

ARI POKKA

# Top Class

Leadershipul și managementul  
școlar finlandez



# Prolog

Directorul finlandez dispune de un mediu de lucru excepțional. Dacă privim lucrurile dintr-o perspectivă generală, personalul școlar și cel auxiliar formează cele mai semnificative concentrări de profesioniști în cele mai multe dintre sutele de municipalități finlandeze. Chiar și în orașul meu natal, Jyväskylä, care este centru universitar, nu găsim foarte multe arii de activitate în care vasta majoritate a angajaților să se poată mândri cu un titlu academic, unii dintre ei chiar cu titluri de doctor.

Profesorii cu grad înalt de pregătire înseamnă atât provocări, cât și oportunități pentru cei aflați la conducerea școlilor. Principala provocare este aceea că foarte multe dintre poncifele tradiționale ale teoriilor managementului și leadershipului nu ajută foarte mult. Directorul trebuie să ia decizii bine argumentate și să implice consistent acest personal foarte bine pregătit

în managementul și în conducerea școlii. Mai mult, o școală finlandeză nu poate fi condusă pur și simplu dând ordine. Conducerea trebuie construită pe fundamentul încrederii și al profesionalismului. Pe de altă parte, cu un model operațional bine construit, școala se poate bucura de cele mai bune contribuții ale profesorilor, iar sarcina fundamentală a directorilor este aceea de a crea oportunități pentru profesioniștii autonomi.

Corpul profesoral bine instruit are un rol central în dezvoltarea instituției școlare. Finlanda a reușit să mobilizeze aptitudinile profesionale ale profesorilor pentru a dezvolta educația atât la nivel național, cât și local. Din punctul de vedere al directorului, munca de dezvoltare instituțională se referă la împărtășirea unor cunoștințe și abilități comune, sarcină care combină cunoașterea aprofundată a subiectului, resursele existente și recunoașterea noilor posibilități de învățare. Este important să se înțeleagă că formele acestui efort de dezvoltare nu sunt rigide, ci se bazează mai degrabă pe distribuția versatilă a responsabilităților și a cunoștințelor. Un director care a învățat să împartă cu alții atât autoritatea, cât și responsabilitățile a înțeles pe deplin esența profesiei sale.

Profesioniștii care lucrează în orice școală din Finlanda se regăsesc strâns uniți în jurul etosului școlii, care nu pune competiția pe primul loc. Deși, chiar și în Finlanda, ziarele tind să publice topuri cu cele mai bune

licee în fiecare primăvară, atunci când apar rezultatele examenelor de bacalaureat, impactul acestor liste este mai degrabă marginal. Pentru asta, opinia publică merită toate laudele, întrucât oamenii înțeleg variabilele sociale din spatele suprasimplificării propuse de listele de acest tip. Acesta este un alt mod în care țara noastră e deosebită în raport cu ce se întâmplă în restul lumii, întrucât, în alte națiuni, publicarea unor liste de acest fel înseamnă desconsiderarea completă a anumitor școli și ștergerea oricărei contribuții reale a directorilor.

Punctul forte al școlilor care nu pun competiția pe primul loc rezidă în capacitatea lor de a împărtăși cele mai bune dintre practicile sale cu alte școli și cu alți profesioniști din educație. Parțial, acest proces de împărtășire a fost sistematizat prin cursuri de formare și practici de dezvoltare atât la nivel național, cât și local. Totuși, în cadrul întâlnirilor zilnice dintre directori și profesori se întâmplă mult mai multe, iar bunele practici sunt împărtășite fără ca cineva să se aștepte la o compensație. Școlile din Finlanda sunt coșmarul oricărui consultant financiar: expertiza profesională este oferită gratis. Cei care câștigă în cele din urmă sunt copiii și adolescenții finlandezi, care se bucură în permanență de o predare de calitate, aflată într-o continuă dezvoltare.

Orientarea națională și locală a predării se bazează pe curriculum și pe evaluarea rezultatelor în învățare.

Ambele abordări pot fi caracterizate ca fiind bazate pe dezvoltare, educare și ghidare. Abandonarea inspecțiilor școlare a contribuit la creșterea culturii încrederii și la autonomia școlilor. Încrederea generală care le-a fost acordată școlilor – încrederea că directorii și profesorii sunt cei mai în măsură să rezolve problemele oricărei unități de învățământ – a creat premisele unei conduceri puternice. Sentimentul că îți conduci propria școală și că predai în propria școală se confundă cu profesionalismul cel mai adânc, iar rezultatele sunt vizibile în succesul pe care-l are școala finlandeză.

Directorul vede școala ca pe o entitate de sine stătătoare. Este o țesătură – una compusă din sute de fire mai mari sau mai mici – care conține mult mai mult decât clădirea școlii. În mare parte din literatura dedicată acestui subiect, la fel ca în retorica educațională, directorul este comparat cu CEO-ul unei corporații. Deși există asemănări importante, analogia rămâne una neconvingătoare în multe privințe. Puțini CEO se află atât de aproape de procesele importante din organizație așa cum se află directorul de școală. Vă puteți imagina un director consolând un elev care suferă din cauza vreunui necaz din propria viață, dar e greu să găsiți așa ceva în fișa postului unui CEO.

Directorii au un rol fundamental în dezvoltarea școlilor. Prin munca lor, prin liniile de acțiune, prin

codurile morale și toate celelalte modalități prin care își influențează zilnic organizația, directorii creează atmosfera generală pozitivă care stă la baza dezvoltării. La modul ideal, se creează astfel o cultură în care fiecare membru din comunitatea școlii poate contribui la dezvoltarea acesteia și poate fi artizanul propriei munci. Finlanda e plină de școli care arată așa: comunități care învață în permanență și care au reușit să implice elevii, părinții și ceilalți membri ai comunității în activitatea școlară. Acesta este și continuă să rămână punctul forte al școlii finlandeze.

Am avut, de-a lungul carierei, privilegiul de a conduce trei școli. Deși am văzut schimbări în gestionarea situațiilor zilnice sau alterări ale procedurilor, pietrele de hotar ale modului meu de a conduce școala sunt încă foarte vizibile. Acestea se referă la grija autentică pentru copii și adolescenți, consilierea de calitate, internaționalismul și conducerea cooperativă. Acestea sunt reperele care mi-au ghidat activitatea în ultimii douăzeci de ani și sunt fericit să spun că au devenit procedurile dominante în școlile pe care le-am condus. Asta mă încurajează să continui și să mă dezvolt. Îmi dă, de asemenea, sentimentul că a fi director de școală în Finlanda este o oportunitate uriașă.

ARI POKKA

Jyväskylä, Finlanda, 15 iunie 2015

În Finlanda, nimeni nu este lăsat în urmă: egalitatea în educație este fundamentală, la care se adaugă grija autentică pentru elevi, consilierea de calitate, orientarea internațională, dezvoltarea și adaptarea continuă a școlilor. Lipsesc, în schimb, examenele standardizate, inspecțiile școlare și, așadar, competitivitatea între școli. Școala finlandeză încurajează gândirea critică și constituie un mediu propice pentru ca tinerii să lege relații sănătoase.

Sub semnul evaluărilor PISA, Finlanda este o sursă de inspirație la nivel european. Care sunt însă provocările zilnice ale școlii finlandeze? Ari Pokka reușește să surprindă aici numeroasele încercări prin care trec directorii de școală și profesorii în misiunea lor de a crește copiii și adolescenții, păstrând o viziune de ansamblu asupra prezentului, dar și a viitorului, cu tot ce înseamnă acesta – bun și rău –, de la multiculturalism, migrație și digitalizare până la inevitabilele schimbări climatice și sociale.

