

**Anca Tîrcă**

**Cum să ne  
transformăm școala**

reflecții, idei și practici  
de leadership modern

Prefață de Lucian Ciolan

EDITURA CARTEX

## Cuprins

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Prefață</i> (Lucian Ciolan) .....                                                 | 7          |
| <b>Cap. 1 De ce să ne schimbăm școala?</b> .....                                     | <b>13</b>  |
| 1.1. Școala în viitor .....                                                          | 13         |
| 1.2. Noi roluri ale școlii .....                                                     | 19         |
| 1.3. Argumente pentru schimbare .....                                                | <b>23</b>  |
| <b>Cap. 2 O școală bună pentru prezent și viitor ....</b>                            | <b>60</b>  |
| 2.1. Profilul unei școli bune .....                                                  | 61         |
| 2.2. Tipuri de școli bune .....                                                      | 84         |
| <b>Cap. 3 Management și leadership<br/>în secolul XXI</b> .....                      | <b>101</b> |
| 3.1. De sus în jos și de jos în sus .....                                            | 101        |
| 3.2. Lider pentru transformare .....                                                 | 108        |
| 3.3. Provocările zilnice ale unui director<br>de școală .....                        | 135        |
| 3.4. Cum să nu fie un director de școală .....                                       | 138        |
| 3.5. Ce ar trebui să facă sistemul și guvernării<br>pentru directorii de școli ..... | 143        |
| <b>Cap. 4 Cum transformăm școala</b> .....                                           | <b>152</b> |
| 4.1. Nivelul de pregătire al școlii<br>pentru schimbare .....                        | 152        |
| 4.2. Strategia de dezvoltare a școlii .....                                          | 154        |
| 4.3. Modelul AT de transformare a școlii .....                                       | 164        |
| 4.4. Fazele schimbării .....                                                         | 184        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Cap. 5 Exemple de intervenții care schimbă o școală .....</b>  | <b>248</b> |
| 5.1. Intervenții la nivelul profesorilor și al directorului ..... | 249        |
| 5.2. Intervenții la nivelul elevilor .....                        | 289        |
| 5.3. Intervenții la nivelul părinților .....                      | 338        |
| 5.4. Intervenții la nivelul comunității locale .....              | 356        |
| <b>În loc de încheiere .....</b>                                  | <b>361</b> |
| <b>Bibliografie .....</b>                                         | <b>365</b> |

## PREFAȚĂ

Educația contemporană și școala, în mod particular, se află (de ceva vreme) într-un punct de inflexiune, în care complexitatea provocărilor și ritmul schimbării impun o redefinire a rolului școlii. În acest context, cartea *Cum să ne schimbăm școala – reflecții, idei și practici de leadership modern* propune o analiză și, totodată, un cadru de acțiune privind modul în care conducerea unei școli poate deveni epicentrul unei transformări autentice. Anca Țîrcă a acumulat experiență ca director, expertiză în calitate de consultant și, reunind perspectivele, ne arată cum NU mai poate fi directorul, dar și cum ar trebui să fie: directorul nu mai poate fi doar gestionarul resurselor umane și materiale, ci trebuie să devină arhitectul unei viziuni educaționale centrate pe colaborare, inovație și dezvoltare organizațională.

Leadershipul educațional modern presupune cultivarea unui climat instituțional care favorizează învățarea continuă. Michael Fullan subliniază că schimbarea reală în educație nu se produce prin presiune externă, ci prin capacitatea liderului de a mobiliza oamenii în jurul unui scop comun, generând un sentiment de responsabilitate colectivă. Cu alte cuvinte, directorul unei școli devine facilitator al unei culturi a implicării, al unei poziționări de tip *whole school approach*. Similar, Andy Hargreaves afirmă că profesorii sunt agenți ai schimbării numai în măsura în care se simt sprijiniți și valorizați de liderul lor; în lipsa acestei susțineri, inovația se transformă într-o

sarcină izolată, nu într-un proces instituțional, într-un mod de viață.

De aceea, transformarea unei școli nu se poate realiza unilateral. Ea presupune un parteneriat autentic între director, echipa educațională, elevi, părinți și comunitate. Acest tip de colaborare se bazează pe comunicare transparentă, încredere și respect profesional. Directorul modern e dispus să învețe, e dispus să asculte, să analizeze critic și să își ajusteze propriile practici, să creeze condiții și să facă posibilă transformarea.

Totodată, schimbarea educațională necesită o viziune strategică, dar și flexibilitate metodologică. Peter Senge, prin conceptul de „organizație care învață”, argumentează că instituțiile capabile să se adapteze sunt cele care încurajează reflecția, colaborarea și asumarea responsabilă a inițiativelor. În acest sens, școala devine un spațiu de experimentare și cercetare pedagogică, nu doar de transmitere a cunoștințelor și formare a competențelor.

Transformarea unei școli implică și o doză semnificativă de curaj instituțional. Este nevoie de disponibilitatea de a recunoaște limitele actualelor practici, de a pune sub semnul întrebării rutine stabilite și de a explora noi direcții de acțiune. Acest demers nu este lipsit de rezistență, însă liderul educațional trebuie să gestioneze schimbarea cu empatie și rigoare, respectând ritmul de muncă și capacitatea de adaptare ale echipei. Schimbarea durabilă nu se impune rapid, ci se construiește cu consecvență și perseverență.

Cartea de față oferă direcții conceptuale și instrumente practice pentru acest tip de conducere

școlară orientată spre viitor. Ea se adresează celor care cred că leadershipul educațional este o formă de responsabilitate socială și profesională, iar școala trebuie transformată într-un spațiu deschis, prietenos, propice pentru învățare și dezvoltare continuă.

Lucian CIOLAN

Profesor de Politici educaționale și cercetare  
în educație, Universitatea din București

# **Cum să ne transformăm școala**

reflecții, idei și practici  
de leadership modern

## **CAP. 1 DE CE SĂ NE SCHIMBĂM ȘCOALA?**

### **1.1. Școala în viitor**

Trăim într-o lume care devine pe zi ce trece tot mai nesigură, o lume în care nu se mai știe cu certitudine ce îți este mai necesar în viață: să ai multe cunoștințe din diverse domenii, să stăpânești diverse discipline de studiu și să parcurgi manualele aferente din școli sau să știi cum să fii rezilient, cum să trăiești în stare de bine și cum să îți găsești echilibrul în vremuri grele. Pandemia și războaiele recente ne-au învățat că viitorul te ia prin surprindere, îți schimbă viața în mod neașteptat și că vom trăi într-o lume în care ceea ce știm și poate fi controlat se va combina cu neprevăzutul și cu ceea ce nu putem controla.

Secolul XXI a dus comunicarea la un nivel global prin social media, a venit cu o mulțime de inovații tehnologice, precum inteligența artificială, roboții sau imprimarea 3D, dar și cu provocări precum amenințarea vieții private, știrile false sau exacerbară naționalismului și contestarea realizărilor democrației. Avem de-a face cu o translatăre de la diviziunea muncii la responsabilitatea comună, care necesită contribuția fiecărei persoane la binele comun prin abilități și cunoștințe specifice. Marea provocare pentru educație în aceste vremuri este să identifice modalitățile cele mai bune prin care să formeze abilitățile necesare pentru a trăi în lumea de azi și în cea de mâine și să transmită acele cunoștințe specifice utile pentru a face față noilor schimbări de paradigmă.



Pentru că lumea și societatea se schimbă rapid, școlile trebuie să se schimbe și ele pentru a răspunde unor noi așteptări și roluri. Dacă ne uităm într-un album cu poze de familie, vedem diferențe majore în ceea ce privește felul în care arătam, cum eram îmbrăcați, cum trăiam și ce preocupări aveam acum 50 de ani față de prezent. Dacă ne uităm însă la poze cu o clasă dintr-o școală, ele arată aproape la fel: cea de azi și cea de acum 50 de ani, cu șiruri de bănci, un profesor care stă în fața elevilor și vorbește, elevi care iau notițe. S-a observat de-a lungul timpului că, în ciuda unor inițiative îndrăznețe pentru vremea lor, educația este un domeniu rezistent la schimbare, în care tradițiile joacă un rol important și sunt menținute și de mulți părinți care se raportează la acea, destul de des întâlnită, replică: „pe vremea mea școala era mai bună”. Curricula, modalitățile de evaluare și chiar modul în care se desfășoară orele de curs sunt elemente care se modifică cu mare greutate, deși tot mai mulți se întreabă în prezent cum va arăta școala pentru generațiile născute în 2025: va mai fi un spațiu cu o anume destinație și o clădire clasică, sau elevii vor putea învăța oriunde și oricând, cu ajutorul inteligenței artificiale și al profesorilor orientați spre alte roluri decât cele cu care suntem obișnuiți?

În cele mai multe locuri de pe glob, viziunea despre învățare este la fel în prezent cum era acum zeci de ani. Școala de azi este în urma vremurilor pe care le trăim, în multe părți ale lumii, de unde nevoia de a o reforma și de a o transforma într-o instituție care să își îndeplinească rolul pentru care a fost creată: acela de a pregăti viitori adulți performanți pentru tipul de societate în care

trăiesc, persoane capabile să contribuie la evoluția și bunăstarea comunităților, statelor și omenirii.

Un studiu UNESCO<sup>1</sup> referitor la cum va arăta educația în anul 2050 menționează că cea mai importantă și necesară competență pe care școala va trebui să o formeze este cea de *management al ambiguității și al incertitudinii*. Ambiguitatea este definită în raport cu slăbirea unor limite, granițe și categorii, cu reformularea unor valori și apariția unor forme și formule noi de percepere a realității. Incertitudinea include faptul că ne putem aștepta ca ziua de mâine să nu fie la fel ca ieri, precum și un grad de predictibilitate foarte scăzut.

Într-un interviu pentru *Tribuna învățământului*<sup>2</sup>, Mircea Cărtărescu afirma că „trăim o criză generală a ființei umane, provocată de un avans fără precedent al tehnologiilor de vârf (așa-zisele tehnologii *bleeding-edge*), și care ar putea duce la o imprevizibilă și înfricoșătoare post-umanitate. Suntem în mijlocul unei revoluții generalizate și tot mai accelerate, în fața căreia învățământul, dintotdeauna rămas în urma avansului științific, nu mai poate face deloc față în ultimele decenii. Nu e vorba numai de avansul științific și tehnologic, ci și de toate mutațiile, inclusiv politice, sociale și psihologice, pe care acesta le produce: o superconectare prin rețelele de socializare, o repulsie față de orice autoritate, inclusiv a experților, o imposibilitate a consensului, o invazie a consumului și a entertainmentului, o de-realizare a vieții, care devine o

---

<sup>1</sup> UNESCO, *The Futures of Education for Participation in 2050: Educating for Managing Uncertainty and Ambiguity*, 2020.

<sup>2</sup> Mircea Cărtărescu, „Educația ne dă un mod de întrebuințare a lumii...”, *Tribuna învățământului*, 7 feb. 2020.

*matrix*, o iluzie, un vis cu ochii deschiși. Educația e într-o criză adâncă, mai supraviețuiește doar inertial și la minima rezistență. Nimeni nu știe ce să facă cu generațiile noi, „mutante”, care au abandonat cartea în favoarea ecranelor. Nimeni nu știe ce proiect uman vrea să urmeze, ce fel de umanitate vrea să producă.”

În acest context, e nevoie de cât mai multe analize și dialoguri pe *tema școlii în viitor*, e nevoie de reflecție și, mai ales, de inițiative care să producă schimbări în modul în care concepem procesele de învățare și în modul în care funcționează școlile. Din păcate, multe sisteme de învățământ au rămas cantonate în abordări care nu mai corespund realităților societății prezente. Dacă nu fac un efort masiv pentru *a alinia educația la cerințele actuale și viitoare*, aceste sisteme vor eșua, atrăgând după sine declinul țărilor respective.

Din fericire, însă, există minți și voci la nivel mondial care analizează și fac proiecții pe termen lung, atât de necesare pentru anii care vor urma. OECD<sup>3</sup>, de exemplu, realizează permanent astfel de analize, iar experții acestei organizații au conceput deja scenarii privind școlile în „viitorurile” educației. Cele patru tipuri de școli ale viitorului, așa cum sunt văzute de OECD, sunt următoarele:

1. *Școala așa cum o știm*, dar modernizată cu tehnologii, cu o mai bună planificare și organizare și cu eficacitate crescută.

2. *Școala sprijinită de părinți, comunitate și companii*, în care învățarea are loc pe o gamă largă de

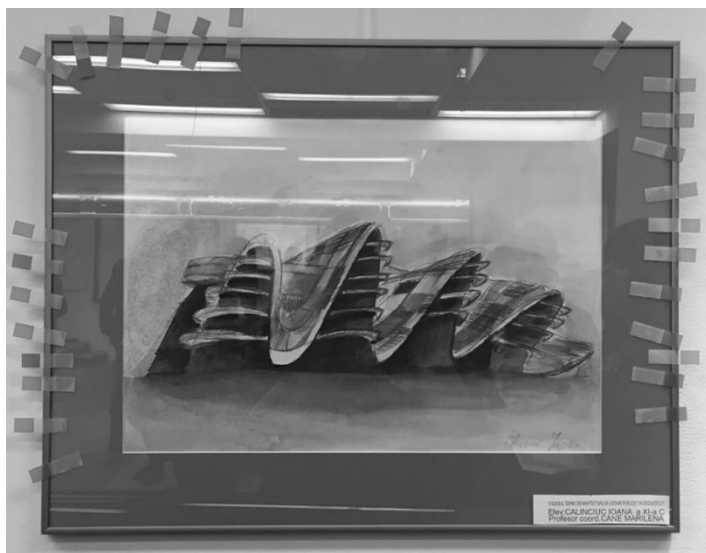
---

<sup>3</sup> [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=424615178785931](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=424615178785931), 2021.

platforme publice și private și de la o mulțime de furnizori, online și offline.

3. *Școala ca hub de învățare*, în care elevii iau inițiativa și experimentează împreună cu profesori dedicați, învățarea având loc dincolo de pereții claselor, într-o comunitate extinsă.

4. *O societate fără școală*, în care tehnologia trasează granițele dintre muncă, învățare și timp liber. O învățare bazată pe creativitate și nevoi specifice, care se produce oriunde și oricând.



Pe baza cercetărilor și analizelor realizate de experți (de exemplu, pe ResearchGate) și luând în calcul tendințele de dezvoltare previzionate de diverse instituții, ne putem imagina o școală a viitorului ca una în care:

- se va schimba atât procesul de învățare, cât și mediul de învățare;
- învățarea va fi în strânsă legătură cu tehnologiile și internetul;
- curriculumul va fi regândit și flexibilizat, iar ponderea materiilor predate de profesori va scădea în favoarea alegerii de către elevi a unor obiective de atins în parcursul școlar;
- elevii vor fi parte a procesului decizional privind curriculumul și modul în care se ating obiectivele curriculare;
- profesorii vor avea noi roluri, de exemplu, acela de a ghida învățarea, de a o facilita, de a o provoca și de a interveni atunci când este necesar sau când elevul le solicită ajutorul;
- profesorii vor colabora cu experți din domeniile ingineriei și IT;
- învățarea colaborativă va fi principalul mod de învățare utilizat în școală.

