

# Rolul directorului de școală în dezvoltarea profesională a profesorilor

Traducere selectivă din PAUL V. BREDESO, 2006

*The School Principal's Role in Teacher Professional Development,*

## REZUMAT

Directorii de școli au o influență semnificativă asupra dezvoltării profesionale a profesorilor. Am identificat patru zone în care directorii au oportunitatea de a avea un impact substanțial asupra educării cadrelor didactice. Acestea includ: 1. directorul ca lider instrucțional și cursant; 2. crearea unui mediu de învățare; 3. implicarea directă în proiectarea, livrarea și conținutul dezvoltării profesionale; și 4. evaluarea rezultatelor dezvoltării profesionale. Cea mai importantă responsabilitate a fiecărui pedagog este să ofere condițiile în care capacitatea de învățare a oamenilor să depășească orice limite. Fie că suntem numiți directori, învățători, profesori, întemeietori, sau părinți, misiunea noastră cea mai vitală este promovarea educării umane ... și, mai presus de toate, propria noastră educare. (Barth, 1996, p. 56)

## INTRODUCERE

Printre factorii de decizie din domeniul educației, cercetători și specialiști există un consens în curs de dezvoltare care spune că dezvoltarea profesională a cadrelor didactice este extrem de vitală pentru reforma educațională, pe măsură ce ne apropiem de următorul mileniu. De fapt, pare chiar banal să afirmăm că dezvoltarea profesională a cadrelor didactice este de importanță majoră pentru îmbunătățirea școlară, axată pe rezultatele sporite ale educării elevilor. Cu toate acestea, există o nevoie continuă de a comunica importanța educării și dezvoltării continue pentru pedagogi, în mod individual și colectiv, pentru persoanele din și din afara școlii. Fără dovezi clare, pronunțate și documentate despre contribuția la succesul școlar, dezvoltarea profesională poate fi ușor descărcată la [76.21.176.150] la 05:39 03 noiembrie 2017

Paul V. Bredson și Olof Johansson 394

## COMUNICATOR

Cercetările indică faptul că directorii școlii își îndeplinesc o mare parte din sarcinile zilnice prin interacțiuni verbale și comunicări interpersonale, adică prin vorbit. (Peterson, 1978, Bredeson, 1988, Gronn, 1983, Hart & Bredeson, 1996).

În interacțiunile lor zilnice cu profesorii, directorii ajută la crearea unei opinii colective asupra eficacității profesionale de sine, subliniind modul în care educarea profesorilor și îmbunătățirea practicilor clasei afectează educarea elevilor. Directorii stabilesc așteptări mari pentru educare și pentru practicile profesionale. Ajutând profesorii în mod individual și colectiv să se perceapă pe ei înșiși ca profesioniști este deosebit de important într-o epocă de reformă în care media, factorii de decizie agresivi și publicul îi prezintă deseori pe profesori ca fiind parte a problemei din educație, mai degrabă decât promisiunea pentru îmbunătățirea școlii. Directorii se află într-o poziție organizațională unică care le oferă ocazii multiple de a-și exprima clar mesajele despre scopul, structura și impactul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice către părinți, studenți, membrii consiliului școlii și publicului larg.

Conversația este o parte importantă a muncii directorilor, dar la fel este și ascultarea. Prin ascultare, directorii împuternicesc profesorii – recunoscându-le experiențele, expertiza și autonomia profesională - toate acestea fiind esențiale pentru o comunitate de educare profesională și sănătoasă. Ca și comunicatori, directorii oferă, de asemenea, profesorilor ocazii de a promova un dialog semnificativ privind dezvoltarea profesională. În aceste conversații, directorii dau voce autonomiei profesorilor și luării profesionale de decizii în moduri care construiesc capacitatea colectivă de leadership în școală cu scopul de a întări educarea profesorilor și practicile în sala de clasă.

## SUSȚINĂTOR

Asigurarea de sprijin pentru educarea și dezvoltarea cadrelor didactice este, de asemenea, un rol esențial pe care îl au directorii de școli. Respondenții noștri au descris o gamă largă de sprijin. Sprijin financiar pentru lucruri precum: conferințe, călătorii, profesori suplینitori, materiale, taxele de școlarizare pentru studii postuniversitare, bugetele programelor și stipendiile pentru consultanți, au fost printre tipurile de sprijin financiar identificate. O altă formă de sprijin este oferită atunci când directorii crează un mediu de educare în care cadrele didactice pot să-și asume riscuri, să experimenteze cu idei și practici noi și să exerseze creativitatea. După cum a subliniat un director, "Predarea este despre dezvoltare, nu despre desăvârșire". Pe măsură ce profesorii își extind competențele pedagogice, ei trebuie să știe că directorul va fi acolo să le ofere sprijin profesional, psihologic și emoțional. Aceste lucruri sunt deosebit de importante atunci când profesorii se confruntă cu probleme și / sau cu eșecul în timpul perioadelor de probă. De asemenea, profesorii îi văd pe directori ca surse de cunoștințe și expertize

profesionale. De exemplu , cunoștințele despre predare și educare, schimbările în regulamentele școlare și a mandatelor legislative, motivația, schimbarea școlii, procesele de dezvoltare în grup și folosirea tehnologiei, sunt domenii de bază în care directorii oferă expertiză de folos pentru sprijinirea comunității profesionale de învățare din școli.

## MANAGER

O dimensiune importantă a muncii directorilor include o varietate de sarcini manageriale. Crearea și menținerea unui mediu de educare de succes necesită multă muncă și un management foarte eficient. Aceste sarcini includ: (1) recrutarea și angajarea de profesori care sunt și cursanți; (2) coordonarea de activități pentru dezvoltarea profesională; (3) luarea deciziilor bazându-se pe resurse și prioritățile școlii; (4) organizarea timpului, spațiului și oportunităților profesorilor de a lucra și a învăța împreună; (5) identificarea resurselor și informarea personalului; (6) include stimulente disponibile cu priorități de dezvoltare profesională; (7) se ocupă de profesorii suplinitori; (8) vizitarea sălilor de clasă; (9) dezvoltarea și implementarea practicilor de evaluare a profesorilor care să sprijine dezvoltarea și îmbunătățirea; și (10) acționează ca amortizori asupra unor forțe externe prea intruzive și istovitoare care amenință mediul de educare. Directorii care se descurcă cu succes cu aceste sarcini manageriale contribuie la crearea unor contexte școlare de susținere a educării. Dezvoltare profesională: proiectare, livrare și conținut.

Când profesorii sunt implicați în proiectarea, livrarea și conținutul dezvoltării profesionale, rezultatele sunt mult mai probabil să îndeplinească nevoile profesorilor și să aibă o influență semnificativă asupra gândirii profesorilor și a practicării la clasă. Directorii sunt actorii cheie care contribuie la formarea capacității autonome și a practicării în rândul profesorilor. Datele noastre indică cel puțin șapte moduri prin care directorii contribuie pozitiv la mediul de educare din școli prin implicarea directă a profesorilor cu dezvoltarea profesională, proiectarea, livrarea și conținutul. Aceste moduri includ: (1) alăturarea dezvoltării profesionale cu obiectivele școlare și nevoile profesorilor; (2) împuternicirea profesorilor ca oameni care iau decizii; (3) identificarea nevoilor; (4) dezvoltarea proceselor de planificare în curs; (5) crearea de dialoguri bazate pe dezvoltarea profesională a cadrelor didactice; (6) sprijinirea unei varietăți de educare și oportunități pentru profesori; și (7) menținerea accentului pe educarea elevilor.

Prima și probabil cea mai importantă responsabilitate a directorului se concentrează pe proiectarea dezvoltării profesionale. Școlile și profesorii sunt bombardati încontinuu de către această industrie artizanală de specialiști în schimbarea educațională, de

consultanții și legislatori agresivi, fiecare dintre aceștia dorind îmbunătățirea școlii. O modalitate prin care directorii își susțin profesorii este să se asigure că resursele de dezvoltare profesională și oportunitățile sunt armonizate cu nevoile profesorilor și ale studenților; și cu prioritățile școlii/zonei. Directorii pot întreba, de exemplu, în ce mod(uri) va sprijini această activitate planul nostru de îmbunătățire școlară? Cum va contribui la cea mai bună formă de predare și la sporirea educării elevilor? Evident, profesorii trebuie să pună aceleași întrebări. Cu toate acestea, directorul este cel a cărei poziție îi permite să vadă imaginea de ansamblu a nevoilor profesorilor și a studenților și obiectivele școlare.

De asemenea, directorii îi ajută pe profesori să devină implicați în luarea deciziilor privind propria lor educare. Deoarece profesorii au beneficiat de obicei în mod pasiv de traininguri în timpul serviciului, care sunt activități dominante de dezvoltare profesională, directorii trebuie să inițieze printre profesori dialoguri creative și reflective despre structura, procesul și rezultatele dorite ale educării profesorilor. Bredeson (1999) indică faptul că aceste conversații reprezintă pentru directori și profesori oportunități de a regândi, restructura și reculturaliza dezvoltarea profesională în școala lor. Aceste conversații ar putea ridica următoarele întrebări cu privire la furnizarea dezvoltării profesionale. Oferă aceste activități de dezvoltare profesională mai multe modalități prin care profesorii să participe și să învețe? Există suficiente resurse de timp, expertiză și bani pentru a îndeplini obiectivele dezvoltării profesionale?

Planificarea și lucrul în comun, reconfigurarea curriculumului, cercetarea bazată pe școală și conversațiile profunde despre predare și educare reprezintă strategii diferite de atingere a satisfacerii nevoilor profesorilor. De vreme ce profesorii au o varietate de nevoi, experiențe și niveluri de expertiză profesională, directorii pot ajuta profesorii individual, lucrând cu ei la proiectarea de activități adecvate cu conținut relevant. Directorii ajută profesorii să stabilească obiective și dezvoltă procese de evaluare în curs examinând legăturile dintre propria lor educare, educarea elevilor, și obiectivele de îmbunătățire ale școlii. În ceea ce privește conținutul dezvoltării profesionale directorii și profesorii ar putea întreba, în ce moduri sunt aliniate conceptele și procesele activităților la obiectivele și standardele locale? Oportunitățile de educare folosesc și demonstrează modele de pedagogie eficientă? Astfel, directorii nu sunt doar niște sponsori ai dezvoltării cadrelor didactice; ei colaborează cu profesorii la proiectarea, livrarea și planificarea conținutului pentru oportunități de educare alinierea nevoilor profesionale, cu obiective școlare și nevoile elevilor.

## REZULTATELE DEZVOLTĂRII PROFESIONALE

A patra zonă în care directorii au o influență semnificativă asupra dezvoltării profesionale a profesorilor este evaluarea rezultatelor. Cu toate că există câteva

excepții notabile (a se vedea, de exemplu, Loucks-Horsley et al, 1999), cele mai multe evaluări ale dezvoltării profesionale nu reprezintă mai mult decât sondaje privind gradul de satisfacție al participanților. În general, evaluările tradiționale ale activităților de dezvoltare profesională nu oferă evaluări sistematice bogate în date ale impactului activității de dezvoltare profesională asupra cunoștințelor și convingerilor profesorilor, practicii la clasă, rezultatele elevilor și în ansamblu, contribuția la obiectivele de îmbunătățire a școlii.

În primul rând, directorii supraveghează și evaluează profesorii în mod regulat. Aceste activități de supraveghere le oferă directorilor oportunități de a-i ajuta pe profesori să stabilească educarea profesională și îmbunătățirea obiectivelor și să ofere feedback asupra planurilor individuale de îmbunătățire profesională. Din nou, obiectivul nu este perfecțiunea; este dezvoltarea. În al doilea rând, directorii îi pot ajuta pe profesori să își identifice nevoile și apoi să colaboreze la planificarea oportunităților de educare pentru a îndeplini aceste nevoi. Provocarea directorilor este să dezvolte un proces de planificare care este sensibil la nevoile individuale ale profesorilor, și asta echilibrează alegerile individuale ale profesorilor față de nevoile școlii și ale elevilor.

În ultimul rând, directorii trebuie să dezvolte procese sistematice de colectare și analizare a datelor privind dezvoltarea profesională în cadrul școlilor. Din nou, directorii pot oferi expertiza și resursele folosirii datelor pentru a sprijini alegerile profesorilor în ceea ce privește proiectarea, livrarea și conținutul dezvoltării profesionale.

## CONCLUZII

Nu există nicio îndoială că directorii școlilor au o influență semnificativă asupra dezvoltării profesionale a profesorilor. Știind că directorii sunt ocupați și deseori supraîncărcați cu sarcini administrative în munca lor zilnică, considerăm că este important să identificăm modalități specifice și cât se poate de eficiente cu ajutorul cărora să maximizăm impactul pe care îl au asupra dezvoltării profesionale a profesorilor. Am identificat patru zone în care directorii au oportunitatea de a avea un impact substanțial asupra educării profesorilor în școli: (1) directorul ca lider instructiv și cursant; (2) crearea unui mediu de educare; (3) implicarea directă în proiectarea, livrarea și conținutul dezvoltării profesionale; și (4) evaluarea rezultatelor dezvoltării personale. Realizăm că multe dintre sarcinile și responsabilitățile pe care le-am descris în articol se suprapun și sunt părți integrale ale altor responsabilități administrative cheie. Listarea noastră de roluri și sarcini pentru directorii din sfera profesorilor nu este în nici un caz menită să fie o descriere a postului. Considerăm că afirmațiile și discuțiile noastre sunt foarte utile atunci când sunt folosite ca un cadru pentru construirea înțelegerii legăturilor importante și reciproc avantajoase dintre leadershipul directorilor, evoluția și dezvoltarea profesorilor, precum și crearea în școli de culturi educaționale profesionale și autentice.

Directorii sunt contribuitori importanți la dezvoltarea profesională a profesorilor. Cu toate acestea, nu ar trebui să fie văzuți ca paznici ai educării profesorilor, mai mult decât sunt văzuți profesorii. Există întotdeauna pericolul ca prin exercitarea influenței semnificative prin competențe, putere și resurse, directorii pot deveni agenți indispensabili ai dezvoltării profesionale a cadrelor didactice. Viziunea noastră este că cei mai eficienți directori lucrează pentru a-i îndruma pe profesori spre niveluri mai înalte de independență și autonomie profesională. Directorii ca lideri instrucționali și cursanți reprezintă modele, antrenori, facilitatori și ghizi, nu paznici și guvernatori ai educării.

Dezvoltarea profesională este, de asemenea, un instrument important de politică în cadrul reformei educaționale și inițiativelor de îmbunătățire școlară. Am vrea să oferim mai multe avertismente. În primul rând, uneori, deciziile de politică în domeniul dezvoltării profesionale se iau mai mult pentru promptitudine politică și motive simbolice decât pentru motive pedagogice solide (Johansson & Bredeson, 1999). Atunci când, de exemplu, violența în școală, conflictele rasiale și rezultatele școlare în scădere necesită acțiuni legislative, pregătirea cadrelor didactice o soluție rapidă și viabilă. Realitatea este că formarea cadrelor didactice este doar o parte dintr-o abordare mult mai largă a problemelor critice din educație. În al doilea rând, chiar dacă dezvoltarea profesională este foarte importantă, ea nu ar trebui să fie considerată un înlocuitor obiectivelor educaționale clare și măsurabile, alocarea resurselor pentru satisfacerea nevoilor copiilor, structuri de sprijin și afirmarea culturii educării.

Deși discuțiile noastre se axează în primul rând pe rolul directorului în dezvoltarea personală a profesorilor, avem mai multe observații generale în ceea ce privește dezvoltarea profesională. În primul rând, dezvoltarea profesională nu este un eveniment și nici un set de activități derulate în școli. Este o responsabilitate profesională și o parte fundamentală a activității profesionale ale directorilor și profesorilor. În al doilea rând, deși directorii joacă un rol important în dezvoltarea profesorilor, profesorii înșiși sunt responsabili de propria lor evoluție profesională. Procesele tradiționale de guvernare ierarhică din jurul dezvoltării personalului au înăbușit, vocile cadrelor didactice în luarea deciziilor privind proiectarea, livrarea și conținutul propriei lor învățări și îmbunătățiri. În multe școli, această tăcere a dus la un tip de dependență epuizantă pentru mulți profesori. Simțindu-se înfrânți și neputincioși de-a lungul timpului, mulți profesori nu pot nici măcar să-și imagineze cum ar putea fi să fie responsabili de planificarea, implementarea și evaluarea propriei lor dezvoltări profesionale. Cu toate acestea, un rol important pe care îl au directorii în zona dezvoltării profesionale a cadrelor didactice este de a construi capacități de leadership printre personalul din școli cu scopul de a crea, alimenta și menține în timp, o comunitate de educare vitală, care se reînnoiește singură și este autentică.