



Schools & Solutions

Extinderea abordărilor restaurative în școală pentru îmbunătățirea mediului școlar și încurajarea competențelor elevilor în gestionarea conflictelor.

Ghid pentru implementarea unui centru școlar restaurativ și parteneriatul cu școlile și comunitatea locală

Project Number: 2020-1-RO01-KA201-080411

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



***Parteneri***

Școala Gimnazială Nr. 28 (Project Promoter) - România

European Association for Social Innovation - România

Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL - Portugalia

Sehit Polis Ismail Ozbek Ortaokulu - Turcia

SynRJ - Marea Britanie

Amadora Inovation EM Unipessoal Lda - Portugalia

Zemgales vidusskola - Letonia

IES María Blasco - Spania

Autori

Anastasia Sirbu

Teresa Sousa

Tiago Leitão

Data publicării

Septembrie 2022

Cuprins

1. Introducere.....	4
1.1. Inițiativa Schools&Solutions.....	4
2. Ce scop are acest ghid?	6
3. Metodologie și instrumente pentru implementarea unui Centru Școlar Restaurativ	7
Etapa 1: Înțelegerea contextului.....	11
1.1 Creați „Echipa Centrului Restaurativ”	11
1.2 Evaluați punctul de referință RP	13
1.3 Trecerea în revistă a problemelor	16
Etapa 2: Proiectare și planificare	19
2.1. Identificați părțile interesate.....	19
2.2. Dezvoltați un plan de acțiune	21
Pasul 3: Mobilizarea comunității școlare.....	24
3.1. Mobilizarea comunității școlare	24
3.2. Plan de comunicare	25
Etapa 4: Implementarea modelului de Centru Școlar Restaurativ.....	28
4.1. Modelul de Centru Școlar Restaurativ conform Schools&Solutions	28
Etapa 5: Evaluarea.....	31
5.1. Evaluarea impactului & optimizarea detaliată.....	31
5.2. Strategii pentru a menține practicile restaurative	34
4. Parteneriatul și colaborarea cu școlile și comunitatea locală	36
4.1. Potențialul parteneriat comunitate-școală.....	36
4.2. Etapele parteneriatului și colaborării.....	37
4.3. Cum promovează și susține procesul de colaborare parteneriatele benefice școală-comunitate?.....	37
4.3.1. Beneficiile colaborării.....	38
4.4. Parteneriate în proiecte pentru o practică pe scară largă în comunitatea școlară	39
4.5. Implementarea eficientă a programelor cu parteneriate școală-comunitate	40



Figura 1 - Etape și instrumente ale Metodologiei de înființare a Centrelor Școlare Restaurative .	8
Figura 2 - Instrument - graficul RACI.....	13
Figura 3 - Instrument - chestionar de evaluare pre-testare.....	15
Figura 4 - Instrument - arborele problemelor	177
Figura 5 - Instrument - harta ecosistemului părților interesate	20
Figura 6 - Instrumentul de acțiune SMART	22
Figura 7 - Schița de implicare a comunității școlare	255
Figura 8 - Plan de comunicare.....	266
Figura 9 - Probleme școlare prevalente	299
Figura 10 - Instrument - chestionar de evaluare post-testare	32
Figura 11 - Instrument - schița de sustenabilitate	344

1. Introducere

1.1. Inițiativa Schools&Solutions

Schools & Solutions (2020-2023) este o inițiativă finanțată de Programul Erasmus+ și este implementată în România, Portugalia, Turcia, Marea Britanie, Letonia și Spania. Proiectul își propune dezvoltarea unei modalități inovatoare și interactive de a include comunitatea școlară (elevi, profesori, directori, părinți, ONG-uri comunitare etc.) în găsirea soluțiilor pentru anumite probleme, extinderea abordărilor restaurative existente prin formarea cadrelor didactice pentru a face față realităților școlare complexe, folosind practici restaurative, creând mecanisme pentru îmbunătățirea comportamentului elevilor și reducerea nevoii de a îi sancționa prin suspendare. Pentru a realiza acest lucru, trei grupuri diferite vor fi implicate în activitățile proiectului: elevii, împreună cu echipele pedagogice și tehnice, părțile interesate în mod direct și indirect, și anume părinții și alte organizații care contribuie la funcționarea zilnică a școlilor și, în final, comunitățile din care fac parte școlile, împreună cu organizațiile publice și private și factorii de decizie.

Obiectivele proiectului sunt:

- Să dezvolte modalități inovatoare și interactive de a include comunitatea școlară (elevi, profesori, directori, părinți, ONG-uri comunitare etc.) în găsirea soluțiilor pentru probleme;
- Formarea cadrelor didactice pentru a face față realităților școlare complexe, folosind practici restaurative;
- Crearea mecanismelor pentru îmbunătățirea comportamentului elevilor și reducerea nevoii de a sancționa prin suspendări, care să ajute la răspunsul la conflict în moduri care să repare relațiile deteriorate;
- Transformarea daunelor în oportunități pentru ca elevii să își asume responsabilitatea și răspunderea pentru acțiunile lor și să înfrunte impactul comportamentului lor asupra celorlalți.

Obiectivele proiectului au fost urmărite prin dezvoltarea a **trei rezultate intelectuale principale**:

Rezultat intelectual 1 (I01) - Raport privind practicile de rezolvare a problemelor școlare: Trecerea în revistă a practicilor curente pentru rezolvarea problemelor la nivel școlar și a proceselor de implicare a comunității

Rezultatul intelectual 1 urmărește crearea unei resurse comune pentru cunoașterea amplă a activităților școlare în ceea ce privește practicile de rezolvare a problemelor și procesele de implicare a comunității la nivel local și național. În primele două activități ale proiectului, parteneriatul a dorit să treacă în revistă practicile școlare curente aflate în legătură cu subiectul nostru prin cercetare, să stabilească un mecanism de evaluare și să implice părțile interesate. Cercetarea va permite parteneriatului să înțeleagă diferite contexte, cadre de competențe și practici curente care implică părțile interesate într-un mod participativ, să promoveze proiectul și, mai ales, să creeze o procedură standard pentru schimbul de bune practici legat de ceea ce se realizează la nivel local și național în



cadru școlar cu privire la practicile de rezolvare a problemelor și procesele de implicare a comunității. Produsul final este un raport care conține informații succinte despre contextul național, care enumeră practicile curente, în funcție de școală și de țară, pentru rezolvarea problemelor și procesele de implicare a comunității, cu recomandări pentru următorul rezultat intelectual al proiectului, precum și recomandări de politici pentru a influența factorii de decizie și calitatea și echitatea mediului școlar.

Rezultat intelectual 2 (IO2) - Practici restaurative în școli – reproducerea modelului

Obiectivul acestui IO a fost de a identifica, printr-un proces de analiză comparativă, cele mai bune practici pentru dezvoltarea unui model de RP (practici restaurative). În acest rezultat, ne-am concentrat atenția asupra practicilor restaurative și implementării acestora printr-un model care include toate practicile potrivite ca răspuns pentru nevoile școlilor participante. În acest scop, a fost realizată o colecție de modele existente de practici restaurative adaptate la nevoile școlilor locale (pe baza rezultatelor IO1). Am dezvoltat un model generic și flexibil, care a fost testat în fiecare țară parteneră, confirmând viabilitatea și adaptabilitatea acestuia la contextele specifice. După această fază, a fost definit un model reproductibil, care poate fi transferat în alte contexte școlare, cu alți participanți din mediul școlar, și, în cele din urmă, către toate școlile din toate țările europene.

Rezultat intelectual 3 - Ghid pentru implementarea unui Centru Școlar Restaurativ: Ghid pentru parteneriatul cu școlile și comunitatea locală

Obiectivul Rezultatului Intelectual 3 a fost definirea unei metodologii de lucru și a unui ghid îndrumător care să sprijine crearea unui Centru Școlar Restaurativ (CSR). Metodologia a fost validată și testată în toate țările partenere pentru a înțelege eficacitatea modelului și pentru a ajusta strategiile pentru implementarea CSR. În cele din urmă, conform rezultatelor proiectului-pilot, a fost elaborat un ghid pentru școlile și părțile interesate din mediul școlar care sunt determinate să implementeze și să reproducă Centrul Școlar Restaurativ.

Pentru informații detaliate despre aceste rezultate, vă rugăm să accesați site-ul S&S:
<https://www.schoolssolutions-project.org/results.html>

2. Ce scop are acest ghid?



Obiectivul acestui ghid este, în principal, de a **defini o metodologie de lucru** cu potențial ridicat de transferabilitate și instrucțiuni orientative pentru a sprijini crearea unui Centru Școlar Restaurativ. Pentru a sprijini implementarea și testarea metodologiei, acest ghid intenționează să explice logica din spatele metodologiei, utilizarea fiecărui instrument, precum și să ofere câteva sfaturi despre stabilirea parteneriatelor cu școlile locale și comunitatea. Scopul final este de a oferi o metodă pas cu pas pe care orice școală o poate folosi pentru a reproduce acest proces și, prin urmare, pentru a-și crea propriul Centru Școlar Restaurativ.



Audiența pentru care a fost elaborat acest ghid: personalul pedagogic, profesorii, directorii, asistenții sociali, psihologii, participanții în sistemul educațional.



Structura ghidului începe prin introducerea metodologiei pas cu pas care oferă câteva instrumente practice menite a fi utilizate în ordinea propusă, precum și o direcție către alte materiale privind implementarea practicilor restaurative de către personalul școlii. După parcurgerea tuturor etapelor metodologiei, ghidul oferă câteva informații suplimentare și sfaturi despre stabilirea parteneriatelor și implicarea comunității școlare. Ghidul oferă, de asemenea, informații despre reproducerea și transferabilitatea acestei metodologii în alte contexte, în afară de S&S.



3. Metodologie și instrumente pentru implementarea unui Centru Școlar Restaurativ

Această metodologie intenționează să ofere strategii pentru implementarea **Centrelor Școlare Restaurative (CSR)** și să ofere îndrumare privind parteneriatul cu școlile și comunitatea locală.

Ce este un Centru Școlar Restaurativ?

CSR poate fi considerată ca o școală, un grup de școli sau o rețea de profesioniști formați în educație, care implementează practici restaurative în școli.

Prin urmare, instrumentele furnizate în cadrul metodologiei pot fi utilizate de profesori, echipe pedagogice și tehnice din școli pentru a implementa cu succes o abordare restaurativă pentru a face față unei game de probleme și conflicte din școală.

Această metodologie definește întregul proces pentru implementarea cu succes a Centrului Școlar Restaurativ și este compus din **5 etape**:

Etapa 1 – Înțelegerea contextului

Etapa 2 – Proiectare și planificare

Etapa 3 – Mobilizarea comunității școlare

Etapa 4 – Implementarea modelului de Centru Școlar Restaurativ

Etapa 5 - Evaluare

Fiecare dintre etapele acestei metodologii oferă un set de **instrumente** care pot fi utilizate în ordinea pe care o sugerăm pe parcursul acestui ghid, pentru a implementa practici restaurative de la formarea unei Echipe de Centru Restaurativ, până la evaluarea implementării și strategiile de menținere a acestor practici în școala dumneavoastră. Instrumentele incluse în metodologie nu trebuie completate neapărat pentru a forma un CSR, ci au fost create pentru a sprijini profesioniștii, a structura procesul și a permite reproducerea modelului în viitor.

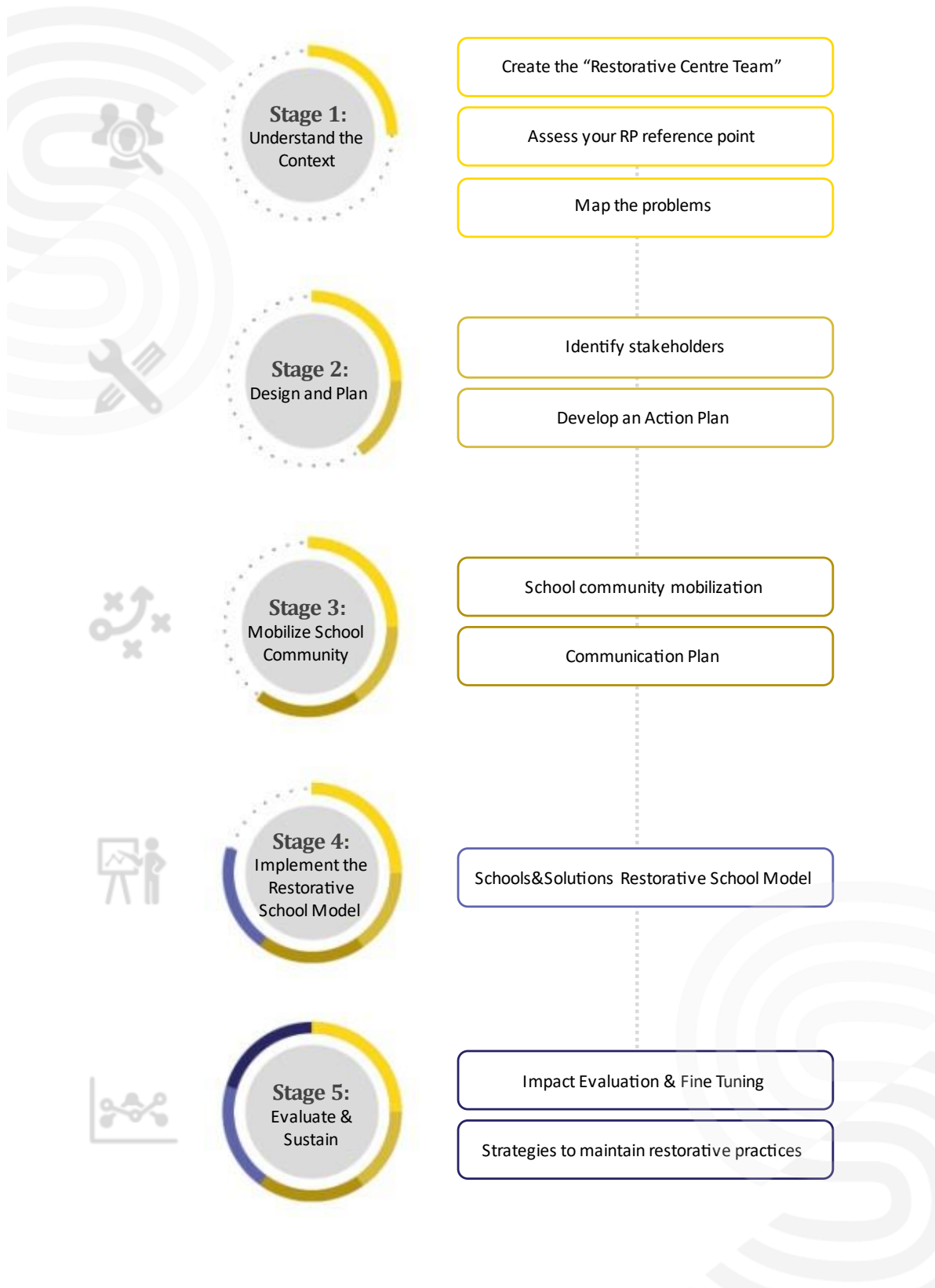


Figura 1 - Etape și instrumente ale Metodologiei de înființare a Centrelor Școlare Restaurative

**Etapa 1** – Înțelegerea contextului

- Creați Echipa de Centru Restaurativ
- Evaluați punctul de referință RP
- Cartografiați problemele

Etapa 2 – Proiectare și planificare

- Identificați părțile interesate
- Dezvoltați un plan de acțiune

Etapa 3 – Mobilizarea comunității școlare

- Mobilizarea comunității școlare
- Plan de comunicare

Etapa 4 – Implementarea modelului de Centru Școlar Restaurativ

- Modelul de școală restaurativă Schools & Solutions

Etapa 5 – Evaluare

- Evaluarea impactului și optimizarea detaliată
- Strategii pentru a menține practicile restaurative

Etapa 1:

Înțelegerea contextului



1

2

3

4

5

Etapa 1: Înțelegerea contextului

Prima etapă a acestei metodologii este de a înțelege ce fel de procese au fost dezvoltate într-un context școlar specific creării unui Centru Școlar Restaurativ și pentru a ajusta practicile pe care CSR le va pune în aplicare. Pentru a realiza acest lucru, puteți începe să formați echipa centrului și să aveți o privire de ansamblu asupra tipului de practici care sunt implementate în școală (de exemplu: punitive vs restaurative). Pentru a merge mai departe în această metodologie și pentru a crea un Centru Școlar Restaurativ, este imperativ să aveți mai întâi o echipă eficientă cu rolurile respective stabilite, să vă evaluați punctul de plecare și să treceți în revistă principalele probleme din comunitatea școlară.

1.1 Creați „Echipa Centrului Restaurativ”

Indiferent de metodologia pe care alegeți să o urmați, organizarea muncii în cadrul unei echipe dedicate implică o atenție deosebită și este primul pas către stabilirea unui obiectiv în cadrul proiectului, mai ales în distribuirea rolurilor și atribuirea responsabilităților. Crearea unei echipe restaurative este un moment strategic, deoarece rezultatul și succesul implementării vor depinde de echipă. Prin urmare, începeți prin a forma o echipă de proiect. Discutați și stabiliți roluri și responsabilități clare în cadrul acestuia.

După ce ați format o echipă, puteți utiliza o **matrice RACI**, care este un instrument recomandat pentru clarificarea rolurilor membrilor echipei. Acest pas ajută membrii echipei să știe care este rolul lor specific pentru fiecare sarcină. Puteți folosi o matrice RACI pentru a stabili așteptări clare pentru membrii echipei și ca referință atunci când executați orice proiect.

Figura de mai jos explică mai detaliat ce roluri de echipă funcționează cel mai bine cu fiecare literă din diagrama RACI.

R = Responsabil. Această persoană efectuează munca. Ar trebui să existe un singur Responsabil pentru fiecare sarcină, astfel încât toți membrii echipei să știe la cine să apeleze pentru întrebări și schimbări.

A = Aprobator. Această persoană este responsabilă pentru aprobarea lucrării, pentru a lua decizia finală, este responsabilă pentru finalizarea corectă a livrabilului și va fi probabil un manager.

C = Consultat. Această persoană ar trebui să ofere contribuții asupra lucrării, persoana care trebuie consultată înainte de a lua acțiune, un expert pe subiect. Acesta ar putea fi un membru al echipei sau cineva din altă echipă.

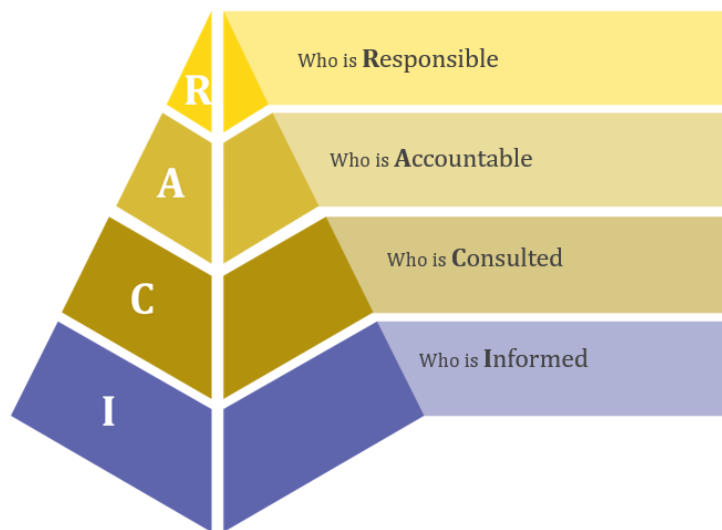
I = Informat. Această persoană ar trebui să fie informată cu privire la progresul și rezultatul lucrării, dar nu oferă contribuții cu privire la lucrare pe măsură ce este efectuată.

Sfaturi pentru a completa instrumentul:

- ✓ Ar trebui să existe un singur Responsabil (R) per sarcină, astfel încât membrii echipei să știe cine este responsabil cu munca. Dacă o sarcină are mai mult de un Responsabil, membrii echipei pot fi derutați foarte ușor.
- ✓ O singură persoană ar trebui să fie Aprobatoare (A). Cu toate acestea, pentru fiecare sarcină, aceeași persoană poate fi, de asemenea, Responsabilă (AR) pentru sarcină.
- ✓ Țineți numărul de Informați scăzut: limitați numărul de persoane pe care le informați, pentru a evita transformarea procesului într-unul nenecesar de complex

➤ **Graficul RACI sau Planul de decizie și responsabilitate**

Descriere: Completați tabelul cu numele fiecărui membru al echipei dumneavoastră cu rolul, responsabilitățile și principalele rezultate/activități de care sunt responsabili. Completați matricea RACI pentru a stabili așteptări clare pentru membrii echipei dvs. Atribuiți una dintre cele patru litere RACI (R; A; C; I) fiecărei sarcini și membru al echipei.



R – cine este Responsabil?

A – cine gestionează Aprobarea lucrării?

C – cine este Consultat?

I – cine este Informat?

RACI Chart

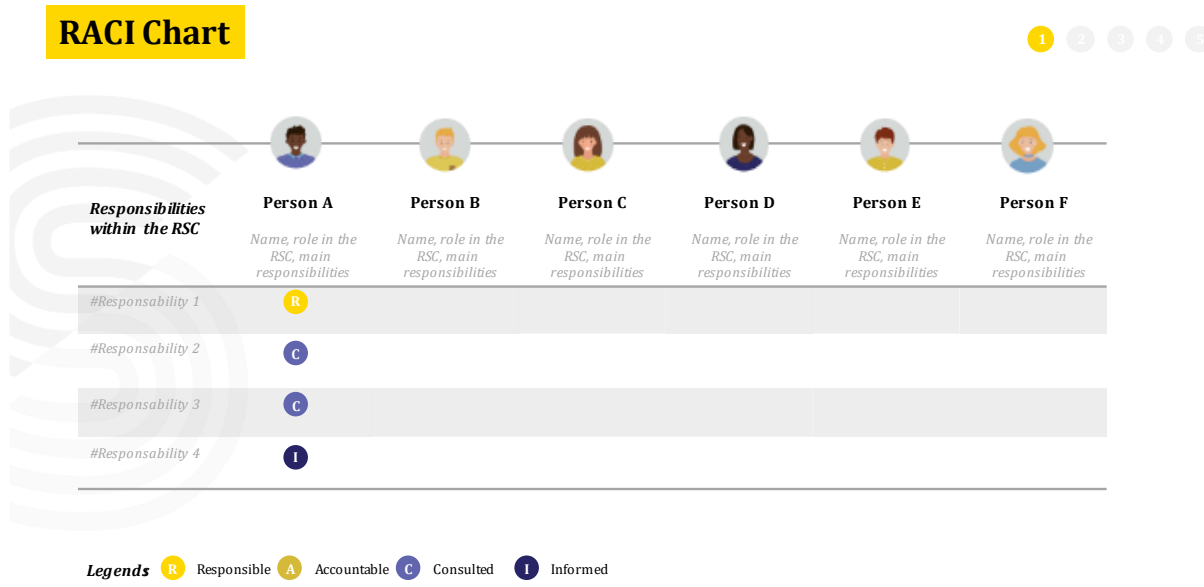


Figura 2 – instrumentul diagramei RACI

Sursa: Adaptat după Graffius (2020)

Responsabilități în cadrul Centrului Școlar Restaurativ	Persoana A	Persoana B	Persoana C	Persoana D	Persoana E	Persoana F
#Responsabilitatea 1	R					
#Responsabilitatea 2	C					
#Responsabilitatea 3	C					
#Responsabilitatea 4	I					

1.2 Evaluati punctul de referință RP

Deoarece fiecare comunitate școlară are propriile sale practici, protocoale și politici, este important să identificați ce s-a făcut până acum în școala dvs. Puteți analiza legislația națională, documentele școlare și rapoartele referitoare la această problemă, precum și să faceți brainstorming cu colegii dvs. Următorul instrument poate fi folosit ca o strategie complementară care vă permite să înțelegeți dacă școala dvs. utilizează practici restaurative. După completarea acestui instrument, veți avea o perspectivă asupra activităților școlare care se aliniază cu abordarea restaurativă, precum și cu domeniile în care comunitatea școlară trebuie să investească mai mult.

➤ Trecerea în revistă a practicilor

Deoarece fiecare comunitate școlară are propriile sale practici, protocoale și politici, este important să identificați ce s-a făcut până acum în școala dvs. Puteți analiza legislația națională, documentele școlare și rapoartele referitoare la această problemă, precum și să faceți brainstorming cu colegii dvs. În acest moment, recomandăm CSR să adopte un **model pre-testare/post-testare**, o tehnică comună pentru a surprinde schimbările în implementarea

programele (Allen & Nimon, 2007). În această etapă a metodologiei, instrumentul de **pre-testare** trebuie completat nu numai de echipa CSR, ci și de toți profesioniștii care vor fi implicați în aplicarea practicilor restaurative în școală (profesori, psihologi, personal, etc.) înainte de **începerea implementării**. Poate fi util nu numai să comparați rezultatele cu post-testarea (la sfârșitul perioadei de implementare), ci și să înțelegeți dacă școala dvs. utilizează practici restaurative, înainte de a stabili CSR.

După finalizarea acestui instrument, veți avea o perspectivă asupra activităților școlare care se aliniază cu abordarea restaurativă, precum și **domeniile în care comunitatea școlară trebuie să investească mai mult**. Taxa ar putea fi utilizată după mobilizarea comunității școlare și după efectuarea unei sesiuni de conștientizare cu personalul (Etapa 3).

*Descriere: Acest instrument intenționează să treacă în revistă practicile din școala dvs. în ceea ce privește activitățile la nivel local privind practicile de rezolvare a problemelor școlare și procesele de implicare a comunității. Rezultatele obținute în urma aplicării acestui instrument vor fi folosite în Etapa 5, pentru a înțelege impactul implementării. Completați acest instrument înainte de a începe implementarea practicilor școlare restaurative (grup țintă: membrii RSC și toți profesioniștii implicați în implementare). Vă rugăm să utilizați o scală de la **1 (dezacord total) la 5 (acord total)** pentru a clasifica următoarele afirmații.*

Evaluation Quiz (Pretest)



	In this school...	1	2	3	4	5
I. School Climate	1. The students and their caregivers are invited to contribute to resolve school-based behavioural problems that affect them.					
	2. When students, staff and/or parents/carers are in conflict, everyone's views are listened to.					
	3. Students are given opportunities to make amends if they are responsible for causing harm.					
	4. When a student causes harm, the main response by the school is a sanction or punishment.					
II. Discipline Procedures and Protocol	5. Teachers/staff communicate with students in a manner that reinforces positive and de-escalates negative behaviour.					
	6. All classrooms have established explicitly clear guidelines, procedures, and expectations of behaviour.					
	7. Students learn how to solve problems among themselves within the school community.					
	8. Discipline procedures address the root causes of behaviours.					
	9. Students learn how their actions impact the school community and take responsibility for their actions.					
	10. School and/or community members who are harmed are given opportunities to voluntarily participate in a restorative process.					
	11. School and/or community members who are harmed are given opportunities to voluntarily participate in a restorative process.					
	12. Students feel comfortable reporting harassment, bullying, and racial slurs/abuse to school officials.					
III. Systems, Structures and School Community	13. Written protocols are in place for inviting and engaging students to participate in a restorative intervention (i.e., voluntarily).					
	14. Teachers/Staff have a system for tracking and following up on agreements made by participants during restorative interventions.					
	15. Teachers/Staff regularly uses data (e.g., surveys of students, staff, and parents/carers) to assess effectiveness of restorative practice efforts.					
	16. Procedures are in place for staff, students, and parents/carers to request restorative interventions.					
	17. A restorative culture prevails and there are explicit reminders of restorative practices throughout the school (e.g. posters).					
	18. When a behaviour incident arises, staff use restorative questions ("Who has been affected by your actions?") to promote conflict resolution.					

Figura 3 – Instrument - Chestionar de evaluare pre-testare

Sursa: Chestionar pentru a ilustra bunele practici în școli (IO1)

Instrument - Chestionar de evaluare pre-testare

În această școală...		1	2	3	4	5
I. Mediul școlar	1. Elevii și îngrijitorii acestora sunt invitați să contribuie la rezolvarea problemelor comportamentale școlare care îi afectează.					
	2. Când elevii, personalul și/sau părinții/îngrijitorii sunt în conflict, opiniile tuturor sunt luate în considerare.					
	3. Elevilor li se oferă oportunități restaurative dacă sunt responsabili de provocarea prejudiciilor.					
	4. Când un elev provoacă prejudicii, principalul răspuns al școlii este a sancționa sau a pedepsi.					
II. Proceduri și protocoale disciplinare	5. Profesorii / personalul comunică cu elevii într-o manieră pozitivă și de-escalează comportamentul negativ.					
	6. Toate sălile de clasă au stabilit în mod explicit linii orientative, proceduri și așteptări pentru comportamentul elevilor.					
	7. Elevii învață cum să rezolve problemele între ei, în cadrul comunității școlare.					
	8. Procedurile disciplinare abordează cauzele fundamentale ale comportamentelor.					
	9. Elevii învață cum acțiunile lor influențează comunitatea școlară și își asumă responsabilitatea pentru acestea.					
	10. Membrii vătămați ai școlii și / sau comunității li se oferă oportunități de participare voluntară la procesul restaurativ.					
	11. Membrii vătămați ai școlii și / sau comunității li se oferă oportunități de participare voluntară la procesul restaurativ.					
	12. Elevii se simt confortabil să raporteze hărțuirea, bullying-ul și insultele / abuzurile rasiale către conducerea școlii.					
III. Sisteme, structuri și comunitatea școlară	13. Există protocoale scrise pentru invitarea și implicarea elevilor de a participa voluntar la o intervenție restaurativă.					
	14. Cadrele didactice dispun de un sistem de urmărire al acordurilor încheiate de către participanți în timpul intervențiilor restaurative.					
	15. Profesorii / personalul utilizează în mod regulat date, cum ar fi chestionare ale elevilor/părinților/îngrijitorilor, pentru a evalua eficiența eforturilor de practică restaurativă.					
	16. Există proceduri pentru ca personalul, elevii și părinții / îngrijitorii să solicite intervenții restaurative.					
	17. Cultura restaurativă predomină și există mementouri explicite legate de practici restaurative în întreaga școală, cum ar fi postere.					
	18. Când apare un incident legat de comportamentul cuiva, personalul folosește întrebări restaurative – „cine a fost afectat de acțiunile tale?” pentru a promova rezolvarea conflictului.					

1.3 Trecerea în revistă a problemelor

După cum a spus Albert Einstein, „Dacă aş avea o oră pentru a rezolva o problemă, aş petrece 55 de minute gândindu-mă la problemă și cinci minute gândindu-mă la soluții”, înainte de a proiecta, planifica, implementa sau evalua, mai întâi este de importanță primordială să ne concentrăm asupra problemelor pe care ne propunem să le rezolvăm. De aceea, această metodologie acordă atât de multă importanță analizei problemelor.

În cadrul cercetării School&Solutions și în timpul cercetării documentare și colectării de date în IO1, am făcut același exercițiu și am identificat principalele probleme școlare la nivelul țărilor partenere. Am ajuns la concluzia că principalele probleme sunt hărțuirea, violența/comportamentul neadecvat și participarea părinților și am dezvoltat un model care este adaptat acestor probleme. Cu toate acestea, **fiecare comunitate școlară este diferită și unică și are propria sa dinamică și probleme specifice care ies mai mult în evidență decât altele.** Astfel, pentru a adapta practicile la școala dvs., trebuie mai întâi să identificați problemele care necesită intervenție folosind practici restaurative, cum ar fi hărțuirea (*bullying*), hărțuirea online (*cyberbullying*), lipsa motivației elevilor/implicării părinților/implicării comunității, ineficacitatea politicilor școlare (de exemplu, suspendarea de la cursuri); probleme de comportament, violență școlară, relația profesor-elev etc.

Cunoscută și sub denumirea de metoda arborelui, instrumentul arborelui problemelor, permite cartografierea sau ilustrarea unei probleme specifice. Este o modalitate excelentă de a reprezenta o problemă și de a o defalca, având un punct de vedere pentru a înțelege **ce** se întâmplă (problema principală), **de ce** se întâmplă (cauze) și **ce** anume o cauzează (efecte sau consecințe). În cele din urmă, având această viziune generală asupra problemei, puteți sugera soluții pentru a atenua problemele. Identificarea acestor aspecte vă permite să continuați cu planificarea și implementarea unui proiect și să înțelegeți ce practici restaurative puteți adopta pentru problemele respective care apar în școala dumneavoastră. Reproduceți acest instrument de câte ori credeți că este necesar, în funcție de numărul de probleme pe care le considerați perturbatoare în contextul școlar. Arborele problemelor poate fi folosit și împreună cu elevii sau personalul școlii cu care de obicei nu lucrați în mod obișnuit, pentru a înțelege punctul lor de vedere asupra problemelor școlare care afectează climatul școlar.

➤ Arborele Problemelor

Descriere: Întrebați-vă „Ce probleme sunt mai des-întâlnite în școala mea?”. Construiți arborele problemelor identificând problema, cauzele și efectele. Analizați aceste aspecte și încercați să reflectați asupra soluțiilor potrivite. Acest instrument ajută la identificarea principalelor probleme, precum și a ramurilor care vor fi principalul obiectiv pentru a lucra la utilizarea practicilor restaurative.

Problem Tree

1 2 3 4 5

The diagram is a 'Problem Tree' template. It consists of four horizontal rows, each with a label on the left and a grid of icons on the right. The first row is labeled 'Problem' and contains a yellow lightning bolt icon. The second row is labeled 'Causes' and contains six plant icons. The third row is labeled 'Effects' and contains six apple icons. The fourth row is labeled 'Possible Solutions' and contains six hand icons. Each icon in the second, third, and fourth rows has the text 'Write here' below it. At the bottom of the diagram, there are logos for 'Schools & Solutions', 'Project Number: 2020-1-RO01-KA201-080411', and 'Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union'.

Figura 4 – instrumentul „Arborele Problemelor”

Sursă: Adaptat după (Hanington, 2012) și Proiectul Mobi – Mobilizarea societății pentru reintegrarea (ex) infractorilor (mobi-initiative.org)

Arborele Problemelor

Problema Ce se întâmplă?	Notați aici...					
Cauza De ce se întâmplă acest lucru?	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...
Efecte Care sunt consecințele acestei probleme?	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...
Soluții Care poate fi soluționarea problemei?	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...	Notați aici...

A group of smiling people, including a woman in the foreground and a man in the background, are shown against a yellow background. A large, semi-transparent target graphic is overlaid on the left side of the image. The text 'Etapa 2:' is positioned in the upper left quadrant.

Etapa 2:

Proiectare și planificare



Etapa 2: Proiectare și planificare

După ce v-ați format echipa, ați discutat despre responsabilități și ați analizat contextul, este timpul să planificați și să proiectați implementarea Centrelor Școlare Restaurative. În această a doua etapă a metodologiei, vi se vor furniza instrumente pentru a analiza și a trece în revistă părțile interesate care vor sprijini implementarea acestora. În această etapă a metodologiei, veți fi invitat să dezvoltați un plan de acțiune SMART pentru a implementa cu succes centrul și practicile restaurative din cadrul acestuia.

2.1. Identificați părțile interesate

O parte interesată este o persoană individuală, un grup sau o organizație cu un anumit interes sau o relație cu un anumit subiect, proiect sau afacere. Părțile interesate pot fi externe și fără o relație directă cu echipa/organizația dvs. sau interne și cu o relație directă cu echipa/organizația dvs. Deoarece implementarea abordării restaurative în școală se bazează în mare măsură pe membrii comunității, iar părțile interesate atât interne, cât și externe pot avea un impact asupra acțiunilor și operațiunilor centrului sau pot fi afectate de acestea, un pas important este analiza și identificarea principalelor părți interesate.

În această metodologie ne propunem să completăm un instrument de trecere în revistă a părților interesate care are ca scop maparea părților interesate interne și externe în ceea ce privește problemele de **influență și sprijin**.

Puteți urma această secvență:

1. Înainte de a completa acest instrument, întrebați-vă: „Care părți interesate au puterea de a mobiliza și susține centrul nostru restaurativ? Cine are cea mai mare influență asupra acestui centru? Asupra cui va avea cel mai mare impact acest centru? Cine controlează resursele de care avem nevoie pentru implementare? Cine are **miză sau interes financiar**?”
2. Puteți identifica împreună cu echipa dvs. **diferitele feluri** de sprijin pe care le puteți obține, cum ar fi sprijin financiar, guvernamental, material, comunicare (de exemplu: municipalități, comunități de grup, asociații de părinți, organizații locale care au experiență în practici restaurative sau tratarea conflictelor, instituțiile guvernamentale etc.).
3. Odată ce aveți lista de părți interesate, este timpul să le **prioritizați** în funcție de sprijinul pe care îl pot oferi, importanța relativă și influența asupra centrului dvs. Cu cât o parte interesată are mai multă putere și interes, cu atât va avea nevoie de mai multă atenție pentru a rămâne informați și implicați. (de exemplu: o parte interesată influentă, dar fără mult interes pentru a vă oferi sprijin, nu va avea nevoie de la fel de multă implicare ca o parte interesată cu influență mare și niveluri ridicate de sprijin).

O hartă a părților interesate este o reprezentare vizuală a ecosistemului părților interesate implicate într-un proiect sau o afacere care ar trebui utilizată la începutul proiectului și poate fi

repetată de mai multe ori în timpul proiectului, ajustând-o la nevoile dumneavoastră. „Pe lângă identificarea utilizatorilor finali, este esențial să includeți oamenii care vor beneficia de pe urma proiectului, cei care au putere, cei care ar putea fi afectați negativ și chiar și cei care ar putea fraudă sau sabota rezultatele sau serviciile proiectate” (Martin și Hanington, 2012, p.166).

➤ **Harta ecosistemului părților interesate**

Descriere: Reflecțați asupra părților interesate care au influența să vă mobilizeze și să vă sprijine? Utilizați culori pentru a clasifica tipul de părți interesate.

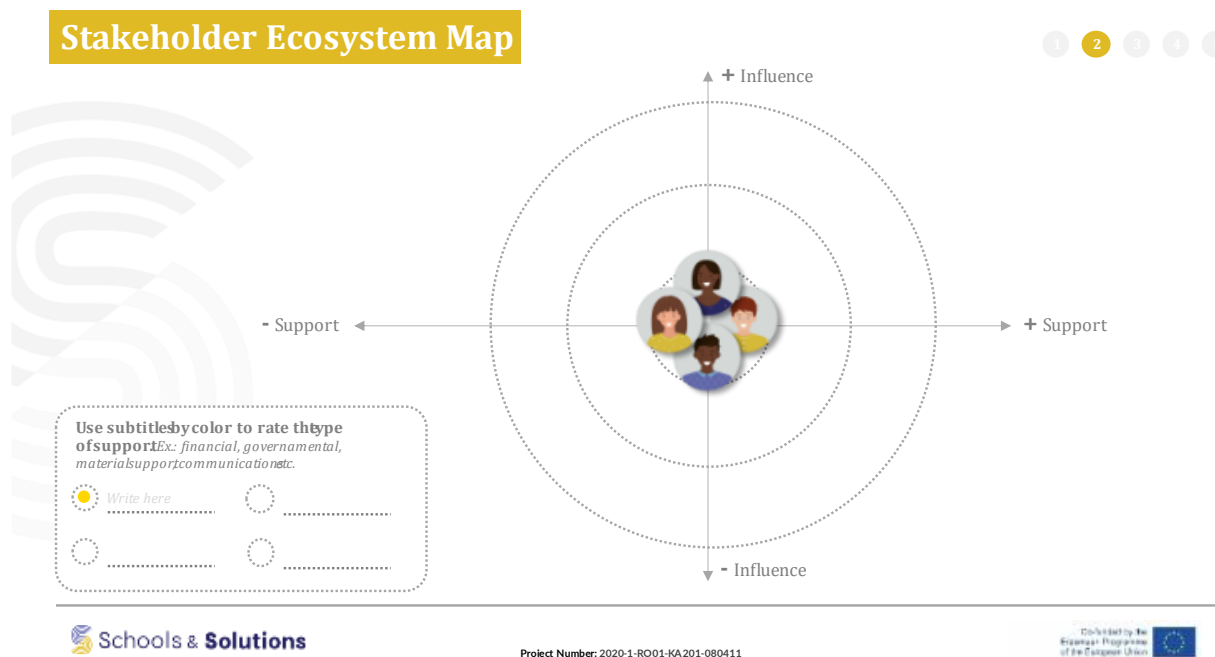
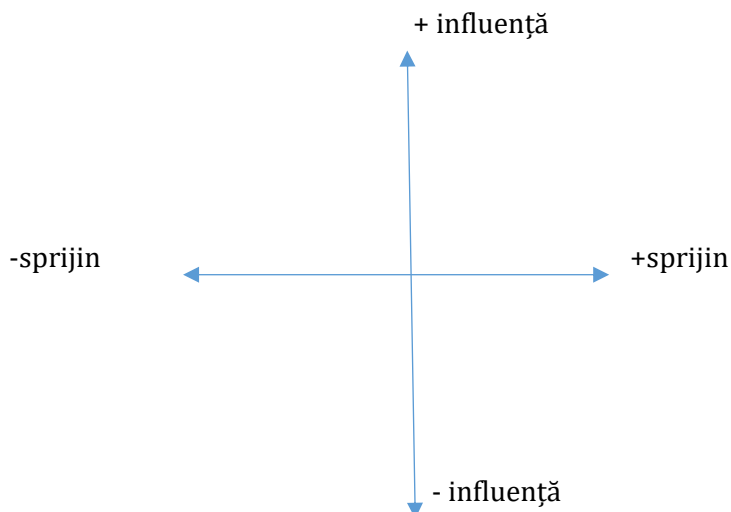


Figura 5 - Harta ecosistemului părților interesate

Source: Proiectul Mobi – Mobilizarea societății pentru reintegrarea (ex) infractorilor (mobi-initiative.org)





Utilizați subtitrări colorate pentru a clasifica felul de sprijin: financiar, guvernamental, material, comunicare etc.

2.2. Dezvoltați un plan de acțiune

Un plan de acțiune este un instrument care prezintă pașii sau sarcinile pe care trebuie să le realizați pentru a îndeplini obiectivele stabilite anterior. Acest document este o parte esențială a planificării strategice și joacă un rol critic în managementul proiectelor, deoarece sprijină echipele să lucreze împreună și să comunice eficient. Un plan de acțiune **SMART** combină 5 caracteristici ale unui obiectiv:

- **Specific** (simplu, cu sens și semnificație);
- **Măsurabil** (semnificativ, motivant);
- **Accesibil** (agreabil, realizabil);
- **Relevant** (rezonabil, realist și cu resurse, bazat pe rezultate);
- **Încadrat în Timp** (în timp, limitat în timp, limitat în timp/cost, în timp util, luând timpul în considerare)

➤ Planul de acțiune SMART

Descriere: Având în vedere cele 5 caracteristici ale unei acțiuni SMART, completați instrumentul cu ceea ce echipa dvs. dorește să realizeze prin implementarea RP, cine va fi responsabil pentru fiecare dintre acțiuni și când intenționați să realizați acțiunea. Utilizați cuvintele-cheie disponibile sau altele pe care le considerați relevante pentru a categorisi prioritatea acțiunilor („Scăzută”, „Normală”, „Ridicată”) și starea activităților propuse (de ex.: „În așteptare”, „În curs de desfășurare”, etc.). Folosiți acest instrument pentru a organiza munca care urmează și pentru a monitoriza progresul lucrării împreună cu echipa dvs.

SMART action plan

1 2 3 4 5

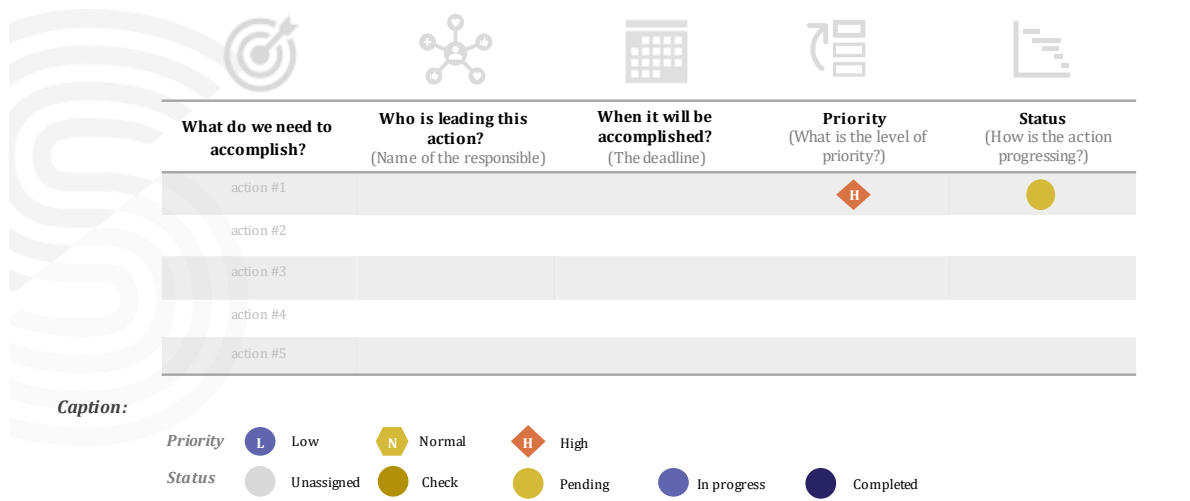


Figura 6 - instrumentul de acțiune SMART

Sursă: Adaptat după Proiectul Mobi – Mobilizarea societății pentru reintegrarea (ex) infractorilor (mobi-initiative.org)

Planul de acțiune SMART

Ce ne dorim să obținem?	Cine conduce această acțiune? (numele responsabilului)	Când va fi dusă la bun sfârșit? (termenul-limită)	Prioritate (care este nivelul de priorizare?)	Statut (cum progresaază acțiunea?)
Acțiunea nr. 1				
Acțiunea nr. 2				
Acțiunea nr. 3				
Acțiunea nr. 4				
Acțiunea nr. 5				

Legendă:

Prioritate: joasă, normală sau înaltă

Statut: neatribuit, rezolvat, în lucru, în progress, completat

The background of the page is a photograph of a young person with dark hair, wearing a light-colored button-down shirt, sitting at a desk and writing in a spiral notebook. The image is overlaid with a semi-transparent yellow filter. In the lower-left quadrant, there is a large, semi-transparent target icon with concentric circles and a central bullseye.

Etapa 3:

Mobilizarea Comunității Școlare



Pasul 3: Mobilizarea comunității școlare

3.1. Mobilizarea comunității școlare

Mobilizarea comunității școlare este o procedură care urmărește să implice toate părțile comunității școlare pentru a încuraja acțiunea individuală, familială și comunitară. Aceasta utilizează o gamă largă de abordări de implicare a comunității pentru a crește gradul de conștientizare și a abilita pe toți cei implicați în activitățile planificate, creând un mediu facilitator și obținând schimbări pozitive.

După terminarea etapei de proiectare și planificare, în care ați identificat principalele părți interesate pe care să le implicați în implementare și ați dezvoltat un plan de acțiune SMART, acum este timpul ca echipa dvs. să mobilizeze comunitatea școlară, astfel încât toată lumea să poată fi implicată în implementarea modelului RP. Eforturile de mobilizare ale comunității școlare sunt esențiale deoarece toți membrii comunității trebuie să fie implicați ca participanți activi de la începutul până la sfârșitul implementării, adică de la definirea problemelor, generarea de soluții, precum și evaluarea rezultatelor și impactului obținut. În această etapă puteți găsi instrumente pentru a planifica implicarea comunității, pentru a facilita conștientizarea comunității școlare cu privire la relevanța implementării RP, precum și pentru a planifica comunicarea.

➤ School community engagement planning canvas

Description: Descriere: planificați implicarea comunității școlare prin brainstorming cu echipa dvs. CSR, utilizând pânza de implicare. Acest instrument vă va permite să aveți o perspectivă amplă asupra caracteristicilor oamenilor pe care doriți să îi implicați, ce metode sunt cele mai bune pentru a implica publicul specific, ce resurse (de exemplu, umane, materiale etc.) aveți nevoie pentru a implica eficient comunitatea și a planifica evaluarea acestui proces.

School community engagement planning canvas

1 2 3 4 5

 Desired engagement outcomes <i>Why engage the community?</i>	 Target <i>What are the characteristics of people that we want to engage (criteria that qualifies a person/group to be engaged with)</i>	 How <i>How will we engage this people/groups/ organization? What tools and methods will we use?</i>
 Resources <i>What resources are available right now? What other resources do we need? (staff; external support; financial resources; materials)</i>	 Evaluation <i>What tools do we have or need to create to evaluate the achievement of the engagement goals? What data we need to collect and with whom? How will the results be presented?</i>	
 Risks <i>What are the main risks that could affect the outcomes?</i>	 Mitigation <i>What could you do to mitigate these risks?</i>	

Figura 7 - Schiță de implicare a comunității școlare

Sursă: Adaptat după Schița de implicare a laboratorului de afaceri (<https://www.businesslab.co.nz/>)

Schiță de implicare a comunității școlare

Rezultatul dorit al implicării <i>De ce să implicăm comunitatea?</i>	Țintă <i>Care sunt caracteristicile oamenilor pe care dorim să îi implicăm? (criteriile care califică o persoană sau un grup să fie implicate)</i>	Cum? <i>Cum vom implica persoanele / grupul / organizația? Ce instrumente și metode vom folosi?</i>
Resurse <i>Ce resurse sunt disponibile în acest moment? Ce alte resurse avem nevoie? (personal, sprijin extern, resurse financiare, materiale)</i>	Evaluare <i>Ce resurse avem sau trebuie să creăm pentru a evalua realizările țintei de implicare? Ce informații trebuie să colectăm și cu cine? Cum vor fi prezentate rezultatele?</i>	
Riscuri <i>Care sunt principalele riscuri care vor afecta rezultatele?</i>	Atenuare <i>Ce se poate face pentru a atenua riscurile?</i>	

3.2. Plan de comunicare

Comunicarea deficitară poate avea un impact negativ asupra implementării unui program, în timp ce echipele performante comunică mai frecvent și mai eficient. Prin urmare, după creșterea gradului de conștientizare a comunității școlare, este esențial să se elaboreze un plan de comunicare de succes care să definească clar modul în care informațiile cruciale vor fi comunicate părților interesate, cine va primi comunicarea, cum o vor primi, când o vor primi și cât de des ar trebui să se aștepte să primească aceste informații.

Planificarea acestui lucru în avans vă va oferi un plan al comunicațiilor interne până la sfârșitul perioadei de implementare. Astfel, acest plan ar trebui creat și actualizat în

funcție de strategia dvs. de comunicare. Mai mult, echipa dvs. va avea un document scris de referință care stabilește așteptările cu privire la momentul în care părțile interesate vor primi informații importante și, mai important, va crește vizibilitatea asupra proiectului și a CSR.

➤ **Plan de comunicare internă**

Descriere: Gândiți-vă la ce este important să comunicați comunității dvs. școlare și părților interesate externe. Identificați pe cine doriți să informați, ce informații veți furniza și când.

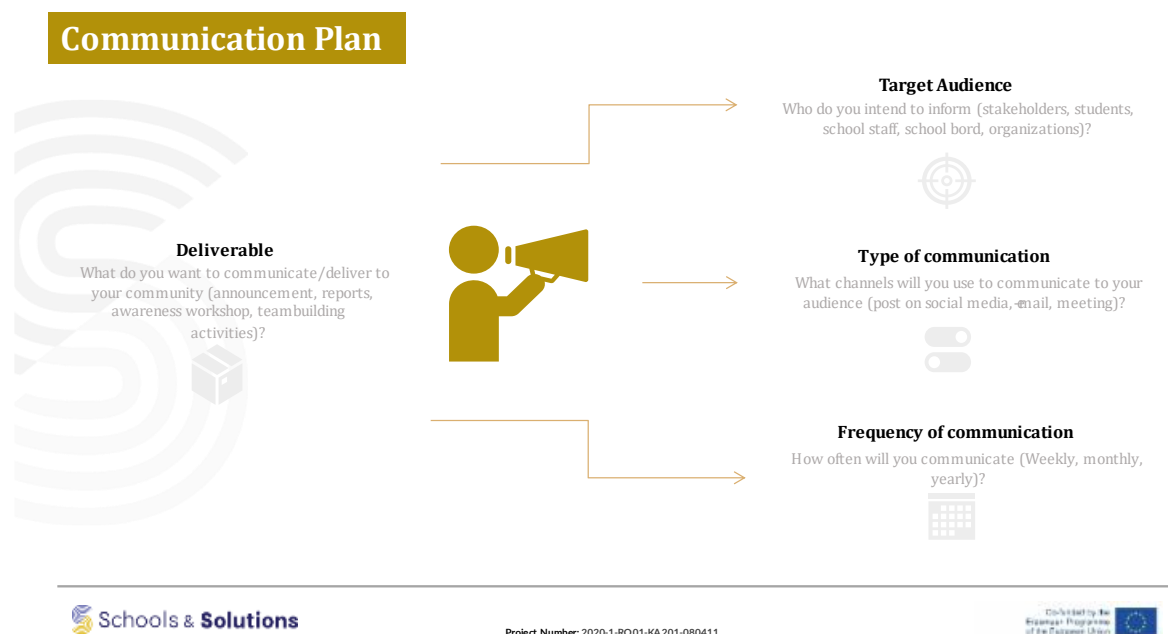


Figura 8 – Plan de comunicare

Sursă: Adaptat după "Plan de comunicare detaliat - Rezumat Ajutoare vizuale PowerPoint" (<https://www.slideteam.net/detailed-communication-plan-ppt-summary-visual-aids.html>)

Plan de comunicare

<p>Livrabile Ce doriți să comunicați / livrați către comunitate? (anunțuri, rapoarte, atelier de creștere a conștientizării, activități de consolidare a echipei)</p>	<p>Grup țintă Pe cine doriți să informați (părțile interesate, elevii, personalul școlii, consiliul școlar, organizații)?</p>
	<p>Tipul comunicării Ce canale veți utiliza pentru a comunica cu audiența? (postări pe rețelele de socializare, e-mail, întâlniri)?</p>
	<p>Frecvența comunicării Cât de des veți comunica (săptămânal, lunar, anual)?</p>

The background features a blue-tinted photograph of students in a classroom. On the left side, there are several overlapping, semi-transparent circular patterns. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

Etapa 4:

**Implementarea modelului de
Centrul Școlar Restaurativ**



Etapa 4: Implementarea modelului de Centru Școlar Restaurativ

4.1. Modelul de Centru Școlar Restaurativ conform Schools&Solutions

Ajungând la acest pas al metodologiei, deja:

- Aveți o echipă de centru școlar restaurativ cu responsabilități și roluri atribuite;
- Ați evaluat punctul de referință în ceea ce privește existența practicilor restaurative în școala dvs. și ce fel de politici de rezolvare a problemelor există;
- Ați trecut în revistă cele mai importante probleme din școala dvs., incluzând cauzele, efectele și soluțiile posibile asociate;
- Ați înțeles care sunt principalele părți interesate cu care vă puteți asocia pentru a implementa cu succes Centrul Școlar Restaurativ și pentru a vă extinde rețeaua;
- Ați găsit metode de a implica comunitatea școlară;
- Ați planificat modul în care veți crește gradul de conștientizare față de importanța rezolvării problemelor în mod restaurativ și modul în care veți comunica principalele activități și rezultate obținute în CSR.

Acum că ați înțeles contextul în care veți seta Centrul Școlar Restaurativ, ați proiectat și planificat intervenția și v-ați mobilizat comunitatea școlară, sunteți gata să implementați Modelul Școlar Restaurativ S&S.

Cercetarea documentară din prima etapă a proiectului Schools&Solutions, care a constatat într-un exercițiu de trecere în revistă a practicilor curente de rezolvare a problemelor la nivel școlar și a proceselor de implicare a comunității, a oferit câteva indicații clare cu privire la ceea ce se întâmplă în școlile europene. Problemele identificate de țările partenere S&S sunt rezumate în Figura 9.

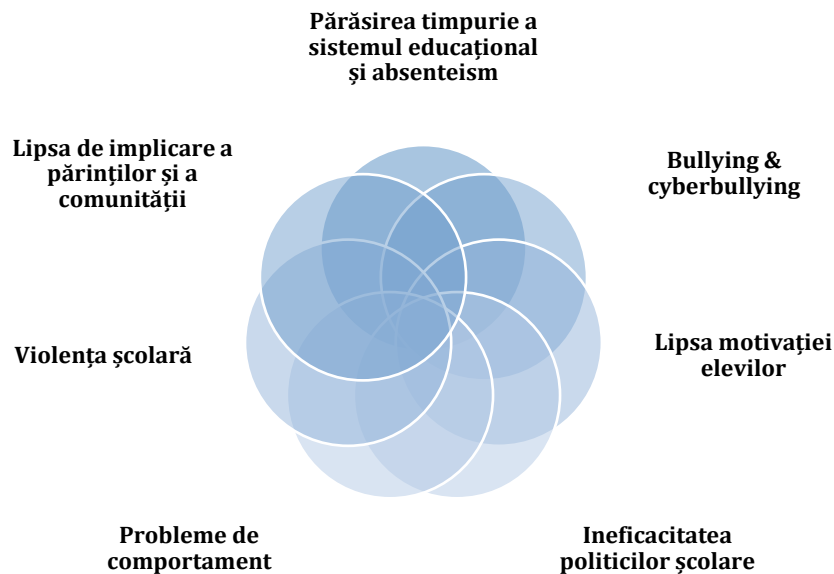
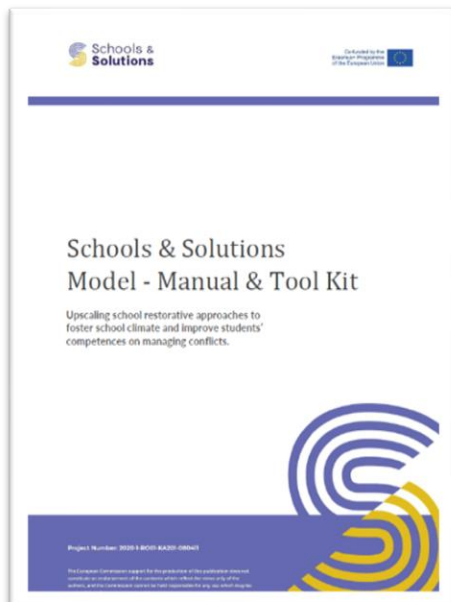


Figura 9 – Probleme școlare prevalente

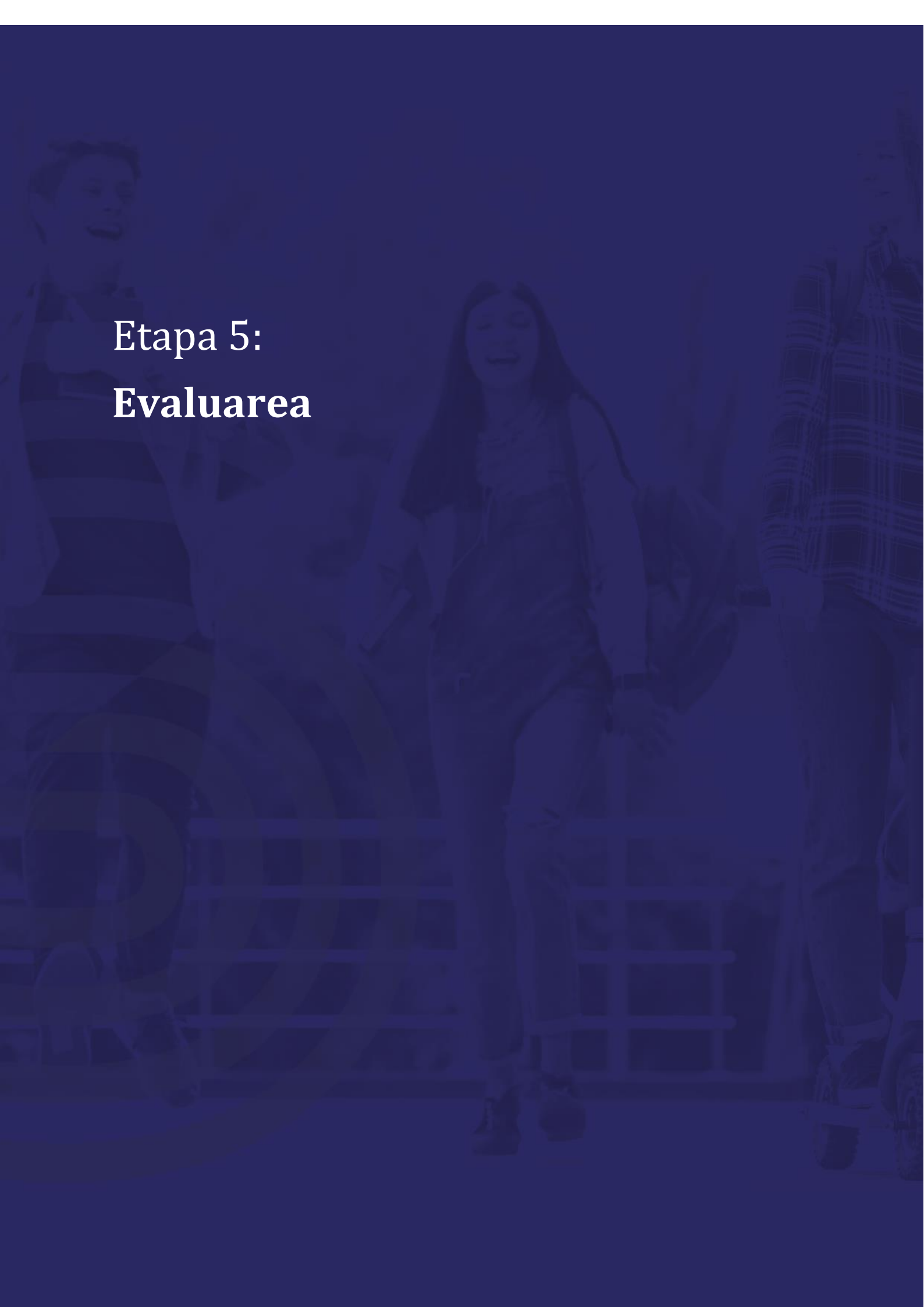
Sursă: rezultate obținute în urma cercetării documentare (I01)



Pentru a ajuta școlile să implementeze practicile restaurative, a fost elaborat un **manual** care oferă o gamă largă de materiale pentru a aborda modul în care modelul restaurativ și procesele sale ar putea fi introduse și implementate în școli.

Este de așteptat ca, odată ce oamenii au înțeles elementele cheie care stau la baza „modelului”, aceștia vor putea în cele din urmă să aplice acele cunoștințe și procese la fiecare dintre problemele identificate anterior.

Manualul este disponibil pentru consultare și descărcare pe site-ul web S&S: <https://www.schoolssolutions-project.org/results.html>

A group of young people, including a boy in a striped shirt and a girl in a plaid shirt, are sitting on bleachers. They are smiling and talking to each other. The background is a solid blue color.

Etapa 5: Evaluarea



Etapa 5: Evaluarea

5.1. Evaluarea impactului & optimizarea detaliată

O evaluare a unui program, activități sau proiect oferă informații despre impacturile produse de intervenția acestora. Acest pas este foarte important pentru a arăta impactul implementării RP în școală, comparând rezultatele pre-testării cu cele ale post-testării. Rezultatele obținute în cadrul acestei analize vă pot permite să ajustați și să îmbunătățiți implementarea ulterioară sau chiar reproducerea acestei metodologii. Mai mult, poate avea un impact mare asupra posibilității de a schimba protocoalele și politicile (de exemplu, trecerea de la o abordare mai punitivă la una mai restaurativă) în școala dvs.

➤ **Evaluati și optimizați în mod detaliat**

Acest instrument este complementar instrumentului „Chestionar de evaluare (pre-testare)” din etapa 1 a metodologiei. Solicitați aceorași profesioniști și membri ai echipei CSR care au completat evaluarea inițială (dacă este posibil) să completeze acest instrument după perioada de implementare. Măsurând variabilele de interes și apoi administrând o **post-testare**, veți măsura din nou aceeași variabilă de interes (Gall, Gall și Borg, 2003). Cu măsurătorile colectate la începutul și sfârșitul perioadei de implementare, echipa dvs. va identifica modificările în informațiile participanților cauzate de implementarea practicilor restaurative alături de elevi, precum și ceea ce aveți nevoie pentru a investi mai mult. După ce aveți rezultatele evaluării pre-test și post-test, concepeți un raport simplu care traduce impactul implementării modelului RP.

*Notă importantă: Întrebările incluse în acest instrument sunt aceleași ca și în instrumental pre-test, cu particularitatea de a avea întrebări suplimentare deschise privind impactul general al implementării modelului RP (relevanță, eficacitate, eficiență, impact și sustenabilitate). Acest lucru înseamnă că Secțiunile I, II și III trebuie aplicate **înainte și după** implementare (cel puțin șase luni sau perioada de implementare prevăzută), iar secțiunea IV se aplică numai **după** perioada de implementare și evaluare stipulată.*

Descriere: Acest instrument intenționează să evalueze impactul proiectului, prin compararea rezultatelor de la pre-test și post-test. Solicitați aceorași profesioniști și membri ai echipei CSR care au completat evaluarea inițială (dacă este posibil) să completeze acest instrument după perioada de implementare. Vă rugăm să utilizați o scală de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total) pentru a clasifica următoarele afirmații.

Evaluation Quiz (Posttest)

1 2 3 4 5

In this school...		1	2	3	4	5
I. School Climate	1. The students and their caregivers are invited to contribute to resolve school-based behavioural problems that affect them.					
	2. When students, staff and/or parents/carers are in conflict, everyone's views are listened to.					
	3. Students are given opportunities to make amends if they are responsible for causing harm.					
	4. When a student causes harm, the main response by the school is a sanction or punishment.					
II. Discipline Procedures and Protocol	5. Teachers/staff communicate with students in a manner that reinforces positive and de-escalates negative behaviour.					
	6. All classrooms have established explicitly clear guidelines, procedures, and expectations of behaviour.					
	7. Students learn how to solve problems among themselves within the school community.					
	8. Discipline procedures address the root causes of behaviours.					
	9. Students learn how their actions impact the school community and take responsibility for their actions.					
	10. School and/or community members who are harmed are given opportunities to voluntarily participate in a restorative process.					
	11. School and/or community members who are harmed are given opportunities to voluntarily participate in a restorative process.					
	12. Students feel comfortable reporting harassment, bullying, and racial slurs/abuse to school officials.					
III. Systems, Structures and School Community	13. Written protocols are in place for inviting and engaging students to participate in a restorative intervention (i.e., voluntarily).					
	14. Teachers/Staff have a system for tracking and following up on agreements made by participants during restorative interventions.					
	15. Teachers/Staff regularly uses data (e.g., surveys of students, staff, and parents/carers) to assess effectiveness of restorative practice efforts.					
	16. Procedures are in place for staff, students, and parents/carers to request restorative interventions.					
	17. A restorative culture prevails and there are explicit reminders of restorative practices throughout the school (e.g. posters).					
	18. When a behaviour incident arises, staff use restorative questions ("Who has been affected by your actions?") to promote conflict resolution.					
IV. General Impact						
Relevance To what extent did the RP match the stated priorities of the school community and intended participants?		Effectiveness Did the RP produce the intended impacts in the short, medium and long term? If so, for whom, to what extent and in what circumstances?				
Impact What unintended impacts, positive and negative, did the RP produced? What helped or hindered the intervention to achieve these impacts?		Sustainability Are impacts likely to be sustainable? How can they be sustained?				

Figura 10 – Instrument - Chestionar de evaluare (Post-testare)

Sursă: Chestionar pentru captarea bunelor practici în școli (I01)

Instrument - Chestionar de evaluare post-testare

În această școală...		1	2	3	4	5
I. Mediul școlar	1. Elevii și îngrijitorii acestora sunt invitați să contribuie la rezolvarea problemelor comportamentale școlare care îi afectează.					
	2. Când elevii, personalul și/sau părinții/îngrijitorii sunt în conflict, opiniile tuturor sunt luate în considerare.					
	3. Elevilor li se oferă oportunități restaurative dacă sunt responsabili de provocarea prejudiciilor.					
	4. Când un elev provoacă prejudicii, principalul răspuns al școlii este a sancționa sau a pedepsi.					
II. Proceduri și protocoale disciplinare	5. Profesorii / personalul comunică cu elevii într-o manieră pozitivă și de-escalează comportamentul negativ.					
	6. Toate sălile de clasă au stabilit în mod explicit linii orientative, proceduri și așteptări pentru comportamentul elevilor.					
	7. Elevii învață cum să rezolve problemele între ei, în cadrul comunității școlare.					
	8. Procedurile disciplinare abordează cauzele fundamentale ale comportamentelor.					
	9. Elevii învață cum acțiunile lor influențează comunitatea școlară și își asumă responsabilitatea pentru acestea.					
	10. Membrii vătămați ai școlii și / sau comunității li se oferă oportunități de participare voluntară la procesul restaurativ.					
	11. Membrii vătămați ai școlii și / sau comunității li se oferă oportunități de participare voluntară la procesul restaurativ.					
	12. Elevii se simt confortabil să raporteze hărțuirea, bullying-ul și insultele / abuzurile rasiale către conducerea școlii.					
III. Sisteme, structuri și comunitatea școlară	13. Există protocoale scrise pentru invitarea și implicarea elevilor de a participa voluntar la o intervenție restaurativă.					
	14. Cadrele didactice dispun de un sistem de urmărire al acordurilor încheiate de către participanți în timpul intervențiilor restaurative.					
	15. Profesorii / personalul utilizează în mod regulat date, cum ar fi chestionare ale elevilor/părinților/îngrijitorilor, pentru a evalua eficiența eforturilor de practică restaurativă.					
	16. Există proceduri pentru ca personalul, elevii și părinții / îngrijitorii să solicite intervenții restaurative.					
	17. Cultura restaurativă predomină și există mementouri explicite legate de practici restaurative în întreaga școală, cum ar fi postere.					
	18. Când apare un incident legat de comportamentul cuiva, personalul folosește întrebări restaurative – „cine a fost afectat de acțiunile tale?” pentru a promova rezolvarea conflictului.					
IV. Impact general						
Relevanță În ce măsură s-a potrivit RP cu prioritățile declarate de comunitatea școlară și ale participanților implicați?		Eficacitate A produs RP efectele scontate pe termen scurt, mediu și lung? Dacă da, pentru cine, în ce măsură și în ce circumstanțe?				
Impact Ce impacturi neintenționate, pozitive și negative, a produs RP? Ce a ajutat sau împiedicat intervenția pentru atingerea acestora?		Sustenabilitate Este posibil ca impactul să fie sustenabil? Cum poate fi susținut acesta?				

5.2. Strategii pentru a menține practicile restaurative

Sustenabilitatea include utilizarea eficientă a parteneriatelor și a resurselor pentru a menține programe, servicii sau activități pe care echipa le consideră strategice. Garantarea sustenabilității poate fi tradusă prin instituționalizarea serviciilor, adaptarea activităților sau politicilor, împărtășirea rezultatelor pozitive, perpetuarea idealurilor, principiilor sau credințelor organizaționale cele mai importante, precum și susținerea relațiilor benefice existente (Hall & Berger, 2013).

Deoarece toate proiectele au un ciclu de viață și se termină în cele din urmă, impactul proiectului ar trebui să continue. În acest context, sustenabilitatea este capacitatea comunității școlare și a echipei CSR de a continua misiunea S&S în viitorul îndepărtat, prin desfășurarea activităților proiectului chiar și după ce acesta ajunge la final. Astfel, odată ce ați evaluat implementarea modelului RP și ați înțeles ce a funcționat și ce necesită îmbunătățiri, acum echipa CSR trebuie să găsească împreună strategii pentru a menține rezultatele pozitive ale RP și pentru a face aceste practici sustenabile.

➤ Schița de sustenabilitate

Descriere: completați schița de sustenabilitate identificând impactul pozitiv și negativ al proiectului (folosind rezultatele evaluării), precum și identificarea valorii proiectului, cum să mențineți relația pozitivă cu părțile interesate și strategiile cheie pentru sustenabilitate.

Sustainability canvas

1
2
3
4
5

<p>👍 Positive impact (Maximise) <i>What are positive effects of this project on your organization? How can these effects be maximized?</i></p>	<p>👎 Negative impact (Minimize?) <i>What are the negative effects of this project on your organization? How can these be minimized?</i></p>
<p>🏠 Value Creation <i>Which are our key activities? How can we adjust and improve them to ensure sustainability?</i></p>	
<p>🤝 Relationships <i>How can we make current relationships with the stakeholders and target groups more sustainable? Which partners helped us to promote our sustainable solution?</i></p>	<p>📦 Resources <i>Think about the human resources, the time that involved people have spent. Which activities are more expensive/ the least sustainable? Who can fund us or provide needed resources?</i></p>
<p>🔄 Key strategies towards sustainability <i>What happens at the end of the project life cycle? How can the activities be sustained?</i></p>	

Figura 11 – Instrument – schița de sustenabilitate

Sursă: Schița pentru model de afaceri sustenabil (<https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=2174.html>)



Instrument – Schița de sustenabilitate

Impact pozitiv (maximizare) Care sunt efectele pozitive ale acestui proiect asupra organizației dumneavoastră? Cum pot fi maximizate aceste efecte?	Impact negativ (minimizare) Care sunt efectele negative ale acestui proiect asupra organizației dumneavoastră? Cum pot fi minimizate aceste efecte?
Crearea valorii Care sunt activitățile noastre cheie? Cum ne putem adapta și ce putem îmbunătăți pentru a asigura sustenabilitatea?	
Relații Cum putem face relațiile actuale cu părțile interesate și cu grupurile țintă să fie mai durabile? Ce parteneri ne-au ajutat să promovăm soluții sustenabile?	Resurse Gândiți-vă la resursele umane, la timpul pe care l-au petrecut oamenii implicați. Care sunt activitățile cele mai costisitoare și mai puțin sustenabile? Cine ne poate oferi fonduri sau resursele necesare?
Strategii-cheie pentru sustenabilitate Ce se întâmplă la sfârșitul ciclului de viață al proiectului? Cum putem asigura sustenabilitatea activităților?	

4. Parteneriatul și colaborarea cu școlile și comunitatea locală

4.1. Potențialul parteneriat comunitate-școală

Parteneriatele comunitate-școală pot fi înțelese ca rețelele care se creează între școli și organizațiile comunitare, cu scopul principal de a stimula direct sau indirect dezvoltarea socio-emoțională, fizică și intelectuală a elevilor. Aceste conexiuni nu sunt limitate de limitările geografice ale cartierelor. Astfel, parteneriatele reprezintă interacțiuni sociale care pot avea loc în interiorul sau în afara acestor granițe (Sanders, 2017). După cum ați stabilit deja în „*Harta ecosistemului părților interesate*”, unii dintre acești parteneri au mai mult sau mai puțină influență, sunt mai mult sau mai puțin accesibili, oferă mai mult sau mai puțin sprijin în ceea ce privește resursele. Cu toate acestea, în cadrul acestor posibilități, există un mare potențial de a crea oportunități de colaborare în comunitate. În domeniul educațional, o școală poate colabora cu o gamă largă de organizații pentru a atinge obiective comune, care sunt, în acest caz, răspândirea practicilor restaurative. Potențialii parteneri din comunitate pot include corporații, întreprinderi mici, instituții de învățământ, entități guvernamentale, organizații de îngrijire a sănătății, precum și organizații bazate pe credință, organizații de voluntari etc. (Tabelul 1).

Instituții de învățământ 	Universități, licee, centre de învățământ
Organizații de sănătate 	Unități de sănătate mintală, centre de sănătate, fundații și asociații de sănătate
Agenții guvernamentale 	Consilii locale, municipalități, departamente de pompieri și poliție
Organizații religioase 	Biserici; organizații religioase; asociații de caritate
Entități culturale 	Muzee, biblioteci și centre de agrement
Media 	Ziare și posturi de radio locale
Asociații bazate pe comunitate 	organizații de voluntari; asociații de recreație; asociații de proprietari

Tabel 1 – Exemple de parteneriate școală-comunitate; sursă: Sanders (2001, 2006)

4.2. Etapele parteneriatului și colaborării

Procesele de colaborare diferă în ceea ce privește intensitatea, durata, flexibilitatea, nivelul de planificare și conducere. Cu toate acestea, toate procesele de colaborare includ gândirea creativă, abilitățile de rezolvare a problemelor, stabilirea încrederii, precum și flexibilitatea și capacitatea de a lucra prin schimbări (Mattessich, et al., 2001). Într-un mod mai practic, și independent de aceste diferențe, procesele de parteneriat și colaborare au câteva etape comune. Etapele incipiente ale parteneriatelor sunt marcate de selectarea membrilor, construirea încrederii, identificarea obiectivelor și a rezultatelor dorite. Ulterior, procesul și progresul sunt evaluate și renegociate dacă este necesar. Procesul colaborativ poate fi înțeles ca având următoarele etape (Gajda, 2004):










4.3. Cum promovează și susține procesul de colaborare parteneriatele benefice școală-comunitate?

Toate școlile aparțin unei comunități, fiind în legătură constantă cu familiile, cartierele în care se află, alte școli și alte instituții de învățământ, care lucrează împreună pentru a rezolva problemele și pentru a îmbunătăți bunăstarea elevului. Cu toate acestea, legăturile dintre școală și comunitate sunt fragile și sunt necesare eforturi constante pentru a menține o conexiune puternică și sănătoasă. Din ce în ce mai mult, o mulțime de dovezi indică faptul că școlile beneficiază de formarea de legături puternice cu familiile și comunitățile pentru a-și îndeplini obiectivele comune, a minimiza și a preveni problemele. În acest sens, se recomandă să optați pentru abordări care sunt cuprinzătoare, strategice și coezive pentru a consolida legătura cu familiile, cartierele și pentru a colabora cu părțile interesate relevante și de bază.

Colaborarea este necesară pentru concentrarea asupra **problemelor complexe**, cum ar fi părăsirea timpurie a sistemului de învățământ, implicarea părinților, comportamente deviante, violență, agresiuni etc., deoarece întrunește organizațiile pentru a face față problemelor comune, mai degrabă decât a utiliza organizații distincte pentru a rezolva probleme individuale. În plus, parteneriatul poate fi folosit pentru a obține mai multe rezultate atunci când se abordează o problemă decât în mod izolat. Având în vedere acest lucru, organizațiile colaborează ca o modalitate de a atinge obiective pe termen lung care nu ar fi posibil lucrând în mod izolat (Gajda,

2004). Un alt beneficiu major pentru cei care accesează un serviciu axat pe domeniul educațional este că acesta este ușor accesibil și nu este copiat între organizațiile educaționale. În plus, colaborarea este crucială pentru sustenabilitatea proiectelor și a succesului programelor, deoarece permite accesul la resurse pe care cel mai probabil doar agențiile externe le au. Colaborarea este, de asemenea, utilă în creșterea noilor cunoștințe, create din conversații permanente între partenerii de cooperare care promovează idei inovatoare și noi (Departamentul de Educație Minnesota, 2019). Aceste **proces de colaborare** cu partenerii **depind de următoarele elemente** (Frey, et al., 2006):

-  Scop (rețele; cooperare; alianțe; parteneriate; colaborare)
-  Tipuri de sarcini
-  Strategii organizaționale
-  Tipuri de colaborare (formale vs informale)
-  Conducerea și luarea deciziilor
-  Tipul și frecvența comunicării
-  Timp, efort și energie necesare

4.3.1. Beneficiile colaborării

Procesul de colaborare al parteneriatelor școală-comunitate are o mulțime de beneficii pentru școală, profesori, personal, familie și elevi, inclusiv (Harvard Family Research Project, 2010):

- ✓ Viziune comună. Această viziune recunoaște rolurile importante, complementare, ale școlii, familiei și comunității, ajutând partenerii să urmeze o viziune comună asupra realizărilor elevilor. Aceasta implică luarea în considerare a bunăstării fizice, emoționale, sociale și a succesului școlar al elevilor.
- ✓ Ansamblu divers de relații. O colaborare de succes și durabilă se bazează pe relații pe mai multe niveluri (de exemplu: nivel de județ, niveluri de clasă) și cu mai mulți oameni din școală (învățători, personal, psihologi, asistenți sociali etc.). Lucrul cu parteneri din medii diferite ajută programele să devină esențiale pentru viața de zi cu zi și cultura școlii și poate ajuta la atenuarea efectelor schimbării personalului (de exemplu: relația pozitivă familie-profesori poate ajuta la menținerea parteneriatului dacă directorii se schimbă).
- ✓ Împărtășirea informațiilor și acorduri. Colaborarea puternică implică capacitatea partenerilor de a obține acces la informații și date unul de la celălalt (de exemplu, scoruri la teste, evoluție academică, note, probleme de sănătate). Programele pot folosi aceste

date nu numai pentru a urmări și îmbunătăți performanța elevilor, precum și pentru a demonstra impactul programului asupra comunității școlare.

4.4. Parteneriate în proiecte pentru o practică pe scară largă în comunitatea școlară

După cum s-a discutat în acest ghid, în special în „Etapa 5 – Evaluare” al Metodologiei S&S, odată ce un proiect ajunge la sfârșitul ciclului său de viață, trebuie alocate strategii pentru a menține rezultatele pozitive. Astfel, trebuie creionată o schiță pentru o restructurare sistemică la mai multe niveluri care implică stabilirea de parteneriate cu părțile interesate care se implică în reformarea necesară. Acest angajament trebuie să se traducă în declarații de politică și în dezvoltarea unei infrastructuri care să garanteze resursele necesare (de exemplu: consolidarea capacității; resurse monetare etc.). Există unele mecanisme pe care Centrul Școlar Restaurativ le poate pune în aplicare pentru a permite susținerea acestor parteneriate și pentru a asigura o răspândire largă a practicilor în comunitatea școlară la nivel local și național. Aceste mecanisme pot fi grupate în 3 factori principali (UCLA, 2006), care urmează logica metodologiei propuse în acest ghid:

- **Elaborarea procesului de pregătire**

- ✓ Lucrul îndeaproape cu profesorii și personalul școlii pentru a promova interesul față de bunele practici și pentru a genera un consens asupra importanței răspândirii acestora pentru bunăstarea elevului.
- ✓ Creșterea gradului de conștientizare al comunității școlare cu privire la aspectele inovatoare ale practicilor restaurative din școli.
- ✓ Prezentarea ideilor cheie și a rezultatelor proiectului obținute până acum părților interesate relevante.
- ✓ Dezvoltarea unui cadru de politici pentru CSR pentru a stabili strategii clare de organizare a programului.
- ✓ Desemnarea liderilor cu experiență pentru a asigura responsabilitatea și răspunderea pentru angajamentele stabilite în cadrul politicilor.

- **Execuție și instituționalizare**

- ✓ Formarea unei echipe și a unei infrastructuri care să susțină procesul de schimbare și anume pregătirea unui plan de lansare și introducerea treptată a acțiunilor centrului școlar restaurativ.
- ✓ Dezvoltarea mecanismelor pentru a avea succes în comunicare și vizibilitate, prin împărtășirea implementării CSR tuturor grupurilor țintă și părților interesate principale (de exemplu, demonstrarea modului în care problemele școlare sunt prevenite și soluționate eficient folosind practici restaurative;



discutați studii de caz; prezentați rezultate cantitative și calitative ale implementării).

- ✓ Promovați seminariile de formare și consolidare a capacității personalului școlii și potențialilor parteneri.

- **Evoluție**

- ✓ Găsiți strategii pentru menținerea progresului (de exemplu: advocacy, consolidarea capacităților, raportare, metode de asigurare a calității, ajustarea detaliilor).
- ✓ Creați un plan pentru a vă extinde rețeaua și parteneriatele, continuați să căutați noi oportunități de formare în domeniul practicilor restaurative.
- ✓ Bucurați-vă de realizări împreună cu elevii, familiile și partenerii.

4.5. Implementarea eficientă a programelor cu parteneriate școală-comunitate

Execuția de înaltă calitate este un factor vital al rezultatelor pozitive ale programului și depinde de deciziile privind politicile, distribuirea resurselor, suportul tehnic și implicarea familiei și a comunității. O implementare cu succes și durabilitatea rezultă din faptul că părțile interesate implicate își asumă roluri proactive în munca în echipă pentru a-și îmbunătăți școlile. Pentru a susține rezultate de înaltă calitate și o colaborare de succes, există câteva standarde care sunt importante (Podolsky, et al, 2016)):

1. În cooperare, planificarea, implementarea și supravegherea la nivel școlar și local sunt conduse de o echipă care include elevi, profesori, familii, personal școlar, directori, parteneri din comunitate.
2. Directorii lucrează cu partenerii școlii comunitare și cu personalul pentru a implica în mod activ familiile și partenerii din comunitate în inițiativele promovate de școală.
3. Părțile interesate lucrează împreună pentru a genera o viziune comună asupra bunăstării și succesului elevilor, care îi motivează pe educatori și pe colaboratorii comunității în organizația lor.
4. Liderii școlii evaluează nevoile și sprijină școala, familia și oferă resurse comunitare, precum și facilitează comunicarea între parteneri.
5. Personalul școlii și partenerii sunt organizați în echipe de lucru eficiente și specializate, concentrate pe probleme.
6. Calitatea programului este evaluată. Se obține feedback de la familie, studenți și personal, se analizează și se alocă strategii de îmbunătățire.



7. Personalul școlii, familiile și partenerii susțin în mod public succesele comunității școlare și se bucură de acestea.

8. Sunt promovate practici de colaborare pe mai multe niveluri, iar partenerii se întâlnesc în mod regulat pentru a discuta implementarea, a împărtăși experiențe, a discuta studii de caz și a planifica politici, practici și îmbunătățiri ale procedurilor.