de criză și ezită să facă lucruri care i-ar putea răni pe alții.
<b>Finisor</b>	Finisorii acordă atenție detaliilor și realizării complete a sarcinilor. Aceștia sunt consecvenți, harnici și responsabili.	Finisorii sunt perfecționiști, care au tendința de a fi prea anxioși și extrem de pretențioși. Preferă să nu delege sarcini.
<b>Su-praveghetor evaluator</b>	Supraveghetorii evaluatori sunt deseori chibzuiți, prudenți și inteligenți. Contribuie cel mai mult atunci când trebuie să se ia decizii importante. Se pricep la analize și comparații și nu se lasă influențați de emoții.	Supraveghetorii evaluatori pot fi plictisitori sau prea critici. Nu se pricep să-i inspire pe alții și au tendința să fie lenți când iau decizii.

Este interesant de remarcat că orice persoană are o predispoziție pentru două, trei sau uneori chiar mai multe roluri descrise aici. Depinde de echipă și de circumstanțe ce rol îndeplinește un membru. Dacă membrilor personalului dvs. li se pare că lipsesc anumite roluri, trebuie să discutați cum și cine va acoperi acele roluri.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 1 - Un stil democratic de conducere a școlii

**Întrebare cheie:** Cum poate susține un director de școală o cultură școlară democratică?

Fișa de acțiune 1.1:

### Implicarea factorilor interesați în administrarea școlii

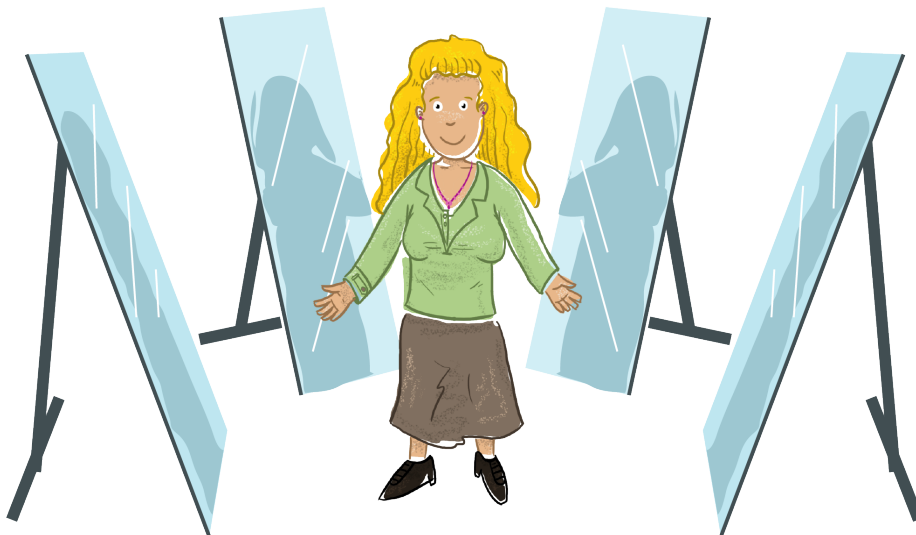
Următoarele sugestii se bazează pe manualul *Democratic governance of schools* (citată aici DGS), de Elisabeth Bäckman și Bernard Trafford, Council of Europe Publishing 2007, pag. 51 – 59, <https://www.livingdemocracy.com/ro/edchre-pack>.

Într-o comunitate școlară democratică, este important ca toți factorii interesați să aibă ocazia să participe. Aceștia trebuie să fie implicați în comunicare, în rețele și luarea deciziilor. Prin implicarea comunității locale, școala dvs. demonstrează că nu dorește să se izoleze, ci să aibă un rol activ în societate. Membrii comunității școlare sunt actori, nu spectatori, fie în incinta școlii, fie apărând o societate democratică, dacă este necesar (a se vedea *DGS*, pag. 51).

În calitate de director de școală și factor interesat, aveți un rol cheie în inițierea, încadrarea și încurajarea tuturor celorlalte grupuri în vederea îndeplinirii rolurilor ce le revin. Rolul dvs. constituie o provocare, numărul de membri ai personalului, elevi și angajați fiind deseori egal cu forța de muncă din companiile de mărime mijlocie. Directorii de școală interacționează îndeaproape cu factori interni, profesori, elevi și angajați. Pe de altă parte, există și factori externi, ca părinții, autoritățile școlare, decidenți politici locali și donatori. Ca director de școală, nu puteți controla comportamentul niciunui dintre aceste grupuri, dar puteți face apel la interesul lor comun față de succesul școlii. Prin urmare, perspectiva dvs. personală și profesională este decisivă atunci când încercați să implicați toți factorii interesați în viața școlii.

#### Reflecția la perspectiva dvs. ca director școlar

Dvs. sunteți factorul cheie. Într-o mare măsură, depinde de dvs. cât de mult își asumă în mod activ alți membri și grupurile responsabilitatea în comunitatea școlară. Prin urmare, trebuie să vă evaluați perspectiva personală și profesională, deoarece aceasta are un impact decisiv asupra deciziilor și acțiunilor dvs. (a se vedea *Fișa de conștientizare 1.1* și *DGS*, pag. 52, 56).



În interacțiunea cu factorii interesați interni și externi, dvs. acționați ca „lucrător de rețea”. Comunicați în permanență cu cadrele didactice, elevii, părinții și angajații școlii, în contexte atât formale, cât și informale. Luați periodic legătura cu decidenții politici locali, reprezentanți ai autorităților școlare și donatori care vă solicită atenția. Încercați să identificați interesele lor comune, la care puteți face apel.

Puneți-vă întrebarea: De ce am dori să devin lider de școală? Ce fel de școală și ce fel de societate doresc? Cu astfel de întrebări, vă puteți face o idee mai clară despre viziunile care vă orientează acțiunile ca lider de școală (a se vedea *DGS*, pag. 47).



## Factori interesați interni

Viața școlară presupune contexte formale și informale care impun directorului, cadrelor didactice și elevilor să îndeplinească roluri specifice, însă oferă și diferite oportunități. Consultările personalului, întâlnirile cu părinții și orele de curs reprezintă contexte formale, discuțiile din timpul pauzelor de pe coridor sau din curtea școlii sunt contexte informale.

Dacă următoarele sugestii vi se par convingătoare, puteți începe să le implementați imediat.

### Primii pași pentru implicarea profesorilor și a elevilor

- Puneți la dispoziția profesorilor informații relevante înainte de o întâlnire a personalului, dându-le ocazia să-și formeze o opinie (a se vedea [DGS](#), pag. 36).
- Încurajați cadrele didactice să-și exprime punctele de vedere la întâlnirile personalului. Ascultați ce se discută și numiți un director adjunct sau un membru al personalului ca președinte desemnat.
- Sprijiniți membrii personalului care doresc să stabilească rețele cu societatea și experți externi (a se vedea [DGS](#), pag. 54).
- Ieșiți din birou în timpul pauzei de prânz pentru a fi alături de profesori și elevi. Nu subestimați ce vi se spune în contexte informale, deoarece profesorii au un scop atunci când vă abordează (a se vedea [DGS](#), pag. 57).
- Încercați să cunoașteți după nume cât mai mulți elevi posibil. De exemplu, o directoare de școală din Ucraina a reușit acest lucru treptat, invitând toți elevii, pe rând în grupuri, la un ceai de după-amiază în biroul său.

### Implicarea factorilor interesați: măsuri mai avansate

- Identificați sarcinile de rutină și delegați-le membrilor personalului, posibil pentru o perioadă limitată, la început. O familiarizare într-o mai mare măsură a cadrelor didactice cu administrarea școlii vă permite să vă concentrați pe probleme importante. Asumându-și o responsabilitate mai mare, membrii personalului se vor identifica într-o măsură mai mare cu școala (a se vedea, [DGS](#), pag. 58). În loc să-i controlați, le acordați încredere profesorilor.
- Sporiți sau îmbunătățiți ocaziile în care cadrele didactice și elevii se pot întâlni în afara sălii de clasă, precum cantinele comune, facilitățile pentru prânz și spațiile de recreere (a se vedea [DGS](#), pag. 48). Pentru mai multe idei, consultați pe acest site capitolele pentru directori dedicate nutriției și activității fizice.
- Alcătuiți o echipă de cadre didactice și elevi care să creeze o pagină de prezentare a școlii pe internet. Site-ul poate susține comunitatea școlară democratică prin furnizarea de informații despre probleme și subiecte de actualitate. Invitați toți factorii interesați să contribuie la acest site.
- Invitați la școală părinții, membrii consiliului de administrație, decidenții politici locali, donatorii și/sau mass-media. Stabiliți întâlniri cu personalul și elevii. Discuție: Ce fel de școală ar fi mai bună pentru această comunitate? Ce fel de educație îi pregătește cel mai bine pe elevi pentru viitor? De ce este important ca școala să dea un exemplu de cultură democratică?

Pentru mai multe idei despre cum să implicați factorii interesați, vedeți temele nr. 2 – 4.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 2 - Competențe pentru cultura democratică

**Întrebări cheie:** Pe ce competențe se bazează o societate democratică? Cum pot fi acestea dobândite și exersate la școală?

Fișa de conștientizare 2.1:

## Competențe pentru cultura democratică (CCD) - o perspectivă de dezvoltare pentru școală și societate

Instituțiile democratice depind de consimțământul și sprijinul cetățenilor. Cadrele instituționale nu pot continua să existe dacă persoanele pe care sunt menite să le deservească le resping sau li se opun ori nu pot să participe. Prin urmare, o cultură democratică este esențială pentru țările democratice, iar școlile reprezintă locul în care cetățenii pot învăța, exersa și înțelege ce presupune cultura democratică.

„Cultura democratică” este un termen vag și este prin urmare dificil de gestionat pentru practicieni. S-a încercat printr-un proiect inițiat de Consiliul Europei (2014 – 2017) abordarea acestei probleme prin elaborarea unui model de competențe care descrie diferite dimensiuni ale culturii democratice și indică clar competențele care contribuie la identitatea culturală democratică a unei persoane.

Modelul de competențe al Consiliului Europei, Competențe pentru cultură democratică, are patru dimensiuni – valori, atitudini, abilități și cunoștințe și înțelegere. Termenul de „competență” este definit drept „capacitatea unei persoane de a mobiliza și a pune în aplicare valori, atitudini, abilități, cunoștințe relevante și/sau o înțelegere relevantă pentru a răspunde adecvat și eficient la cerințe, provocări și oportunități... într-un anumit context.” (*Competences for democratic culture*, pag. 23).



Modelul de competențe pentru o cultură democratică a fost adoptat de Comitetul Miniștrilor al Consiliului Europei, fiind astfel autorizată utilizarea sa în toate instituțiile de învățământ din Europa.

O comunitate școlară democratică poate oferi un model de cultură democratică. În acest context, elevii dvs. au ocazia de a-și însuși competențele culturii democratice prin experiență și practică. Dvs., ca lider și profesorii școlii aveți rol de modele, demonstrându-le elevilor tiparele comportamentale și competențele care promovează sau contracarează cultura democratică din școală. Prin urmare, este important ca dvs. și personalul școlii să reflectați la mesajele pe care le comunicați prin comportamentul avut. Modelul de competențe pentru o cultură democratică de mai sus poate servi drept linie directoare.

**Modelul pentru cultură democratică al Consiliului Europei include următoarele competențe:****Valori**

- Valorizarea demnității umane și a drepturilor omului
- Valorizarea diversității culturale
- Valorizarea democrației, dreptății, echității, egalității și a statului de drept

**Atitudini**

- Deschidere spre alteritate culturală și alte credințe, viziuni asupra lumii și practici
- Respect
- Spirit civic
- Responsabilitate
- Auto-eficacitate
- Toleranța la ambiguitate

**Abilități**

- Abilități de învățare autonomă
- Abilități de gândire critică și analitică
- Abilități de ascultare și observare
- Empatie
- Flexibilitate și adaptabilitate
- Abilități lingvistice, de comunicare și plurilingve
- Abilități de cooperare
- Abilități de gestionare a conflictelor

**Cunoștințe și înțelegere critică**

- Cunoștințe și înțelegere critică referitoare la sine
- Cunoștințe și înțelegere critică referitoare la limbă și comunicare
- Cunoștințe și înțelegere critică referitoare la lume

Acest set de competențe pentru cultura democratică servește drept cadru de referință la care ne raportăm în toate capitolele dedicate directorilor școlari de pe acest site.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 2 - Competențe pentru cultura democratică

**Întrebări cheie:** Pe ce competențe se bazează o societate democratică? Cum pot fi acestea dobândite și exersate la școală?

Fișa de pregătire 2.1:

### Sprijinirea elevilor în vederea dobândirii de competențe pentru o cultură democratică (CCD)

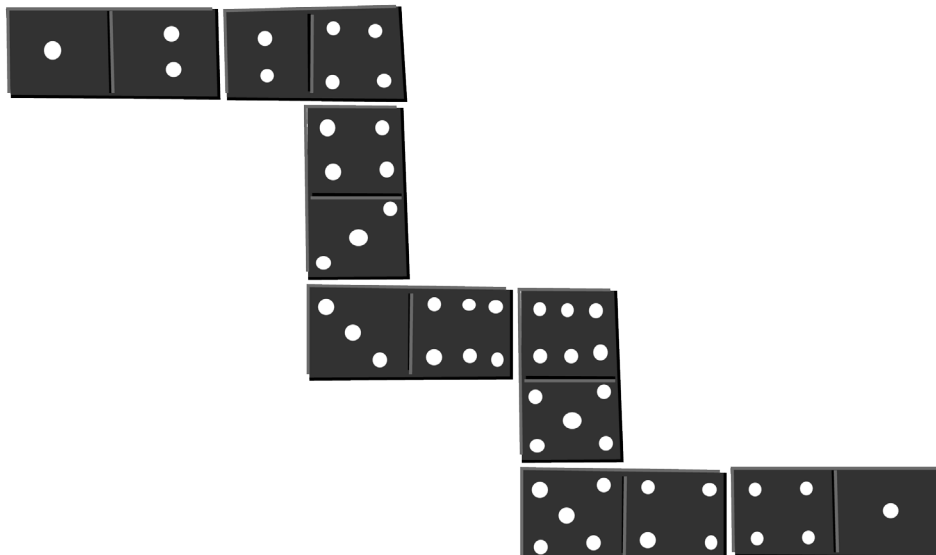
Elevii învață competențele pentru cultura democratică grupate sau laolaltă, făcând legături între valori, abilități, atitudini și cunoștințe și înțelegere. Aceștia își însușesc competențele punându-le în aplicare și, în principal, prin interacțiune și cooperare cu colegii. Astfel, ia naștere întrebarea ce pot face cadrele didactice și directorul școlii pentru a răspunde nevoilor de învățare ale elevilor. Această fișă se concentrează pe impactul decisiv al unei metodologii și al unui mediu de învățare care sprijină CCD. Pentru o descriere completă și citate, consultați [Cadru de referință al competențelor pentru cultură democratică, vol. 3, Recomandări pentru implementare](#), pag. 92 și urm.

#### La nivel de clasă

- Cadrele didactice pot crea un „mediu al clasei deschis, participativ și caracterizat de respect”, care le oferă elevilor un spațiu sigur de învățare. Aici, aceștia se pot simți liberi să-și exprime punctele de vedere și emoțiile.
- Cadrele didactice pot crea oportunități pentru ca elevii să-și asume responsabilitatea pentru propria învățare și să participe la planificarea lecțiilor.

#### La nivel de școală

- Cadrele didactice pot colabora la toate disciplinele curriculumului, pentru a facilita forme de învățare prin cooperare.
- Cadrele didactice pot coopera pentru a include CCD în curriculum și a asigura echitatea pentru toți elevii.
- Profesorii pot „crea oportunități pentru ca elevii să dobândească experiențe de participare pozitive și de calitate superioară, prin proiecte în care experiențele se concentrează pe probleme care sunt importante pentru elevi” (a se vedea studiul de caz din [Fișa de conștientizare 3.1](#)). Profesorii îi pot încuraja pe elevi să participe la procesele de luare a deciziilor, atât la școală (a se vedea tema nr. 3), cât și în comunitatea locală.
- Profesorii pot stabili activități extracurriculare referitoare la aspecte ale ECD/EDO.
- Profesorii pot stabili proiecte ECD/EDO, de exemplu, societățile de dezbateri (a se vedea <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>)





La nivel de școală, directorul are un rol cheie în crearea de medii de învățare și oportunități care susțin învățarea CCD, prin încurajare, sprijin și coordonare. De exemplu, învățarea CCD ar putea fi inclusă cu regularitate pe agenda ședințelor cu personalul.

Un schimb liber de opinii pe teme controversate, într-o atmosferă sigură de respect reciproc, poate sprijini dezvoltarea unui grup de competențe pentru cultura democratică, incluzând:

- abilități lingvistice, precum capacitatea de a se exprima clar și succint;
- auto-eficacitatea și empatia;
- toleranța la ambiguitate;
- valorizarea democrației și a echității;
- cunoștințe și înțelegere critică referitoare la subiectul supus discuției.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 2 - Competențe pentru cultura democratică

**Întrebări cheie:** Pe ce competențe se bazează o societate democratică? Cum pot fi acestea dobândite și exersate la școală?

Fișa de acțiune 2.1:

**Declarația de misiune a școlii - un proiect la nivelul întregii școli**

**Declarația de misiune a școlii - concisă și simplă (Keep it Short and Simple - KISS)**

Multe școli și alte instituții de învățământ, dar și societăți comerciale și instituții guvernamentale utilizează declarațiile de misiune. Declarația de misiune a unei școli este ca o carte de vizită pentru partenerii externi și un punct de referință pentru activitatea zilnică din școală, ce reamintește comunității școlare care este viziunea și direcția sa comună.

Declarația de misiune a unei școli trebuie să urmeze principiul KISS – Keep It Short and Simple (să fie concisă și simplă). Pe scurt și într-un limbaj accesibil celor care nu sunt experți, aceasta trebuie să indice perspectiva de dezvoltare sau principiile cheie care definesc viziunea și profilul propriu al unei școli. O declarație de misiune nici nu explică motivele alegerilor sale, nici nu oferă informații privind implementarea. O declarație de misiune trebuie să fie ambițioasă, însă scopul nu trebuie să fie imposibil de atins. O declarație de misiune poate fi supusă revizuirii, însă și-ar pierde credibilitatea dacă ar fi modificată frecvent.

A se vedea

[https://www.missionstatements.com/school\\_mission\\_statements.html](https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html)

[https://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin229.shtml](https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml)

### Concentrarea brainstormingului pe o singură întrebare simplă

Comunitățile școlare sunt eterogene, reunind două sau trei generații, specialiști în domeniul educației, copii și adolescenți. Dacă sunt incluși și părinții, comunitatea școlară seamănă cu un microcosm al diversității și pluralismului din societate în ansamblu. În societățile moderne, provocarea pentru democrație este să se asigure că toți cetățenii, indiferent de mediul din care provin, sunt implicați și înțeleg ce se află pe agendă. Altfel, luarea deciziilor ar deveni privilegiul unei elite de specialiști.

Procesul formulării unei declarații de misiune a școlii ar trebui să înceapă cu o etapă de brainstorming în cadrul fiecărui grup – echipa liderilor școlari, cea a profesorilor, a elevilor și a părinților. Pentru acest efort de brainstorming, este important să se aleagă o întrebare care are semnificație pentru toate grupurile. Pentru o declarație de misiune care pune accentul pe un singur obiectiv cheie, unul simplu, este suficientă o întrebare deschisă, precum „Ce înseamnă o școală bună?”. Întrebarea trebuie să îi permită fiecărui membru al comunității școlare să răspundă, în funcție de nivelul său de înțelegere și pe baza experienței sale personale sau profesionale. Cu alte cuvinte, toată lumea ar trebui să fie capabilă să acționeze ca un expert. Directorul școlii și personalul ar trebui să discute alegerea și formularea întrebării cheie și să ia în considerare implicațiile sale pentru declarația de misiune finală.

Brainstormingul începe cu ideile și interesele tuturor persoanelor. Astfel, trebuie să ne așteptăm la o cantitate mare de contribuții, care reflectă o comunitate pluralistă. Pentru a ajunge la o singură declarație simplă este necesar un proces de integrare și prioritizare, la fel ca în adoptarea democratică a deciziilor și politicilor. În cadrul ECD/EDO, există diferite modele care arată cum se organizează un astfel de proces de brainstorming. Acestea sunt potrivite pentru elevi din toate grupele de vârstă, cadre didactice, lideri școlari și părinți. După cum se sugerează mai sus, întregul proces de brainstorming se concentrează pe aceeași întrebare în fiecare grup.

- **Gândește – Fă pereche – Împărtășește** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Zidul tăcerii** <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

### Cadru pentru discuții și luarea deciziilor

Folosiți cadrul instituțional existent în școala dvs. (a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#)). Dacă nu, urmați aceste indicații pentru a forma grupuri ad-hoc. Un consiliu ales al cadrelor didactice, al elevilor și părinților, prezidat de directorul școlii, va trebui să adopte în final propunerea de declarație de misiune. Această formă de democrație reprezentativă asigură reprezentarea în egală măsură a tuturor grupurilor de factori interesați, indiferent de mărimea lor. Pentru a asigura un sprijin larg și identificarea cu declarația de misiune, este recomandabil să se stabilească un cvorum de 75% sau 80% pentru aprobare (a se vedea [Democratic governance of schools](#), CoE Publishing 2007, pag. 36 și urm.)

### Competențele pentru cultură democratică (CCD) ca declarație de misiune a școlii

Declarația de misiune a școlii trebuie să fie apreciată în mare măsură în comunitatea școlară. Nimeni nu ar trebui să se simtă exclus din conținutul său din cauza discriminării bazate pe vârstă, credință, origine etnică, gen, interese personale sau de grup. Declarația de misiune nu ar trebui să se identifice cu un punct de vedere anume sau să adopte o identitate de grup, ci să accentueze mai degrabă principiile cheie și o perspectivă graduală ce poate fi sprijinită de toți membrii comunității școlare. Noi credem că CCD (a se vedea [Fișa de conștientizare 2.1](#)) îndeplinește aceste criterii.

„CCD și o abordare la nivelul întregii școli le oferă școlilor o perspectivă valoroasă de dezvoltare cu privire la modul în care pot deveni mai democratice, luând în considerare arii cheie ale vieții școlare, precum predarea și învățarea, conducerea școlii și cultura școlară și cooperarea cu comunitatea. Astfel, dezvoltarea unei culturi școlare democratice și a competențelor elevilor pentru cultura democratică devine o misiune a școlii.” ([Cadru de referință al competențelor pentru cultură democratică, vol. III](#), pag. 101.)

### Prezentare pe scurt a procesului de discuție și decizie

- Brainstorming la clasă, la ședințele personalului și la cele cu părinții (a se vedea detaliile de mai sus).
- Purtătorii de cuvânt își prezintă ideile pentru grupul de lucru a cărui sarcină este să elaboreze declarația de misiune. Acest grup trebuie să includă voluntari care să reprezinte toate grupurile din comunitatea școlară.
- Propunerea de declarație de misiune este prezentată fiecărei clase, personalului și părinților. Membrii grupului de lucru care a elaborat propunerea participă la fiecare întâlnire, își explică deciziile și colectează feedback.
- Grupul de lucru discută apoi feedbackul primit și finalizează propunerea.
- Un consiliu al școlii, existent sau stabilit ad-hoc, adoptă apoi declarația de misiune a școlii prin vot majoritar.

### Raportare și implementare

- Declarația de misiune este afișată vizibil pe site-ul școlii, în pliantele școlii pentru vizitatori și părinți noi și pe postere în cancelarie și în fiecare clasă.
- Împreună cu profesorii, elevii discută despre experiența lor de participare democratică la acest proces de decizie, făcând legătura cu conceptul de cultură școlară democratică.
- Purtătorii de cuvânt ai părinților oferă feedback legat de participarea lor în cursul unei ședințe a personalului.

Comunitatea școlară discută pașii următori pentru implementarea declarației de misiune.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 3 - Conducerea democratică a școlii – o abordare la nivelul întregii școli a ECD/EDO

**Întrebare cheie:** Cum funcționează conducerea democratică a școlii în practică?

Fișa de conștientizare 3.1:

### **Principii cheie pentru conducerea democratică a școlii ca abordare la nivelul întregii școli**

Pe baza [Cadrului de referință al competențelor pentru cultură democratică, vol. III](#), pag. 101 - 102.

#### **1. Respectul față de contextul local și modalitățile locale de lucru**

În societate sau în școală, o cultură impusă de un lider ar fi autocratică, nu democratică. O cultură democratică se dezvoltă prin participarea cetățenilor, iar într-un cadru școlar, prin implicarea tuturor părților interesate, care au nevoie de încurajare pentru a contribui cu cunoștințele lor.

#### **2. Abilitarea tuturor factorilor interesați pentru a găsi propriile soluții la provocări pe baza evaluării situației**

Nu există o singură soluție etalon la provocările pe care le întâmpină persoane din diferite țări și instituții. Prin evaluarea situației actuale din școală, inclusiv a nevoilor și a capacității școlii, factorii cheie pot înțelege mai bine provocările specifice și dobândesc puterea de a-și dezvolta propriile acțiuni particularizate. Acest lucru crește în schimb sentimentul de proprietate și motivația în vederea schimbării.

#### **3. Încurajarea învățării prin acțiune, cu participarea tuturor factorilor interesați**

Competențele democratice se dezvoltă cel mai bine prin exersarea zilnică, inclusiv prin luarea deciziilor pe bază de participare, relații caracterizate de respect și egalitate și metode democratice de predare și învățare. Aceasta necesită un parteneriat devotat al tuturor factorilor interesați – de la elevi, profesori, lideri școlari și părinți la autoritățile locale și alți actori din rândul comunității. De asemenea, aceasta ilustrează importanța esențială a instituțiilor de învățământ în general în procesul de învățare și promovare a culturii democrației.

Prin participarea de la școală, elevii dobândesc abilitățile necesare pentru cetățenia democratică în viața de adult. Aceasta înseamnă învățare atât „pentru”, cât și „prin” democrație și drepturile omului în cadrul ECD/EDO, ca abordare la nivelul întregii școli. A se vedea: <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

#### **4. Integrarea „dezvoltării capacității” în procesul de planificare școlară**

Modificările ce țin de cultura școlii sunt mai durabile atunci când sunt încorporate în procesul formal de planificare al școlii, cum este formularea unei declarații de misiune a școlii (a se vedea [Fișa de acțiune 2.1](#)).

#### **5. Sprijinirea proiectelor și inițiativelor locale pe termen lung**

Este nevoie atât de timp, cât și de efort pentru a depăși rezistența față de schimbare și a transforma modurile de interacțiune și practicile din școli. Schimbarea sistemică nu se poate realiza doar prin eforturile depuse la un moment dat. Sprijinul pe termen lung este esențial pentru rezultate tangibile și un impact durabil. Acest principiu încurajează mai degrabă seria pașilor mici în locul încercării unui singur salt mare. Este de asemenea nevoie de răbdare, de timp acordat oamenilor pentru a se adapta la schimbările democratice, începând cu factorii interesați care sunt dedicați și interesați de conducerea democratică a școlii.



*Conducere școlară democratică - Tema nr. 3 - Conducerea democratică a școlii – o abordare la nivelul întregii școli a ECD/EDO*

**Întrebare cheie:** *Cum funcționează conducerea democratică a școlii în practică?*

*Fișa de conștientizare 3:2.*

## **Potențialul participării elevilor pe bază de proiecte**

### **Un studiu de caz**

La un liceu dintr-un oraș european, elevii de clasa a IX-a au inițiat un proiect la ora de geografie. Aceștia erau nemulțumiți de starea dotărilor școlii și au dorit să facă sugestii de îmbunătățiri. Profesorul a fost de acord să le acorde elevilor timpul solicitat. Elevii au lucrat individual sau în grupuri mici. Aceștia au evaluat starea clădirilor școlii și mediul exterior, apoi au înregistrat constatările pe postere, împreună cu analiza lor, fotografiile și desene de arhitectură. Au lucrat la sugestia de îmbunătățire și au realizat postere și modele tridimensionale pentru a-și demonstra ideile.

La momentul acela, administrația municipală planifica lucrări majore de renovare a școlii și a spațiilor din jur. În timpul unei vizite la școală, reprezentanții biroului de planificare urbană au observat posterele și modelele elevilor afișate în școală. Au invitat un grup de elevi să-și prezinte ideile la biroul de planificare. Reprezentanții biroului au apreciat eforturile elevilor de a crea un mediu școlar care răspunde nevoilor copiilor și tinerilor, iar municipalitatea a adoptat unele dintre sugestiile elevilor. Directorul școlii a sprijinit această abordare, iar membrii personalului au fost informați în cursul unei ședințe. Elevii promovaseră deja examenele finale în momentul în care ideile lor au prins viață.



Incinta școlii se află lângă un mic râu, însă malul oferea o priveliște urâtă din cauza arbuștilor și tufelor sălbatice care creșteau acolo de mulți ani. Un grup de elevi a sugerat să se curețe malul râului și să se amenajeze un spațiu de recreere, cu facilități de așezare pentru elevi și cu vedere liberă la râu (a se vedea modelul de mai sus). Biroul de planificare urbană a adoptat această idee. Fotografia din dreapta arată rezultatul după câțiva ani – spațiul a fost curățat și există pietre nefinisate pe care se pot așeza mici grupuri de elevi.

### **Analiză**

Elevii sunt cei care au inițiat proiectul, au ales această temă fiindcă era strâns legată de interesele lor și erau dornici să vadă îmbunătățiri în școală. Și-au stabilit singuri sarcini care erau mai complexe și necesitau mai mult timp decât le-ar cere un profesor în mod normal, însă în proiectele controlate de elevi vedem deseori un nivel mai mare de angajament. Proiectul lor s-a concentrat pe probleme reale din viața școlară, iar munca lor a avut drept rezultat proiecte ce au putut fi puse în practică și expuse public.

Elevii au desfășurat proiectul la orele de geografie, ceea ce a impus o schimbare în planificarea lecțiilor. Profesorul și-a acceptat rolul. A acordat atenție intereselor elevilor, le-a oferit timpul de care au avut nevoie și a dat dovadă de flexibilitate în planificarea lecțiilor. Astfel, acesta le-a furnizat elevilor resursele de timp necesare. Profesorul, precum și directorul școlii le-au permis elevilor să-și desfășoare proiectul, oferindu-le sprijin, îndrumare, încurajare și feedback.

Proiectul elevilor a depins de bunăvoința profesorului și a directorului, care au permis desfășurarea sa. Aceasta aduce în prim plan elementul neprevăzutului. Imaginați-vă un profesor sau un director cu o mentalitate diferită, iar inițiativa ar fi fost respinsă. Răspunsul pozitiv din partea biroului de planificare urbană este un alt element neprevăzut. A fost pur și simplu un noroc că elevii le-au captat atenția specialiștilor în planificare urbană, care au confirmat priceperea lor. Sincronizarea a fost bună. Cu un an mai devreme sau mai târziu, proiectul elevilor nu ar fi avut același impact. Cu toate acestea, în condițiile existente, elevii au putut influența dezvoltarea mediului lor școlar mult mai mult decât în cadrul formalizat pentru participarea elevilor (a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#), diagrama de la [Fișa de acțiune 3.1.b](#)).

Putem presupune că proiectul și experiența pozitivă a participării le-a dat elevilor ocazia de a dobândi un grup de competențe pentru cultura democratică ([CCD](#)):

- Atitudine: spirit civic, atenție deosebită față de nevoile comunității (CCD, pag. 41)
- Auto-eficacitate: sentimentul de încredere cu privire la abordarea provocărilor noi (CCD, pag. 42)
- Abilități de învățare autonomă (CCD, pag. 44)
- Abilități de gândire critică și analitică (CCD, pag. 44)
- Capacitatea de a comunica și a negocia (CCD, pag. 48)

### Concluzii

Inițiativele elevilor sunt întâmplătoare – spontane și imprevizibile. Cadrele didactice și directorii trebuie să fie pregătiți să răspundă adecvat pentru a permite dinamicii lor să se desfășoare.

Profesorii ar trebui să ofere oportunități de reflecție și evaluare, deoarece acestea sunt esențiale pentru învățarea de durată prin participare activă și bazată pe proiecte. Altfel, emoțiile pozitive și amintirile se pot estompa, având un impact redus asupra competențelor pentru cultură democratică.

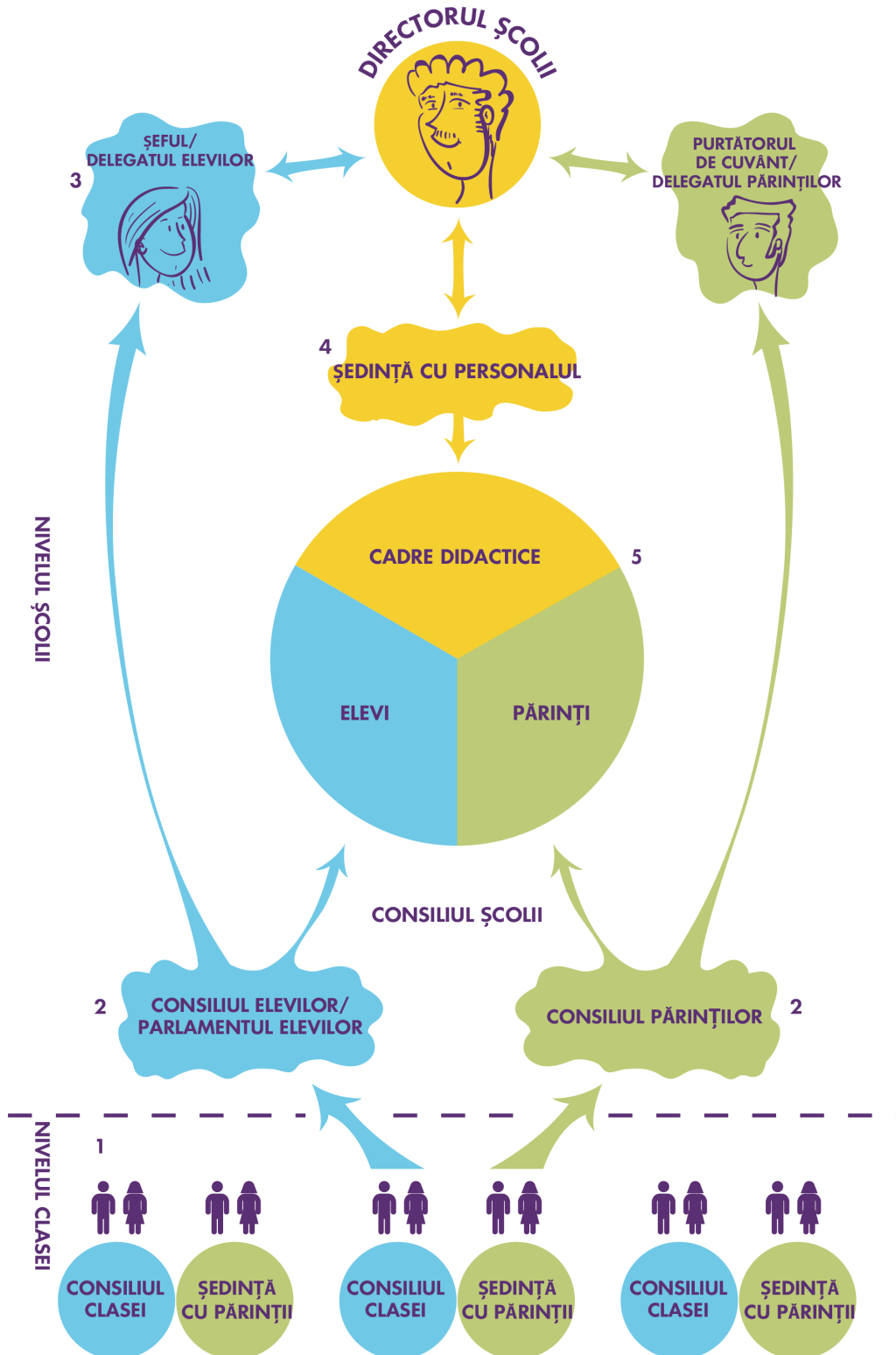
Directorii de școală și profesorii trebuie să fie conștienți de măsura în care participarea elevilor depinde de sprijinul lor. Prin deciziile și alegerile noastre zilnice, cu toții suntem agenți ai neprevăzutului.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 3 - Conducerea democratică a școlii – o abordare la nivelul întregii școli a ECD/EDO  
**Întrebare cheie:** Cum funcționează conducerea democratică a școlii în practică?

Fișa de pregătire 3:1.

**Cadru pentru participare și adoptarea deciziilor în școală**

Numerele 1 - 5 se referă la notele de mai jos.



## Note

Înainte să înceapă o discuție despre probleme și decizii, trebuie să existe reguli pentru a lămurii răspunsul la întrebarea „Cine ce decide?”. La fel ca în cazul unei comunități la nivel național, o comunitate școlară are nevoie de un cadru instituțional formal, care garantează că elevii, părinții și profesorii au un cuvânt de spus și acordă respectul cuvenit față de responsabilitatea legală a directorului și cadrelor didactice. (A se vedea [Cadrul de referință al CCD, vol. I](#), pag. 27 și urm.). În Europa, drepturile elevilor, părinților și cadrelor didactice în procesul de co-decizie diferă de la o țară la alta. În unele țări, școlile au o oarecare libertate de a-și stabili propriul cadru de participare și adoptare a deciziilor, în timp ce în alte țări, acest cadru instituțional este stabilit prin lege. (A se vedea manualul ECD/EDO pentru profesori, vol. III *A trăi în democrație*, care include o lecție despre modul în care ar trebui să fie administrate școlile: <http://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Indiferent de abordarea adoptată, modul în care se conduce o școală trebuie să fie stabilit democratic:

- Cum pot avea ocazia să participe toți profesorii, elevii și părinții?
- Cum se poate organiza luarea deciziilor atât democratic, cât și eficient?
- Care sunt responsabilitățile personalului?
- Care este rolul și responsabilitatea directorului școlii?

Diagrama de pe pagina anterioară se bazează pe un cadru legal adoptat. Acesta este un exemplu al modului în care pot fi abordate întrebările menționate mai sus. Există și structuri instituționale alternative, însă întrebările la care trebuie să răspundă sunt aceleași.

Notele următoare se referă la numerele din diagramă.

## Nivelul clasei

**(Nr 1)** Participarea democratică începe la nivelul clasei, unde pot participa toți elevii. Timpul pentru un consiliu al clasei sau o adunare a clasei poate fi integrat în orar. La nivelul învățământului secundar inferior și superior, elevii aleg doi purtători de cuvânt ai clasei sau grupei lor. Acești purtători de cuvânt reprezintă interesele elevilor în fața profesorilor, prin urmare aceștia nu sunt asistenți ai profesorilor. La nivel primar, copiii nu aleg purtători de cuvânt, dar participă la un consiliu săptămânal al clasei. Îndrumați de profesor, aceștia învață să-și exprime interesele și punctele de vedere și să asculte ce are de spus fiecare.

## Nivelul școlii

**(Nr 2)** În cele mai multe țări, există legislație sau prevederi în curriculum cu privire la dreptul elevilor la participare. În exemplul dat aici, atât elevii, cât și părinții aleg reprezentanți care să acționeze în numele lor la nivelul școlii. Acest aranjament este și democratic și eficient, deoarece participarea la conducerea școlii necesită timp și pricepere. În calitate de director al școlii, aveți un rol important legat de încurajarea și sprijinirea participării elevilor și a părinților din școala dvs. (A se vedea [Democratic governance of schools](#), CoE Publishing 2007, pag. 37; <https://www.living-democracy.com/ro/edchre-pack/>).

Toate clasele și grupele de elevi sunt reprezentate de purtătorii lor de cuvânt în parlamentul elevilor. Acest organism se reunește periodic, cel puțin o dată pe lună. Agenda conține toate chestiunile ce țin de viața școlară din punctul de vedere al elevilor, precum calitatea predării și a învățării, mesele de la școală, facilitățile școlii, odihna și recreerea sau siguranța. Parlamentul școlii poate numi un cabinet școlar format din reprezentanți speciali sau miniștri, care să elaboreze activități cu un sprijin minim din partea cadrelor didactice, precum planificarea unor discuții cu reprezentanți ai partidelor sau ONG-urilor, organizarea unei cafenele a elevilor, activități de discotecă școlară sau vizionări de filme. Pentru un exemplu impresionant cu privire la ce poate realiza un parlament al elevilor, consultați site-ul unei școli generale din Regatul Unit, <https://pentrehafod.school>.

Aceeași structură există și pentru părinți. Aceștia aleg purtători de cuvânt la nivel de clasă, pentru comunicarea cu cadrele didactice ale clasei (nr. 1). Purtătorii de cuvânt ai părinților participă la consiliul părinților la nivel de școală (nr. 20). Aici, reprezentanții părinților își împărtășesc experiențele și punctele de vedere cu privire la calitatea predării, evaluare, bunăstarea și siguranța copiilor lor și alte aspecte.

**(Nr 3)** Parlamentul elevilor alege doi reprezentanți, un șef și un adjunct, ca lideri ai cabinetului elevilor și

purtători de cuvânt ai acestora la nivel de școală. În mod similar, consiliul părinților alege doi purtători de cuvânt. Acești reprezentanți la nivel superior ai elevilor și părinților se întâlnesc periodic cu directorul școlii. Este important ca directorul școlii să fie întotdeauna informat în legătură cu starea de spirit și evoluțiile din comunitatea școlară care pot necesita atenție din partea sa. Purtătorii de cuvânt ai părinților și ai elevilor vor încerca să obțină sprijinul directorului și al cadrelor didactice pentru obiectivele lor.

**(Nr 4).** Este evident că profesorii trebuie să se întâlnească cu regularitate pentru a se ocupa de o serie de aspecte legate de funcționarea școlii, dezvoltarea și îmbunătățirea predării și învățării, implementarea curriculumului și a legislației noi și multe altele. Se presupune că legislația școlară prevede atribuțiile personalului didactic și pe cele ale directorului, precum și drepturile acestora în ceea ce privește adoptarea deciziilor. Directorul școlii prezidează ședințele cu personalul, are de asemenea un rol important în stabilirea agendei, oferirea de informații sau recomandarea de soluții. Într-o măsură semnificativă, conducerea democratică a școlii depinde de felul în care directorul școlii și personalul își împart responsabilitatea și puterile de decizie (a se vedea [Democratic governance of schools](#), pag. 36).

**(Nr 5)** În multe țări, se prevede prin lege un consiliu al școlii sau un consiliu de administrație al școlii. În exemplul prezentat aici, elevii, părinții și cadrele didactice își aleg reprezentanți care să facă parte din consiliul școlii. Purtătorii de cuvânt principali ai elevilor și părinților fac parte din consiliu în virtutea funcției pe care o ocupă. Acest consiliu de conducere al școlii variază de la o țară la alta. Acesta poate include reprezentanți ai comunității locale pe lângă elevi sau în locul acestora. Membrii pot fi parțial cooptați în loc de a fi aleși. Consiliul școlii se reunește cel puțin de două ori în fiecare an școlar. În exemplul nostru, consiliul școlii, prezidat de director, ia decizii cu privire la probleme importante, precum aprobarea regulamentului școlii sau a curriculumului școlii. Acesta poate, de asemenea, să evalueze candidații pentru funcția de director sau director adjunct și poate aproba bugetul școlii. Deciziile luate de consiliul școlii sunt obligatorii pentru personal și pentru director. Dacă directorul nu este de acord cu o decizie, chestiunea trebuie să fie înaintată autorității școlare. Ședințele nu sunt deschise publicului, iar agenda și procesul-verbal sunt parțial confidențiale. Experiența a demonstrat că reprezentanții celor trei grupuri nu au tendința de a forma blocuri sau să voteze unii împotriva altora și că aceștia sunt ghidați de responsabilitate și argumente solide.



Conducere școlară democratică - Tema nr. 3 - Conducerea democratică a școlii – o abordare la nivelul întregii școli a ECD/EDO

**Întrebare cheie:** Cum funcționează conducerea democratică a școlii în practică?

Fișa de acțiune 3:1.

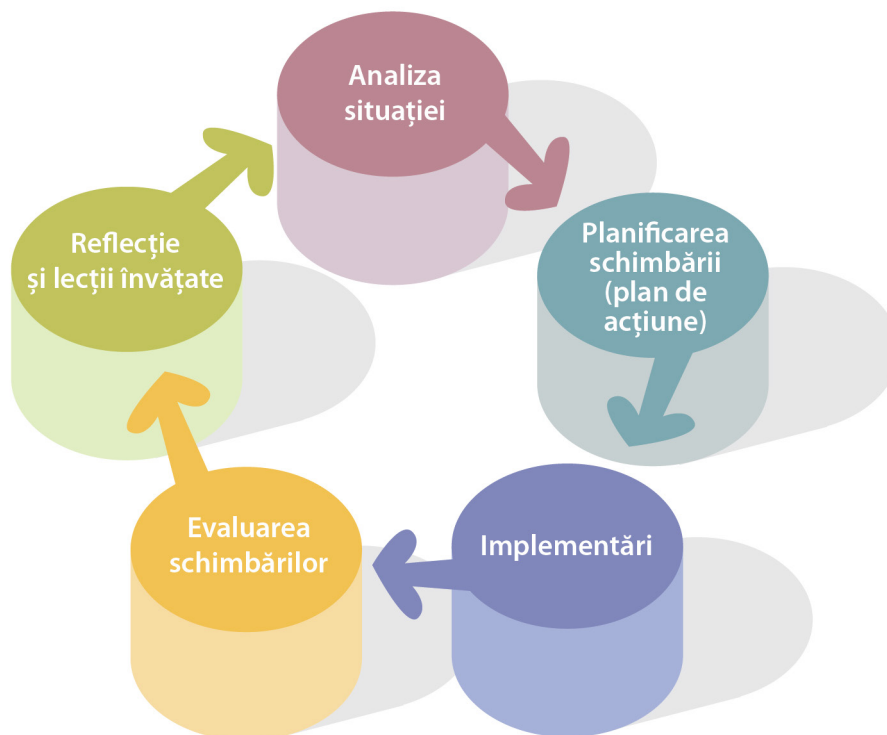
### Luarea deciziilor în conducerea democratică a școlii



#### a) Un model în cinci etape al proceselor de dezvoltare școlară și adoptare a deciziilor

Bazat pe [Cadru de referință al competențelor pentru cultura democratică, vol. III](#), pag. 102 și urm.

Acest model prezintă cinci pași pe care îi poate urma o școală în cadrul unei abordări la nivelul întregii școli, în vederea dezvoltării unei culturi școlare mai democratice și a formării competențelor elevilor pentru o cultură democratică. Modelul poate fi adaptat proceselor de decizie cu privire la orice provocare sau problemă (a se vedea [Fișa de acțiune 4.1](#)).





1. Efectuați o analiză a situației pentru a identifica modul în care sunt integrate în viața școlii principiile democrației și drepturile omului, incluzând punctele forte și punctele slabe, cu participarea tuturor factorilor interesați (de exemplu, evaluări la nivelul școlii, analiza SWOT a *Punctelor tari – Punctelor slabe – Oportunităților – Amenințărilor*).
2. Identificați arii potențiale de schimbare și elaborați un plan de acțiune cu activități concrete pe care le veți întreprinde pentru a realiza schimbările (de exemplu, CCD ca rezultat anticipat al învățării).
3. Implementați planul de acțiune implicând comunitatea școlii.
4. Evaluați progresele și impactul activităților dvs.
5. Comunicați lecțiile învățate tuturor factorilor interesați implicați în eforturile dvs., precum și altor școli și planificați corespunzător acțiuni viitoare.

### b) O comunitate școlară democratică este o comunitate care învață

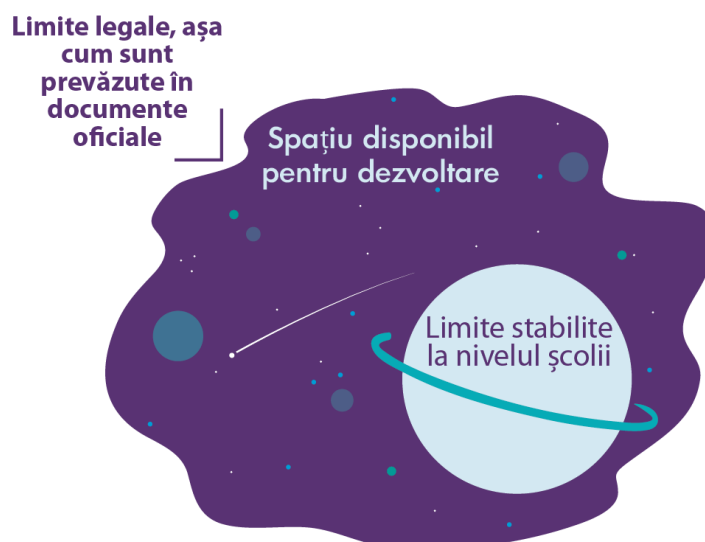
Nu există o singură soluție etalon la toate provocările cu care se confruntă comunitatea dvs. școlară sau societatea în ansamblu (a se vedea [Fișa de conștientizare 3.1](#)). În încercarea de a aborda aceste provocări, ne formăm un grup de competențe pentru cultura democratică (CCD). Ne înșușim și exersăm aceste competențe (învățarea prin acțiune), lucru care se aplică atât începătorilor, cât și celor experimentați.

IDacă nimeni nu cunoaște soluția etalon la o problemă dată, membrii comunității școlare trebuie să găsească una împreună. Prin adoptarea unei abordări la nivelul întregii școli, toți membrii comunității școlare pot contribui cu cunoștințele lor și își pot susține punctele de vedere și interesele. Soluția se poate bucura apoi de un sprijin mai mare. Această soluție va funcționa de cele mai multe ori, însă este posibil ca uneori să nu dea rezultatul scontat. În acest caz, începe un nou ciclu decizional. Diagrama prezentată mai sus reflectă această necesitate de a trata o problemă din nou, făcând legătura între evaluare (etapa 4) și reflecție (etapa 5) cu o nouă analiză a situației (etapa 1). Un lider autoritar va încerca să-și ascundă eșecul, fiindcă prestigiul său de persoană puternică ar avea mult de suferit. Pe de altă parte, o comunitate democratică a învățării, poate dobândi o nouă forță învățând din eșec (a se vedea punctul c de mai jos).

Grupa de competențe pentru cultura democratică, de o importanță deosebită pentru rezolvarea de probleme și adoptarea deciziilor, include următoarele competențe (a se vedea [Competences for Democratic Culture](#)):

**Abilitățile de învățare autonomă** îi permit unei persoane să obțină noi informații și să evalueze critic sursele (CDC, pag. 44). Acest lucru este important atunci când informațiile sunt incomplete, pentru evaluarea celor care sunt solide și credibile și descoperirea și corectarea erorilor.

**Atitudinea tolerantă cu privire la ambiguitate** include „acceptarea complexității, a contradicțiilor și a lipsei de claritate” și a comportamentului irațional din partea tuturor părților, inclusiv cel propriu (CDC, pag. 43). Aceasta permite unei persoane să aibă răbdare atunci când confruntarea cu o problemă se dovedește dificilă și consumatoare de timp.



**Abilitățile analitice și de gândire critică** și cunoștințele și înțelegerea critică a lumii (CDC, pag. 44 și urm., pag. 52 și urm.) în relație cu complexitatea și neprevăzutul. Acestea pot să nu-și aibă originea doar într-o anumită problemă, ci, în mod paradoxal, și într-o comunitate pluralistă, cu un nivel ridicat de participare democratică. Persoanele cărora le lipsesc aceste abilități pot înclina către „tentația autoritară”.

**Cunoștințele și înțelegerea critică a modului în care funcționează instituțiile democratice** (CDC, pag. 52) le permit membrilor comunității școlare să înțeleagă cadrul instituțional și drepturile lor de participare în școală (a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#)). În special, aceștia au nevoie să înțeleagă limitele și oportunitățile pe care le oferă cadrul instituțional al școlii lor (a se vedea [Democratic governance of schools](#), CoE Publishing 2007, pag. 33 și urm.; <https://www.living-democracy.com/ro/edchre-pack/>)

### c) Evaluare și reflecție – cheia dezvoltării școlare durabile

În cadrul modelului de adoptare a deciziilor în cinci pași, etapele 4 (evaluare) și 5 (reflecție) sunt esențiale pentru dezvoltarea și succesul școlii din mai multe puncte de vedere.

**Învățăm gândindu-ne la ce facem:** Toate competențele, inclusiv cele pentru cultura democratică, sunt dobândite prin exersare, ceea ce înseamnă învățare prin acțiune. Totuși, învățarea prin acțiune nu include în mod necesar o înțelegere clară a experienței de învățare. Prin reflecție, cei care învață – nu numai elevii, ci toți membrii comunității școlare – devin conștienți de competențele noi pe care le-au dobândit sau exersat și le integrează în trusa lor mentală de instrumente, ca să spunem așa, gata să fie puse în practică în viitor.

**Evaluarea rezultatelor** face ca procesele viitoare de luare a deciziilor să fie mai eficiente. Evaluările rezultatelor le permit factorilor interesați să identifice punctele slabe și erorile și să înțeleagă motivele succesului. Trebuie să ne concentrăm pe întrebări ca următoarele:

- A fost analiza situației (etapa 1) corectă? Am avut informațiile de care aveam nevoie?
- Planul de acțiune (etapa 2) și implementarea sa (etapa 3) ne-au rezolvat problema?
- Sunt rezultatele echitabile sau cel puțin acceptabile pentru toate grupurile din comunitatea noastră școlară?
- Suntem de acord cu evaluarea?
- ...

**Feedbackul privind participarea și experiențele de învățare** se concentrează pe procesul de adoptare a deciziilor, pe oportunitățile de a participa și analizează ce s-a învățat prin acțiune. Acesta este important pentru toți factorii interesați ai comunității școlare – profesori, părinți și elevi.

- Cine ne-a supus problema atenției? Cine a stabilit agenda?
- Personal, sunteți mulțumit de oportunitățile de a participa?
- Credeți că a avut toată lumea o șansă corectă să participe și să-și exprime punctele de vedere?
- Ce ați învățat?
- Ce ați vrea să învățați?
- Cum a fost experiența pe care ați avut-o cu cultura școlară democratică?
- ...



Conducere școlară democratică - Tema nr. 4 - Disciplină prin responsabilitate

**Întrebare cheie:** Cum pot școlile să încurajeze elevii să păstreze disciplina prin responsabilitate mai degrabă decât prin forță și pedeapsă?

Fișa de conștientizare 4:1.

### Control sau încredere? Cum asigurăm disciplina elevilor

„Puneți-vă întrebarea: Elevii se poartă diferit atunci când nu este niciun adult în jur? Dacă da, de ce?”

(Bäckman/Trafford, *Competences for Democratic Culture*, pag. 66)

Dacă răspundeți cu „da” la această întrebare, este posibil să vă confrunțați cu problema menținerii disciplinei în școală. Elevii trebuie să respecte regulile școlii și să se trateze unii pe alții cu respect, altfel școala nu poate funcționa și viața în comunitatea școlară va avea serios de suferit. Dar care este soluția adecvată? Să-i ții pe elevi sub supraveghere și control permanent nu prea este realizabil și nici de dorit, deoarece școala i-ar învăța astfel să respecte regulile doar când sunt supravegheați. Anumite măsuri de control vor fi necesare pentru a-i face pe elevi să ia în serios regulile școlii, însă supravegherea permanentă nu va rezolva problemele de disciplină ale elevilor. (A se vedea *Reconsiderarea disciplinei și a ordinii dintr-o perspectivă democratică, în Educație pentru democrație*; <http://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Dacă ați răspuns cu „nu” la întrebarea de mai sus, sunteți poate de acord cu noi că, în calitate de director al școlii, este necesar să vă bazați pe atitudinile elevilor dvs., deoarece comunitatea școlară, la fel ca oricare alta, nu poate funcționa fără consimțământul și angajamentul elevilor. Diferitele grupuri eterogene din această comunitate – elevi, cadre didactice, personal administrativ și alți angajați, părinți – sunt toate interesate de succesul școlii, la fel ca dvs. și contribuie la performanța școlii în felul lor propriu, tot ca și dvs. În același timp, fiecare jucător are în minte propriile sale interese și nevoi. Nu puteți controla diferitele grupuri din comunitatea școlară, dar le puteți influența comportamentul.



S-ar putea spune că elevii sunt responsabili de succesul profesorilor și al directorilor de școală și că aceștia depind foarte mult de dvs. și de personalul școlii cu privire la dezvoltarea lor personală și rezultatele școlare. Prin urmare, toți membrii din comunitatea școlară se bazează unii pe alții. Este important ca elevii să fie conștienți de asta și să li se acorde încredere mai degrabă decât să fie intimidați și controlați. Elevii au nevoie să-și dezvolte o atitudine de spirit civic și responsabilitate, nu numai pentru a-și îndeplini rolul într-o comunitate școlară democratică, ci și într-o societate democratică în general. Spiritul civic include sentimentul de apartenență la o comunitate, precum și un simț al datoriei civice. Responsabilitatea îndeamnă la reflecție asupra propriilor acțiuni și la luarea în considerare a efectelor acestor acțiuni asupra altora. (A se vedea [Competences for Democratic Culture](#), pag. 12 și urm., 41 și urm.)

Dacă școala dvs. reușește să consolideze aceste atitudini la elevii dvs., puteți avea mai multă încredere că elevii vor ști cum să se comporte „când nu e niciun adult în jur”.

Conducere școlară democratică - Tema nr. 4 - Disciplină prin responsabilitate

**Întrebare cheie:** Cum pot școlile să încurajeze elevii să păstreze disciplina prin responsabilitate mai degrabă decât prin forță și pedeapsă?

Fișa de pregătire 4.1.

### Luarea deciziilor în comun încurajează responsabilitatea și însușirea regulilor

Niciun grup și nicio instituție nu pot funcționa fără ordine și respectul împărtășit față de regulile sale și nici nu pot fi democratice (A se vedea *Reconsiderarea disciplinei și a ordinii dintr-o perspectivă democratică*, <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Păstrarea disciplinei sau respectul față de reguli și ordine este, prin urmare, un aspect cheie în fiecare școală. Dacă disciplina este menținută printr-o conducere școlară democratică, elevii pot învăța foarte mult despre cetățenia democratică.

Conducerea democratică a școlii își reorientează atenția de la control la încredere (a se vedea *Fișa de conștientizare 4.1*). Prin implicarea elevilor în adoptarea regulilor pentru școală, conducerea democratică a școlii îi poate încuraja pe aceștia să se identifice cu regulile școlii în loc să li se supună contrar voinței lor. (A se vedea *Democratic governance of schools*, CoE Publishing 2007, pag. 60).

#### Implicarea elevilor în stabilirea regulilor școlii

Elevii discută și adoptă reguli la nivelul clasei destul de frecvent. Elevii învață din experiență că regulile sunt necesare pentru a rezolva probleme cauzate de comportamentul lor în clasă. Învață de asemenea, să se supună legilor și regulamentelor scrise, indiferent dacă sunt sau nu de acord cu ele, fiindcă acestea au fost adoptate prin votul majorității. Participând la stabilirea regulilor clasei sau ale școlii, elevii înțeleg care este scopul și menirea lor și se identifice astfel cu rezultatele. „Elevii sunt adevărații experți cu privire la cum ar trebui să arate regulile școlii pentru a fi realiste și ușor de urmat.” (*Democratic governance of schools*, pag. 64).



Volumul al II-lea al manualului ECD/EDO pentru profesori conține o unitate privind stabilirea regulilor la clasă (a se vedea <https://www.livingdemocracy.com/ro/textbooks/volume-2/unit-5/>, lecțiile 3 și 4), iar coperta manualului subliniază ideea școlii ca microcomunitate democratică ce își stabilește propriile reguli. Este interesant de remarcat că atunci când elevii devin cei care stabilesc regulile la școală, aceștia tind să sugereze sancțiuni mai aspre decât adulții, de exemplu, în situații când se întârzie frecvent sau se întrerup orele. Aceștia pot învăța foarte mult despre echitate ca principiu elementar al dreptății, ceea ce înseamnă că pedeapsa nu trebuie să fie nici prea blândă, nici prea aspră, în funcție de abatere și de lecția pe care dorim să i-o dăm atât elevului în cauză, cât și comunității în ansamblu.

Ca director al școlii, trebuie să fiți informat în legătură cu astfel de inițiative fără a interveni atât timp cât regulile adoptate la nivelul clasei respectă legislația școlară și regulamentul școlii.



Conducere școlară democratică - Tema nr. 4 - Disciplină prin responsabilitate

**Întrebare cheie:** Cum pot școlile să încurajeze elevii să păstreze disciplina prin responsabilitate mai degrabă decât prin forță și pedeapsă?

Fișa de acțiune 4:1.

## Conducerea democratică a școlii în practică: luarea deciziilor cu privire la regulile școlii

### Cine ce decide?

Înainte să aibă loc o discuție privind regulile școlii și să se ia decizii, este esențial ca toate părțile interesate să-și cunoască drepturile de participare. Fie prin lege, fie pe baza unui acord al comunității școlare, trebuie să existe reguli implementate privind participarea, preferabil sub forma unui cadru permanent. Pentru mai multe detalii, a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#).

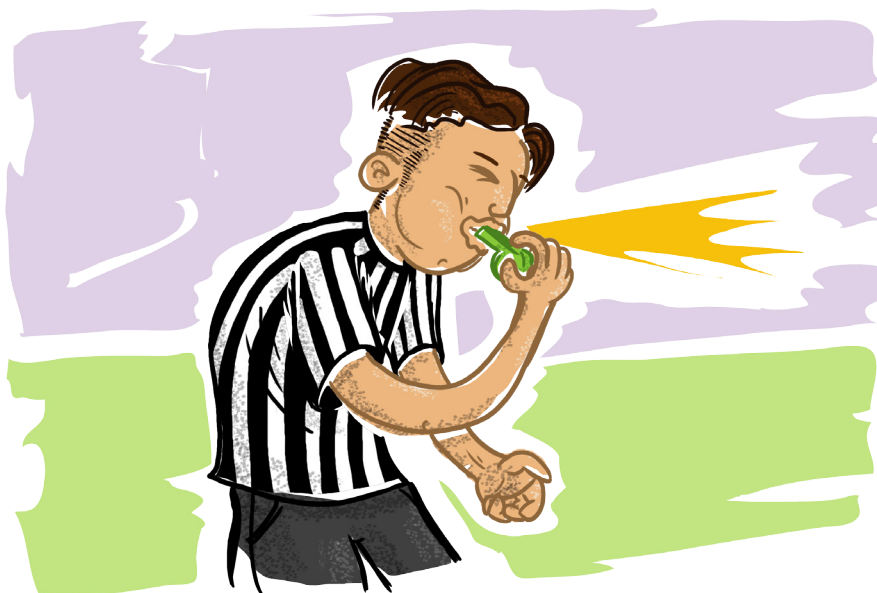
Un model de procedură pentru conducerea democratică a școlii: luarea deciziilor cu privire la regulile școlii (adaptat după modelul de la [Fișa de acțiune 3.1](#)).

### 1. Analiza situației: De ce avem nevoie de reguli noi ale școlii?

- Cu ce fel de probleme ne confruntăm (de exemplu, comportamentul elevilor, implementarea regulamentului școlar, efectul sancțiunilor)?
- De ce este această problemă atât de urgentă încât trebuie să ne ocupăm acum de ea?
- Ce reguli au funcționat bine? Ce poate fi păstrat?
- Ce reguli trebuie să fie modificate sau introduse?
- ...

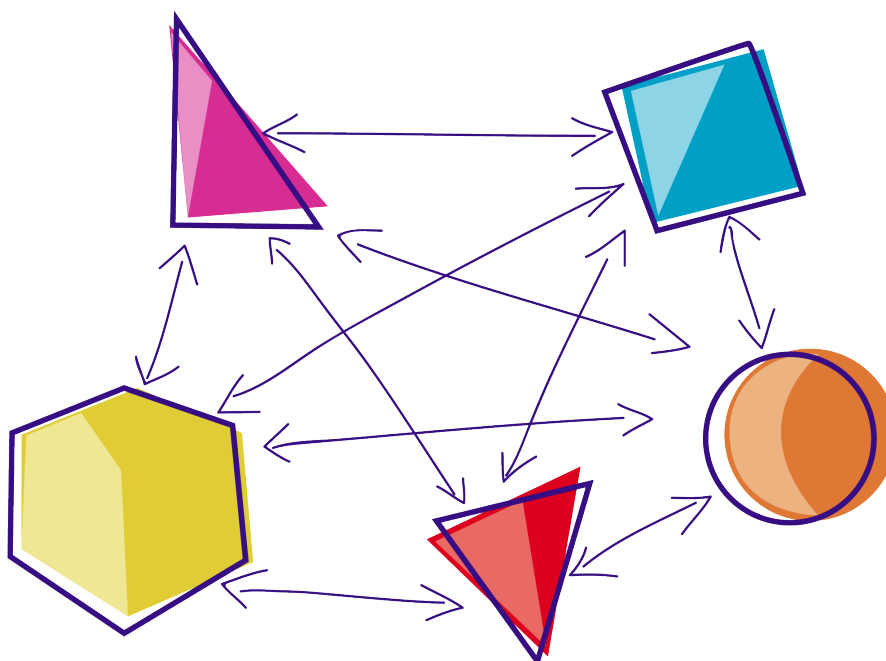
### 2. Discuție: Ce soluții sunt posibile?

- Cum ne așteptăm sau ne dorim să se comporte membrii comunității noastre școlare?
- Cum ne dăm seama că o regulă școlară este bună?
- Ce opțiuni avem pentru a îmbunătăți sau a modifica regulile școlii noastre? (Reguli școlare scrise, formalizate sau reguli nescrise, înțelegeri informale, apelul la interesele și valorile comune?)
- La ce fel de valori aderăm prin regulile noastre?
- Ce fel de sancțiuni ar trebui să existe?
- Noile reguli ale școlii respectă legislația școlară? (De exemplu, am ținut cont de responsabilitățile cadrelor didactice și ale directorului?)



### 3. Decizie comună și implementare

- Ce opțiuni alegem? Discuție a elevilor, a membrilor personalului și a părinților.
- vot majoritar al elevilor și cadrelor didactice.
- Aprobare finală de către consiliul școlii (a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#)).
- Document principal semnat de directorul școlii, purtătorul de cuvânt principal al elevilor și cel al părinților.
- Versiunea cea nouă a regulamentului școlii este afișată pe site-ul școlii.
- Exemplare sau postere cu regulamentul școlii sunt afișate în fiecare clasă.
- ...



### 4. Evaluarea rezultatelor

- Prima evaluare a rezultatelor are loc după o perioadă de timp convenită.
- S-a rezolvat problema?
- Există efecte neașteptate?
- Le putem accepta?
- Putem lăsa regulamentul așa cum este? Sau ar trebui să începem un nou ciclu decizional pentru a adapta sau a îmbunătăți regulile?
- ...

### 5. Evaluarea procesului de adoptare a deciziilor; reflecție și lecții învățate

- Consideră elevii, profesorii și părinții că au fost implicați în mod adecvat?
- Au avut aceștia ocazia de a-și exprima punctele de vedere și ideile?
- Contribuțiile lor au avut impact asupra rezultatului?
- Considerăm modul în care s-a luat această decizie un exemplu de conducere școlară democratică?
- Concluzii pentru adoptarea deciziilor în viitor: Ce a funcționat bine și ce ar trebui îmbunătățit? Putem sau ar trebui să găsim modalități de a-i implica pe elevi și mai mult?
- Ce au învățat elevii? (Exemple: Comunitățile democratice sunt comunități care învață. Impunerea forțată a regulilor ar trebui să fie excepția mai degrabă decât norma. Toți membrii comunității ar trebui să împărtășească o atitudine de respect reciproc, responsabilitate și spirit civic, astfel încât să nu fim nevoiți să ne controlăm unii pe alții și să ne urmărim reciproc în permanență.)
- ...

### Echilibrul între participare și eficiență

Este evident că un proces de decizie la nivelul întregii școli, care implică toți factorii interesați, în special elevii, este un proiect major care necesită timp (a se vedea [Fișa de acțiune 2.1](#)). Modelul schițat aici se concentrează pe participarea tuturor părților interesate și pe oportunitățile de învățare pentru elevi.

Este nerealist să credem că toate deciziile din viața școlară se pot lua în felul acesta, fiindcă nici liderii școlii și cadrele didactice și nici părinții nu și-ar putea îndeplini obligațiile profesionale. Mai mult, majoritatea elevilor și-ar pierde probabil interesul. Prin urmare, trebuie să se găsească un echilibru între participarea factorilor interesați ai școlii și eficiența sa din punct de vedere educațional.

Acest echilibru poate fi obținut prin următoarele mijloace:

- Nu toți factorii interesați ai școlii vor fi implicați în multe, dacă nu în cele mai multe procese de decizie. O mare parte a activităților didactice și de administrare a școlii vor rămâne responsabilitatea directorului și a profesorilor. Calitatea conducerii școlare democratice este evidentă prin comunicarea informațiilor și luarea în considerare a feedbackului.
- Un cadru instituționalizat al democrației reprezentative (a se vedea [Fișa de pregătire 3.1](#)) reduce presiunea timpului pentru marea majoritate a comunității școlare, iar deciziile luate de directorul școlii și de personal sunt deschise la observații critice și discuție.
- Proiectele de participare la scară largă, care implică toți factorii interesați, sunt indicate atunci când o problemă afectează direct interesele și nevoile elevilor, iar elevii își asumă rolul de experți.
- Prin urmare, ar trebui să fie desfășurate unul sau mai multe proiecte majore de participare în fiecare an școlar. Aceasta ar putea implica o versiune „de sus în jos”, precum o discuție între director, membrii personalului și purtătorii de cuvânt principali ai elevilor și părinților. Ar putea fi și o versiune „de jos în sus”, precum o inițiativă a elevilor de stabilire a agendei (a se vedea [Fișa de conștientizare 3.2](#)). În acest caz, directorul și cadrele didactice ar trebui să primească pozitiv și să sprijine inițiativa elevilor pentru contribuția sa la o cultură școlară democratică, indiferent dacă sunt sau nu de acord cu ideile lor.