

LEADERSHIP-UL CARE TRANSFORMĂ ȘCOALA: LECȚII DIN VIZITA DE STUDIU ÎN ESTONIA



În perioada 10–14 noiembrie 2025, o delegație formată din cinci echipe școlare din Republica Moldova a participat la o vizită de studiu în Estonia, organizată în parteneriat cu Tallinn University – Academy of Educational Leadership, UNICEF și UNDP. Experiența a oferit participanților acces direct la modele europene avansate de leadership educațional, dezvoltare profesională a cadrelor didactice și cultură organizațională orientată spre învățare.

Această vizită a confirmat un principiu fundamental: **leadershipul nu este despre funcții, ci despre felul în care cultura școlii susține învățarea, colaborarea și inovația.**

1. Cultura organizațională – infrastructura invizibilă a leadershipului

În toate instituțiile vizitate, de la Viimsi School la Hiiu School, participanții au remarcat aceeași caracteristică definitorie: **o cultură profesională matură**, construită pe valori trăite și integrate profund în rutina zilnică.

Din prezentările și discuțiile cu directorii și liderii școlari au reieșit câteva elemente constante:

- **încredere reală în profesori** – autonomia lor profesională este încurajată, nu supravegheată excesiv;
- **claritate și consecvență** – rolurile, procesele și scopurile sunt bine definite și împărtășite;
- **comunicare calmă și directă** – comportamentele sunt ghidate de respect reciproc, nu de ierarhie;
- **colaborare discretă, dar eficientă** - echipele funcționează fluid, cu responsabilitate împărtășită;
- **simplitatea mediului** – școlile sunt ordonate, aerisite și orientate spre învățare, nu spre aparențe.

Această atmosferă nu este întâmplătoare. Studiile prezentate de cercetătorii estonieni (Eisenschmidt, Vanari, Oppi) arată că **școlile performante au o infrastructură culturală puternică**, formată din norme nescrise, valori împărtășite și relații de încredere. În absența acestei fundații invizibile, reformele riscă să rămână formale sau superficiale.

2. Leadership distribuit: profesorii ca actori ai schimbării

Unul dintre conceptele-cheie explorate în vizită a fost **teacher leadership** – leadershipul exercitat de profesori în afara clasei pentru a sprijini dezvoltarea colegilor și pentru a contribui la îmbunătățirea școlii.

Modelul estonian arată că profesorii devin lideri atunci când:

- au **spațiu de inițiativă** (învățare în cercuri, proiecte interdisciplinare, cercetare la clasă);
- sunt susținuți de o **cultură colaborativă**;
- primesc **timp și resurse** pentru a experimenta și a împărtăși;
- lucrează în cadrul unor **comunități profesionale** (learning circles, PLC-uri).

La Hiiu School, de exemplu, cercurile de învățare sunt structurate riguros, pe baza unui proces ciclic de:

1. prelectură,
2. analiză a practicilor proprii,
3. introducere teoretică scurtă,
4. sarcini aplicative,
5. observarea lecțiilor.

Acest model a fost premiat în 2024 la competiția Departamentului Educației din Tallinn pentru cel mai bun proiect de dezvoltare a personalului.

Concluzia pentru liderii școlari este clară: **profesorii devin lideri atunci când școala creează condițiile – timp, încredere, obiective comune și sprijin continuu.**

3. Eficacitatea colectivă a cadrelor didactice – motorul progresului elevilor

În prezentările despre *Collective Teacher Efficacy*, cercetătorii au accentuat un fapt esențial:

„Convingerea comună a profesorilor că pot influența învățarea elevilor este predictorul nr. 1 al succesului școlii.”

LEADERSHIP-UL CARE TRANSFORMĂ ȘCOALA: LECȚII DIN VIZITA DE STUDIU ÎN ESTONIA

Acest concept, inspirat din teoriile lui Bandura și validat în cercetările din Estonia, arată că **școlile sunt mai eficiente atunci când cadrele didactice împărtășesc o viziune comună, analizează împreună date și iau decizii colective.**

Eficacitatea colectivă este susținută de:

- leadership distribuit;
- comunități profesionale de învățare;
- dialog orientat spre soluții;
- echipe mixte de profesori;
- analiză a datelor despre elevi și procese.

O școală nu poate progresa doar prin efort individual. Progresul apare atunci când **profesorii se văd ca echipă**, iar leadershipul acordă timp și spațiu pentru colaborare.

4. Leadership bazat pe dovezi: schimbarea ca proces, nu ca eveniment

Academia de Leadership Educațional din Tallinn operează pe un principiu simplu:

„Schimbarea începe acolo unde oamenii învață împreună și iau decizii pe baza datelor.”

Participanții au explorat instrumente de planificare a schimbării, precum:

- modelul celor șase elemente (viziune, competențe, motivație, resurse, plan de acțiune, indicatori);
- matricea de analiză a problemelor (nivelul de nevoie × nivelul de pregătire);
- utilizarea datelor pentru formularea obiectivelor de îmbunătățire.

Acest tip de leadership promovează **claritate, coerență și continuitate** – trei caracteristici care au făcut ca Estonia să ajungă printre cele mai performante sisteme educaționale din Europa (PISA 2022).

5. Ce învățăm din Estonia?

Dincolo de instrumente și modele, lecția principală a vizitei a fost aceasta: **leadershipul eficient se sprijină pe cultură, colaborare și încredere.**

Fără ele, niciun document strategic, program sau investiție nu poate produce schimbări durabile.

Cele cinci echipe școlare din Moldova au revenit cu un set de reflecții comune:

- schimbarea începe cu calitatea relațiilor;
- profesioniștii au nevoie de spațiu pentru a reflecta, a testa și a evalua;
- autonomia trebuie dublată de responsabilitate;
- dialogul este instrumentul central al leadershipului modern;
- mentoratul și învățarea colectivă sunt esențiale pentru progres.

Concluzie

Vizita de studiu în Estonia nu a fost doar o experiență de explorare a unui sistem educațional performant, ci o lecție despre leadershipul care transformă și despre cultura organizațională care susține învățarea pe termen lung.

Pentru INEL, aceste perspective confirmă direcția strategică de dezvoltare:

- investiție în leadership distribuit,
- dezvoltare profesională de calitate,
- dezvoltarea rețelei naționale de mentori educaționali,
- susținerea culturii organizaționale orientate spre învățare,
- promovarea deciziilor bazate pe dovezi.

Schimbarea reală în educație începe din interiorul școlilor — acolo unde liderii, profesorii și comunitățile construiesc împreună un mediu în care fiecare elev poate reuși.

Dragă cititor, dacă ați privi propria școală prin „lentila estoniană” – *în care cultura organizațională, colaborarea profesorilor și eficacitatea colectivă sunt elementele centrale ale performanței* – ce ați descoperi că funcționează bine și ce ar necesita schimbare pentru ca cadrele didactice să devină cu adevărat actori ai învățării și ai transformării instituției?

Violeta Popa,

Specialist principal, DFIMP