



Rima BEZEDE

doctorandă, Universitatea de Stat din Moldova

Valorificarea leadership-ului paideutic în cadrul comunităților profesionale de învățare

Rezumat: *Articolul se referă la abordarea aplicativă a rolului și a importanței comunităților profesionale de învățare în implementarea strategiei leadership-ului paideutic și, implicit, în fortificarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice. În baza cercetărilor recente din domeniu, sînt elucidati factorii principali ce determină funcționarea eficientă a unei comunități de învățare: cultura colaborării,*

managementul participativ și leadership-ul colaborativ. De asemenea, sînt reliefate condițiile de bază pentru crearea unei comunități de învățare: asigurarea unui mediu prielnic învățării, stimulat și diversificat, care să favorizeze producerea de cunoștințe și de competențe acționale. Sînt prezentate rezultatele activității comunităților profesionale constituite în cadrul implementării strategiei leadership-ului paideutic.

Abstract: *The article refers to the applied approach to the role and importance of professional learning communities in implementing the teacher leadership strategy and thus strengthens the professional skills of teachers. Based on recent research in the field, considers the main factors determining the effective functioning of a learning communities: culture of collaboration, participatory management and collaborative leadership. It also highlighted the basic conditions for creating a learning community, including providing a learning environment, stimulating and diversified, which favours the production of knowledge and skills. Are presented the results of professional communities within the implementation of Teacher Leadership strategy.*

Keywords: *Teacher leadership, professional skills, participatory management, collaborative leadership, learning environment.*

De la începutul secolului trecut, abordarea complexă a *leadership-ului*, ca proces, pe de o parte, și a *liderului*, ca persoană ce realizează acest proces, pe de altă parte, reprezintă pentru specialiștii din diverse domenii un subiect de interes major, atât în plan teoretic, cît și în cel aplicativ. Nu doar sfera afacerilor este cîmpul de studiere, dezvoltare și aplicare a conceptelor respective, ci și alte domenii, precum cel educațional. Ariile esențiale de absorbție a leadership-ului în sistemul educațional sînt:

1. *leadership-ul educațional ca teorie și abordare practică inovativă a conducerii* din învățămînt, inclusiv la nivel de instituție școlară (nivelul conducerii și nivelul comisiilor/catedrelor/departamentelor). Leadership-ul educațional este o condiție importantă pentru progresul sistemului, pentru canalizarea acestuia, în toată complexitatea sa, într-o direcție clară și eficientă. În special, procesul de descentralizare a sistemului de învățămînt solicită un leadership puternic. Scopurile sale nu pot fi atinse dacă școala nu își întărește capacitatea sa educațională întru a-și asuma un rol decizional lărgit și responsabil;
2. *leadership-ul ca rol și funcție a profesorului la clasă*. Unul dintre rolurile pe care și le asumă cadrul didactic este cel de lider al colectivelor de elevi. Exercițindu-l, profesorul stabilește un climat de muncă în care elevii lucrează împreună pentru a atinge obiectivele propuse. La clasă, profesorul nu realizează numai predarea-învățarea-evaluarea, ci și relaționează cu elevii, influențându-le comportamentul de învățare, direcționîndu-le evoluția generală, inspirîndu-i și mobilizîndu-i;

3. *leadership-ul paideutic (teacher leadership)* poate fi privit și înțeles ca o consolidare și extindere a profesionalismului cadrului didactic prin autorizarea să exerseze leadership-ul în activitatea sa curentă, ca parte componentă a acesteia.

Paradigma leadership-ului paideutic constă în abordarea cadrului didactic în calitate de lider în activitatea profesională, iar filozofia de bază a acestui model este mai largă și se referă la faptul că o reformă educațională (și inovația, în general) trebuie să pornească de jos în sus, de la cadrul didactic, oferindu-i-se oportunitatea de a-și asuma statutul de lider, agent al schimbării și al inovării, prin implicare directă și reflecție critică privind activitatea pe care o desfășoară și mediul în care lucrează. Conform aceleiași teorii, toți membrii unei comunități de învățare au capacitatea de a fi lideri pe anumite direcții, indiferent de roluri sau poziții ierarhice. Experiența sau expertiza acumulată individual trebuie împărtășită, difuzată și altora, printr-un parteneriat continuu și cumulativ. Colaborarea dintre profesori sau cu agenți externi, cum ar fi cadrele universitare, asigură diseminarea experienței, extinderea ei la nivel regional, național și internațional, precum și baza pentru construirea cunoștințelor și elucidarea unor aspecte problematice ce țin de activitatea didactică. Totodată, încurajarea sau susținerea de către liderii formali, managerii școlilor, constituie un factor favorizant și catalizator al acestei strategii. Implicarea în activitățile de formare și promovare a profesorului-lider reprezintă un ajutor real pentru cadrele didactice, care își îmbunătățesc prestația profesională, conștientizând necesitatea schimbării, inovării, creației. Este o oportunitate de a identifica problemele și de a găsi, prin intermediul unei cercetări individuale, cele mai eficiente și potrivite căi de soluționare a acestora în contexte concrete. Prin promovarea profesorului-lider îi oferim comunității pedagogice șansa de a face un schimb dirijat de bune practici [1, p.14]. Astfel, un asemenea profesor învață să își analizeze propria experiență didactică, să o discute cu colegii, să o abordeze ca activitate de cercetare, de dezvoltare, ca suport de creștere și de sporire a motivației profesionale. Toate acestea facilitează instituirea unui sistem de mentorat profesional eficient și o formare continuă nonformală. Activitățile respective stimulează învățarea individuală și extinderea ei la nivel de comunitate academică, influențează schimbările din instituție și din sistem.

Leadership-ul paideutic, ca strategie de dezvoltare profesională și instituțională, este un răspuns la provocările și transformările actuale, oferind un cadru pentru fortificarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și dezvoltarea în ansamblu a organizației școlare. Realizarea plenară a acestui demers depinde de mai multe condiții psihopedagogice și managerial-valorice, care pot fi asigurate prin efortul tuturor actorilor educaționali. Una dintre condițiile psihopedagogice prioritare pentru

formarea profesorului-lider și implementarea cu succes a leadership-ului paideutic este *comunitatea profesională de învățare*, or, leadership-ul presupune un context de grup și un scop comun (P. G. Northouse, 2004).

Ce este o *comunitate profesională de învățare*? Este un grup de persoane cu interese și valori comune, care, de regulă, respectă aceleași valori și norme organizaționale și se orientează spre aceleași perspective și standarde. *Comuniunea de idei și interese* este caracteristica ei de bază, iar condiția primordială pentru constituirea acesteia este *existența unui mediu prielnic învățării, stimulat și diversificat, care să favorizeze producerea de cunoștințe și de competențe acționale*. Asemenea comunități sînt în fază incipientă în multe instituții: ele pot evolua doar prin crearea unui sistem, a unei culturi a învățării, caracterizate de anumite norme de conduită. Comunitatea de învățare se bazează pe învățarea de grup, prin intermediul căreia angajații își dezvoltă competențe de rezolvare interactivă a diverselor probleme, demonstrînd solidaritate și o competiție deschisă, corectă și productivă.

Într-adevăr, comunitățile au un rol important în a-i sprijini pe oameni să facă față provocărilor zilnice de la locul de muncă, asigurîndu-le suport social și emoțional. Înclinația umană fundamentală și motivația puternică de a stabili și a menține relații semnificative, durabile ne ajută să înțelegem cum funcționează comunitățile și, mai ales, sentimentele trăite de membrii acestora. După R. Baumeister și V. Leary (1995), satisfacerea nevoii de apartenență la un grup presupune ca toate relațiile noastre (inclusiv cele din cadrul colectivului de muncă) să fie caracterizate de: *interacțiune frecventă, sentimentul stabilității și continuității, grijă și sprijin reciproc, absența conflictelor cronice*.

Unii psihologi comunitari (I. McMillan și A. Chavis, 1986) afirmă că există patru factori-cheie care definesc conceptul de *comunitate*: (1) calitatea de membru, (2) influența, (3) satisfacerea nevoilor individuale, (4) evenimentele comune și conexiunile emoționale. Deci membrii comunităților de învățare trebuie să aibă un sentiment de loialitate și de apartenență la grup, care să le stimuleze dorința de a continua să lucreze, să-i sprijine pe alții, să afecteze prin lucrurile pe care le fac, adică să fie activi, să influențeze. În afară de învățare, comunitatea trebuie să le dea șansa de a răspunde nevoilor specifice prin exprimarea opiniilor personale, prin solicitarea de ajutor sau informații, prin împărtășirea experiențelor, stabilind, astfel, conexiuni emoționale [8, p. 93].

Particularitățile principale ale unei comunități funcționale de învățare sînt următoarele:

- există un *scop comun al învățării*, conștientizat de toți membrii;
- există *susținere reciprocă* în procesul de învățare, determinată de respect reciproc și valorificarea rezultatelor;

- toți sînt pregătiți să se implice în activități de învățare care contribuie la dezvoltarea lor personală și profesională.

O comunitate profesională de învățare este o oportunitate extinsă de cunoaștere, care promovează o învățare prin colaborarea dintre colegi într-un mediu specific, cu toții fiind responsabili pentru rezultatele înregistrate. Utilizată adesea în cadrul școlilor ca o modalitate de a organiza profesorii în grupuri de lucru, aceasta este focusată mai mult pe învățare decît pe predare.

După DuFour, aspectele-cheie care definesc o comunitate profesională de învățare sînt: axarea pe misiunea de bază a școlii, existența unei culturi a colaborării și orientarea spre rezultate calitative. Comunitățile profesionale de învățare reprezintă structuri în cadrul cărora toți membrii dețin controlul și învață, inclusiv profesorul/liderul de grup. Acest tip de comunități se bazează pe anumite caracteristici definitorii:

- Distribuirea sarcinii de luare a deciziilor. Deciziile se iau în mod participativ, nu doar de o singură persoană (eventual, profesorul, managerul). Grupul decide obiectivele și metodele de învățare.
- Implicarea în generarea și diseminarea cunoștințelor. Toți învață prin împărtășirea opiniilor, ascultare, simulare, observare. Profesorii avansați, cu experiență deosebită joacă un rol important în acest proces.
- Activitățile de învățare sînt negociate și flexibile, în funcție de obiectivele urmărite și necesitățile curente ale grupului.
- Membrii comunității sînt autonomi. Ei beneficiază de condiții adecvate pentru a realiza propriile activități și a lua propriile decizii referitoare la procesul de instruire.
- Nivel superior al dialogului, interacțiunilor și colaborării.
- Un scop comun [10].

În contextul celor expuse mai sus, dar și reieșind din exigențele actuale, un cadru didactic cu prestație bună ar trebui să facă neapărat parte dintr-o comunitate profesională: la nivel de catedră, instituție, rețele profesionale care funcționează actualmente. Comunități profesionale de învățare pot fi constituite și din instituții-partenere. Aceste rețele facilitează cooperarea, împărtășirea experienței și a rezultatelor (P. Clark, 1999); școlile respective nu urmează o agendă proprie, încercînd să cîștige și din ceea ce fac alții. Baza valorică ce le îndeamnă să își împărtășească experiența practică și să stabilească echipe educaționale este integrativă.

Astfel, în cadrul implementării leadership-ului paideutic în contextul Republicii Moldova, cu implicarea a trei instituții școlare, au fost studiate, analizate și dezvoltate comunități profesionale: la nivel de catedră (5); la nivel de instituție (3); la nivel de rețea de instituții (1). Cadrele

didactice implicate în programul *Leadership paideutic* au demonstrat abilități de care este nevoie pentru a face parte dintr-o comunitate profesională de învățare:

- *cercetare și reflecție*: proces prin care grupul se aprofundează în conținuturi. Una dintre principalele abilități este formularea întrebărilor, care conduce la noi niveluri de înțelegere și accelerează procesul de gîndire colectivă;
- *ascultare*: capacitatea de a trece dincolo de ascultarea activă – abilitatea membrilor grupului de a fi prezenți și deschiși la sensurile (explicite sau implicite) exprimate de colegi și de grup în întregime;
- *suspendarea deciziei*: abilitatea de a fi deschis la noi perspective, alternative ale realității;
- *identificarea presupunerilor*: utilizînd variate instrumente și metafore, membrii grupului învață să identifice presupunerile proprii și ale colegilor pentru a descoperi fundamente comune, incoerențe în gîndirea colectivă care pot crea efecte și rezultate nedorite.

Activitățile organizate în cadrul programului de leadership paideutic au permis consolidarea comunităților implicate, contribuind prin interacțiune frecventă, sprijin reciproc și preluare de responsabilități la soluționarea unor probleme comune și la identificarea unor căi de fortificare a competențelor profesionale ale cadrelor didactice din diferite perspective. Reieșind din rezultatele monitorizării comunităților profesionale, menționăm că membrii acestora sînt interesați, în primul rînd, de o reușită academică bună a tuturor elevilor și de crearea unui mediu prietenos copilului. Ei comunică și colaborează, asigurînd coerența și consecvența demersului educațional, care să răspundă și să satisfacă necesitățile fiecărui elev.

De asemenea, toate cadrele didactice participante în acest proces de perfecționare au conștientizat plener dimensiunile rolului de profesor-lider, înțelegînd importanța implicării în dezvoltarea profesională continuă a colegilor, precum și a relațiilor de colaborare, fapt ce permite promovarea ideilor noi și realizarea impactului la nivel de școală. Astfel, o condiție importantă pentru funcționarea comunităților profesionale este promovarea și abordarea unei *culturi a colaborării*, atît la nivel de școală, cît și la nivel de rețea de instituții și agenții externe (facultăți pedagogice, organizații neguvernamentale etc.). Colaborarea se află în centrul leadership-ului paideutic și reprezintă factorul care determină acceptarea schimbărilor în mod colectiv. Leadership-ul paideutic este premisa pentru redistribuirea puterii în cadrul școlii, trecerea de la controlul ierarhic determinat la control de la egal la egal, colegial. În modelul acestuia baza puterii este difuză și autoritatea este dispersată în cadrul comunității didactice. O dimensiune esențială a

acestei abordări este colegialitatea, încrederea și sprijinul reciproc.

În pofida faptului că importanța și eficiența *colaborării* este demonstrată prin nenumărate studii și practici pozitive (J.W. Little, 1990; E. Rosenholtz, 1989; G. Lieberman, 2000), cadrele didactice continuă să lucreze izolat. Chiar dacă este promovată în școli, aceasta se limitează la participarea la ședințele diferitelor organe și se încheie la ușa clasei. Colaborarea profesională propriu-zisă presupune însă un *proces sistematic, profesorii lucrând împreună pentru a analiza și a îmbunătăți activitatea la clasă*. În echipe, ei analizează, răspund la întrebările apărute, ceea ce favorizează o înțelegere comună mai profundă a lucrurilor. Implicit, aceasta conduce la o reușită mai bună a elevilor. Colaborarea este o relație cu un anumit sens: toate părțile aleg, dintr-un punct de vedere strategic, să coopereze pentru a atinge un țel comun. Succesul ei, datorită naturii sale voluntare, depinde, în mare măsură, de abilitatea liderului/liderilor de a menține relațiile dintre părți. La cimentarea comunității profesionale, care va facilita introducerea și înțelegerea schimbărilor, instituționalizarea practicilor inovatoare și creșterea performanțelor școlii, contribuie și aplicarea unui management participativ, și leadership-ul colaborativ la nivelul instituției.

Leadership-ul colaborativ, conform lui David Chrislip și Carl Carson (în lucrarea intitulată *Collaborative Leadership*), pornește de la premisa că „(...) dacă reușim să așezăm la aceeași masă persoanele cele mai potrivite și având la dispoziție informațiile necesare, ele vor reuși să elaboreze viziuni și strategii autentice la problemele organizației sau comunității din care fac parte”. Liderii colaborativi implică toate persoanele în procesul de conducere și decizie. Deciziile sînt luate în urma unui proces de discuții și prin aplicarea regulii majorității sau, ideal, prin ajungerea la un consens. În cele din urmă, un lider colaborativ va încuraja lucrul în echipă și încrederea între membrii organizației/instituției respective.

Liderii colaborativi prezintă unele abilități specifice. Ei înțeleg provocările leadership-ului, știu să dezvolte strategii care pot depăși stările inerțiale sau de rezistență, să adune indivizi în jurul lor, să construiască un sentiment de încredere între aceștia și să transmită competențele necesare pentru a face posibile procesele colaborative. Mobilizarea comunității este realizată, de obicei, de liderii formali, aleși. Un adevărat lider, care are viziunea dezvoltării comunității, delegă rezolvarea unor probleme altor persoane, investindu-le cu încredere și acordându-le ajutor. Prin această delegare, se pot înfăptui lucruri mari și, în primul rînd, valorificarea resurselor umane. Cu regret însă, în comunitățile noastre, mulți manageri afirmă că subordonații lor nu sînt capabili să preia responsabilități suplimentare.

În acest context, este obligatoriu să elucidăm rolul liderului neformal în mobilizarea comunității. Liderul neformal este persoana interesată îndeaproape de problemele comunității, care cunoaște aproximativ căile de soluționare a acestora, se bucură de autoritate. Liderii neformali pot fi permanenți și temporari: primii mobilizează societatea pe termen lung, pe un spectru variat și larg de probleme, iar cei temporari – pentru o secvență scurtă de timp, pentru soluționarea unei probleme concrete.

Pașii mobilizării comunității sînt aceiași în toate cazurile:

- *identificarea problemei*, elucidarea motivelor apariției acesteia, selectarea căilor posibile de soluționare;
- *pregătirea suportului informațional* mobilizator, care trebuie să fie clar, concis, să conțină un mesaj ce ar demonstra necesitatea soluționării problemei și, respectiv, beneficiile pentru comunitate;
- *selectarea căilor de mobilizare a comunității* (mass-media, Internet, întruniri, foi volante etc.) și elucidarea resurselor financiare;
- *desfășurarea procesului de mobilizare*: discursul sau mesajul trebuie să fie expresiv, omniprezent și elocvent;
- *evaluarea impactului acțiunilor întreprinse*, importantă fiind colectarea informației privind feedback-ul (chestionare, evaluări finale) [5, p. 25].

Liderii colaborativi inspiră angajament și acțiune: conduc de pe poziții de egalitate cu ceilalți, construiesc cadrul pentru participare largă, susțin speranța și entuziasmul. Avantajele leadership-ului colaborativ includ: *credibilitate și proprietate; mai multă implicare în implementare; construirea încrederii; eliminarea situațiilor legate de interese conflictuale; oportunități mai bune pentru rezultate substanțiale; generarea unor noi lideri; capacitatea comunitară sau organizațională* [11].

Eficacitatea comunității profesionale de învățare poate fi apreciată în funcție de rezultatele obținute, prin rezolvarea diferitelor probleme cotidiene. Anume într-un astfel de proces au fost implicați profesorii-lideri din cele 3 instituții participante în programul de leadership paideutic. Comunitățile au fost mobilizate de persoanele responsabile (directorii) sau de cele ce se autoresponsabilizează (profesorii-lideri), care prin atribuțiile sau competențele lor au reușit să-i antreneze și pe ceilalți. Mobilizarea a avut un caracter altruist: întindem mîna altora fără să ne preocupe beneficiul personal. Impactul funcționării celor 9 comunități profesionale și al implicării cadrelor didactice în procesul de perfecționare în baza strategiei leadership-ului paideutic s-a manifestat atît la nivel de clasă, cît și la nivel de instituție, concretizîndu-se în influențe pozitive asupra elevilor, profesorilor-colegi și a școlii:

Categorii	Influențe
<i>Impact asupra elevilor</i>	Înrîurire pozitivă asupra atitudinii și mobilizării elevilor, rezultate academice mai bune, entuziasm.
<i>Impact asupra profesorilor-colegi</i>	Performanțe profesionale sporite, practici la clasă îmbunătățite.
<i>Impact asupra școlii</i>	Relații colegiale, activitate didactică de calitate, coerență în promovarea valorilor la nivel de școală, imagine îmbunătățită a școlii prin succesele elevilor la concursurile interne, locale, raionale, naționale.

Reiterăm faptul că funcționarea unor comunități dinamice de învățare poate fi asigurată doar prin colaborarea eficientă dintre toți membrii acesteia. Profesorul, lider al propriei activități, împărtășește succesele și provocările sale cu colegii, cadre didactice interesate. De asemenea, printr-o colaborare fructuoasă, el se asigură că inițiativa este acceptată, obține suportul și resursele necesare, contribuie la dezvoltarea profesională a colegilor etc. Totodată, rezultatele activității profesorului-lider influențează benefic un număr mai mare de studenți/elevi, avînd impact pozitiv asupra capacității de dezvoltare și asupra culturii organizaționale a școlii.

În concluzie: Pentru formarea profesorului ca lider, pentru calitatea și eficiența acestuia la nivel de *proces, relații, rezultat*, funcționarea comunităților profesionale este indispensabilă. Doar în cadrul lor sînt asigurate condiții optime pentru generarea continuă a cunoștințelor și sporirea rezultatelor activității profesionale, concretizate în efecte practice și schimbare culturală. Contextul oferit de acestea facilitează împuternicirea cadrelor didactice să se implice direct în luarea deciziilor la nivel de instituție, să exercite rolul de lider prin contribuție la dezvoltarea profesională a colegilor.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Bezede R. Rolul comunității de învățare în edificarea leadership-ului paideutic. În: Materialele Conferinței Științifice *Integrare prin cercetare și inovare* din 26-28 septembrie 2013, USM. Chișinău, 2013.
2. Bezede R., Goraș-Postică V. Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Chișinău: C.E. PRO DIDACTICA, 2011, 92 p.
3. Clarke P. Comunități de învățare: școli și sisteme. Chișinău: ARC, 2002. 190 p.
4. Dumbrăveanu R., Pâslaru VI., Cabac V. Competențe ale pedagogilor: interpretări. Chișinău: Continental Grup, 2014, 192 p.
5. Goraș-Postică V. (coord.). Educație pentru dezvoltarea comunității. Chișinău: C.E. PRO DIDACTICA, 2005.
6. West M.A. Lucrul în echipă. Lecții practice. Iași: Polirom, 2004. 270 p.
7. Bennis W. On Becoming a Leader, Eit. Arrow Business Books, 1998, 226 p.
8. Bonk, C.J, Wisner R & Nigrelli M. (2004) Chapter 12. Learning Communities, Communities of practices: principles, technologies and examples, in: Littleton K. Learning to Collaborate. Nova. USA
9. Brookfield S.D. Becoming a Critically Reflective Teacher. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995. 293 p.
10. <http://carbon.ucdenver.edu/~mryder/dlc.html>
11. <http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN>