

## Proiectul International Teacher Leadership David Frost

Tradus si adaptat in limba romana de Mona Chiriac

Noiembrie 2011



**Acest numar al buletinului inFORM coincide cu publicarea raportului proiectului ITL: 'Sustinerea leadership-ului cadrelor didactice in 15 tari – Episodul 1.'**

In primavara anului 2008, Ljubica Petrovic si Ivana Cosic urmau cursurile masterului de Leadership Educational si Im bunatatirea Performantei Scolilor, coordonat de Sue Swafield la Facultatea de Educatie, Cambridge. Ljubica si Ivana au venit la un seminar pe tema leadership-ului profesorilor in care prezentam strategiile, instrumentele si tehniciile dezvoltate in urma multor ani in reteaua HertsCam. La baza acestui program stau principii de leadership pentru invatare cu accent puternic pe scoli democratice si leadership impartasit. In timpul seminarului, aceste doua studente si-au manifestat interesul si credinta ca aceasta modalitate de sustinere a leadership-ului profesorilor ar putea juca un rol important in formarea unor scoli democratice in societatile post-conflict, asa cum era Croatia. Dupa seminar ne-am intalnit pentru a discuta cum am putea adapta ceea ce se intampla in reteaua HertsCam pentru profesorii din Zagreb. Acest moment a coincis cu interesul exprimat de academicii din alte tari, astfel incat se merita sa ne lansam intr-un proiect international.



Profesori din Iasi, Bucuresti si Republica Moldova s-au intalnit pentru a-si impartasi experienta lor de a conduce proiecte educationale in care si-au exercitat leadership-ul profesional.

Mona Chiriac, profesor ieseian care preda in Stevenage, a colaborat cu un coleg din Bucuresti pentru a organiza aceasta conferinta de 2 zile in Bucuresti.

Aproximativ 3 ani mai tarziu, lansam acest raport care documenteaza ceea ce am realizat in acest proiect. International Teacher Leadership (ITL) este acum o cercetare consacrată și un proiect de dezvoltare cu o echipă formată din peste 50 de experti din 15 țari care susțin leadership-ul a peste 1000 de cadre didactice din aproape 150 de școli.

Deçi? Ce cuprinde acest raport? Acest raport începe prin a explica originea și obiectivele proiectului și prin a explora diversele contexte culturale în care am inceput aceasta inițiativa. Urmează apoi o secțiune în care explorăm conceptul de leadership al profesorilor și cum am abordat acest concept în cadrul proiectului. Metodologia proiectului este de asemenea prezentată, facând astfel vizibile activitatile din cadrul proiectului și impactul realizat.

### **Originile și obiectivele proiectului ITL**

Incepurile interesului în a susține leadership-ul profesorilor datează din 1989 când tineam niște cursuri de perfecționare post universitară despre imbunatatirea performanței la nivel de școală. M-am întrebat atunci cum pot fi aplicate cunoștințele dobândite în cursul de perfecționare la nivelul scolii? De atunci, am inceput să lucrez cu diferiți colegi la nivel de școli și universitate pentru a dezvolta modele, strategii și instrumente care să ajute profesorii în tentativele lor de a aduce inovație și schimbare în performanța școlilor în care lucrează. (Durrant, 2004; Hill, 2011; Mylles & Frost, 2006). Acestea au fost perfecționate și evaluate în cadrul rețelei HertsCam.

Până în toamna anului 2008 am identificat parteneri potențiali pentru proiectul ITL în Croația, Grecia, Portugalia, România, Spania și Turcia. O întâlnire initială a avut loc în Cambridge unde s-au discutat obiectivele proiectului. O întâlnire ulterioară a avut loc în Corint (Grecia) iar o a treia întâlnire gazdărită de Gordana Miljevic în Belgrad. Gordana ne-a cerut în numele Institutului pentru o Societate Deschisă să introducem o varietate de parteneri din Europa de Sud-Est. Initial proiectul a fost centrat pe rolul profesorului ca leader în reformă educatională, dar colaborarea cu Institutul pentru o Societate Deschisă a adus o lumină nouă asupra dezvoltării și incluzerii societății civile democratice. A devenit astfel clar că proiectul ar putea deveni benefici nu doar în situații post-

conflictuale, dar si in tari unde se presupune ca democratia se afla deja intr-un stadiu avansat. Obiectivele proiectului in primul an de activitate includ:

- Organizarea de programe adecvate de sustinere a leadership-ului educational in contexte culturale/ nationale variate
- Explorarea modul in care dezvoltarea identitatii profesionale si diferitele tipuri de profesionalitate pot contribui la reforma educationala in contexte culturale/nationale variate.
- Crearea si dezvoltarea unor retele de promovare a cunostintelor legate de leadership al profesorilor.
- Crearea si dezvoltarea unor retele de experti (academici, membri ai autoritatilor locale, ONG-uri, politicieni, profesori cu experienta si directori de scoli)
- Promovarea si incurajarea practicilor educationale inclusive.
- Contribuirea la dezvoltarea societatii civile

Un alt obiectiv a fost sa colaboram cu activanti la nivel de politica educationala, pe masura desfasurarii proiectului, nu in urma unor rapoarte post hoc.

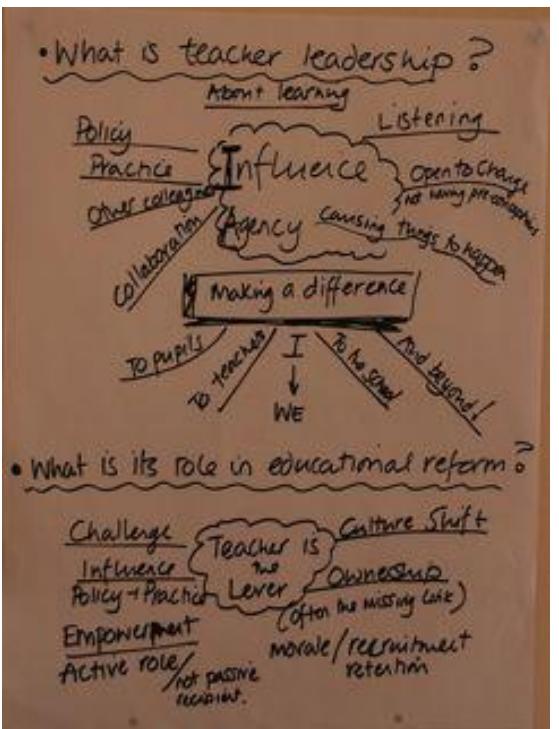
In prezent, proiectul include parteneri din urmatoarele tari:

Albania, Bosnia si Hertegovina, Bulgaria, Grecia, Croatia, Kosovo, Macedonia, Republica Moldova, Muntenegru, Noua Zeelanda, Portugalia, Romania, Serbia, Turcia si UK.

Avem colaborari stranse si cu colegi din Australia de Vest, Queensland si Hong Kong.

## Contexte culturale

Am fost constienti de la inceput ca imprumutul de politici si practici educationale intre spatii nationale si culturale diferite poate fi periculos si inefficient (Phillips si Ochs, 2003, Steiner-Khamisi, 2004), de aceea primul pas a fost sa cream un cadru de lucru care sa permita



Acest poster, creat in cadrul intalnirii internationale din Corint, Grecia, arata cum am ajuns la o inteleghere comună a conceptului de 'leadership al profesorilor'. Acesta a fost formulat si perfectionat prin discutii intense cu colaboratorii din cele 15 tari.

tuturor membrilor echipei sa conduca o analiza a contextului lor national si local. Aceasta va sta la baza adaptarii modelului si a determinarii strategiilor de interventie. Aceste provocari culturale au fost discutate in cadrul intalnirilor cu partenerii nostrii. Cel mai important dintre acestea a fost ideea ca, pentru multe din tarile participante, democratia este inca in curs de formare. Desi s-ar putea crede ca aceasta ar fi o problema in special pentru spatiul ex-iugoslav, a devenit clar ca pentru toate tarile participante "existenta unor drepturi democratice formale nu se traduce in mod necesar intr-o democratie simtita substantial in viata oamenilor de zi cu zi" (Zakaria 1997). In multe din sistemele educationale cu care lucram, experienta profesorilor se caracterizeaza mai mult prin pozitie ierarhica si autoritate, decat printr-un spirit de colegialitate si respect reciproc.

Un studiu condus de fundatia Education International ne-a permis sa interviewam profesori din 20 de tari despre masura in care vocea lor se face auzita si rolul lor este unul activ in determinarea profesionalitatii lor. Imaginea generala pare sa fie una in care profesorii nu au o „voce” proprie. Mediul in care deciziile si politicile educationale sunt adoptate este unul in care cel mai adesea profesorii sunt simple „stafii la petrecere” (Bangs si Frost, 2011). Tentative centralizate de reforma educationala sunt cel mai adesea dirijate de nevoia guvernelor de a imbunatatii anumiti indicatori de performanta cum ar fi PISA, ceea ce genereaza inevitabil o schimbare a strategiilor de la varful piramidei spre baza, lasand profesorilor un rol minor. Cei atrasi in proiectul ITL cauta o perspectiva alternativa centrata pe ideea ca inovatia si progresul trebuie atinse prin a imputernici profesorii.

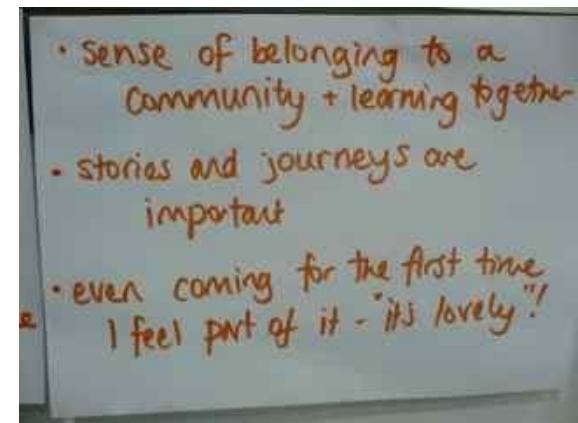
## Conceptualizarea teacher leadership

Leadership-ul educational este vazut ca un instrument cheie in dezvoltarea profesionalitatii didactice si in sustinerea reformei educationale si este utilizat in multe colturi ale lumii, in special in USA (Katzenmayer si Moller , 2004; York-Barr si Duke, 2004, Liebern 2001; Lieberman si Miller, 2004; York-Barr si Duke, 2004). Trebuie spus totusi ca tendinta dominanta presupune ca astfel de roluri de profesor-lider sa fie asumate doar de indivizi selectionati, cu aptitudini si inclinatii speciale (Teacher Leadership



Vizita la o scoala din Istanbul a oferit feedback constructiv si a facut parte dintr-un eveniment care a adunat peste 600 profesori si oameni politici.

Leadership-ul educational a fost imbratisat cu mare caldura in Turcia.



Acest poster s-a scris la una din activitatile din cadrul intalnirilor internationale. Arata cat de importanta este contruirea unei comunitati ca strategie pentru dialog profesional

## Exploratory Consortium 2011)

Conceptul de leadership educational distribuit are o larga circulatie la ora actuala (Bennett et al., 2003; MacBeath et al., 2004; Spillane, 2006) si este recomandat de catre OECD (Pont, Nusche si Morman, 2008). In practica insa, tendinta este de a limita rolul de lider doar celor cu pozitii ierarhice formale. In contrast cu aceasta, abordarea distincta luata de ITL este aceea de a promova ideea ca toti profesorii au capacitate de leadership si motor al inovatiei didactice pe care sunt indreptatiti sa si-o exercite (Lambert, 1998) si ca aceasta capacitate poate fi cultivata in randul tuturor profesorilor, daca exista un sprijin adekvat.

In cadrul proiectului ITL s-a demonstrat ca este posibil sa se cladeasca asa-numite „comunitati didactice de invatare” (Bolam et al., 2005) in cadrul carora profesorii beneficiaza de o dezvoltare a cunostintelor bazata pe impartasirea experientelor proprii legate de inovatia didactica. Aceasta abordare se concentreaza pe consolidarea rolului individual activ si dezvoltarea unei culturi de responsabilitate comună pentru reforma si rezultate de succes la invatatura pentru toti elevii.

In proiectul ITL se pleaca de la ideea ca toti membrii unei comunitati didactice de invatare au o oarecare capacitate de lider in educatie, indiferent de pozitia lor de autoritate ierarhica. Programul Teacher Led Development Work din UK (TLDW) ofera un cadru de lucru in care profesorii initiaza si conduc proiecte care sunt puse in aplicare de-a lungul unui an academic (exemplu in Figura 1, din cadrul programului HertsCam)

O alta idee centrala in ITL este aceea ca profesorii necesita un sprijin adekvat si minutios pus la punct pentru a fi in masura sa isi exercite capacitatea de lideri in educatie. Acest sprijin poate lua forma unor materiale informative – ajutatoare, programe de intalniri de lucru, instrumente de planificare si reflectie. Acest suport poate fi oferit prin colaborari intre profesori cu experienta din scoli si agenti externi (cadre universitare sau membri ai unor ONG-uri)



Jo si Val sunt profesoare in scoli din reteaua HertsCam. Jo Mylles este director adjunct la scoala Sir John Lawes School si Val Hill este director adjunct la scoala Birchwood. Ambele sunt experti in a sustine leadership-ul profesorilor. Au creat si condus workshop-urile de la cea mai recenta intalnire de proiect din Bulgaria.

## TLDW

### Teacher-led development work

Profesori, cu sau fara pozitii de responsabilitate:

- Iau initiative de imbunatatire a practicii didactice
- Actioneaza strategic impreuna cu alti colegi la implementarea schimbarii
- Colectioneaza si utilizeaza evidente intr-un process colaborativ
- Contribuie la crearea si diseminarea cunostintelor profesionale

Fig. 1 – TLDW

Crearea unor retele in cadrul carora profesorii sa se intalneasca pentru a impartasi experientele proprii de leadership educational este de asemenea foarte utila. Pentru ca ideea de leadership educational sa se poata infiripa si dezvolta la nivel de scoala este necesar un dialog strans intre membrii proiectului ITL si directorii de scoli pentru a obtine sprijinul acestora in implementarea noilor strategii de natura sa aduca o schimbare a culturii scolii.



Peisajul din fundalul intalnirii de la Mavrovo, Macedonia, a ajutat la stimularea imaginatiei si la recunoasterea importantei colaborarii internationale.

## **Metodologia proiectului**

Ca un proiect ce promoveaza leadership-ul profesorilor, este normal ca ITL sa caute sa utilizeze acest leadership in felul in care proiectul insusi este condus. Astfel, desi proiectul este coordonat de Cambridge, el este condus de o echipa de profesori-cercetatori care sunt membrii ai retelei de profesori HertsCam. Aceasta echipa este formata din absolventi ai Masterului in Educatie cu tematica „Leading in Teaching and Learning” si au predat atat la nivel de master cat si la nivel de cursuri universitare, pastrandu-si in acelasi timp pozitiile profesionale la nivelul scolilor din care provin.

Intreaga echipa ITL include astfel cadre didactice, profesori universitari, dar in majoritate membrii ai unor organizatii non-guvernamentale cum ar fi „Pro-Didactica” din Republica Moldova sau „proMENTE” din Sarajevo.

In cadrul proiectului au fost organizeate pana in prezent 5 intalniri de proiect din 2008 pana in prezent: Cambridge (UK), Corint (Grecia), Belgrad (Serbia), Mavrovo (Macedonia) si Veliko Tarnovo (Bulgaria). Aceste intalniri, cu pana la 35-40 de participanti au loc de obicei de-a lungul a doua zile de activitati gazduite fie intr-un hotel sau de universitate. Costurile de transport si cazare sunt considerabile, asa incat este vital de a maximiza valoarea acestor intalniri prin activitati cu efecte concrete. Discutiile sunt in general intense si cuprind atat impartasirea si evaluarea colectiva a experientelor individuale, cat si reflectii asupra rapoartelor generate in cadrul proiectului, analiza de date si impartasirea de idei noi.

Dialogul este unul de natura structurata si efectul final trebuie sa fie unul capabil sa inspire si sa sustina actiuni viitoare la nivel local.

Fiecare astfel de intalnire este bine documentata folosindu-se o varietate de metode (imagini, diagrame, text etc) pentru a ajuta atat membrii echipei care nu au fost prezenti la intalnire cat si pe cei prezenti.



Majda Josevska este cercetator din cadrul universitatii care a oferit sprijin in ITL in Macedonia si acum face parte din echipa de cercetare Cambridge. La recenta conferinta din Bulgaria, a lucrat impreuna cu Caroline Creaby si James Underwood.

Mentionam cu gratitudine generozitatea Fundatiei pentru o Societate Deschisa in acoperirea costurilor si finantarea diferitelor aspecte ale acestui proiect.

Intre aceste intalniri, colaborarea si comunicarea intre membrii proiectului ITL si echipa Cambridge este mentinuta prin intermediul unei facilitati online, CamTools, pentru a distribui buletine lunare, resurse si diverse alte materiale. Membrii echipei Cambridge actioneaza ca mentori pentru partenerii din proiect, comunicand prin mail si facand vizite de lucru. Pana acum, astfel de vizite au fost facute la Ohrid (Macedonia), Athens (Grecia), Istanbul (Turcia), Pristina (Kosovo), Zagreb (Croatia), Sofia & Veliko Tarnovo (Bulgaria), Niksic (Muntenegru), Bucuresti (Romania) si Belgrad (Serbia).

Metodologia proiectului urmeaza pe cea folosita in cadrul proiectului Carpe Vitam Leadership for Learning (Frost, 2008a) si poate fi descrisa ca una de cercetare-actiune colaborativa deoarece cuprinde atat elemente de cercetare cat si de dezvoltare. Elementul de natura practica este acel de a creea programe de suport si sprijin pentru cadrele didactice care vor sa isi redefinaasca rolul de ,profesionalitate extinsa' (Hoyle, 1972) sau de ,campioni ai inovatiei' (Frost, 2008b). Datele sunt apoi folosite pentru a informa strategiile de dezvoltare care sunt adaptate pentru fiecare locatie nationala si institutionalala. La fel ca in proiectul Carpe Vitam (LfL), principiile de lucru si dilemele intalnite sunt discutate in mod critic atat in cadrul grupurilor nationale cat si pe scara mai larga, in conferintele internationale.

Membrii echipelor nationale concep programele de sprijin pentru leadership-ul profesorilor in colaborare cu scoli si alti parteneri locali care au capacitatea de a oferi suport practic sau financiar. Aceste programe sunt initial formate dupa o analiza a contextelor nationale si a scolilor implicate. Strategiile, instrumentele si resursele folosite in UK sunt oferite tuturor participantilor ITL pentru a putea fi adaptate la contextele nationale specifice. Odata incepute, aceste programe sunt monitorizate si evaluate folosind instrumente de colectare a datelor puse la dispozitie de echipa Cambridge.

Modalitatatile de lucru si ideile formulate sunt supuse discursului critic in cadrul intalnirilor de proiect, asa cum am mentionat anterior. In plus, un scop principal al acestui proiect este de a organiza conferinte internationale pentru cercetatori, directorii de scoli, cadre didactice si membrii ai autoritatilor educationale locale si nationale cat si membrii ai organizatiilor non-guvernamentale pentru a ne antrena intr-un proces de



Paul Rose, director-adjunct la o scoala din Stevenage-UK alaturi de Jelena Vranjesevic descoperind muzica traditionala balcanica dupa intalnirea echipei noastre in Belgrad.

reflectie si evaluare a acestui proiect.

Un alt scop principal este acela de a construi capacitatea in fiecare context national si local de a facilita acest program, deci de a identifica acele persoane cu potential de a conduce aceste programe, a le oferi sprijinul necesar pentru a deveni eficienti in sprijinul pe care il ofera cadrelor didactice.

### Activitatile din cadrul proiectului

La inceputurile acestui proiect, am fost de acord ca toate locatiile participante sa lucreze cu cel putin 3 scoli, ceea ce am realizat in mare parte. Prima dificultate intampinata a fost sa stabilim parteneriate cu institutiile capabile de a oferi acest sprijin si de a gasi scoli pregatite pentru ceea ce unii au descris ca un „experiment curajos”. Unii colegi au mentionat ca initial, unii directori de scoala erau reticenti pentru ca vedea acest proces ca unul prezinta riscul de a-si submina autoritatea si de a-si expune scoala criticiilor din partea inspectoratelor. In multe scoli, programul a luat astfel nume de genul: „Profesorii Secolului XXI” (Turcia), „Clubul profesorilor activi” (Bulgaria), „Profesorii Viitorului” (Muntenezug).

In majoritatea cazurilor, programele au fost puse in practica printr-o serie de sedinte de doua ore la sfarsitul programului scolar, cu grupuri de profesori voluntari. Au existat cazuri in care grupuri de profesori de la diferite scoli s-au intalnit pentru a-si impartasi experienta, iar in cateva situatii intalnirile au avut loc sambata dimineata. Sedintele au fost gandite sub forma de workshop-uri care permiteau profesorilor sa reflecte asupra valorilor profesionale, sa-si planifice proiectele si sa impartaseasca experienta de a conduce astfel de proiecte educationale. Instrumentele folosite in reteaua HertsCam au fost adaptate si folosite in astfel de workshop-uri. Unele instrumente sunt folosite pentru a exemplifica initiativa vreunui profesor. De exemplu: experienta unui profesor poate fi folosita pentru a face participantii sa reflecte la propriile interventii, sau un plan de actiune al unui coleg poate ajuta participantii sa-si planifice actiunile viitoare. Procesul prin care au trecut profesorii poate fi ilustrat prin schema de mai jos:

Pas 1	Clarificarea valorilor profesionale
Pas 2	Identificarea dilemelor profesionale
Pas 3	Negociare si consultare pentru a clarifica ceea ce se doreste imbunatatit
Pas 4	Planul de actiune
Pas 5	Negociere si consultare pentru a clarifica planul de actiune
Pas 6	Leadership-ul proiectului de dezvoltare
Pas 7	Networking pentru a contribui la construirea cunostintelor profesionale



Cadre didactice din intreaga lume se confrunta cu probleme similare. La aceasta conferinta din Bucuresti, o profesoara si-a prezentat proiectul sub forma unui poster

Conceperea si conducerea acestor workshop-uri este o arta care imbratiseaza un stil pedagogic de facilitare a procesului de invatare decat unul clasic de instruire sau pregatire.

Profesorii din toate tarile participante au condus aceste proiecte educationale si au compilat un portofoliu de proiect cu toate evidentele procesului parcurs. Acestea au fost apoi evaluate pentru a putea fi certificate. Ideea de a prezenta un portofoliu de evidente s-a dovedit mai greu de intelese in tarile unde exista o traditie in a evalua cunostintele prin testari scrise. Fara indoiala insa, in toate contextele culturale in care exista acest proiect, recunoasterea muncii depuse printr-un certificat este importanta pentru participanti. In unele tari, partenerii de proiect au ajuns la o intelegera cu Ministerul de Educatie astfel incat diplomele au fost eliberate de organizatia partenera (de exemplu ONG) in colaborare cu ITL, dar cu credite atribuite de minister care conteaza foarte mult la dezvoltarea profesionala a cadrelor didactice.

Proiectele profesorilor au fost impartasite pe internet si printr-o multime de intalniri tip conferinta in cadrul proiectului. Astfel de evenimente sunt de acum o traditie in cadrul retelei HertsCam, dar a fost placut sa observam cat de repede au fost imprumutate in alte parti. Ideea de *inspiratie* ilustrata mai jos este foarte des intalnita in feedback-ul primit de la participanti:

*Profesorii si-au prezentat planurile de actiune, au vorbit despre problemele pe care le intampina, au cerut idei si sfaturi unii de la altii... Erau intr-adevar entuziasmati si au cerut sa organizam astfel de intalniri mai des. Erau inspirati si incurajati.*

(din raportul din Grecia)

Astfel de intalniri de succes au avut loc in majoritatea locatiilor si in cateva cazuri au adus impreuna profesori din mai multe locuri pentru a-si impartasi experienta, si a-si imbogati cunostintele profesionale. In Bucuresti, de exemplu, profesori din Republica Moldova si din Iasi s-au intalnit pentru a discuta modalitati de imbunatatire a procesului didactic.



Profesorii sunt incurajati sa participe prin primirea unei diplome. Aici David Frostajuta la inmanarea diplomelor in Nikšić, Muntenegru.



Proiectul este condus de o echipa din HertsCam. Aici lucreaza impreuna pentru a oferi participantilor de la conferinta din Bulgaria (Veliko Tarnovo) sprijin in a-si formula planul de actiune

## Evaluarea Impactului

Cadrele didactice care au participat la programele din proiectul ITL si-au schimbat si imbunatatit practica pedagogica in clasele lor si in scoala prin leadership-ul aratat in proiectele pe care le-au condus. Majoritatea proiectelor s-au directionat asupra imbunatatirii procesului de predare-invatare din salile de clasa, un exemplu tipic fiind ,*Dezvoltarea participarii active a elevilor la orele de citire*' (Bosnia si Hertegovina) sau ,*Cum sa imbunatatim feedback-ul oferit elevilor*' (Macedonia). Cateva proiecte au tintit in mod indirect la imbunatatirea procesului de invatare a elevilor, dar fara indoiala au fost la fel de valoroase. De exemplu, ,*Elevul nou in clasa – cum sa ajutam la integrarea acestuia*' (Bulgaria),

Rapoartele trimise de parteneri arata in forme variate impactul participarii profesorilor asupra propriei persoane. Mesajul principal insa este cel al increderii pe care il castiga profesorii in propria eficienta profesionala. Putem ilustra aceasta prin urmatorul citat:

*La inceput, profesorii erau sceptici la ideea ca pot sa isi schimbe institutia in care lucreaza..... La sfarsitul programului insa, multi dintre ei au spus ca schimbarea este realizabila, si ca profesorii sunt cei care pot sa faca acest lucru.*

(Raportul final, Iulie 2011, Muntenegru)

Impactul acestui proiect merge dincolo de felul in care profesorii se percep pe ei insisi in profesia lor. Rezumatul proiectelor intreprinse arata un impact asupra practicii didactice si a culturii scolilor. Acestea sunt acum colectate si editate pentru o editie speciala a jurnalului Teacher Leadership ([www.teacher.leadership.org.uk](http://www.teacher.leadership.org.uk)). Acet comentariu regasit in raportul colegilor din Republica Moldova este tipic:

*Proiectele profesorilor au schimbat nu numai practica lor didactica, ci mult mai mult. Au avut impact asupra colegilor lor, motivatia si dispozitia lor, felul in care acestia lucreaza si isi intreleg profesia, in ciuda statutului scazut al profesorilor si a salariilor mici din tara noastra.*

(Raportul Final, Iulie 2011, Republica Moldova)

Participarea la evenimentele de network a avut un impact foarte puternic in special in tarile in care profesorii nu erau obisnuiti cu astfel de modalitati de lucru.

*M-am surprins participand intens in discutii si fiind entuziasmat de proiectele colegilor din scoala noastra si din Hrasno. Schimbul de idei si faptul ca ne ajutam unul pe celalalt ajuta foarte mult la ridicarea moralului, si de asta aveam nevoie cel*

mai mult. Asa am reusit sa imi depasesc limitele si sa tintesc catre mai bine. Vazand rezultatele a ceea ce am pus in practica impreuna cu colegii ma incurajeaza sa continui sa imi perfectionez felul in care predau elevilor, ma ambitioneaza si ma face mai fericit.

(Profesor participant in ITL in Bosnia si Hertegovina – Raport Final)

Limbajul folosit aici este cel care reflecta esenta abordarii ITL – ajutam profesorii sa aiba initiative, sa conduca procesul de schimbare si sa construiasca cunostinte profesionale prin network si suport reciproc. Raportul integral, publicat recent, arata ca acest tip de activitati incep sa aiba un impact considerabil asupra imbunatatirii sistemului de educatie cat si a dezvoltarii unui stil democratic in viata scolilor si a comunitatilor din intreaga lume.



Aici, echipa care a condus intalnirea internationala din Mavrovo sarbatoresc succesul evenimentului. Echipa e formata din profesori, cercetatori, academici si suport administrativ de la Facultatea de Educatie, Cambridge. Colaborarea stransa cu echipa din Macedonia a fost esentiala.

## Principii de lucru

Experienta noastra de adaptare, dezvoltare si evaluare a modalitatilor prin care sprijinim leadership-ul profesorilor ne permite sa elaboram urmatoarele principii care ar putea folosi si altora care urmeaza acelasi drum.

### **Sprijin pentru leadership-ul cadrelor didactice**

#### **Principiu 1: Un parteneriat intre scoli si alte organizatii**

Astfel de organizatii pot include universitati, departamente pedagogice si de formare continua a cadrelor didactice, departamente din cadrul ministerelor de educatie, organizatii non-guvernamentale.

#### **Principiu 2: Sprijin reciproc prin aderarea la un grup sau retea**

Grupuri de suport pot fi stabilite in scoli care lucreaza singure sau in grupuri de scoli si aceste pot organiza evenimente de network

#### **Principiu 3: Colaborarea cu directorii de scoli**

Dialogul cu directorii de scoala ajuta la construirea retelei de sprijin a leadership-ul profesorilor

#### **Principiu 4: Oportunitati pentru discutii deschise**

Profesorilor trebuie sa li se creeze ocazii pentru a gandi in mod critic asupra valorilor lor profesionale, a practicii lor si a modalitatilor de inovare profesionala

#### **Principiu 5: O metodologie bazata pe proiect**

Leadership-ul profesorilor este pus in practica prin initierea si conducerea unor proiecte de dezvoltare educationala

**Principiul 6: Permiterea profesorilor de a-si identifica propriile prioritati profesionale de dezvoltare**  
Acest lucru declanseaza pasiune, motivatie si scop moral

**Principiul 7: Instrumente pentru a permite reflectia personala, planificarea si actiunea**  
Instrumentele bine gandite ajuta, exemplifica si ilustreaza cazuri de leadership educational

**Principiul 8: Accesul la literatura de specialitate relevanta**  
Acest lucru contribuie la cunostintele generate de profesori prin proiectele lor de dezvoltare.

**Principiul 9: Consultanta in strategii de leadership**  
Ghidarea atenta si explorarea in comun a strategiilor de leadership intareste capacitatea de lidership.

**Principiul 10: Ajutorul si sfatul in colectarea de date si folosirea acestora**  
Ancheta sistematica este o strategie de leadership democratica si colegiala.

**Principiul 11: Mobilizarea si orchestrarea sprijinului oferit de institutie**  
Directorii de scoala pot sa sprijine proiectele profesorilor si sa le aduca pe agenda de prioritati de dezvoltare ale scolii, maximizand astfel impactul.

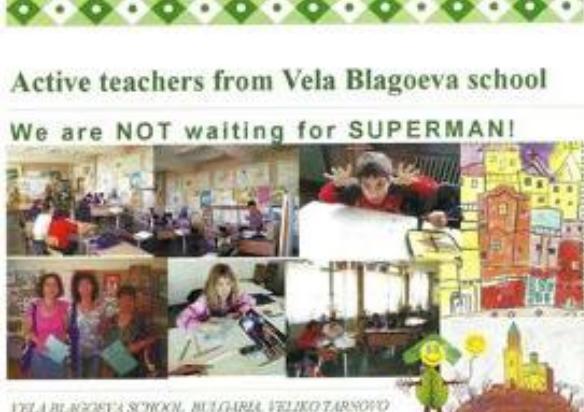
**Principiul 12: Oferirea unui cadru pentru a ajuta profesorii sa isi documenteze munca depusa in proiect**  
Un portofoliu structurat permite profesorilor sa planifice, documenteze si sa reflecte asupra proiectului si poate fi folosit drept dosar pentru oferirea unei diplome.

**Principiul 13: Crearea de oportunitati de networking in afara scolii**  
Profesorii capata sprijin reciproc si inspiratie atunci cand interactioneaza cu alti profesori. Astfel se cultiva acest tip de gandire in intregul sistem.

**Principiul 14: Recunoasterea prin atribuirea unei diplome/mod de certificare**  
Leadership-ul profesorilor poate fi apreciat si recunoscut prin atribuirea unor diplome/certificate eliberate de universitati, sau alte institutii respectate.

**Principiul 15: Cunostintele profesionale se formeaza din acumularea istorisirior de leadership educational**  
Profesorii pot construi cunostinte profesionale prin discutii critice, schimb de idei si colaborare.

Speram ca acolo unde aceste principii rezoneaza si cu altii, sa fim contactati pentru a explora o posibila colaborare in proiectul ITL. Suntem deschisi pentru networking si colaborare.



#### Active teachers from Vela Blagoeva school

We are NOT waiting for SUPERMAN!

Cadrele didactice participante la proiect din Bulgaria, au inmanat lui David aceasta carte postala cu ocazia unei vizite facuta de David. Sloganul 'Noi il asteptam pe Superman' a fost repede adoptat de proiect ca o modalitate expresiva de a arata leadership-ul distribuit .

## Bibliografie

- Bangs, J. and Frost, D. (2011) Teachers - the ghost at the feast? Teacher voice, teacher self-efficacy and teacher leadership, a paper presented at ICSEI 2011 International Congress for School Effectiveness and Improvement Limmasol, Cyprus January 4<sup>th</sup>-7th
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003) *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*, Nottingham: NCSL.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smith, M. (2005) *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. The Department for Education and Skills.
- Frost, D. (2008a) Researching the connections, developing a methodology in J. MacBeath and N. Dempster (eds) *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*, London: Routledge
- Frost, D. (2008b) Teacher as Champions of Innovation, *Education Review* 21 (1) pp 13-21
- Durrant, J. (2004) 'Teachers Leading Change: frameworks and key ingredients for school improvement', *Leading and Managing* 10 (2) pp. 10-29
- Hill, V. (2009) *Evaluating a strategy for enriching the professional learning community of a secondary school through support for teacher leadership*, available on [www.leadershipforlearning.org.uk](http://www.leadershipforlearning.org.uk)
- Hoyle, E. (1972) Educational innovation and the role of the teacher, *Forum* 14, 42-44
- Katzenmeyer, A. and Moller, G. (1996) *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (1<sup>st</sup> edition) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lambert, L. (1998) *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lieberman, A. (1992) Teacher Leadership: What are we learning? in C. Livingston (Ed) *Teachers as Leaders: evolving roles*. Washington DC: National Education Association.
- MacBeath, J., Oduro, G. and Waterhouse, J. (2004) *The Distributed Leadership Toolkit*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Myles, J. and Frost, D. (2006) Building Teacher Leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*, March 2006 pp 69-76.
- Phillips, D. and Ochs, K. (2003) Processes of policy borrowing in Education: some explanatory and analytical devices *Comparative Education*, 39 (4) pp. 451 – 461
- Pont, B., Nusche, D. and Morman, H. (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, Paris: OECD.
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner-Khamisi, G. (ed.) (2004) *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*, New York: Teachers College Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) *Teacher Leader Model Standards*, USA: Teacher Leadership Consortium.
- York-Barr, J. and Duke, K. (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship *Review of Educational Research* 74 (3) pp. 255-316.