

O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOO

Tallinna Mahtra Põhikool, o școală de bază din Tallinn, Estonia, a devenit un studiu de caz elocvent în ceea ce privește transformarea instituțională, reușind să-și remodeleze profund cultura organizațională prin participarea la programul „*Future School*”, inițiat de Universitatea din Tallinn. Această colaborare strategică a pus bazele unei schimbări bazate pe dovezi, leadership distribuit și o concentrare reînnoită asupra competențelor elevilor.

Transformare autentică:

Tallinna Mahtra Põhikool, o școală comunitară cu o populație școlară diversă (predomină elevi vorbitori de limba rusă), și-a asumat o viziune ambițioasă: să devină o „comunitate școlară grijulie care dezvoltă abilități socio-emoționale, unde elevul este capabil să facă conexiuni cu viața de zi cu zi, valorizează culturile diferite și este un membru responsabil al societății”.

Pentru a atinge această viziune, școala a identificat necesitatea unei schimbări culturale profunde, axată pe:

1. Dezvoltarea competențelor generale și învățarea bazată pe fenomene (Phenomenon-Based Learning).
2. Integrarea învățării formale și non-formale pentru a sprijini dezvoltarea competențelor de învățare și sociale.
3. Crearea unei culturi de încredere și relații solide între elevi, profesori și părinți.

În urma unei evaluări externe, s-au constatat rezultate slabe la toate domeniile evaluate. Printre întrebările de cercetare în acea evaluare au fost: înțelegerea elevilor de ce învață, dacă există posibilitatea de alegere în procesul de instruire, întrebări despre relațiile între elevi, dar și despre colaborarea dintre profesori.

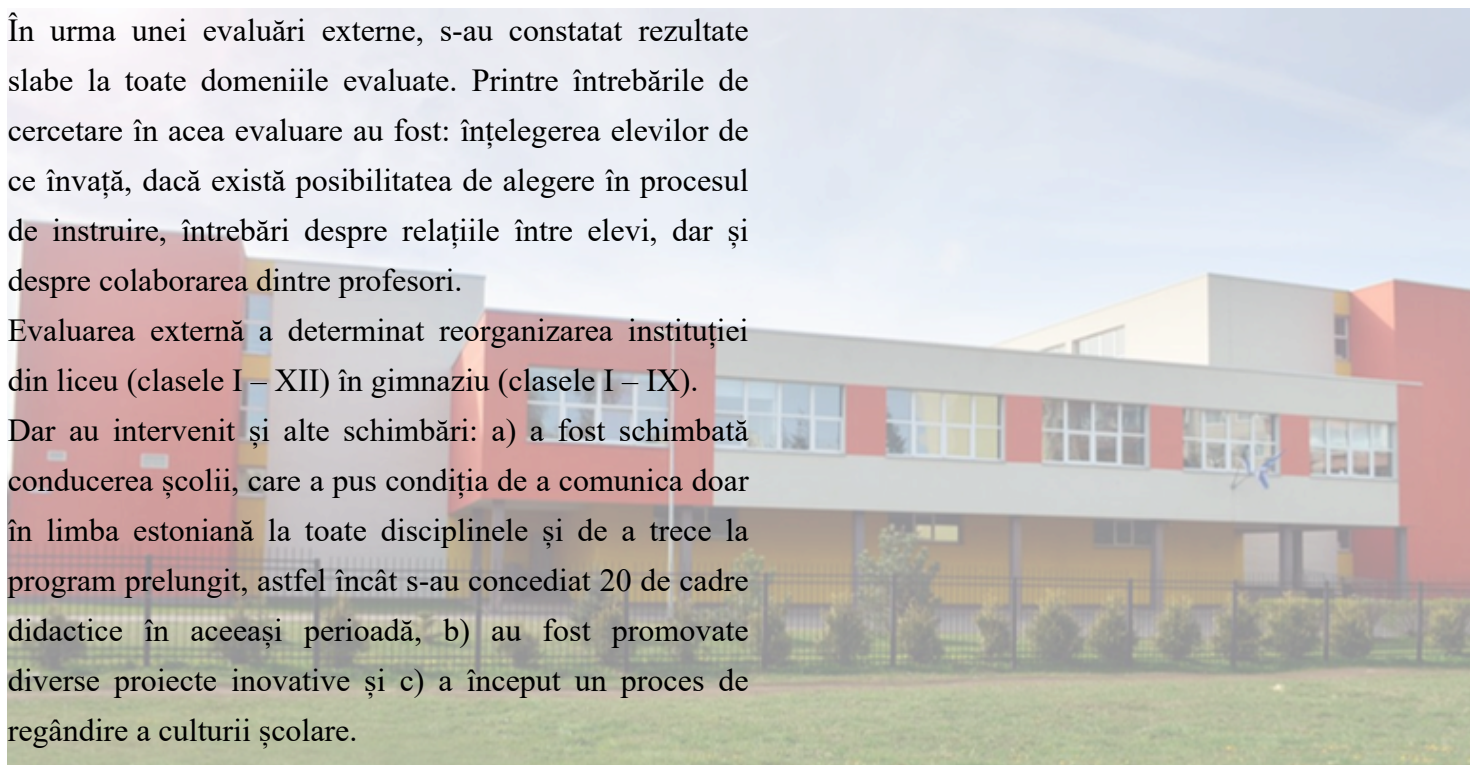
Evaluarea externă a determinat reorganizarea instituției din liceu (clasele I – XII) în gimnaziu (clasele I – IX).

Dar au intervenit și alte schimbări: a) a fost schimbată conducerea școlii, care a pus condiția de a comunica doar în limba estoniană la toate disciplinele și de a trece la program prelungit, astfel încât s-au concediat 20 de cadre didactice în aceeași perioadă, b) au fost promovate diverse proiecte inovative și c) a început un proces de regândire a culturii școlare.

Participarea la programul „*Future School*” a forțat Tallinna Mahtra Põhikool să iasă din tipare și să abordeze schimbarea într-un mod colaborativ și bazat pe date.

Programul „*Future School*”, dezvoltat de Academia de Leadership Educațional a Universității din Tallinn, este un program pe termen lung (inițial un an academic, extins la 3 ani în unele cazuri) care oferă școlilor un cadru structurat pentru a implementa schimbări bazate pe dovezi.

Pentru această școală implementarea programului a început cu întâlniri și discuții cu administrația și cadrele didactice, în urma cărora a fost formulată viziunea școlii, au fost stabilite 4 valori de bază ale școlii: **onestitatea** (ce pornește de la ideea că doar noi știm ce e mai bine pentru noi), **grija** (înțelegem că în fiecare acțiune este un gând bun și o nevoie personală), **curajul** (nu există frica de a greși, există asumarea responsabilității), **răbdare** (conștientizarea faptului că noi schimbăm cu pași mici lumea spre bine). La moment, aceste valori sunt cunoscute și împărtășite de toată comunitatea educațională.



O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOOL

1. S-a decis aplicarea unui **leadership bazat pe valori și leadership instrucțional**.
2. Profesorii și-au asumat un **program de dezvoltare profesională la nivel de instituție** prin a învăța din teoria educațională, a învăța unul de la celălalt. Pentru aceasta este stabilit un timp la începutul fiecărei zile, în perioada când elevii servesc micul dejun. Apoi, a fost stabilită o zi în săptămână când elevii învață online, pe o platformă națională securizată (unde au acces elevii, profesorii și părinții), iar cadrele didactice dedică această zi pentru formare profesională.
3. Instituția, stabilește în baza nevoilor, o **temă de cercetare** pentru un an de zile, la care lucrează toți profesorii. Tema din anul acesta vizează structura lecției. Profesorii învață unii de la alții, împărtășesc practici și își dezvoltă abilități de analiză pedagogică, ceea ce duce la consolidarea unei identități profesionale colective.
4. Schimbările au început cu **observarea la clasă**, între colegi, fără participarea directorului, ceea ce a învățat cadrele didactice să ofere feedback și să reflecteze la propriile acțiuni.
5. Este promovată **cultura încrederii și comunicării**, ce presupune un dialog deschis, consultări și împărtășirea responsabilităților. Această școală a trecut de la discuțiile libere cu administrația la discuții pe structuri, unde liderul structurii școlare (similar Comisiilor metodice, alte comisii și grupuri) discută cu echipa sa. Scopul e ca fiecare o dată în lună să comunice despre activitatea desfășurată, despre nevoi și să primească feedback.
6. **Schimbări în program:** program prelungit, lecții de 80 minute, pauză mare pentru prânz (50 min) și plimbare în curtea școlii (chiar dacă plouă sau ninge), organizarea cercurilor pe interese, stabilirea nișei instituției (în cazul acestei școli – studierea limbii japoneze), o clasă cu predare Montessori.
7. O săptămână în fiecare semestru dedicată **proiectelor** (ce dezvoltă autonomia elevilor în procesul de învățare), perioadă în care elevii, susținuți de profesori, observă, analizează, se întâlnesc cu diferiți specialiști pentru a lucra la temele proiectelor.
8. În clasele 1-4 nu sunt discipline de studiu separate, dar **integrate**.
9. Modelul de program prelungit include 2 obiective mari: a) **dezvoltarea competențelor sociale** și b) dezvoltarea **competenței de comunicare în limba străină**.
10. Realizarea proiectul **Academia Părinților**, ce constă în întâlniri lunare cu părinții, realizate de către diriginții de clase, în baza unei teme stabilite anual. Aici părinții învață cum pot să susțină copiii în procesul de dezvoltare a competențelor sociale, etc.
11. Toate procesele sunt susținute de **decizii bazate pe date**, ce vin din diverse tipuri de evaluări și monitorizări:
 - Septembrie:* diriginții adună date despre încadrarea absolvenților claselor a 9-a;
 - Octombrie:* evaluări standardizate în clasele a 4 -a și a 7-a. Liderii structurilor (similar cu șefii comisiilor metodice) analizează datele, le prezintă și identifică căi pentru îmbunătățire.
 - Noiembrie:* este sfârșitul semestrului I și sunt analizate rezultatele școlare și se identifică nevoile;
 - Decembrie:* Universitatea aplică chestionare despre dezvoltarea școlară și pe aspecte de management, în baza cărora se face o cercetare complexă.

O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOOL

Ianuarie: universitatea prezintă rezultatele preliminare a cercetării, care sunt analizate de întreaga echipă managerială și cea extinsă, a cadrelor didactice. Sunt oferite date despre percepția cadrelor didactice, a elevilor referitor la procesul de instruire și despre gradul de implicare a fiecăruia în acest proces. Cercetarea complexă este oferită școlii în luna iunie.

Februarie: aplicarea unui chestionar, din partea ministerului, despre motivație și alte aspecte ale procesului, care sunt analizate în colectivul didactic.

Martie: este sfârșitul semestrului II și sunt analizate rezultatele școlare. La fel, se aplică un chestionar elevilor (satisfacția elevilor), în care se solicită un feedback referitor la fiecare cadru didactic ce-l instruește.

Aprilie: se aplică un sistem de colectare a datelor (Happy me) despre satisfacția cadrelor didactice, date ce se referă la cât de mulțumiți sunt profesorii în activitate sau despre ardere profesională.

Mai: se aplică un chestionar cu referire la dezvoltarea competenței sociale și emoționale, care include întrebări despre: motivare, relații, cultura școlară, susținerea autonomiei școlare, învățarea limbii estoniene, percepția despre autonomia elevilor, etc.

Iunie: se prezintă rezultatele cercetării complexe din partea universității.

12. Mahtra Forum – element cheie în construirea unei culturi școlare bazate pe încredere și relații solide. „Mahtra Forum” este listat alături de alte inițiative menite să construiască relații și o cultură de încredere, cum ar fi politica „ușilor deschise”, „co-visions”, întâlnirile lunare și „ziua comunității”.

Scopul **Mahtra Forum** este de a crea o platformă de dialog deschis și colaborare între toți actorii cheie ai comunității școlare: *personalul școlii, elevi, părinți și, posibil, parteneri externi*. Acesta servește ca un spațiu democratic pentru a discuta direcția strategică a școlii, pentru a împărtăși succese și pentru a aborda provocări în mod colectiv.

„Mahtra Forum” joacă un rol crucial în etapa de **integrare culturală a inovațiilor** dezvoltate de echipele de schimbare/inovare. Iată cum:

a) **Prezentarea și validarea publică a inovațiilor:** echipa managerială/echipa responsabilă de schimbare poate folosi forumul pentru a prezenta rezultatele proiectelor pilot. Prezentând date concrete despre succesul unei noi practici (de exemplu, o metodă care a crescut autonomia elevilor), echipa nu doar informează, ci și *validează public* inovația în fața întregii comunități.

b) **Colectarea de feedback de la toți actorii:** Forumul oferă o oportunitate unică de a colecta feedback direct de la părinți și elevi cu privire la noile practici. Acest feedback este esențial pentru a ajusta și a îmbunătăți inovațiile înainte de a le implementa la scară largă, asigurând că acestea răspund nevoilor reale ale comunității.

c) **Construirea consensului și a susținerii:** Prin implicarea părinților și a elevilor în discuție, școala transformă schimbarea dintr-un proces intern, administrativ, într-un *proiect comunitar*. Când părinții înțeleg „de ce”-ul din spatele unei noi metode de predare sau evaluare, sunt mai predispuși să o susțină acasă. Acest consens este vital pentru ca o practică să devină parte din cultura școlii.

d) **Celebrarea succesului și recunoașterea efortului:** Forumul funcționează ca o scenă publică pentru a celebra succesul echipelor de schimbare și a profesorilor inovatori. Această recunoaștere publică întărește valoarea inovației și a leadershipului distribuit în cultura școlii, motivând și alți membri ai personalului să se implice.



O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOO

În esență, **Mahtra Forum** acționează ca o punte între *inovația generată la nivel de bază* (de către echipele de schimbare / inovare) și *acceptarea la nivel de comunitate*. Acesta asigură că schimbarea nu este doar implementată, ci și *înțeleasă, acceptată și susținută* de toți cei implicați, integrând, astfel, noile practici în cultura permanentă a școlii.

Provocări și soluții:

Deși Tallinna Mahtra Põhikool a reușit o transformare culturală semnificativă prin proiectul „Future School”, tranziția către un model de leadership distribuit nu a fost lipsită de obstacole. Experiența școlilor estoniene care au participat la acest program, inclusiv Mahtra, evidențiază provocări comune, în special legate de schimbarea mentalității și a structurilor de lucru tradiționale.

Iată o sinteză a principalelor provocări și a modului în care școala, sprijinită de programul Universității din Tallinn, le-a depășit:

Provocare Principală	Descriere detaliată a obstacolului	Strategia de depășire (Soluția)
1. Rezistența la schimbare și mentalitatea tradițională	Profesorii, obișnuși cu un model ierarhic, pot manifesta rezistență sau reticență în a-și asuma roluri de leadership. Unii directori au raportat că profesorii „nu acceptă” leadershipul distribuit, preferând să se concentreze exclusiv pe predare.	<i>Crearea de echipe de schimbare (Change Teams) și leadership bazat pe proiecte:</i> Programul „Future School” a impus formarea de echipe de schimbare (cu 5-7 membri, inclusiv directorul) care să lucreze la un proiect specific de îmbunătățire. Această abordare bazată pe proiecte a făcut ca leadershipul să fie perceput ca o responsabilitate funcțională (legată de un obiectiv concret), nu ca o poziție ierarhică.
2. Lipsa de timp și sarcina suplimentară	Asumarea responsabilităților de leadership (planificare, coordonare, feedback) este percepută ca o sarcină suplimentară care intră în conflict cu timpul limitat al profesorilor.	<i>Școala a integrat Comunitățile de învățare profesională și planificarea colaborativă în programul de lucru</i> (formalizarea timpului pentru colaborare și învățare). Prin „co-vision” (observații reciproce), timpul petrecut în clasă a devenit și timp de dezvoltare profesională, nu doar timp de predare.
3. Lipsa de competențe specifice de leadership	Profesorii, deși excelenți în predare, nu dețin în mod natural competențe de leadership, cum ar fi facilitarea, managementul schimbării sau utilizarea datelor pentru decizie.	<i>Mentorat și coaching din partea Universității:</i> programul a oferit fiecărei școli un consultant universitar. Acesta a oferit coaching directorului pentru a delega responsabilități și mentorat liderului echipei de schimbare pentru a gestiona problemele în procesul de schimbare. De asemenea, au fost oferite instrumente practice (white board sessions, vizualizarea obiectivelor).

O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOO

Provocare Principală	Descriere detaliată a obstacolului	Strategia de depășire (Soluția)
4. Asigurarea coerenței și a viziunii comune	Risc de fragmentare a eforturilor atunci când mai mulți lideri acționează independent, ducând la o lipsă de coerență strategică.	<i>Viziune agreată și dialog continuu:</i> școala a insistat pe elaborarea colaborativă a planului de dezvoltare. Un principiu-cheie al schimbării a fost dialogul („A fost discutat și agreat?”) și semnificația („Este relevant și de înțeles pentru profesori?”), asigurând că toți liderii distribuți acționează în cadrul unei viziuni comune.
5. Utilizarea Insuficientă a Datelor (Evidence-Based Decision Making)	Tendința de a lua decizii bazate pe intuiție sau experiență, nu pe dovezi concrete, subminând fundamentul leadershipului bazat pe dovezi.	Monitorizare și Raportare Comparativă: Școala a utilizat sondaje standardizate (la începutul și sfârșitul anului) pentru a măsura indicatori precum leadershipul distribuit și utilizarea datelor. Faptul că fiecare școală a primit un raport comparativ a creat o presiune pozitivă pentru a folosi datele ca bază pentru îmbunătățire.

Tallinna Mahtra Põhikool a depășit provocările inerente tranziției către leadershipul distribuit prin transformarea responsabilităților de leadership în practici de lucru colaborative, sprijinite de un cadru extern de mentorat și de o cultură internă a încrederii și a datelor. Această abordare a permis profesorilor să devină lideri funcționali, fără a fi copleșiți de sarcini administrative, asigurând astfel sustenabilitatea schimbării culturale.

Rezultate și impact:

Schimbarea în cultura organizațională la Tallinna Mahtra Põhikool, catalizată de „Future School”, a produs rezultate vizibile:

Indicatorul schimbării	Rezultat	Impact în cultura organizațională
Implicarea părinților	32% dintre părinți „total de acord” că opinia lor este luată în considerare (față de 18% media națională).	O cultură a încrederii și a parteneriatului activ cu comunitatea.
Leadershipul profesorilor	Accent pe recunoașterea și celebrarea succesului și inovațiilor (ex. întâlniri lunare 1+1).	O cultură care încurajează motivația și angajamentul profesorilor, transformându-i în lideri.
Viziunea de învățare	Trecerea la un model care integrează competențele generale și învățarea bazată pe fenomene.	O cultură centrată pe dezvoltarea holistică a elevului și pe relevanța învățării.
Transparența	Implementarea conceptului de „uși deschise” și „co-visions” (observații colaborative).	O cultură a deschiderii, feedback-ului constructiv și a învățării continue.

O CĂLĂTORIE CĂTRE „ȘCOALA VIITORULUI”. STUDIU DE CAZ: TALLINNA MAHTRA PÕHIKOO

Experiența Tallinna Mahtra Põhikool în cadrul proiectului „Future School” al Universității din Tallinn reprezintă un studiu de caz exemplar despre modul în care o instituție de învățământ poate realiza o transformare în cultura organizațională în mod sustenabil. Succesul școlii nu constă doar în adoptarea unor noi metode, ci în schimbarea fundamentală a modului în care este exercitat leadershipul și în care este definită responsabilitatea pentru învățare. Experiența acestei instituții nu este doar o poveste de succes, ci un ghid practic pentru orice instituție de învățământ care dorește să realizeze o schimbare culturală autentică, bazată pe încredere, colaborare și dovezi concrete. Transformarea școlii Mahtra ilustrează modul în care parteneriatul strategic dintre o școală și o instituție academică (Universitatea din Tallinn) poate cataliza o evoluție instituțională profundă, transformând școala într-o veritabilă „Școală a Viitorului”.

Elaborat de: Morari Natalia, specialistă principală, INEL

