

## A LITERARY REVIEW OF SCHOOL LEADERSHIP POLICY REFORMS AND THE ROLE OF SCHOOL LEADERS

Marian CIONTESCU  
PhD Student, Valahia University of Târgoviște

*Abstract: This review of the literature on school management policy reforms and the role of school leaders aims to understand the factors influencing the adoption of these reforms and trends that lead to policy changes in this area. The analysis shows that there is an eclectic set of research that covers the management of a school from different perspectives.*

*A political perspective associates school management reforms with contextual changes related to decentralization, autonomy, accountability and an increasing focus on school outcomes. The perspectives of improving the didactic act, of the school, recognize the key role of the school leader in changing the education.*

*The results of this review indicate that, although there is a lot of research on school leadership, the analysis and promotion of policies to support and strengthen school leadership roles to support school improvement seems to have received less attention.*

*Keywords: leader, reforms, school, policy, role*

### 1. Introducere

De ce ar trebui să ne concentrăm asupra politicilor conducerii școlii?

Un set semnificativ de dovezi a demonstrat impactul pe care conducerea unei școli îl are asupra îmbunătățirii educaționale. Deși influența conducerii este adesea indirectă, aceasta contribuie la stabilirea unor medii fructuoase, medii în care școlile pot dezvolta un proces instructiv – educativ de înaltă calitate.

Cu toate acestea, abia în ultimii ani guvernele țărilor au început să investească mai mult în școli și au început să introducă politici de conducere a școlilor ca parte a agendelor lor de reformă a educației.

În anii anteriori, când liderilor școlilor și echipelor lor li s-a atribuit un rol mai administrativ, introducerea politicilor de conducere a școlii părea mai puțin prioritar.

Azi, politicile de conducere a școlii sunt înțelese ca o componentă cheie în îmbunătățirea educației.

Sprijinul pentru dezvoltarea conducerii școlii este analizat din perspectiva politicii educaționale, a îmbunătățirii școlii, a impactului conducerii școlii și a studiilor politicii de conducere școlară.

### 2. Rolul în schimbare al conducerii școlii

Reformele conducerii școlare răspund la un context de schimbare a educației prin descentralizare, responsabilitate și, de asemenea, la o concentrare sporită asupra rezultatelor școlii.

Privind îmbunătățirea educației și a conducerii școlii, cercetătorii au un impact indirect asupra educației și școlarizării, fiind luată în calcul implementarea unei varietăți de reforme care vizează îmbunătățirea predării, dar nu considerată o prioritate politică.

În majoritatea țărilor selectate, reformele conducerii școlii au fost introduse într-o măsură limitată în raport cu capacitatea lor de îmbunătățire educațională.

Există principii, termeni și concepte diferite ale conducerii școlilor care variază în funcție de țară, cultură, limbă, structuri care guvernează educația. Privind această chestiune, conducerea școlii se referă la persoane sau echipe care conduc instituții de învățământ la nivel primar sau gimnazial.

Au fost folosiți termeni diferiți pentru a defini rolul persoanei sau al echipei care conduce o școală: administratorul școlii, contabilul școlii, directorul școlii, directorul adjunct al școlii.

De asemenea, terminologia variază în funcție de țară, cultură, guvernare educațională și de practica de conducere a școlii. De exemplu, în țările latino – americane, termenul cel mai frecvent utilizat este director de școală, în timp ce în unele țări termenul de administrator de școală reflectă sarcinile de supraveghere administrativă a școlii, nu neapărat cele legate de lucrul cu profesorii pentru susținerea învățării elevilor.

Uniunea Europeană (UE) definește în 2013 un lider de școală ca fiind persoana care – singură sau cu o echipă, cum ar fi un consilier de administrație – conduce o școală și este responsabilă cu administrarea sau conducerea școlii.

Rolul acestei persoane poate include responsabilități organizatorice, pedagogice și educaționale. Având în vedere anumite circumstanțe, liderii școlii sunt chemați să organizeze implementarea curriculumului, activități extracurriculare, testarea și evaluarea profesorilor, examene naționale, având și responsabilități financiare în unele cazuri, dar și rolul de a preda.

Eurydice publică informații periodice despre conducerile școlilor în toate statele membre UE încă din 2015, folosind termeni ca “șef de școală”, “conducerea școlii” observându-se că termenul de conducere a școlii poate fi atribuit unei echipe, echipă ce poate include unul sau mai mulți șefi de școală (directori adjuncți).

Modul în care schimbările în rolul conducerii școlii au avut loc în diferite țări și contexte variază fiind distinse anumite tendințe. Liderii unităților de învățământ de la mijlocul secolului XX erau profesori, primari sau primus inter pares ori erau administratori.

Începând cu anii 1990 acești manageri erau preocupați mai tot timpul de rezultatele școlare, rolul liderului de conducere a școlii se schimbă odată cu începerea anilor 2000, având mai multă libertate și regimuri de responsabilități ridicate, creând un sistem caracterizat prin colaborare și responsabilitate.

Schimbările menționate mai sus continuă să fie marcate de moduri importante de contexte, politici specifice, precum și de alte cadre juridice în care funcționează școlile.

Cu toate acestea, în ultimii 15-20 de ani, există un anumit grad de convergență în politicile educaționale în toate țările OECD, lucru care a influențat rolul conducerii școlilor atât din punct de vedere istoric, cât și din punct de vedere al influențelor

educației guvernată de tradiții de participare democratică, de organizație birocratică și de procese regionale de recrutare a personalului, directorul școlii jucând rolul unui manager cu responsabilități pentru buna funcționare a școlii în cadrul unei birocrății centrate.

În acest sens, profesorii au lucrat izolat unul de celălalt, rolul directorului a fost conceput ca un administrator birocratic sau un profesor – șef, ori o combinație între cele două.

Pont (2008) și Glatter (2014) au analizat modul în care a evoluat rolul de director dintr-un rol administrativ în anii 1960-1980, la un rol de conducere în anii 1980-1990, iar în cele din urmă la un rol de manager de școală la începutul anilor 2000.

Încă din anii 1990, sistemele de învățământ trec printr-o serie de schimbări îndepărtându-se de gestionarea centrală a contribuțiilor educaționale de către ministerele educației către o descentralizare și o mai mare autonomie școlară în căutarea îmbunătățirii activității școlii cu accent pe responsabilitate și rezultate școlare.

Acest lucru a făcut ca liderii școlari să adopte un rol managerial concentrându-se pe îndeplinirea obiectivelor școlare cu preponderență în țările vorbitoare de limbă engleză. A urmat introducerea mai multor evaluări naționale și internaționale la nivelul sistemelor începând cu secolul XXI, în conformitate cu tendințele de creștere a responsabilității publice și descentralizare.

Introducerea mai multor evaluări a reflectat, de asemenea, o trecere cu mai multe rezultate, moment în care rolul de lider s-a aplecat către o conducere instrucțională concentrându-se direct asupra acestor rezultate ale școlilor.

Din 2010-2015, când educația a devenit mai complexă în toate țările OECD, s-au creat modele de guvernare pe mai multe niveluri care se bazează pe diferite responsabilități și o autonomie sporită pentru consiliile de administrație ale școlilor, autorități locale și conducătorii acestor școli pentru a răspunde nevoilor comunităților locale.

În același timp, natura schimburilor între sistem, la nivel școlar, local, regional și național se schimbă cu participarea unui număr de părți interesate, schimbând rolurile și responsabilitățile celor implicați în educație, inclusiv a liderilor din școli care se află în centrul proceselor de schimbare, rolul acestora trecând de la conducerea programului de învățare în cadrul școlii la o abordare mai complexă și mai rafinată ca facilitatori ai activității colective a profesioniștilor din școlile lor și din jurul acestora.

La baza acestei abordări se află dezvoltarea culturilor de colaborare, Hargreaves și Connor numind acest profesionalism „colaborativ”, în timp ce Kools și Stoll (2016) folosind conceptul de școli ca organizații de învățare.

Este important să reținem că toate cele spuse mai sus se referă la tendințele generale din țările OECD, care variază în funcție de context, Scheerens (2012) demonstrând că există mai multe tipuri de conducere. De exemplu, în țările în care există o tradiție democratică și cultura conducerii nu este predominantă, cultura școlii este adesea caracterizată de o colaborare pedagogică între profesori, Scheerens numind aceasta o conducere distribuită. În țările mai descentralizate, unde autonomia școlilor este mai pronunțată, exercitarea conducerii poate fi mai directă. În țările cu o tradiție

mai birocratică și mai centralizată, directorii pot avea o funcție de autoritate și mai reprezentativă.

Înțelegerea tipurilor de conducere dependente de context este esențială pentru înțelegerea tipurilor de politici pe care țările le vor adopta pentru a reforma rolurile liderilor din școli.

### 3. Metodologii

Pentru a analiza reformele conducerii școlii sau politicile de conducere a unei școli, pot fi utilizate diferite abordări ca: studii de caz, metode mixte, studii etnografice sau mai multe studii orientate spre politici.

Scopul a fost de a face lumină asupra schimbărilor în natura rolului conducerii școlii și asupra factorilor care au influențat această schimbare. Revizuirea a abordat politici de conducere și reforme școlare axate pe adaptarea sau transformarea practicilor actuale ale liderilor școlari, indiferent dacă au fost întreprinse de ei înșiși sau ca parte a unei strategii de îmbunătățire a educației.

Autorii mai multor studii au întreprins o revizuire și o analiză a literaturii academice și politice privind reformele educaționale și conducerea școlilor, revizuirea vizând formarea unei înțelegeri mai profunde a motivelor care stau la baza schimbărilor ori a reformelor în domeniul conducerii școlilor în mai multe țări din OECD.

Materiale precum jurnale, cărți, enciclopedii internaționale, rapoarte de la anumite organizații naționale și internaționale au fost analizate, obiectivul fiind identificarea surselor bibliografice care îndeplinesc niveluri ridicate de rigoare științifică. S-au folosit termeni de căutare pentru a acoperi ambele perspective (schimbarea politicii, cât și conducerea școlii), termenii reflectând scopul studiului: conducerea școlilor, politica educațională, reforma educației.

Deși analiza s-a limitat la materiale dintre anii 1990-2015, conducerea școlii a câștigat importanță ca subiect științific și de cercetare în această perioadă, revizuirea fiind actualizată cu literatură mai recentă în măsura în care a fost posibil.

Această revizuire a literaturii își propune să înțeleagă factorii care influențează adoptarea reformelor politicii de conducere a unei școli și dacă există unele tendințe comune care conduc la schimbări de politici în acest domeniu.

O perspectivă politică asociază reformele conducerii școlii la schimbările contextuale legate de descentralizare, autonomia școlii, responsabilitate sau punând accent din ce în ce mai mare asupra rezultatelor educației.

Conducerea cadrelor didactice a atras interesul științific în ultimul deceniu din cauza potențialului său de a construi capacități interne de îmbunătățire durabilă a educației. Studiile existente au fost în mare parte descriptive și limitate la studii calitative, lipsind în a demonstra dacă și în ce măsură conducerea unei școli poate influența profesorul.

Rezultatele au demonstrat că o conducere centrată pe învățare a directorilor de școli a avut un efect direct moderat, dar statistic a avut un efect semnificativ asupra conducerii profesorilor, cercetările confirmă că practicile de conducere ale directorilor de școli, cu accent specific pe predare și învățare, erau importante pentru crearea unei

culturi școlare în care participarea cadrelor didactice la decizii și entuziasmul lor de întreprinde practici de conducere erau susținute.

#### 4. Noile așteptări

Dezvoltările descrise sugerează creșterea și cerințele mai complexe a noilor așteptări a liderilor școlari. Cu toate acestea există puține modificări în înțelegerea percepută a rolurilor și sarcinilor conducătorilor de școli și a modelelor de conducere.

Într-un studiu internațional Brauckmann (2012) OECD a folosit date pentru a investiga lideri de școală cu diferite stiluri de conducere: instructiv, participativ, personal, antreprenorial și structural.

Caracteristicile unui stil de conducere instructiv presupun crearea și susținerea introducerii unei idei noi pentru instruire, monitorizarea activității profesorului și a elevilor oferind feed-back sistematic către colegi și folosind date de evaluare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Această conducere instructivă a fost agreată mai mult în Anglia și Italia.

Liderii cu un stil de conducere participativ se străduiesc să creeze o viziune comună pentru îmbunătățirea activității școlii bazându-se pe luarea deciziilor comune, încurajând cooperarea între profesori, rezolvarea problemelor împreună și să asigure autonomia profesorilor, în acest stil de conducere liderii școlilor din Germania neidentificându-se.

Stilul personal de conducere care include recunoașterea, recompensarea și promovarea dezvoltării carierei profesorului s-a încadrat în media liderilor școlilor germane.

Un stil de leadership antreprenorial este axat pe relația dintre școală și comunitate, pe cooperarea cu părinții și alte școli din zonă. Aici s-au creat în prim plan activitățile conducătorilor de școli, de consolidare a încredere între școală și comunitate, și promovarea unei imagini pozitive asupra școlii.

Atât liderii școlari din Germania, cât și liderii din alte țări chestionate, au evaluat pozitiv acest stil, comparativ mai ridicat decât alte stiluri de conducere.

Stilul structural de conducere se structurează mai mult pe disciplină și atmosferă în școală, cu claritate și transparență privind funcțiile și rolurile profesorilor, comportamentul elevilor și utilizarea echitabilă a regulilor și sancțiunilor.

Acest stil de conducere a fost apreciat de liderii din școlile germane comparativ cu răspunsurile de la colegi din alte țări.

Pentru a îmbogăți cercetarea este nevoie de o abordare folosind opiniile personale ale conducătorilor de școli și de a vedea unde se situează în contextul local având propriile sarcini și înțelegerea profesională.

Explorând cercetarea se poate naște o întrebare “cum își conceptualizează liderii din școli funcția și activitatea și cum o interpretează cu privire la situația locală a școlii lor?” A fost folosită ca exemplu, pentru a studia modul în care liderii de școli își înțeleg rolul profesional, în procesul de îmbunătățire a școlii, o reformă a școlilor medii din Austria, cercetarea având drept scop scoaterea la lumină a discrepanței dintre noile

cerințe care au fost promovate de politica educațională și lipsa atribuirii unor noi stiluri de conducere de către lideri.

Spre deosebire de alte școli din alte țări, structura de guvernanță a școlilor din Austria este extrem de birocratică, organizată central și ierarhizată. Rolul conducătorilor de școli este în primul rând de a administra și controla școlile după cum spune autoritatea școlară centrală. Liderii acestor școli sunt profesori și constituie interfața dintre autoritățile școlare și problemele școlilor locale.

Se așteaptă ca cei care conduc școlile să fie loiali autorităților școlare și curriculum-ului național, dar și profesorilor și elevilor. Liderii trebuie să urmeze politici prescrise și au o autonomie limitată pentru abordarea problemelor din programa școlară, buget sau personal. Profesorii au autonomie în predare și abordare didactică.

Pentru a răspunde la întrebarea de cercetare s-au realizat interviuri semi-structurate cu lideri de școli, în mai multe școli medii din Austria. Ghidurile de interviu au fost structurate pentru a explora rolurile de lider școlar în procesul de implementare a noii reforme. Utilizarea acestor interviuri a oferit oportunități pentru a întreba despre experiențele conducătorilor de școli. Expertiza în urma acestor interviuri, atât teoretice cât și pe teren, nu s-a bazat pe cunoașterea teoretică a unui domeniu, ci pe activitatea liderilor din școli care au avut posibilitatea de a-și folosi abordarea și cunoștințele în a structura școala ca domeniu de acțiune.

Liderii din școli structurează și condițiile de acțiune ale altor actori din școli, într-un mod semnificativ și orientat pe acțiune, fiind considerați în acest sens ca experți pentru propria școală.

Au fost selectate persoane pentru interviuri din medii regionale diferite, au fost luate în considerare diferite locații școlare pentru a face distincția între școlile rurale și cele urbane. Interviurile au fost realizate la nivelul școlilor găsind liderii din școli în propria lor acțiune îmbogățind practica lor de zi cu zi.

Au fost întrebări cu privire la caracteristicile școlii, așteptările din interiorul și din afara școlii, toate interviurile au durat între 30 și 70 de minute, au fost înregistrate și transcrise, analiza lor realizându-se în mai multe etape.

Materialul pentru interviu a avut ca teme rolurile de lider școlar, strategiile și contextul conducerii școlii. Aceste teme au fost rezumate în funcție de caracteristici și clasificate în funcție de afirmații, termeni, concepte și relevanță în cadrul textului.

Abordarea analitică evidențiază interacțiunea dintre contextul local al școlii și școala ca instituție, dar și perspectivele liderilor din școli și rolul lor ca reprezentanți ai școlii. Această abordare a fost aleasă pentru a explica mai bine diferențele dintre „a vorbi” și „a acționa”, dar și pentru a discuta despre strategiile liderilor școlari în implementarea unei reforme școlare.

## **Bibliography:**

Beatriz Pont, *A literature review of school leadership policy reforms*, European Journal of Education Research, development and policy, June 2020,  
European Journal of Education Research, development and policy, *School leadership: A changing landscape in policy and practices*, June 2020

Steve Munby, *The development of school leadership practices for 21st century schools*, European Journal of Education Research, development and policy, 14 April 2020,  
Mariella Knapp, *Between legal requirements and local traditions in school improvement reform in Austria: School leaders as gap managers*, European Journal of Education Research, development and policy , 03 April 2020,  
Christopher Day, Pamela Sammons, Education Development Trust, *Successful school leadership*, 2016