

UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IAȘI
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI
ȘCOALA DOCTORALĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Conducător de doctorat:

PROF. UNIV. DR. CIPRIAN CEOBANU

Student-doctorand:

LUCIANA ANTOCI

2023

UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IAȘI
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI
ȘCOALA DOCTORALĂ
ȘTIINȚELE EDUCAȚIEI

**INVESTIGAȚIE ASUPRA STILURILOR ȘI COMPORTAMENTELOR
MANAGERIALE ÎN CONTEXT EDUCAȚIONAL CONTEMPORAN.
PROFESIONALIZAREA MANAGERILOR ȘCOLARI DIN SISTEMUL DE EDUCAȚIE
ROMÂNESC**

REZUMAT

Conducător de doctorat:

Prof. Univ. Dr. CIPRIAN CEOBANU

Doctorand:

Prof. LUCIANA ANTOCI

2023

ARGUMENT

Experiența de 25 de ani acumulată în domeniul educațional, din diverse ipostaze profesionale, precum și contactul cu mai multe sisteme de educație performante din mai multe state ale Uniunii Europene mi-au facilitat o bună cunoaștere a problemelor cu care se confruntă organizațiile școlare din perspectiva asigurării eficienței procesului de învățare și au generat mai multe interogații pentru care am încercat să caut răspunsuri fie în literatura de specialitate, fie în mediul educațional: Ce factori fac dintr-o unitate de învățământ „o școală bună”, în accepțiunea generală? Poate deveni performantă o școală de nivel slab sau mediu, ori este rezervat acest statut doar unităților de învățământ care, prin tradiție, asigură servicii educaționale de certă valoare pedagogică? Care sunt aspectele care determină, în mod semnificativ, rezultatele la învățătură ale elevilor: mediul socio-economic, infrastructura educațională, resursa umană din școală, implicarea familiei sau calitățile/inclinațiile naturale pe care elevii le au? În ce măsură comportamentele manageriale ale directorului pot influența performanța școlară a elevilor?

Analiza atentă a acestor aspecte mi-a orientat atenția și preocuparea, în mod inevitabil, către segmentul managementului instituțional și către deciziile pe care le ia sau le poate lua directorul unei unități de învățământ pentru a face din școala sa o organizație educațională performantă. Astfel, proiectul de față a fost gândit și planificat în 2018, pe fondul descoperirii atenției pe care guvernele statelor membre OECD o acordă managementului educațional, dar și în contextul manifestării unei preocupări tot mai accentuate privitoare la impactul pe care îl au comportamentele manageriale asupra performanțelor școlare ale elevilor, reflectate în numărul mare de studii de cercetare realizate, pe această temă, în alte sisteme de educație.

Pe acest fond, am considerat că derularea unui studiu aplicat în sistemul de educație din România, cu instrumente de cercetare valide, preluate din studiile consacrate la nivel internațional, dar adaptate particularităților din școala românească poate genera date importante privitoare atât la practicile manageriale regăsite constant în unitățile de învățământ în perioada dinaintea crizei sanitare și în etapa postpandemică, dar și la nevoile reale cu care se confruntă factorii de decizie din sistem.

Doar în baza unei radiografii obiective a problematicii manageriale se pot proiecta soluții ameliorative pentru guvernarea școlilor din sistemul de educație românesc, fie că ne raportăm la nivel local sau regional, respectiv la directorii de școli și la inspectorii care au în atribuții coordonarea și controlul segmentului managerial, fie la nivel sistemic, național prin referire la reprezentanții Ministerului Educației care pot modela politici adecvate, adaptate la specificul spațiului educațional românesc.

Ca profesor formator și inspector școlar sunt direct interesată să aflu care este impactul real, măsurabil pe care îl au comportamentele manageriale asupra rezultatelor obținute de elevi la examenele naționale, astfel încât să pot genera, în limita atribuțiilor pe care le am, măsuri de ameliorare a managementului din școlile ieșene, dar și un program de formare profesională pentru managerii de școli, care să vină în orizontul lor imediat de nevoi.

INTRODUCERE

În ultimii ani, managementul instituțional al organizațiilor școlare a devenit o temă chiar mai actuală decât era la momentul debutului acestui studiu de doctorat, în contextul traversării unor crize suprapuse de sistem care au testat capacitatea de adaptare și reziliența directorilor de școli, precum subfinanțarea educației de masă, slaba organizare a rețelei școlare care conduce la irosirea resurselor financiare, criza sanitară generată de pandemie, războiul din Ucraina care a determinat un aflux de refugiați și necesitatea integrării unui număr mare de elevi ucraineni în școlile românești, greva din învățământ.

Totodată, transformările din plan social și dinamica imprevizibilă de pe piața muncii pun o presiune tot mai mare pe școală, fapt care multiplică exponențial agenda de responsabilități a unui director. În acest context, rolul unui manager școlar devine tot mai important, iar profesionalizarea factorilor de decizie din echipele manageriale ale școlilor devine un imperativ pentru toate sistemele de educație din lume. În plus, pașii pe care îi face România pentru a deveni membru OECD, obligă factorii de decizie de la nivel central să procedeze la o reorganizare a guvernantei din sistem caracterizată prin descentralizare și o recalibrarea a axelor de autoritate, fapt care sporește semnificativ puterea de decizie a managerilor școlari. Pe acest fond, mi-am propus să urmăresc, prin studiul de față, dobândirea unor rezultate edificatoare pentru managementul aplicat în unitățile de învățământ preuniversitar din România, care să reprezinte ancora de cercetare, respectiv fundamentul unor măsuri și programe de formare destinate directorilor de școli. Astfel, am avut în vedere parcurgerea unui demers derulat pe trei etape distincte care se completează în vederea sintetizării unei baze de date relevante și cuprinzătoare.

Pentru început, am creionat o imagine de ansamblu asupra modului în care se pune în practică managementul școlar la nivel global, realizând un studiu tematic centrat pe structurarea unei analize comparative a datelor rezultate în urma aplicării și interpretării chestionarelor în cadrul studiului TALIS din 2009, 2013, respectiv 2018, privitoare la problemele cu care se confruntă sistemele educaționale din țările membre OECD, dar și din România, ca țară candidat, pentru determinarea schimbărilor de paradigmă managerială intervenite în intervalul de timp dintre

cele trei etape de investigație. S-a conturat astfel concluzia potrivit căreia schimbarea accelerată și complexă, ca dimensiune a realității contemporane, a determinat reconfigurări esențiale ale sistemelor educaționale, aflate tot mai mult, în ultimul timp, în căutarea unor pârghii strategice concordante cu mutațiile din plan social, informațional, tehnologic, fapt care impune o adaptare urgentă a paradigmei manageriale.

A doua etapă de cercetare a constat în derularea unui studiu cantitativ, realizat prin adaptarea, validarea și aplicarea, la nivelul județului Iași, iar apoi, la nivel național, a unui chestionar de sondare a impactului pe care comportamentele manageriale ale directorilor de școli le au asupra rezultatelor obținute de către elevi la examenele naționale. Rezultatele acestui studiu aplicat pe 116 directori din județul Iași și 826 de directori din alte județe ale țării, au evidențiat, cu date relevante, dimensiunile responsabilităților manageriale care au cel mai mare grad de influență asupra performanței școlare a elevilor, precum și nuanțări privitoare la eficiența actului managerial raportată la vechimea în învățământ, respectiv în funcția managerială a directorului, la tipul de unitate școlară coordonată (școală gimnazială, liceu sau colegiu teoretic, liceu sau colegiu tehnologic), la mediul de rezidență în care se află unitatea de învățământ.

Pentru completarea și confirmarea datelor obținute prin administrarea studiului cantitativ, am configurat un ghid de interviu, în vederea conturării unui studiu calitativ, pe care l-am administrat pe un grup țintă de 16 directori ai unor școli emblematice pentru segmentul de școlarizare pe care îl reprezintă, care se bucură de o identitate instituțională aparte în spațiul educațional ieșean și care și-au confirmat, de-a lungul timpului, prestigiul prin rezultate de excepție recunoscute la nivelul comunității. Scopul acestui studiu a fost, pe de o parte, acela de a creiona profilul unui director de școală performant și percepția pe care acesta o are asupra modului în care se măsoară succesul elevilor, succesul profesorilor, respectiv succesul instituției de învățământ, iar pe de altă parte, de a identifica provocările cu care directorii se confruntă în activitatea lor curentă.

Datele reprezentative sintetizate în urma aplicării și analizării rezultatelor acestor studii au stat la baza structurării unui set de recomandări formulate pentru directori, inspecți școlari și reprezentanți ai Ministerului Educației, dar și la fundamentarea unui program de formare continuă adresat tuturor directorilor și aspiranților la funcția de manager școlar.

Așadar, întrucât în spațiul educațional românesc s-au derulat, în ultimele decenii, foarte puține studii pe segmentul deosebit de important al managementului instituțional, considerăm că cercetarea de față a reușit să aducă în atenție aspecte cheie și rezultate relevante privitoare atât la particularitățile guvernantei școlilor din România în comparație cu alte sisteme educaționale din lume, cât și la rolul directorului de școală și la impactul pe care comportamentele acestuia îl poate avea asupra performanțelor în învățare ale elevilor.

CAPITOLUL 1. EVOLUȚIA PARADIGMEI MANAGERIALE ÎN SISTEMELE DE EDUCAȚIE DIN LUME, DAR ȘI DIN SPAȚIUL EDUCAȚIONAL ROMÂNESC CADRUL TEORETIC AL CERCETĂRII

Conceptul de management nu are o definiție general acceptată întrucât el este derivat dintr-o paletă largă de discipline consacrate anterior precum: sociologia, științele politice, economia și managementul general.

Începând din 1977, la nivel internațional, s-a acordat o atenție sporită domeniului și a fost publicat un număr semnificativ de studii cu privire la importanța cercetării stilului de leadership și a implicațiilor sale pentru nivelul funcționării unei organizații școlare. Totuși, printre cercetătorii în domeniu, nu există o opinie unanimă cu privire la definiția termenilor de leadership și management.

În opinia lui Cuban (1988), există **peste 350 definiții ale leadership-ului**, însă toate acestea nu au putut conduce la un răspuns clar, fără echivoc, pentru întrebarea: ce îi distinge pe lideri de cei care nu sunt (sau nu pot deveni) lideri. Totuși, o constantă cheie ce apare într-un număr semnificativ de definiții ale leadership-ului, consacrate în literatura de specialitate, este reprezentată de **exercitarea procesului de influență**.

Pe de altă parte, se configurează concepția lui Wright (2001) referitoare la existența unui „*leadership fals*”, sugerând astfel că valorile cultivate de directori nu pot eluda imperatiile autorităților centrale și nici nu pot contesta sau modifica politicile guvernamentale.

Management și leadership educațional

”Managers do things right, while leaders do the right things” (Warren Bennis, 2007)

Bush (2008) lansează întrebarea dacă aceste concepte sunt doar schimbări de ordin lexicosemantic sau dacă reflectă o transformare mai de adâncime în conceptualizarea conducerii. În direcția aceleiași interogații, Cuban (1988) propune una dintre cele mai relevante distincții, asociind *leadershipul* cu „schimbarea” și *managementul* cu „menținerea”.

Deși sunt folosite adesea ca sinonime, managementul și leadershipul se disting prin note specifice. Astfel, din punctul de vedere al lui Hickman, cuvintele manager și lider sunt metafore reprezentând două extremități ale unui continuum. Managerul tinde să reprezinte extremitatea

continuum-ului care se focalizează pe aspectele: analitic, structurat, controlat, deliberat, ordonat, în vreme ce liderul tinde să reprezinte focalizarea pe aspectele: vizionare, experimentale, flexibile, mai puțin aflate sub control riguros, creative.

Bush (2011) clasifică teoriile principale dezvoltate, de-a lungul timpului, în șase modele de management educațional. Acestea le asociază zece *modele de leadership educațional*.

Modelul de management	Modelul de leadership
Formal - cuprind teoriile care privilegiază elementele de ordin oficial și structural ale organizațiilor	Managerial
Colegial - au în vedere teoriile potrivit cărora puterea și luarea deciziilor ar trebui să le revină unora sau chiar tuturor membrilor organizației	Participativ Transformațional Distribuit
Politic - pun în valoare acele teorii care descriu procesul de luare a deciziilor ca fiind un demers de negociere care include prezența unui conflict între grupuri de interese care se confruntă pentru a-și exercita influența	Tranzacțional
Subiectiv - valorizează prioritar indivizii din cadrul unei organizații și mai puțin instituția propriu-zisă, pornind de la principiul potrivit căruia fiecare persoană are o percepție subiectivă și selectivă asupra organizației	Postmodern Emoțional
Ambiguu - cuprind teoriile care iau în calcul incertitudinea și impredictibilitatea de la nivelul organizațiilor	Circumstanțial
Cultural - pun în valoare aspectele informale specifice unei organizații, mai puțin elementele oficiale ale acesteia, fiind orientate spre valori, convingeri și norme ale indivizilor	Moral Al instruirii

Analiza modelelor de management consacrate în literatura de specialitate evidențiază varietatea și complexitatea perspectivelor asupra fenomenului managementului educațional, punând, totodată, în evidență faptul că nu există o singură teorie capabilă să prezinte un cadru total

pentru înțelegerea de profunzime a mecanismelor de funcționare a școlilor și a colegiilor. Aceste modele reprezintă categorii largi care diferă semnificativ, dar care, considerate împreună, pot oferi un tablou exhaustiv asupra naturii managementului în instituțiile educaționale.

Capitolul 2 DESIGNUL CERCETĂRII

Scopul cercetării

Studiul de față are în vedere realizarea unei cercetări științifice a problematicii manageriale de profunzime a școlilor din sistemul de educație românesc surprins, în aspectele lui caracteristice, în intervalul de timp 2019 – 2022.

Scopul acestei cercetări este identificarea factorilor care determină, la nivelul strategiei manageriale, atingerea performanței și a excelenței în educație, definite în funcție de specificul, de ethosul și de orizontul de expectanță al fiecărei comunități educaționale în parte, pentru crearea unui cadru instituțional și legislativ care să stimuleze profesionalizarea statutului de manager educațional.

Obiectivele cercetării

- ▶ Analiza schimbărilor de paradigmă managerială intervenite în perioada 2009-2018, pe baza rezultatelor sondajelor TALIS efectuate în 2009, 2013, respectiv în 2018.
- ▶ Analiza politicilor manageriale din țările membre OECD și a celor din România, pe baza ultimului sondaj TALIS (martie 2018).
- ▶ Identificarea factorilor manageriali care condiționează calitatea în educație și a tiparelor psiho-comportamentale care stau la baza unor modele sau stiluri manageriale, prin analiza cantitativă a datelor obținute în cadrul unei anchete pe bază de chestionar.
- ▶ Identificarea provocărilor distincte cu care se confruntă managerii din educație, prin raportare la tipul de unitate școlară pe care o coordonează și la caracteristicile definitorii ale comunității din care școala face parte.
- ▶ Delimitarea stilurilor manageriale pe care directorii de școală și le asumă pentru a asigura managementul operațional și strategic al unității de învățământ aflată sub directă lor coordonare.
- ▶ Creionarea profilului managerului de succes care determină, în mod decisiv, stilul managerial performant, pe baza analizei calitative a datelor obținute prin intervierea directorilor din unități de învățământ de prestigiu.
- ▶ Evidențierea raportului dintre stilul managerial și performanța/excelența în educație.
- ▶ Realizarea unui program de formare pentru managerii școlari, adaptat la problematica de actualitate a școlii românești și acreditarea acestuia în vederea aplicării prin Inspectoratul Școlar Județean Iași și prin Casa Corpului Didactic Iași.

Întrebările de cercetare

- ✓ Cum a evoluat paradigma managerială în intervalul de timp 2009 – 2022?
- ✓ Care sunt aspectele de diferențiere și zonele de confluență ale politicilor manageriale din țările membre OECD și ale celor din România?
- ✓ Care este relația de determinare dintre comportamentul/stilul managerial și calitatea în educație?
- ✓ În ce constau dificultățile cu care se confruntă cel mai frecvent managerii din educație în procesul de administrare a unităților de învățământ?
- ✓ Cum poate fi profesionalizat statutul de director?
- ✓ Care sunt valențele dominante din profilul managerului performant în sistemul educațional actual?
- ✓ Cum pot fi delimitate dimensiunile educaționale ale dialogului manager – autorități locale – comunitate?
- ✓ Care sunt coordonatele teoretice și practice fundamentale pe care trebuie să se configureze un program de formare destinat managerilor școlari?

Cercetarea, de tip investigativ-ameliorativ, constă în realizarea a două studii calitative și a unui studiu cantitativ corelational.

STUDIUL 1. Realizarea unei analize comparative a datelor rezultate în urma aplicării și interpretării chestionarelor în cadrul studiului TALIS din 2009, 2013, respectiv 2018, privitoare la problemele cu care se confruntă sistemele educaționale din țările membre OECD, dar și din România, ca țară candidat, pentru determinarea schimbărilor de paradigmă managerială intervenite în intervalul de timp dintre cele două etape de investigație.

Ipoteza: Schimbarea accelerată și complexă, ca dimensiune a realității contemporane, a determinat reconfigurări esențiale ale sistemelor educaționale, aflate tot mai mult, în ultimul timp, în căutarea unor pârghii strategice concordante cu mutațiile din plan social, informațional, tehnologic.

STUDIUL 2. Derularea unei anchete, la nivel național, prin aplicare de chestionare (fundamentate pe criteriile unei interpretări cantitative), pentru identificarea factorilor manageriali care condiționează calitatea în educație și a tiparelor psiho-comportamentale care stau la baza determinării unor comportamente și stiluri manageriale performante.

Ipoteza: Stilul managerial adoptat de directorul unității de învățământ influențează, în mod semnificativ, performanța academică a elevilor. Stilul democratic, participativ, este un factor care generează rezultate școlare mai bune decât stilul laissez-faire sau cel autoritar.

STUDIUL 3. Desfășurarea unor interviuri (fundamentate pe criteriile unei interpretări calitative) în unități de învățământ de prestigiu, selectate pe criteriul rezultatelor la concursuri și olimpiade școlare, pentru creionarea profilului managerului de succes care determină, în mod decisiv, stilul managerial performant, în vederea configurării datelor care vor sta la baza elaborării programului de formare destinat directorilor.

Ipoteza: Proiectarea competență a strategiilor manageriale care guvernează activitățile din unitatea de învățământ și aplicarea acestora, în mod coerent și unitar, asigură atingerea obiectivelor înalte, de excelență în educație.

Capitolul 3 STUDII EMPIRICE

STUDIUL 1: MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR ȘCOLARE – FACTOR DECISIV ÎN BUNA FUNCȚIONARE A SISTEMELOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN ÎNTREAGA LUME

Pentru configurarea unei imagini edificatoare asupra reformelor aplicate în sistemele de educație dintr-un număr semnificativ de țări, rezultatele studiilor TALIS realizate, în etape succesive, de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică sunt cuprinzătoare și relevante.

Derulate în 2007-2008, în **22 de sisteme de educație**, în 2013 în **38 de țări**, incluzând 26 de state membre OECD și 12 țări partenere și în 2018 pentru **45 de țări** și economii, inclusiv România, aflată în ipostaza de țară candidat, aceste investigații de anvergură furnizează un spectru larg de informații analitice, inclusiv o serie de rapoarte internaționale, privitoare la problematica diversă a leadershipului educațional.

O idee generală care se desprinde din analiza datelor culese în cadrul investigațiilor TALIS, este aceea că se constată **disparități majore în ceea ce privește calitatea proceselor educaționale între țările participante la studiu**, iar unul dintre factorii care generează și întrețin aceste diferențe ar putea fi reprezentat chiar de practicile manageriale din școli. Din nefericire, înțelegerea corectă a rolului managerului școlar este afectată, în toate sistemele educaționale, de **lipsa unor instrumente eficiente și comparabile de cuantificare sistematică a calității și relevanței demersurilor manageriale**.

Pentru sintetizarea datelor care se desprind din rapoartele celor trei etape de cercetare realizate de OECD, privitoare la rolul și modul de funcționare a segmentului management și leadership educațional în sistemele de educație care fac obiectul analizei, am recurs la realizarea unui **studiu tematic**. Totodată, am evidențiat nevoia de schimbare a paradigmei în care funcționează managerii școlari, atât în România, cât și în alte spații educaționale, pentru a permite adaptarea școlii și a proceselor de învățare la dinamica din plan social și informațional.

Ipotezele propuse de autorul studiului și supuse analizei sunt:

- a. **Directorul de școală - ocupă o poziție cheie** întrucât funcționează ca interfață între procesele din interiorul unității de învățământ aplicate ca demersuri de dezvoltare instituțională și transformările dictate din exterior, prin reforma desfășurată la nivel de sistem.

- b. **Modelul de conducere conceput pentru era industrială și aplicat prin administrație birocratică este anacronic și ineficient.** Acesta trebuie înlocuit printr-un management educațional modern orientat spre descentralizare reală, autonomie și responsabilitate.

În intenția de a-și adapta sistemele de educație, astfel încât să vină în întâmpinarea nevoii de a pregăti noile generații pentru schimbările rapide din plan social, cele mai multe dintre țările OECD au adoptat un număr de măsuri similare, începând cu anii 1980, care au avut în vedere prioritar: descentralizarea sistemului de învățământ, creșterea autonomiei unităților școlare, sporirea implicării părinților și a comunității în viața școlii, împărțirea responsabilității în luarea deciziilor, evaluarea instituțională bazată pe performanțele școlare. Rațiunea care a stat la originea acestor decizii a fost convingerea potrivit căreia autonomia și responsabilitatea pot răspunde mult mai eficient nevoilor și specificului local.

În funcție de contextul în care funcționează școala, directorul înfruntă un spectru foarte variat de provocări influențate de nivelul de dezvoltare socială, economică și culturală a familiilor din care provin elevii, de mediul în care este situată școala (rural/ urban), de dimensiunea școlii, de nivelul de școlarizare (primar/ gimnazial /liceal) sau de filiera unității de învățământ (teoretică/ vocațională /tehnică). Leithwood et al. (2004) arată că nivelul de școlarizare al unității de învățământ influențează, în mod decisiv, stilul managerial practicat de director.

Deși în cele mai multe cazuri, politicile aplicate în sistemele de educație cuprinse în studiul TALIS constau în asumarea ideii potrivit căreia autonomia sporită a unității de învățământ poate juca un rol pozitiv în implementarea reformei educaționale și în îmbunătățirea rezultatelor școlare ale elevilor, OECD a identificat, în baza analizei informațiilor colectate, patru pârghii esențiale de politică educațională care, aplicate de la nivel guvernamental, coerent și consecvent, pot îmbunătăți semnificativ practica managerială din școli:

1. Redefinirea responsabilităților care îi revin managerului școlar;
2. Stimularea punerii în practică a leadershipului distribuit;
3. Dezvoltarea competențelor manageriale;
4. Transformarea leadershipului educațional într-o profesie motivantă și atractivă.

Concluzii

- Apariția și consolidarea tendinței de cultivare, la scară tot mai largă, a managementului autonom a amplificat atenția acordată rolului și competențelor manageriale ale liderilor educaționali.

- Multiplicarea sarcinilor din fișa postului unui director de școală până la nivelul la care un singur om nu le poate îndeplini la nivel maxim de competență și eficiență, poate găsi o rezolvare în aplicarea leadershipului distribuit.
- Limitarea rolului decizional al echipei manageriale pe segmente esențiale ale procesului de funcționare a organizației școlare precum gestionarea resurselor financiare și recrutarea resursei umane, care rămân atributul autorităților centrale, fac dificil demersul de stabilire și punere în practică a unor politici instituționale adaptate la nevoile particulare ale școlii.
- Salarizarea demotivantă și statutul socio-profesional relativ slab, în raport cu numărul și complexitatea responsabilităților din spectrul managerial, nu permit recrutarea celor mai eficienți și bine pregătiți manageri școlari.
- Profesionalizarea și valorizarea, în plan social, a statutului de manager școlar devin un imperativ strategic pentru sistemele de învățământ din întreaga lume.

STUDIUL 2: CERCETARE PRIVIND UNII FACTORI CARE DETERMINĂ PROFILUL MANAGERULUI ȘCOLAR PERFORMANT

Cunoașterea aspectelor ce influențează stilul managerial al directorilor și gradul de determinare a rezultatelor elevilor poate fi valorificată cu efect direct asupra nivelului de pregătire al beneficiarilor direcți ai serviciilor de educație.

În fiecare zi de școală, doar în rețeaua educațională a județului Iași, aproximativ 135.000 de elevi și preșcolari intră în peste 600 de unități de învățământ preuniversitar în care lucrează 13.000 de angajați dintre care peste 9000 sunt profesori. Speranța elevilor și a părinților acestora este ca, după absolvirea celor 13 ani de școlarizare, șansa lor de a avea succes, în accepțiunea modernă a termenului, adică de a evolua pe o rută profesională academică sau direct pe piața muncii să crească, în mod semnificativ, iar venitul lor garantat să fie în acord cu nivelul de școlarizare absolvit. În spațiul educațional românesc însă, succesul demersului de învățare dintr-o școală din sistem este cuantificat exclusiv prin raportare la rezultatele obținute la examenele de final de ciclu de școlarizare, iar tot demersul de învățare se construiește în acest sens. De aici rezultă întrebarea: **În ce măsură poate influența directorul rezultatele la examenele elevilor?**

Demersuri de configurare a chestionarului aplicat

Dintre toate studiile consultate în vederea identificării unui model pentru configurarea și aplicarea chestionarelor în unități de învățământ din rețeaua școlară a județului Iași, dar și din celelalte județe ale țării, cercetarea derulată de **Marzano, Waters & McNulty în 2005** și publicată

în volumul *School Leaders that Works. From Research to Results* este cea mai apropiată de ipoteza de cercetare pe care am fundamentat acest demers. Perspectiva validată de aceștia susține că studiile efectuate într-un interval de **35 de ani**, adică între **1970 și 2005**, oferă linii de orientare puternice în ceea ce privește natura comportamentelor manageriale ale unui director de școală și că aceste comportamente generează efecte clare asupra performanțelor obținute de către elevi.

Concret, după ce au examinat 69 de studii care s-au realizat în 2802 școli în care învață aproximativ 1.400.000 de elevi, coordonați de peste 14.000 de profesori, s-a calculat corelația dintre comportamentul managerial al directorului și nivelul academic al performanțelor la învățatură obținute de elevi, iar rezultatul obținut a fost .25. **Această analiză indică faptul că managementul practicat într-o școală exercită o influență substanțială asupra rezultatelor la învățatură ale elevilor, fapt care poate oferi un reper atât în activitatea directorilor cu experiență, cât și pentru aspiranții la funcția managerială dintr-o școală.**

În timpul examinării celor 69 de studii luate în calcul pentru meta-analiză, au fost analizate, cu prioritate, comportamentele descrise ca fiind specifice unui manager performant, dintre care s-au desprins 21 de categorii de comportamente numite „responsabilități”. Astfel, Marzano, Waters & McNulty (2005) își fundamentează studiul pe 21 de responsabilități pe care nu le consideră elemente de noutate în teoria managementului educațional întrucât, în formule distincte, sau cu denumiri diferite, au mai apărut și în studiile altor cercetători.

Pornind de la acest model și prin raportare la cele **21 de responsabilități** specifice activității manageriale dintr-o școală descrise mai sus, am conceput un chestionar adaptat la particularitățile specifice sistemului de învățământ românesc, luând în calcul atribuțiile prevăzute în fișa postului unui director din România, dar și sarcinile asumate neoficial la nivelul școlii și al comunității. Astfel, în urma consultării cu experți în științele educației, am ajuns la concluzia că acest chestionar se impune a fi sintetizat într-o formă mult mai suplă, drept pentru care am selectat 7 categorii de responsabilități care reprezintă reperele de bază pentru chestionarul construit, cărora le-au fost asociate toate cele 21 de responsabilități din studiul elaborat de Marzano, Waters & McNulty (2005):

1. Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor înglobează, din studiul sursă:

- Asumarea
- Recunoașterea și recompensarea meritelor individuale
- Optimizarea

2. Ethos instituțional și flexibilitate în schimbare

- Agent al schimbării
- Cultura organizațională
- Flexibilitatea

3. Comunicare inter- și intrainstituțională/ viziune și principii

- Comunicarea
- Consecvența
- Idealuri/ credințe
- Implicarea/ colaborarea
- Vizibilitatea

4. Disciplină și resurse

- Disciplina
- Ordinea
- Resursele

5. Monitorizare/evaluare și stimulare intelectuală

- Stimulare intelectuală
- Monitorizare și evaluare

6. Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă

- Implicarea în configurarea curriculumului, a predării și a evaluării
- Cunoașterea temeinică a curriculumului și a practicilor eficiente de predare și evaluare

7. Demersuri de promovare a ofertei educaționale și de obținere a resurselor

- Mobilizare/deschidere
- Relațiile
- Resursele
- Ancorarea în realitate

STUDIUL APLICAT LA NIVELUL JUDEȚULUI IAȘI

Într-o primă etapă, chestionarul on line a fost administrat sub forma unui demers de pretestare unui număr de 15 directori din tipuri diferite de unități școlare: școli primare, școli gimnaziale, licee/colegii teoretice, licee/colegii vocaționale, licee/colegii tehnologice cu scopul identificării acelor aspecte care ar putea crea dificultăți de înțelegere a itemilor, formulări ambigue sau erori de semnificație. În urma observațiilor primite, s-au operat modificările necesare, iar forma finală a fost completată de 101 de directori ai unităților de învățământ din rețeaua școlară a județului Iași.

Pentru a evalua consistența internă a scalelor utilizate în cercetare, s-a calculat indicele Alpha Cronbach pentru fiecare dimensiune, iar rezultatele au indicat valori cuprinse între 0.605 și 0.855, după cum urmează: 0.605 pentru Scala Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, 0.697 pentru Scala Ethos-ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbare, 0.755 pentru Scala Comunicarea inter - și intra – instituțională, 0.711 pentru Scala Disciplina și resursele, 0.702 pentru Scala Monitorizarea, evaluarea și stimularea, 0.855

pentru Scala Cunoașterea și implicarea directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă intelectuală, 0.791 pentru Scala Promovarea ofertei educaționale și obținerea resurselor și 0.708 pentru Scala Comportamentele manageriale. Aceste constatări au arătat că instrumentele sunt fiabile și că pot fi folosite pentru culegerea datelor.

Analiza datelor

Ipoteza 1 Exista un set de relații între dimensiunile **Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea, Disciplină și resurse și Comportamentele manageriale**, în care primii factori se constituie în predictorii, iar ultimul în criteriu, într-un model de regresie. În ceea ce privește aceste relații, anticipam un impact pozitiv al lor asupra comportamentelor manageriale.

Ponderea explicativă cea mai mare a comportamentelor manageriale o are dimensiunea **Ethos instituțional**, urmată de **Disciplina și resursele și Monitorizarea / evaluarea și stimularea intelectuală**.

Ipoteza 2 Comportamentele manageriale sunt explicate diferit prin apelul la dimensiunile **Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea, Disciplină și resurse** în funcție și de mediile obținute de elevi la evaluarea națională și examenul de bacalaureat.

Astfel, prin proba medianei, am obținut două categorii de medii, sub și peste mediană, care ne-au permis să examinăm, pentru fiecare condiție în parte, eficiența modelelor predictive. Mediile obținute de elevi la evaluarea națională, împărțite în două categorii, sub și peste mediană (6.08) ne-au oferit prilejul unei analize comparative a predicției comportamentelor manageriale.

Astfel, în cazul directorilor școlilor în care copiii au obținut medii la evaluare națională sub 6.08, rezultatele arată că modelul 3, conținând dimensiunile **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor și Ethos instituțional și**

flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea, explică cel mai bine comportamentele manageriale.

În cazul directorilor instituțiilor de învățământ în care copii au obținut medii la evaluare națională peste 6.08, datele statistice indică modelul 4, conținând dimensiunile **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea și Disciplină și resurse** ca explicând cel mai bine comportamentele manageriale, doar două variabile aducându-și contribuția în mod semnificativ: **Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea și Disciplină și resurse**.

Împărțirea mediilor obținute de elevi la examenul de bacalaureat în două categorii, sub și peste mediană (7.09) ne-a permis o rafinare a analizei puterii explicative a predictorilor comportamentelor manageriale, anticipând faptul că dimensiunile **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea și Disciplină și resurse** vor avea ponderi diferite în predicția comportamentelor manageriale acționate de directorii școlilor în care elevii au obținut la examenul de bacalaureat medii sub 7.09, respectiv peste 7.09.

În primul caz (medii sub 7.09), rezultatele ne arată că modelul 1, conținând dimensiunile **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă și Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală**, explică cel mai bine comportamentele manageriale, numai dimensiunea **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă** având o contribuție semnificativă. Astfel, directorii școlilor care prezintă un nivel înalt de exprimare a acestei responsabilități, tind să aibă comportamentele manageriale dezvoltate.

Prin contrast, în cazul directorilor școlilor în care elevii au obținut medii la examenul de bacalaureat peste 7.09, comportamentele manageriale au fost explicate de modelul 5, format din dimensiunile **Cunoaștere și implicare directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă, Monitorizare / evaluare și stimulare intelectuală, Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor, Ethos - ul instituțional și flexibilitatea în demersurile care presupun schimbarea și Disciplină și resurse**. Directorii școlilor care prezintă niveluri înalte de exprimare a **Disciplinei, Monitorizării și stimulării intelectuale** tind să aibă comportamente

manageriale dezvoltate, iar, mai departe, acestea conduc la obținerea de medii la examenul de bacalaureat peste 7.09.

Discuții

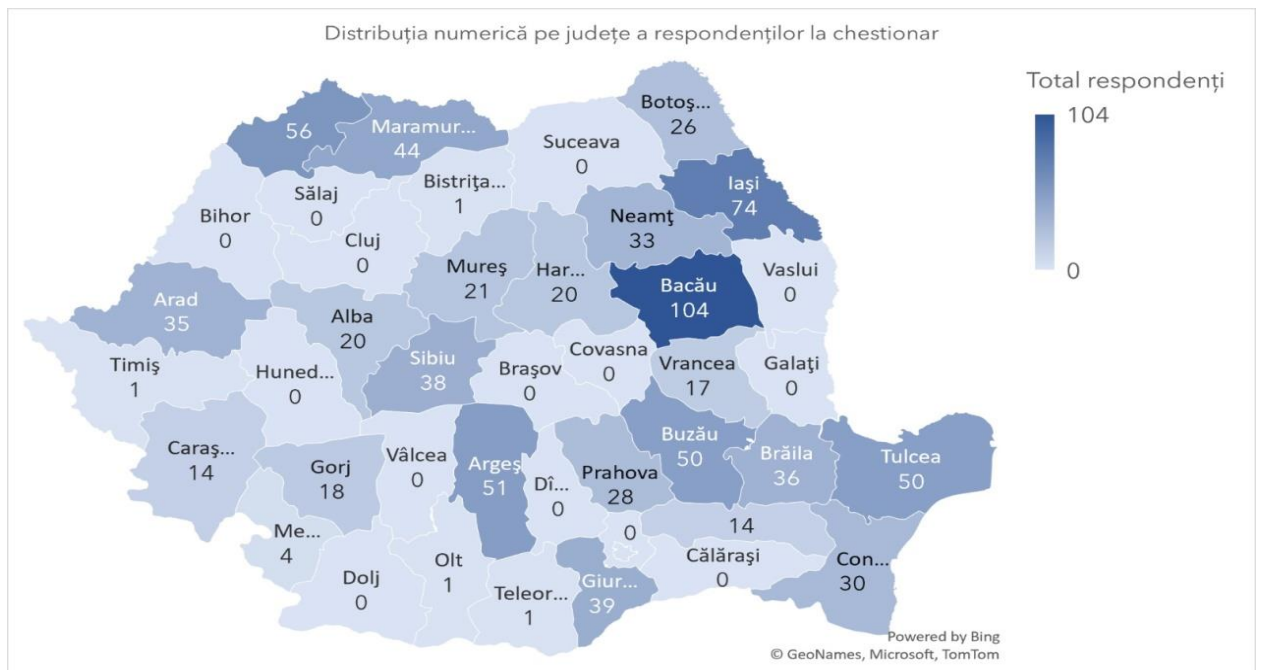
O analiză atentă a datelor evidențiază faptul că rezultatele cele mai bune la evaluările externe le obțin elevii care studiază în școlile unde **disciplina este atent cultivată în mediul școlar, fiind una dintre prioritățile instituționale**. Mai mult decât atât, disciplina este un factor cu adevărat semnificativ în procesul de învățare și în măsura în care ea este cultivată și în familie, iar mediul socio-familial din care provin elevii poate contribui amplificând sau, dimpotrivă, estompând efectele strategiilor aplicate de școală.

Pe de altă parte, **resursele materiale, umane sau financiare** de care dispune o unitate de învățământ pot influența, în mod decisiv, rezultatele școlare ale elevilor. Astfel, devine semnificativ pentru procesul de învățare dacă o școală are angajați profesori necalificați, sau dacă cei care lucrează la catedră nu sunt abilitați să desfășoare activități didactice on line ori cu elevi care au nevoi educaționale speciale. De asemenea, sunt relevante pentru calitatea actului de învățare aspecte precum: lipsa accesului la internet, insuficiența sau lipsa materialelor didactice, precaritatea dotării spațiilor de învățare, lipsa materialelor sau a instrumentelor necesare pentru dezvoltarea competențelor vocaționale, sau lipsa consilierului școlar care să intervină profesionist în procesul de orientare școlară și profesională.

STUDIUL APLICAT LA NIVEL NAȚIONAL

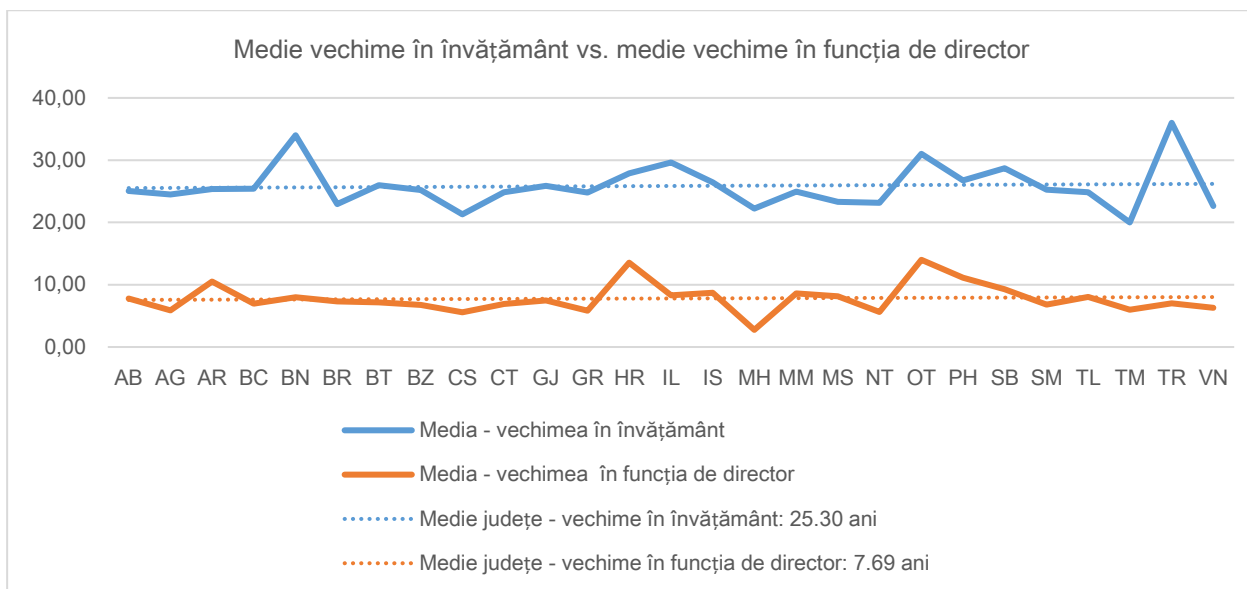
După aplicarea chestionarului la nivelul județului Iași, în 2019, și după analiza datelor statistice care au rezultat din răspunsurile colectate, același chestionar a fost administrat la nivel național, în 2020-2021, în vederea aprofundării problematicii privitoare la responsabilitățile manageriale care intră în profilul unui director de școală și la impactul pe care acestea îl pot avea asupra performanțelor școlare ale elevilor reflectate în rezultatele obținute la evaluările naționale.

Au răspuns **826 de directori** de școli gimnaziale, licee și colegii din **27 de județe ale țării**, știut fiind faptul că în sistemul de educație din România ocupă funcția de manager al unei unități de învățământ cu personalitate juridică aproximativ 10.000 angajați din școlile de stat.



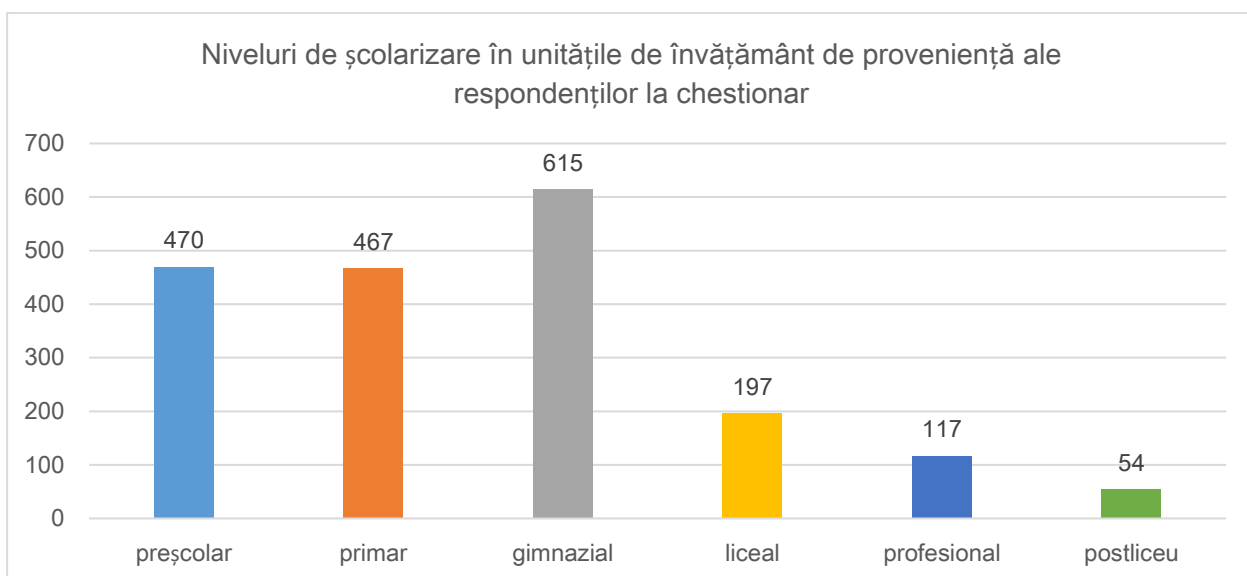
O caracteristică importantă din profilul managerului de școală din România este reprezentat de experiența acumulată în sistemul de educație reflectată, pe de o parte în **vechimea la catedră**, iar pe de altă parte, în **vechimea acumulată în poziția de director de școală**. Datele care rezultă din completarea acestui chestionar ilustrează faptul că asumarea rolului managerial vine, de regulă, pe fondul unei experiențe relevante dobândite ca profesor, media vechimii în învățământ a celor 826 de respondenți fiind de 25,30 de ani, în timp ce media vechimii în funcția managerială este de doar 7,69 de ani.

Există o practică recurentă în școlile românești ca delegarea pe funcția de director să fie făcută pentru cel mai experimentat dintre profesori, respectiv pentru cel care se bucură de mai mult prestigiu în școală și în comunitate, deci pentru statutul de lider și mai puțin pentru abilități manageriale validate prin formare inițială sau continuă ori prin experiență directă în poziție managerială.



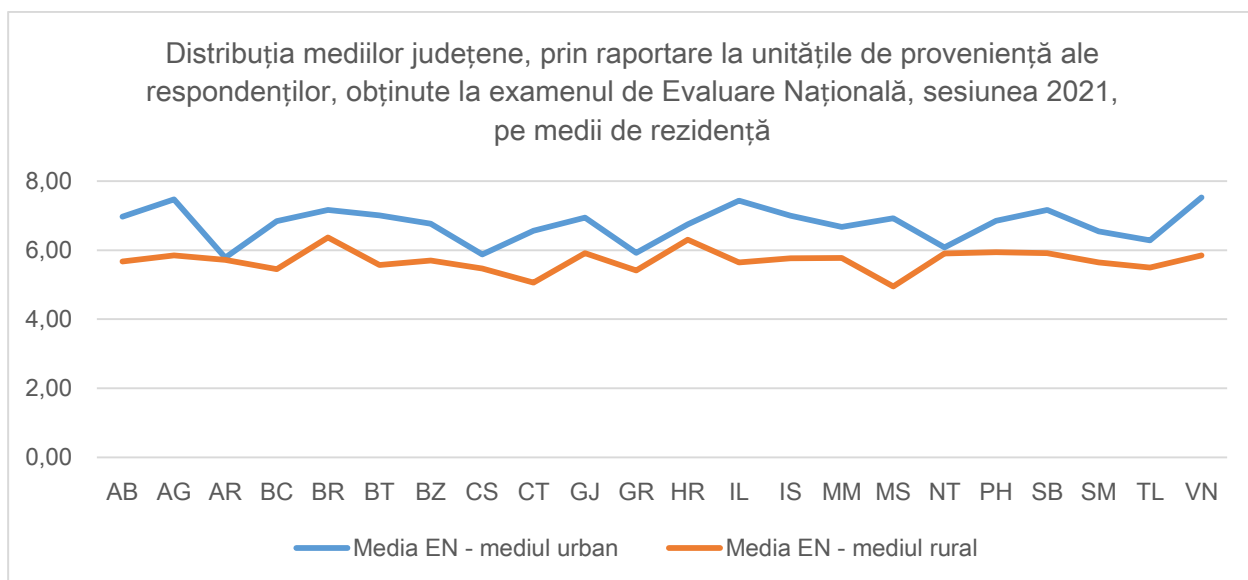
Totodată, se observă că, și în România, ca și în alte sisteme de educație din întreaga lume, așa cum reflectă studiile TALIS, directorii de școli reprezintă o categorie profesională îmbătrânită, în contextual în care generațiile mai tinere de cadre didactice nu doresc să-și asume acest rol fie din cauza numărului foarte mare de responsabilități și a impredictibilității care caracterizează activitatea managerială, fie pentru că salariile sunt, în general, demotivante.

Relevanța răspunsurilor formulate este susținută nu doar de **numărul mare de respondenți**, ci și de **spectrul variat de tipuri de unități școlare pe care le coordonează** cei care au răspuns, fiind reprezentate, în proporții corespunzătoare celor din sistemul de educație ca întreg, atât unități de învățământ care școlarizează nivel preșcolar sau primar, cât și școli gimnaziale, licee și colegii, școli profesionale sau postliceale, cunoscut fiind faptul că pentru fiecare tip de unitate școlară, problematica managerială are particularități specifice.



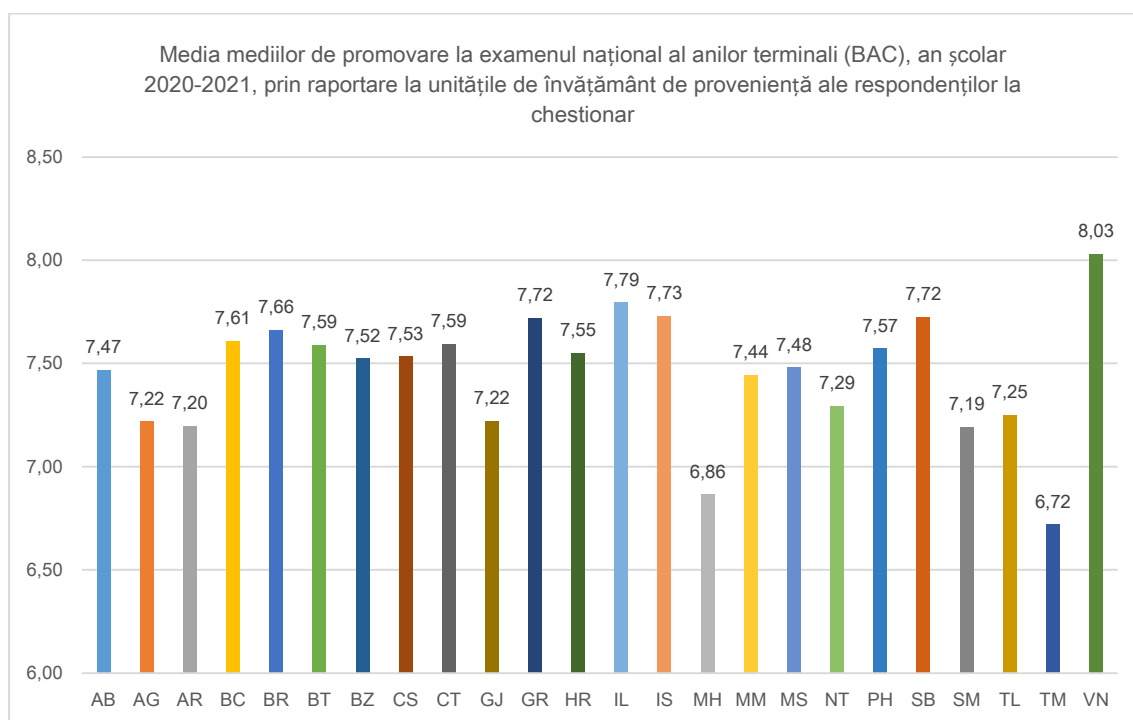
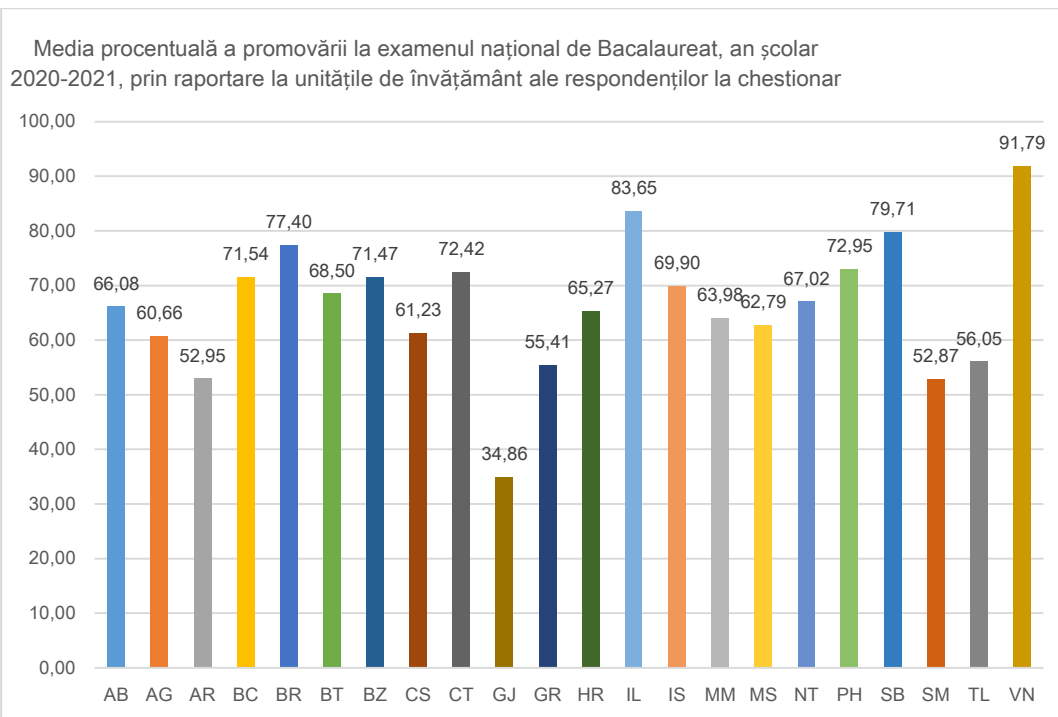
Obiectivul principal al studiului este acela de a determina în ce măsură gradul de îndeplinire a responsabilităților manageriale influențează performanțele școlare ale elevilor reflectate în rezultatele obținute la evaluările externe, respectiv la evaluarea națională și la bacalaureat.

Tabelul nr. 10 evidențiază **graficul mediilor obținute de elevi la evaluarea națională**, pe medii de rezidență. Se remarcă, în mod evident, un aspect care a rezultat și din studiul aplicat la nivelul județului Iași și anume discrepanța dintre rezultatele obținute de elevii din mediul rural prin comparație cu mediile colegilor lor din mediul urban, fapt ce confirmă polarizarea calității serviciilor educaționale oferite de școlile din sistemul de educație românesc, dar și impactul statutului socio-economic al familiilor din care provin elevii în procesul de învățare.



În ceea ce privește examenul de bacalaureat, se impune a fi menționat faptul că unitățile de învățământ liceale sunt situate preponderent în mediul urban, școlarizând într-un procent mai mare sau mai redus elevi provenind din mediul rural, aspect care face imposibilă disocierea pe medii de rezidență.

Ceea ce reflectă datele rezultate din chestionarul aplicat este nivelul de pregătire al absolvenților de liceu care au susținut bacalaureatul în sesiunea iunie 2021, pe județe, performanțe exprimate în procentul de promovabilitate și în media mediilor de promovare.



Discuții

Prin urmare, datele analizate și sintetizate în cadrul acestui studiu aplicat, inițial, la nivelul județului Iași pe un număr de 101 directori, iar ulterior, la nivel național, pe un eșantion reprezentativ de 826 de directori de școli din 27 de județe, **ilustrează o relație de determinare semnificativă între responsabilitățile manageriale reflectate în comportamente specifice ale**

directorului de școală și performanțele academice ale elevilor, cuantificate în rezultatele obținute la examenele naționale.

Astfel, s-a evidențiat fără echivoc, faptul că trei responsabilități manageriale au o relație semnificativă pozitivă cu rezultatele obținute la examenele naționale de către elevi, respectiv **Comunicarea inter- și intrainstituțională, Monitorizarea, evaluarea și stimularea intelectuală**, respectiv **Cunoașterea și implicarea directă în curriculum**. În școlile unde directorul practică, în mod constant comportamentele derivate din aceste trei responsabilități, promovabilitatea elevilor la examenele de evaluare națională și bacalaureat tinde spre 100%.

O concluzie interesantă a rezultat, de asemenea, din analiza comportamentelor manageriale ale directorilor în funcție de vechimea pe care o au în învățământ. Pentru directorii care au mai puțin de **25 de ani** de experiență la catedră, dimensiunea **Monitorizare, evaluare și stimulare intelectuală**, altfel spus o strategie bazată pe ordine, rigoare, control, este mai relevantă din perspectiva atingerii performanțelor instituționale, în timp ce pentru managerii experimentați care depășesc **25 de ani** vechime în sistem, **Comunicarea inter- și intrainstituțională**, deschiderea spre comunitate și parteneriatele cu alte instituții asigură succesul reflectat în rezultatele elevilor.

Totodată, s-a remarcat o distincție evidentă între comportamentele **directorilor de școli gimnaziale** și acelea ale **directorilor de licee și colegii** exercitate pentru a se atinge performanța în învățare la elevi. Dacă la gimnaziu, elevii sunt mai bine ghidați spre rezultate bune într-o atmosferă de ordine și disciplină, cu un program riguros și previzibil, la liceu, comunicarea, deschiderea, flexibilitatea și parteneriatele sunt mai degrabă favorabile învățării eficiente.

Astfel, în școlile unde elevii au obținut medii la evaluare națională peste mediană (6.05), sunt practicate constant trei responsabilități care joacă un rol semnificativ sau sunt definiții în profilul managerial, indiferent de vechimea în funcție a acestora. **Cunoașterea și implicarea directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă și intelectuală, Disciplina și resursele și Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor** sunt responsabilitățile cu ponderea explicativă ce mai mare a comportamentelor manageriale ale directorilor.

Din analiza datelor se desprinde faptul că în cazul directorilor unităților de învățământ în care elevii au obținut medii la examenul de Bacalaureat peste mediană (7.48), responsabilitatea privind asigurarea **Disciplinei și resurselor în școală** reprezintă numitorul comun al profilului managerial.

Așadar, la celelalte componente ale climatului educațional din liceu se adaugă, pentru susținerea performanței, și dimensiunea **Ethos instituțional** care are o contribuție semnificativ

pozitivă în colegiile cu tradiție educațională, cu stabilitate în ceea ce privește curriculumul, continuitate din perspectiva ofertei educaționale, dar și o calitate recunoscută a corpului profesoral care este stabil și performant.

Un caz aparte îl reprezintă directorii unităților de învățământ în care elevii au susținut deopotrivă examenul de Evaluare națională și Bacalaureat, urmând atât cursurile gimnaziale, cât și pe acelea liceale în aceeași unitate de învățământ. În această situație, responsabilitatea privind asigurarea **Disciplinei și resurselor în școală** reprezintă numitorul comun al profilului managerial, indiferent de vechimea acestora în funcție, fiind acompaniat de responsabilități diferite afișate în raport cu timpul petrecut la conducerea unităților de învățământ respective.

Concluzii

Astfel, pe lângă **Disciplina și resursele**, un rol important în explicarea comportamentelor manageriale ale directorilor cu un mandat în funcție îl mai joacă responsabilitățile privind **Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor și Promovarea ofertei educaționale** și obținerea resurselor, în timp ce în explicarea comportamentelor manageriale ale directorilor cu mai multe mandate în funcție, pe lângă **Disciplina și resursele**, ponderi semnificative mai au și responsabilitățile privind **Monitorizarea, evaluarea și stimularea și Comunicarea inter - și intrainstituțională**.

Pe cale de consecință, toate aceste date, cu nuanțările care rezultă din analiza detaliată, pot constitui, pe de o parte, repere pentru configurarea unui program de formare destinat managerilor școlari în vederea conștientizării acestora cu privire la impactul activităților lor asupra rezultatelor elevilor, iar pe de altă parte, devin o bază importantă de informații relevante pentru stabilirea strategiilor de monitorizare și evaluare a activității manageriale a directorilor de școli de către departamentele pentru management instituțional din cadrul inspectoratelor școlare județene.

STUDIUL 3: CERCETARE PRIVIND COMPORTAMENTELE MANAGERIALE ALE DIRECTORILOR DIN ȘCOLILE PERFORMANTE

Cel de-al treilea studiu din cadrul acestei cercetări, se desfășoară prin **administrarea unui interviu structurat** pe un eșantion reprezentativ de directori din unități de învățământ de prestigiu din rețeaua școlară a județului Iași, selectate pe criteriul rezultatelor obținute de elevi la examenele naționale sau concursuri și olimpiade școlare, pentru creionarea profilului managerului de succes

care determină, în mod decisiv, stilul managerial performant. Datele sintetizate în urma acestui studiu vor constitui punctul de plecare în elaborarea programului de formare destinat directorilor.

Întrebări de cercetare:

1. Asumarea și practicarea constantă a unor comportamente manageriale adaptate la particularitățile specifice ale organizației școlare și la așteptările comunității/ ale partenerilor educaționali în raport cu școala pot conduce la creșterea performanțelor școlare ale elevilor?
2. Care sunt trăsăturile fundamentale care conturează profilul unui manager performant?
3. Ce coordonate tematice ar trebui să dezvolte, în mod necesar, un program de formare dedicat directorilor de școli din România?

GHID DE INTERVIU

TEMA : Investigație privitoare la impactul pe care îl au stilurile și comportamentele manageriale directorului dintr-o unitate de învățământ asupra performanțelor școlare ale elevilor

Subiecți pentru interviu : Directori cu experiență de minim 4 ani în funcția managerială din următoarele 16 unități de învățământ :

Colegiul Național Iași

Colegiul Național „Emil Racoviță” Iași

Liceul Teoretic de Informatică „Grigore Moisil” Iași

Liceul Teoretic „Dimitrie Cantemir” Iași

Liceul Teoretic „Waldorf” Iași

Liceul Teoretic „Alexandru Ioan Cuza” Iași

Colegiul Tehnic „Gheorghe Asachi” Iași

Colegiul Tehnic „Mihail Sturdza” Iași

Colegiul Economic Administrativ Iași

Liceul Tehnologic Economic Economic „Virgil Madgearu” Iași

Școala Gimnazială „Titu Maiorescu” Iași

Școala Gimnazială „Otilia Cazimir” Iași

Școala Gimnazială „Alec Russo” Iași

Școala Gimnazială „Ion Ghica” Iași

Școala Gimnazială „Veronica Micle” Iași

Școala Gimnazială Prisacani

SECȚIUNEA A : Aspecte generale

1. Pentru început, vă rog să caracterizați succint organizația școlară pe care o coordonați.

2.1. Care este indicatorul care certifică succesul în școala dumneavoastră?

2.2. Ce înseamnă succesul profesorilor?

2.3. În ce se măsoară succesul elevilor din școală?

3. Care erau nemulțumirile dumneavoastră legate de funcționarea organizației școlare, înainte de a deveni directorul unității de învățământ?

4. Ce stil managerial puteți asocia cu comportamentele pe care le cultivați, în mod constant, din ipostaza de director?

SECȚIUNEA B: Proiectarea și punerea în practică a politicilor, măsurilor și instrumentelor legate de creșterea calității educației

5.1. Ce ținte strategice importante v-ați propus să atingeți, în primii ani în care ați fost director?

5.2. Au fost atinse integral?

6. Considerați că există o relație de determinare între comportamentul/stilul managerial al unui director și performanțele școlare ale elevilor din unitatea de învățământ pe care acesta o coordonează?

7. În ce constau dificultățile cu care se confruntă cel mai frecvent managerii din educație în procesul de administrare a unităților de învățământ?

8. Ce reprezentări aveți despre rolul școlii în comunitate și rolul comunității în școală, în raport cu învățarea?

9. Care sunt trăsăturile definiției în profilul managerului performant din sistemul educațional actual?

10. Descrieți coordonatele teoretice și practice fundamentale pe care trebuie să se configureze un program de formare destinat managerilor școlari?

SCOPUL CERCETĂRII - Realizarea unei cercetări științifice a particularităților managementului educațional aplicat în unități de învățământ recunoscute pentru rezultatele înalte, din care să rezulte un profil al managerului performant și factorii care influențează managementul eficient cuantificat în rezultatele școlare ale elevilor.

OBIECTIVELE CERCETĂRII

- Identificarea provocărilor distincte cu care se confruntă managerii din educație, prin raportare la tipul de unitate școlară pe care o coordonează și la caracteristicile definitorii ale comunității din care școala face parte.
- Delimitarea stilurilor manageriale pe care directorii de școală și le asumă pentru a asigura managementul operațional și strategic al unității de învățământ aflată sub directă lor coordonare.
- Derularea unui interviu (fundamentat pe criteriile unei interpretări calitative) în unități de învățământ de prestigiu, pentru creionarea profilului managerului de succes care determină, în mod decisiv, stilul managerial performant.
- Evidențierea raportului dintre stilul managerial și performanța/excelența în educație.
- Realizarea unei curricule de formare pentru managerii școlari, adaptată la problematica de actualitate a școlii românești și acreditarea unui program de formare în vederea aplicării acestuia prin Inspectoratul Școlar Județean Iași și prin Casa Corpului Didactic Iași.

Etapele parcurse pentru a testa ipotezele:

- Selectarea eșantionului stratificat, participant la cercetare (directori din 16 de unități de învățământ performante, selectate după criteriul rezultatelor la concursuri și olimpiade școlare), după următoarele variabile socio-demografice: vechime în funcție, mediul de proveniență (urban, rural).
- Pentru directori, se va adăuga criteriul profilului de unitate școlară (școli gimnaziale, licee teoretice, tehnologice și vocaționale).
- Aplicarea interviului se va realiza online, iar datele vor fi colectate prin intermediul Google forms.
- La final, va fi elaborat raportul de cercetare.

Metoda anchetei prin interviu va evidenția obiectivele propuse și va ajuta la validarea ipotezelor elaborate. Pentru interpretarea datelor calitative colectate prin interviuri, se va folosi **analiza textuală computerizată**.

REZULTATE AȘTEPTATE

Rezultatele așteptate în urma efectuării cercetării sunt de natură a demonstra că performanțele înalte ale elevilor și calitatea serviciilor educaționale oferite de organizația școlară depind, în mod decisiv, de pregătirea managerială aprofundată a directorului care are capacitatea de a realiza proiectarea și organizarea activităților cu scopul asigurării managementului operațional și strategic al unității de învățământ.

INTERVIURI – CONSTATĂRI

SECȚIUNEA A: ASPECTE GENERALE

1. Se remarcă trei categorii distincte de directori intervievați: directori de școli gimnaziale situate în diverse cartiere ale municipiului Iași sau în mediul rural, care oferă servicii educaționale pentru elevii din comunitățile/ circumscriptiile arondate, directori de licee și colegii teoretice care își selectează elevii pe criteriul performanțelor școlare și cultivă un învățământ de înaltă calitate, respectiv directori de licee și colegii tehnologice care școlarizează elevi cu medii de intrare în liceu mai mici, mulți dintre aceștia provenind din mediul rural și care se confruntă acestea cu vulnerabilități de ordin social sau familial.

Această distincție se reflectă în probleme și provocări specifice fiecărui tip de organizație școlară în parte, iar directorii respondenți propun adesea soluții adaptate particularităților și orizontului de nevoi al școlii pe care o conduc.

2.1. *Indicatorii care certifică succesul în școală* sunt, cu puține excepții, aceiași pentru fiecare dintre cei 16 directori intervievați: rezultatele obținute la evaluările externe, numărul elevilor admiși la licee și colegii, premiile și distincțiile obținute la olimpiadele și concursurile școlare de către elevii capabili de performanțe înalte. Totodată, se impune a fi semnalat și faptul că, dacă pentru liceele și colegiile teoretice, succesul se măsoară și în numărul absolvenților care sunt admiși în învățământul superior, accesând o rută academică fie în țară, fie în străinătate, pentru liceele tehnologice devine relevant criteriul integrării absolvenților pe piața muncii, cu prioritate în specialitatea pentru care s-au pregătit.

În puține cazuri, succesul organizației școlare se asociază și cu numărul de proiecte educaționale desfășurate cu finanțare guvernamentală sau cu finanțare europeană, cu climatul educațional, cu rigoarea academică sau cu activitățile extrașcolare și extracurriculare.

2.2 *Succesul profesorilor* este privit fie la nivel individual, fie din perspectivă instituțională, pornindu-se de la premisa că o școală care are profesori de succes va avea, implicit, și elevi de succes. Pe acest fond, exigențele directorilor sunt legate, în primul rând, de formarea continuă a dascălilor, statutul de profesori mentori sau profesori metodiști, membri în comisii naționale, consilii consultative, echipe de proiect, după cum și activitatea de autor de manuale, programe școlare, resurse educaționale deschise, ghiduri didactice completează profilul unui profesor de succes.

2.3 Se remarcă faptul că în școlile gimnaziale și în liceele și colegiile tehnologice, *succesul elevilor* este reprezentat de rezultatele obținute la examenele de final de ciclu gimnazial sau liceal, în timp ce în liceele și colegiile teoretice un factor esențial în definirea succesului elevilor este reprezentat de performanțele la fazele naționale și internaționale ale olimpiadelor și concursurilor pe diverse discipline de studiu. Totuși, pentru unii dintre directorii intervievați, un punct de interes este reprezentat de preocuparea pentru starea de bine a elevilor prin asigurarea unei atmosfere pozitive de lucru în clasă care să favorizeze dezvoltarea unor componente esențiale în atingerea succesului, respectiv încrederea, siguranța, interacțiunea, prietenia, deschiderea, toleranța, sentimentul apartenenței la un grup care cultivă valori comune.

3. Cele mai frecvente disfuncționalități indicate au fost: cultura organizațională slabă și lipsa unei identități a școlii, gestionarea improprie a bazei materiale și a resurselor existente, slaba preocupare pentru realizarea de parteneriate și acorduri de colaborare pentru atragere de sponsorizări sau realizare de fonduri proprii, managementul deficitar al resursei umane, comunicarea slabă inter- și intrainstituțională, lipsa de vizibilitate a școlii în comunitate, obținerea unor rezultate modeste la examenele naționale, lipsa proiectelor europene, lipsa digitalizării infrastructurii școlare, inexistența catalogului electronic, limitarea dezvoltării instituționale, stil managerial cu o flexibilitate redusă la consultare și dialog, conservatorism. Toate aceste aspecte se reflectă în politicile instituționale dezvoltate ulterior de directorii intervievați pentru optimizarea mecanismelor de funcționare a organizației școlare.

4. Cel mai frecvent enunțate comportamente specifice sunt: cultivarea managementului participativ, transparent, flexibil, stimulat, bazat pe încrederea în oameni, în capacitățile lor creative și de autocontrol, implicarea tuturor factorilor interesați în procesul decizional, promovarea identității școlii și consolidarea unei culturi organizaționale, valorizarea

competențelor fiecărui angajat, stimularea inițiativei personale, delegarea sarcinilor și responsabilizarea personalului, încurajarea muncii în echipă, consecvență în impunerea regulilor, buna cunoaștere și respectarea cadrului legislativ, comunicarea eficientă cu membrii organizației, alocarea justă a resurselor, colaborarea cu reprezentanții comunității pentru implicarea acestora în viața școlii, centrarea pe nevoile de învățare ale elevilor și pe așteptările părinților.

SECȚIUNEA B: PROIECTAREA ȘI PUNEREA ÎN PRACTICĂ A POLITICILOR, MĂSURILOR ȘI INSTRUMENTELOR LEGATE DE CREȘTEREA CALITĂȚII EDUCAȚIEI

5.1. Pentru punerea în practică a schimbărilor asumate prin preluarea funcției manageriale, directorii și-au fixat o serie de ținte strategice care s-au constituit în jaloane cu rol de reper în aplicarea politicilor instituționale. Dintre acestea, se desprind trei mari categorii de obiective asociate următoarelor segmente de activitate:

a. optimizarea resurselor materiale ale unității de învățământ prin reorganizarea segmentului administrativ;

b. dezvoltarea unei resurse umane valoroase;

c. consolidarea unei culturi organizaționale și a identității unității școlare.

5.2. La întrebarea *În ce măsură au fost atinse aceste ținte strategice*, toți directorii intervievați au răspuns că ele au fost realizate, pe parcursul ultimilor ani, în totalitate sau în mare măsură.

6. Unul dintre punctele cheie ale chestionarului aplicat, în directă relație cu ipoteza centrală a cercetării de față, este reprezentat de percepția pe care o au directorii cu privire la raportul de determinare între comportamentul/stilul managerial al unui director și performanțele școlare ale elevilor din unitatea de învățământ pe care acesta o coordonează. La această întrebare toți cei 16 respondenți au formulat un răspuns afirmativ cu numeroase nuanțări în ceea ce privește argumentele care însoțesc această opțiune de răspuns. Cei mai mulți directori și-au început răspunsul cu aserțiuni de tipul: "Categoric, da!", "Cu siguranță!", "Bineînțeles!", "Da, prin...".

Așadar, un director poate influența, în mod semnificativ, performanțele școlare ale elevilor prin personalitatea sa, prin acțiunile pe care le generează, fiind în măsură să devină un *agent al schimbării* în organizația pe care o conduce.

7. La solicitarea de a enumera dificultățile cu care se confruntă, cel mai frecvent, managerii din educație în procesul de administrare a unităților de învățământ, răspunsurile formulate, în mod repetat, au fost: instabilitatea și lipsa de coerență a cadrului legislativ, neimplicarea autorităților locale în administrarea infrastructurii educaționale, dezinteresul părinților și lipsa de implicare a acestora în viața școlii și în procesul de educație al copiilor, bugetul insuficient asigurat prin finanțarea *per capita* a școlilor cu efective mici de elevi, birocrăția, insuficienta autonomie a

școlilor în procesul de selectare a resursei umane, lipsa unei consultanțe juridice, centrarea învățării pe rezultate, mai puțin pe procesul de învățare și pe dezvoltarea de competențe, lipsa unor strategii coerente de personalizare a demersurilor didactice și de adaptare a acestora la nevoile de învățare particulare ale elevilor, normative învechite care impun prevederi pentru personal nedidactic insuficient, imposibilitatea externalizării unor servicii, inadecvarea infrastructurii educaționale la dinamica populației școlare.

8. Toți directorii care au fost chestionați au exprimat opinii consonante cu ideea că între școală și comunitate există o relație de interdependență în contextul în care o școală performantă formează oameni de valoare pentru comunitate, după cum oamenii și instituțiile din comunitate pot susține și valida rolul școlii.

În baza unui parteneriat solid, școala trebuie să-și adapteze conținuturile învățării la nevoile comunității și la dinamica evoluției acesteia, pentru asigurarea forței de muncă, dar și a unor cetățeni activi și responsabili, deci a resursei umane de calitate, cu efecte reale pe termen lung.

Totodată, abordarea aspectelor legate de școală și comunitate își găsește legitimitatea în tendințele actuale ale extinderii câmpului educațional de la organizația școlară către alți agenți educaționali.

9. Profilul managerului performant include mai multe tipuri de calități: intelectuale, antreprenoriale, socio-emoționale, interpersonale, iar printre trăsăturile definiției frecvent indicate se numără: spiritul vizionar și inovator, implicarea activă, abilitatea de a construi echipa pe fundamentul unor valori, principii, obiective comune, capacitatea de adaptare, formarea profesională continuă și de înaltă calitate, abilități de comunicare, buna cunoaștere a psihologiei individuale și colective,, bun facilitator al schimbării, cultivarea unui management participativ, fermitate și consecvență în aplicarea regulilor, capacitatea de a atrage fonduri din diverse surse de finanțare, putere de stimulare și motivare a celorlalți, gândire pozitivă, abilitatea de a gestiona/media conflictele, nivel ridicat de dezvoltare emoțională, capacitatea de a influența procesele de grup, capacitate de obiectivitate în perceperea și evaluarea celorlalți, capacitatea de a recunoaște meritele și performanțele elevilor și ale angajaților.

SECȚIUNEA B: PROIECTAREA ȘI PUNEREA ÎN PRACTICĂ A POLITICILOR, MĂSURILOR ȘI INSTRUMENTELOR LEGATE DE CREȘTEREA CALITĂȚII EDUCAȚIEI

10. Cu puține excepții, respondenții au indicat, din perspectiva nevoilor lor de formare, aceleași coordonate tematice printre care se numără: legislația școlară, managementul calității în educație, gestionarea situațiilor de criză, managementul comunicării, accesarea de proiecte cu fonduri guvernamentale sau europene, strategii de promovare a școlii în comunitate, management administrativ-financiar, legislație specifică privind achizițiile publice, cunoașterea și înțelegerea comportamentului în condiții de stres, dezvoltarea curriculumului la decizia școlii, managementul resurselor umane, dezvoltarea competențelor de gândire strategică pe termen scurt, mediu și lung, strategii de proiectare didactică performantă pe arii de comunicare, managementul programelor de excelență și/sau al intervenției timpurii pentru copiii aflați în risc educațional, dezvoltarea competențelor didactice pentru predare digitalizată.

CONCLUZII

Coroborarea datelor care rezultă din analiza răspunsurilor formulate pentru întrebările din chestionar reflectă, în primul rând, una dintre caracteristicile principale ale sistemului de educație din România, respectiv **centrarea procesului educațional pe obținerea de rezultate la evaluările naționale și la concursurile și olimpiadele de profil.**

Pentru liceele și colegiile cu profil tehnic, un criteriu esențial de cuantificare a succesului este reprezentat și de integrarea pe piața muncii a absolvenților, în timp ce pentru liceele și colegiile teoretice reperul fundamental rămâne gradul de accesare a unei rute de pregătire academică de către fiecare absolvent.

Deși directorii care au răspuns la acest chestionar sunt printre cei mai experimentați din rețeaua educațională ieșeană, ei evidențiază totuși **nevoia de formare** pe multiple segmente ale domeniului managementului școlar, în condițiile unor schimbări legislative foarte frecvente și pe fondul unei dinamici a mecanismelor de funcționare a organizațiilor școlare impuse de evoluțiile din plan economic și social. Perspectivele și **opiniile formulate de către respondenți sunt foarte asemănătoare în multe privințe**, ceea ce evidențiază că problematica școlilor din România este pe cât de diversă, pe atât de constantă și relativ uniform răspândită la toate nivelurile de școlarizare și în toate tipurile de școli.

ASPECTE DE NOUȚATE ȘI CONTRIBUȚIA PERSONALĂ DEZVOLTATE PRIN DERULAREA STUDIILOR DE CERCETARE PREZENTATE ANTERIOR

1. Un prim aspect de noutate îl reprezintă **instrumentul de cercetare**, respectiv chestionarul adaptat la particularitățile sistemului de educație din România, după studiul lui Marzano, Waters & McNulty, în 2005, și publicat în volumul *School Leaders that Works. From Research to Results*, care sintetizează foarte aplicat aspecte relativ comune, des invocate de mulți cercetători în literatura de specialitate
2. Un alt aspect de noutate este reprezentat de **extinderea aplicării studiului la nivel național**, în intervalul 2020-2021.
3. Datele de sinteză care s-au desprins din succesiunea de studii aplicate, constituie baza de informații care fundamentează **programul de formare a directorilor unităților de învățământ din sistemul de educație românesc**, construit pe nevoile reale exprimate de directori în contextul studiilor realizate și adaptat la particularitățile legislative și de sistem specifice învățământului din România.

CAPITOLUL 4. RECOMANDĂRI, PROPUNERI ȘI CONCLUZII

4.1. RECOMANDĂRI

Rezultatele sintetizate în urma cercetărilor de ordin cantitativ, respectiv calitativ desfășurate în contextul acestui studiu creionează o radiografie relevantă a managementului instituțional din sistemul de educație românesc, evidențiind, pe de o parte, tendințele de reconfigurare a axelor de autoritate instituțională, la nivel de sistem, iar pe de altă parte, nevoile reale de formare a directorilor de școli care, în dinamica ultimilor ani, se confruntă cu provocări dintre cele mai imprevizibile. În urma analizei datelor colectate, am generat o serie de recomandări pentru actorii relevanți din sistemul de educație, aflați pe segmentul guvernantei școlilor.

1. Pentru **directori de școli**:

- să-și asume rolul de manager școlar doar în condițiile unei cunoașteri aprofundate, pe de o parte, a responsabilităților profesionale și a atribuțiilor administrative care le revin, iar pe de altă parte, a particularităților pe care le are organizația școlară pe care își propun să o coordoneze;

- să definească, în termeni clari, succesul pentru elevii, profesorii, instituția școlară în care lucrează și, ancorat în aceste date, să proiecteze indicatori de performanță măsurabili, pe termen scurt, mediu și lung;
- să aplice microstudii de cercetare pedagogică prin care să cuantifice periodic nivelul de pregătire al elevilor, nevoile de formare ale profesorilor, gradul de satisfacție al beneficiarilor primari și secundari ai educației și să ia decizii cu privire la măsurile ameliorative de aplicat în funcție de rezultatele generate de aceste studii;
- să se informeze constant în legătură cu noile teorii, cercetări și rezultate din domeniul educațional și să creeze contexte de a le analiza, împreună cu profesorii din școala pe care o conduce;
- să pregătească, din timp, prin consiliere și implicare în exercitarea unor atribuții pe segmentul managementului instituțional, a unui profesor performant, capabil să preia atribuțiile manageriale în lipsa directorului în funcție.

-

2. Pentru **inspectorii școlari**:

- să asigure contextul adecvat pentru realizarea unei rețele de mentorat dedicate directorilor debutanți, prin stabilirea unor raporturi de consiliere cu directorii experimentați care coordonează unități de învățământ similare;
- să medieze relația directorilor de școli cu autoritățile publice locale, județene și naționale în vederea dezvoltării infrastructurii școlare prin accesare de fonduri guvernamentale sau europene;
- să realizeze și să aplice proceduri riguroase de evaluare a activității manageriale a directorilor de școli;
- să monitorizeze constant activitatea managerilor neperformanți și să formuleze recomandări și termene clare pentru corectarea disfuncționalităților constatate;
- să organizeze sesiuni periodice de consiliere pe problematica de etapă, la care să participe toți directorii unităților de învățământ din județ.

-

3. Pentru **reprezentanții Ministerului Educației**:

- să adopte politici guvernamentale pentru transformarea funcției manageriale într-o profesie motivantă;
- să permită numirea pe funcția de director doar a cadrelor didactice care pot face dovada unei pregătiri inițiale solide în domeniul managementului educațional;
- să creeze cadrul legislativ care să permită practicarea leadershipului distribuit în vederea degrevării directorului de numărul foarte mare de atribuții care îi revin;

- să permită profesionalizarea statutului de director de școală prin asigurarea unei formări continue adecvate și prin degrevarea de ore aflate în obligația de normă;
- să procedeze la constituirea, la nivel național, a unui corp managerial profesionalizat care să permită activarea directorilor specializați pe segmentul managerial în orice școală din sistem, nu doar într-o unitate de învățământ;

4.2. PROPUNERI. CĂTRE UN PROGRAM DE FORMARE CONTINUĂ PENTRU DIRECTORI, ADAPTAT LA PARTICULARITĂȚILE ȘCOLII ROMÂNEȘTI

Schimbările severe de ordin demografic intervenite, în ultimii ani, respectiv depopularea comunităților rurale și supraaglomerarea unora dintre zonele urbane, criza sanitară cu toate consecințele și implicațiile ei, fenomenele imprevizibile legate de migrația forței de muncă, de polarizarea socio-economică pe medii de rezidență, de conflictul armat din Ucraina care a generat un val de elevi și preșcolari ucraineni care trebuie integrați în școlile românești, deși nu sunt cunoscători ai limbii române, au adus pe agenda decizională a unui director probleme grave, cu implicații majore, pentru care se impun măsuri imediate, fără precedent, și pentru care nu există totdeauna repere de sprijin în cadrul legislativ.

Astfel, portofoliul de responsabilități ale unui director de școală și-a schimbat, în mod radical, structura, în ultimul timp, iar segmentul decizional solicită, pe lângă cunoștințele solide legate de teoriile managementului educațional, o mare capacitate de adaptare la contexte noi, flexibilitate în gândire, deschidere către problemele comunității în care este situată școala, abilitatea de a stabili relații și parteneriate instituționale care pot genera soluții comune pentru problemele ivite.

Pe acest fond, nevoile de formare continuă a directorilor sunt tot mai accentuate și variate, iar oferta de perfecționare este limitată adesea la cursuri care sunt construite pe un fond exclusiv teoretic, abstract, cu idei de ordin general preluate din literatura de specialitate, fără ancore concrete în realitatea școlii românești care are particularități cu totul distincte: de la discrepanțele foarte adânci între mediul rural și cel urban, la polarizarea accentuată a performanțelor școlare și la analfabetismul funcțional extins la aproape jumătate din populația școlară (47% conform ultimelor studii) și la abandonul școlar care afectează aproximativ un sfert dintre elevii care parcurg un traseu educațional de școală primară și gimnazială.

Totodată, traversăm o perioadă tulburătoare din evoluția învățământului românesc caracterizată prin faptul că, în timp ce sistemul de educație a fost grav subfinanțat în ultimele trei decenii, iar profesia didactică a devenit din ce în ce mai puțin atractivă din perspectiva raportului dintre responsabilități și retribuția financiară, exigențele societății cu privire la calitatea serviciilor

educaționale furnizate prin școlile de masă au crescut exponențial, iar spectrul segmentelor de intervenție educațională care îi revine școlii este tot mai larg și dificil de acoperit.

În acest context derutant și adesea imprevizibil, directorului de școală îi revine, înainte de toate, rolul de "a găsi nordul pe busola școlii sale", de a atrage și ghida o resursă umană de calitate, potrivită particularităților unității de învățământ pe care o coordonează, de a identifica linii de suport material colaterale finanțării de bază care să permită deschiderea unor culoare de dezvoltare instituțională către atingerea standardelor ce permit atingerea performanțelor școlare așteptate de elevi, părinți, comunitate.

Toate aceste date vor reprezenta repere esențiale în configurarea unei programe de curs și a unei curricule de formare adaptate la particularitățile sistemului de educație din România, care se vor regăsi în oferta de formare a directorilor de școală pentru următorii ani.

**MANAGEMENT INSTITUȚIONAL PENTRU ȘCOLILE DIN SISTEMUL DE
EDUCAȚIE ROMÂNESC**
PROGRAM DE FORMARE CONTINUĂ A MANAGERILOR UNITĂȚILOR DE
ÎNVĂȚĂMÂNT

PREAMBUL

Legislația în vigoare reglementează condițiile de formare continuă pentru personalul didactic, și personalul de conducere, îndrumare și control din unitățile de învățământ preuniversitar, evidențiind obligativitatea participării periodice la cursuri de formare care să cumuleze 90 de credite profesionale transferabile dobândite pe parcursul unui interval consecutiv de cinci ani.

Programul de formare *Management instituțional pentru școlile din sistemul de educație românesc* este conceput în baza rezultatelor studiilor de cercetare care fac obiectul acestei lucrări și vine în întâmpinarea nevoilor de perfecționare exprimate de directorii care au răspuns instrumentelor de investigare valorificate.

Așadar, acest program este adresat directorilor unităților de învățământ preuniversitar de orice nivel, creșe, grădinițe, școli primare, școli gimnaziale, licee și colegii teoretice, vocaționale sau tehnologice și are ca obiectiv principal formarea unui nou tip de manager pentru școlile din România: un lider instituțional asumat, cu solide cunoștințe din toate domeniile care compun spectrul atribuțiilor manageriale, pedagogie, psihologie, didactica disciplinelor, sociologie, economie, legislație, contabilitate, relații inter- și intrainstituționale, proiecte europene. Totodată, cursul urmărește conștientizarea directorilor în legătură cu gradul și mijloacele prin care stilul și comportamentele lor manageriale influențează performanțele școlare ale elevilor

cuantificate atât în rezultatele obținute la evaluările externe, respectiv la examenele de evaluare națională și bacalaureat, cât și în cunoștințele, competențele și abilitățile de ordin practic, socio-emoțional și comunicațional pe care beneficiarii primari ai educației le dobândesc pe parcursul școlarizării în unitatea de învățământ pe care o coordonează.

Un director performant nu este doar un bun cunoscător al teoriilor din domeniul managerial, ci are dezvoltată abilitatea de a-și cunoaște foarte bine organizația școlară pe care o conduce și comunitatea din care școala face parte, astfel încât să poată proiecta o strategie de management instituțional adaptată realist la nevoile unității de învățământ, dar și la resursele pe care le poate valorifica pentru atingerea obiectivelor propuse, într-un interval de timp prestabilit.

Programul de formare continuă *Management instituțional pentru sistemul de educație românesc* face parte din categoria I (90 de ore), 25 credite transferabile.

REZUMATUL CURSULUI

SCOPUL cursului este de a forma competențe manageriale în domeniul educațional prin dezvoltarea gândirii strategice care să permită, pe de o parte, înțelegerea mecanismelor de funcționare a organizației școlare, în contextual mai larg al comunității din care școala face parte și al sistemului de educație românesc, iar pe de altă parte, adaptarea demersurilor și a instrumentelor pedagogice pentru creșterea performanțelor școlare ale elevilor din școala pe care o coordonează.

OBIECTIVELE programului de formare sunt:

- dezvoltarea competențelor de bază specifice unui manager de școală: proiectarea strategiilor, organizarea activităților planificate, implementarea acestora, evaluarea impactului asupra calității actului educațional din școală;
- responsabilizarea directorului cu privire la punerea în practică a unor direcții unitare, coerente și convergente de *formare continuă a resurselor umane*, în acord cu nevoile identificate ale unității de învățământ și cu strategiile de dezvoltare instituțională asumate prin documentele de proiectare managerială;
- identificarea soluțiilor pentru *atragera de resurse materiale*, dincolo de finanțarea de bază, a liniilor de finanțare care să permită punerea în practică a proiectelor asumate instituțional și, implicit, atingerea obiectivelor vizate;
- aplicarea constantă a unor *instrumente validate de măsurare a calității serviciilor educaționale oferite de școală* și implementarea măsurilor adecvate pentru ameliorarea rezultatelor defavorabile;

- dezvoltarea unor strategii de *consolidare a culturii organizaționale și a identității unității școlare* prin realizarea și asumarea unor elemente de identitate ale unității de învățământ, dar și prin dezvoltarea unor activități care să facă din școală o organizație vizibilă la nivelul comunității extinse, prin promovarea eficientă a ofertei educaționale și prin punerea în valoare a performanțelor obținute de instituția de învățământ;
- *completarea și consolidarea corpului de experți în management educațional*, prin atragerea către acest program de formare a unui număr cât mai mare de directori în funcție sau de aspiranți la funcția de director de școală.
- *dezvoltarea competențelor transversale* care nu depind de un anumit domeniu tematic sau disciplinar, ci apar în toate domeniile profesionale și academice (Gonzalez și Wagenaar, 2003)

COMPETENȚE VIZATE:

- de proiectare și elaborare a documentelor manageriale care conțin strategia de dezvoltare instituțională a unității de învățământ;
- de implementare coerentă și consecventă a schimbărilor strategice la nivelul organizației școlare;
- de stabilire a unor axe de comunicare inter- și intrainstituțională eficientă și în acord cu obiectivele strategice ale unității de învățământ;
- de creare a contextelor adecvate care să stimuleze asumarea de responsabilități pe segmentul *middle management* și lucrul în echipă de către angajații din organizație;
- de identificare și conservare a elementelor care compun cultura organizațională a școlii;
- de atragere de fonduri care să completeze finanțarea de bază;
- de evaluare și cuantificare corectă a succesului unității de învățământ;
- de concepere și promovare a ofertei educaționale adaptate specificului comunității din care face parte școala;
- de adaptare flexibilă la situații cu caracter neprevăzut, prin adoptarea unor decizii corecte și adecvate contextului.

GRUPUL ȚINTĂ este reprezentat de cadrele didactice titulare în sistemul de educație preuniversitar, cu studii superioare, care fie ocupă o funcție managerială, fie sunt aspirante la poziția de director de școală.

EVALUAREA FINALĂ se realizează în cadrul unui seminar la care participă toți cursanții, în care fiecare absolvent de curs va susține prezentarea detaliată unui modul din tematica programului de formare, adaptat la specificul școlii în care lucrează, prin evidențierea nuanțată a

particularităților organizației școlare pe care o reprezintă. Portofoliul fiecărui cursant va fi înaintat formatorilor, spre evaluare, cu cel puțin două zile înaintea seminarului.

MODULELE DE CURS

MODULUL 1 – POLITICI EDUCAȚIONALE. STRATEGII DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ (15 ore)

- Cadru legislativ
- Fundamentarea strategiei instituționale. Diagnoza mediului intern și extern
- Elaborarea și implementarea strategiei

MODULUL 2 – MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE (15 ore)

- Cadrul conceptual
- Modele de management al calității
- Asigurarea calității educației în sistemul de învățământ din România

MODULUL 3 – ȘCOALA CA ORGANIZAȚIE DINAMICĂ. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII INTRA- ȘI INTERINSTITUȚIONALE (15 ore)

- Procesul de comunicare
- Conflictul – dimensiune esențială a comunicării
- Comunicarea și interacțiunea în cadrul grupului
- Comunicarea educațională

MODULUL 4 – MANAGEMENT FINANCIAR. IMPLEMENTAREA DE PROIECTE CU FONDURI EUROPENE SAU GUVERNAMENTALE (15 ore)

- Noțiunea și semnificația managementului financiar
- Obiectul managementului financiar
- Tipuri de finanțare în învățământul preuniversitar (finanțare de bază, finanțare complementară, finanțare suplimentară)
- Prognoza și planificarea financiară
- Principii de finanțare

MODULUL 5 – LEADERSHIP EDUCAȚIONAL. IMPACTUL STILURILOR ȘI COMPORTAMENTELOR MANAGERIALE ASUPRA PERFORMANȚELOR ȘCOLARE ALE ELEVILOR (15 ore)

- Leadership în context educațional
- Modele formale de leadership: obiective, structură, mediu, limitări
- Modele colegiale de leadership: obiective, structură, mediu, caracteristici, limitări
- Modele politice de leadership
- Modele de ambiguitate în leadership

- Modele culturale de leadership
- Stiluri de conducere
- Impactul stilului de conducere asupra performanțelor școlare ale elevilor

MODULUL 6 – CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ, FACTOR DE COEZIUNE ȘI STRATEGIE DE EVOLUȚIE CĂTRE O IDENTITATE INSTITUȚIONALĂ RECUNOSCUTĂ LA NIVELUL COMUNITĂȚII (15 ore)

- Elemente ale culturii organizaționale
- Tipuri de cultură organizațională
- Menținerea vs. schimbarea culturii organizaționale
- Rolul culturii organizaționale în dezvoltarea instituțională a unei școli

Acest program de formare se adresează directorilor din toate unitățile de învățământ, indiferent de specificul lor, și are în vedere completarea cunoștințelor și competențelor care sunt necesare unui manager performant care, prin exercitarea responsabilităților ce îi revin, poate influența, în mod semnificativ, performanțele școlare ale elevilor din școala pe care o coordonează.

4.3 CONCLUZII

Demersul de cercetare inițiat în 2018 din dorința de a realiza un studiu aplicat pe sistemul de educație din România în privința guvernantei școlilor și a managementului instituțional s-a finalizat cu sintetizarea unor rezultate consistente și relevante, dobândite atât în urma studiului tematic al etapelor de investigare TALIS care reconstituie peisajul internațional al fenomenului managerial, cât și prin derularea celor două studii, cantitativ și calitativ, pe eșantioane reprezentative de directori de școli din județul Iași și din alte 28 de județe din țară.

În urma colectării, analizei și sintetizării informațiilor derivate din demersul de cercetare, se desprind următoarele concluzii:

1. Apariția și consolidarea tendinței de cultivare, la scară tot mai largă, în întreaga lume, a managementului autonom, pe fondul presiunilor și așteptărilor tot mai mari care vin dinspre mediul social înspre școală și a recalibrării responsabilităților directorilor de școli, a amplificat atenția acordată rolului și competențelor manageriale ale liderilor educaționali.
2. Multiplicarea sarcinilor din fișa postului unui director de școală până la nivelul la care un singur om nu le poate îndeplini la nivel maxim de competență și eficiență, poate găsi o rezolvare în aplicarea leadershipului distribuit către segmentul de *middle management*.

3. Profesionalizarea și valorizarea, în plan social, a statutului de manager școlar devin un imperativ strategic pentru sistemele de învățământ din întreaga lume.
4. Datele analizate și sintetizate în cadrul studiului aplicat, inițial, la nivelul județului Iași pe un număr de 101 directori, iar ulterior, la nivel național, pe un eșantion reprezentativ de 826 de directori de școli din 27 de județe, ilustrează o corelație semnificativă între responsabilitățile manageriale reflectate în comportamente specifice ale directorului de școală și performanțele academice ale elevilor, cuantificate în rezultatele obținute la examenele naționale.
5. S-a remarcat o distincție evidentă între comportamentele **directorilor de școli gimnaziale** și acelea ale **directorilor de licee și colegii** exercitate pentru a se atinge performanța în învățare la elevi. Dacă la gimnaziu, elevii sunt mai bine ghidați spre rezultate bune într-o atmosferă de ordine și disciplină, cu un program riguros și previzibil, la liceu, comunicarea, deschiderea, flexibilitatea și parteneriatele sunt mai degrabă favorabile învățării eficiente și atingerii performanțelor scontate.
6. Un caz aparte îl reprezintă directorii unităților de învățământ în care elevii au susținut deopotrivă examenul de Evaluare națională și Bacalaureat, urmând atât cursurile gimnaziale, cât și pe acelea liceale în aceeași unitate de învățământ. În această situație, responsabilitatea privind asigurarea **Disciplinei și resurselor în școală** reprezintă numitorul comun al profilului managerial, indiferent de vechimea acestora în funcție.
7. În școlile unde elevii au obținut medii la evaluare națională peste mediană (6.05), sunt practicate constant trei responsabilități care joacă un rol semnificativ sau sunt definitorii în profilul managerial, indiferent de vechimea în funcție a acestora. **Cunoașterea și implicarea directă în curriculum și în activitatea instructiv-educativă și intelectuală, Disciplina și resursele și Recunoașterea meritelor și optimizarea performanțelor** sunt responsabilitățile cu ponderea explicativă ce mai mare a comportamentelor manageriale ale directorilor, iar în cazul directorilor unităților de învățământ în care elevii au obținut medii la examenul de Bacalaureat peste mediană (7.48), responsabilitatea privind asigurarea **Disciplinei și resurselor în școală** reprezintă numitorul comun al profilului managerial.
8. O concluzie interesantă a rezultat, de asemenea, din analiza comportamentelor manageriale ale directorilor în funcție de vechimea pe care o au în învățământ. Pentru directorii care au mai puțin de **25 de ani** de experiență la catedră, dimensiunea **Monitorizare, evaluare și stimulare intelectuală**, altfel spus o strategie bazată pe ordine, rigoare, control, este mai relevantă din perspectiva atingerii performanțelor instituționale, în timp ce pentru managerii experimentați care depășesc **25 de ani**

vechime în sistem, **Comunicarea inter- și intrainstituțională**, deschiderea spre comunitate și parteneriatele cu alte instituții asigură succesul reflectat în rezultatele elevilor.

9. Coroborarea datelor care rezultă din analiza răspunsurilor formulate pentru întrebările din studiul calitativ reflectă, în primul rând, una dintre caracteristicile principale ale sistemului de educație din România, respectiv centrarea procesului educațional pe obținerea de rezultate la evaluările naționale și la concursurile și olimpiadele de profil.
10. Pentru liceele și colegiile cu profil tehnic, un criteriu esențial de cuantificare a succesului este reprezentat și de integrarea pe piața muncii a absolvenților, în timp ce pentru liceele și colegiile teoretice reperul fundamental rămâne gradul de accesare a unei rute de pregătire academică de către fiecare absolvent.
11. Deși directorii care au răspuns la întrebările din ghidul de interviu sunt printre cei mai experimentați din rețeaua educațională ieșeană, ei evidențiază totuși nevoia de formare pe multiple segmente ale domeniului managementului școlar, în condițiile unor schimbări legislative foarte frecvente și pe fondul unei dinamici a mecanismelor de funcționare a organizațiilor școlare impuse de evoluțiile din plan economic și social.
12. Perspectivele și opiniile formulate de către respondenți sunt foarte asemănătoare în multe privințe, ceea ce evidențiază că problematica școlilor din România este pe cât de diversă, pe atât de constantă și relativ uniform răspândită la toate nivelurile de școlarizare și în toate tipurile de școli.

Așadar, sub aspectul concluziilor, rezultatele obținute în urma derulării studiilor de cercetare cuprinse în structura acestei lucrări deschid perspectiva asupra unor intervenții de substanță care pot ameliora domeniul managementului educațional în școlile din România, atât prin conștientizarea directorilor cu privire la impactul pe care îl au comportamentele lor asupra performanțelor școlare ale elevilor, cât și prin aplicarea unui program riguros de formare profesională care vine în orizontul de probleme cu care se confruntă directorii din unități de învățământ cu niveluri de școlarizare și profiluri distincte.

BIBLIOGRAFIE

1. Adams, D. (1993), *Defining educational quality. Improving Educational Quality Project*, I.E.Q Publication #2: Bienal Report, Arlington, V.A.: Institute for International Research, pp. 1-24.
2. Aldridge, S., Rowley, J. (1998), *Measuring Customer Satisfaction*, in *Higher Education, Quality Assurance in Education*, vol. 6, nr. 4, pp.147.
3. Anderson, C. A., Bowman, M.I. (1963), *Concerning the Role of Education in Development*, London, Collier Macmillan.
4. Antonescu, V. (1992), *Managementul calității – curs*, C.P.A.C.,București.
5. Apostol, P. (1969), *Educația și pedagogia în perspectivă operațională*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
6. Bambug, J., & Andrews, R. (1990). *School goals, principals and achievement. School Effectiveness and School Improvement*, 2, 175–191.
7. Barro, R.J., Lee, J.W. (2010), *A new data set of educational attainment in the world, 1950-2010*. NBER Working Paper 15902, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (April).
8. Băcanu B., (1997), *Management strategic*, Editura Teora, București.
9. Beare, H., Caldwell, B. și Millikan, R. (1989), *Creating an Excellent School*, Londra: Routledge.
10. Benecivenga, A. S., & Elias, M. J. (2003). *Leading schools of excellence in academics, character, socialemotional development*. Bulletin 87(637), 60–72.
11. Blase, J., & Blase, J. (1999). *Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives*. Educational Administration Quarterly, 35(3), 349–380.
12. Blase, J., & Kirby, P. C. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press
13. Bolam, R. (2004), "Reflections on the NCSL from a historical perspective", *Educational Management, Administration and Leadership*, 32 (3): 251-268.
14. Bolman, L., și Deal, T. (1991), *Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). *The instructional management role of the principal*. Educational Administration Quarterly, 18, 34–64
16. Bottery, M. (1999), "Education under the new modernisers: an agenda for centralisation, illiberalism and inequality?", *Cambridge Journal of Education*, 29 (1): 103 – 120.

17. Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979a). *School social systems and student achievement: Schools can make a difference*. New York: Praeger
18. Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979b). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement*. East Lansing: Institute for Research on Teaching, Michigan State University
19. Brundrett, M. (1998), "What lies behind collegiality, legitimation or control?", *Educational Management and Administration*, 26 (3): 305-316.
20. Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
21. Bush, T. (2015), *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Polirom.
22. Ceaușu, L. (2001), *Enciclopedia managerială*, Editura A.T.T.R. România.
23. Chaudhury, N., Hammer, J., Muralidharan, K., Rogers, F. H., (2006), *Missing in Action: Teacher and Health Worker Absence in Developing Countries*, *Journal of Economic Perspective*, 20 (1), pp. 91-116.
24. Ciobanu, E. (1995), *Auditul calității*, OIDICM, București.
25. Clarke, P. (2000). *Learning schools, learning systems*. London: Continuum International Publishing Group.
26. Cohen, D., Soto, M. (2007), *Growth and human capital: good data, good results*, *Journal of Economic Growth*, 12, no.1 (March), pp. 51-76.
27. Cohen, E., & Miller, R. (1980). *Coordination and control of instruction in schools*. *Pacific Sociological Review*, 4, 446–473.
28. Coombs, Philip, H. (1968), *Le crise mondiale de l education*, P.U.F., Paris.
29. Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan (1993), *Management*, Editura Proarcadia.
30. Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
31. Cottrell, D. (2002). *Monday morning leadership*. Dallas, TX: Cornerstone Leadership Institute.
32. Cristea, Sorin (1996), *Pedagogie generală. Managementul educației*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
33. Crosby, P. (1984), *Quality Without Tears. The Art of Hassle – Free Management*, McGraw-Hill, New York.
34. Cubban, L. (1988), *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, Albany, NY: State University of New York Press.

35. De Pree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Bantam Doubleday Dell.
36. Deal, T.E. (2005), "Poetical and political leadership", în B. Davies (ed.), *The Essentials of School Leadership*, Londra: Paul Chapman Publishing.
37. Deering, A., Dilts, R., & Russell, J. (2003). *Leadership cults and culture*. *Leader to Leader*, 28, 31–38.
38. Derouet, J.L. (2000), "School autonomy in a society with multi-faceted political references: the search for new ways of coordinating action", *Journal of Education Policy*, 15 (1): 61-69.
39. Donmoyer, R. (1985). *Cognitive anthropology and research on effective principals*. *Educational Administration Quarterly*, 22, 31–57.
40. Duke, D. (1982). *Leadership functions and instructional effectiveness*. *NASSP Bulletin*, 66, 5-9.
41. Duke, D., & Canady, L. (1991). *School policy*. New York: McGraw Hill.
42. Dumitriu E. (1982), *Finalitățile educației*, în *Probleme fundamentale ale pedagogiei* (coordonator: Dimitrie Todoran), București.
43. Dwyer, D. (1986). *Understanding the principal's contribution to instruction*. *Peabody Journal of Education*, 63, 3–18.
44. Drăgulănescu, N. (1996), *De la calitatea controlată la calitatea totală*, Editura Alternative, București.
45. Eberts, R., & Stone, J. (1988). *Student achievement in public schools: Do principals make a difference?* *Economics of Education Review*, 7, 291–299.
46. Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. New York: Albert Shanker Institute.
47. Frazer, M., (1994), *Quality in Higher Education: an Entrepreneurial Perspective*, in Green, D (Ed), *What is Quality in Higher Education?*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
48. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
49. Garwin, D.A. (1987), *Competing the Eight Dimensions of Quality*, in *Harvard Business Review*, Nov. – Dec.
50. Gavrilovici, O., Iosifescu, Ș., Prodan, A., (coord.) (2003), *Management educațional*, Institutul Român de Management, Editura CDRMO, Iași.
51. Geraint, J. (2006), *Education and Economic Growth*, Lancaster University Management School, United Kingdom.
52. Gherguț, A. (2007), *Management general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași.

53. Glaser, B.G., și Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Londra: Weidenfeld and Nicolson.
54. Glasman, N., & Binianimov, I. (1981). *Input-output analyses of schools*. Review of Educational Research, 51, 509–539.
55. Glatter, R. (1999), "From struggling to juggling: towards a redefinition of the field of educational leadership and management", *Educational Management and Administration*.
56. Greenfield, T. (1973), "Organisations as social inventions: rethinking assumptions about change", *Journal of Applied Behavioural Science*.
57. Griffith, J. (2000). *School climate as group evaluation and group consensus: Student and parent perceptions of the elementary school environment*. The Elementary School Journal, 101(1), 35–61.
58. Griffiths, D. (1997), "The case for theoretical pluralism", *Educational Management and Administration*.
59. Gunter, H. (2004), "Labels and labelling in the field of educational leadership", *Discourse – Studies in the Cultural Politics of education*.
60. Hallinger, P. H., & Heck, R. H. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980–1995*. Educational Administration Quarterly, 32(1), 5–44.
61. Hanson, M. (2001). *Institutional theory and educational change*. Educational Administration Quarterly, 37(5), 637–661.
62. Harris, C. (1992), "Ritual and educational management: a methodology", *International Journal of Educational Management*.
63. Hanushek, E. A., Woessmann, L. (2007), *The Role of Education Quality in Economic Growth*, World Bank Policy Research Working Paper 4122, February.
64. Hattie, J. A. (1992). *Measuring the effects of schooling*. Australian Journal of Education, 36(1), 5–13.
65. Hughes M., Bush T. (1991), "Theory and Research as Catalysts for change", în W. Walker, R. Farquhar și M. Hughes (eds.), *Advancing Education: School Leadership in action*, Londra: Falmer Press.
66. Holmes, M., și Wynne, E., (1989), *Making the School an Effective Community: Belief, Practice and Theory in School Administration*, Lewes: Falmer Press.
67. House, E.R., (1981), "Three perspectives on innovation", în R. Lehming și M. Kane (eds.), *Improving Schools: Using What We Know*, Beverly Hills, CA: Sage.
68. Hoyle, E. (1999), "The two faces of micropolitics", *School Leadership and Management*.

69. Huțu, C., A. (2004), *Managementul resurselor umane. Ghid pentru întreprinzători*, Casa de Editură Venus, Iași.
70. Jefkins, F. (1998), *Public Relations*, Pitmann Publishing, London.
71. Jinga, Ioan, (1993), *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
72. Joița, Elena (2008), *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*, Polirom, Iași.
73. Kaagan, S. S., & Markle, B. W. (1993). *Leadership for learning*. *Perspective*, 5(1), 1–16
- Kelehear, Z. (2003). *Mentoring the organization: Helping principals bring schools to higher levels of effectiveness*. *Bulletin*, 87(637), 35–47
74. Kelehear, Z. (2003). *Mentoring the organization: Helping principals bring schools to higher levels of effectiveness*. *Bulletin*, 87(637), 35–47
75. Lambert, E. și Hogan, N. (2009), *The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model*, *Criminal Justice Review*.
76. Lashway, L. (2001). *Leadership for accountability. Research Roundup*, 17(3), 1–14. Eugene, OR: Clearinghouse on Education Policy & Management.
77. Lauglo, J. (1997), "Assessing the present importance of different forms of decentralisation in education", în K. Watson, C. Modgil și S. Modgil (eds.), *Power and Responsibility in Education*, Londra: Cassell.
78. Lefter, V., Manolescu, A. și colab. (1999), *Managementul resurselor umane. Studii de caz*, Editura Economică, București.
79. Levacic, R., Glover, D., Bennett, N. și Crawford, M. (1999), "Modern headship for the rationally managed school: combining cerebral and insightful approaches" , în T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter și P. Ribbins (eds.), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, Londra: Paul Chapman Publishing.
80. Lumby, J. (2003), "Culture change: the case of sixth form and general further education colleges", *Educational Management and Administration*.
81. March, J.G. și Olsen, J.P. (1976), "Organisational choice under ambiguity", în J.G. March și J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organisations*, Bergen: Universitetsforlaget.
82. Martens, E., Prosser, M. (1998), *What constitutes high quality teaching and learning and how to assure it*, *Quality Assurance in Education*, vol. 6, no.1.
83. Marzano, Robert J.; Waters, Timothy; McNulty, Brian A. Association for Supervision and Curriculum Development. *What can school leaders really do to increase 2005*

84. McDill, E., Rigsby, L., & Meyers, E. (1969). *Educational climates of high schools: Their effects and sources*. *American Journal of Sociology*, 74, 567–586.
85. Miller, S., & Sayre, K. (1986, April). *Case studies of affluent effective schools*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
86. Mitonneau, H. (1988), *O nouă orientare în managementul calității: șapte instrumente noi* (traducere din limba franceză), Editura Tehnică București.
87. Morgan, G. (1997), *Images of Organisation*, Newbury Park, CA: Sage.
88. Murphy, J., & Hallinger, P. (1989). *Equity as access to learning: Curricular and instructional differences*. *Journal of Curriculum Studies*, 21, 129–149.
89. Nicolescu, O. și colab. (1992), *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
90. Oakes, J. (1989). *Detracking schools: Early lessons from the field*. *Phi Delta Kappan*, 73, 448–454.
91. OECD (2016), *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
92. OECD (2019), *TALIS 2018 Results (Volume I) : Teachers and School Leaders as Lifelong Learners* (Summary), OECD Publishing, Paris
93. Olaru, M. (coordonator) (1999), *Managementul calității. Concepte de bază*, Editura ASE, București.
94. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008), *Improving School Leadership, vol. 1: Policy and Practice*, TALIS, OECD.
95. Popovici, D. (2003), *Sociologia educației*, Institutul European, Iași.
96. Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). *Effective schools: A review*. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427–452.
97. Redeș, A. ș.a. (1995), *Calitatea totală. Elementul de referință în noua eră a managementului*, Editura ASE, București.
98. Reeves, D. B. (2004). *Assessing educational leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
99. Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Cambridge, MA: Harvard University Press
100. Salo, P. (2008), "Decision-making as a struggle and a play: on alternative rationalities in schools as organisations", *Educational Management, Administration and Leadership*, 36 (4): 495-510.
101. Scribner, J. P., Cockrell, K. S., Cockrell, D. H., & Valentine, J. W. (1999). *Creating professional learning communities in schools through organizational learning: An*

- evaluation of the school improvement process. Educational Administration Quarterly*, 35(1), pp. 130–160.
102. Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). *Organizational learning and school change. Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613–642.
 103. Taylor, F. W. (1947), *Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Row.
 104. Țoca, I. (2008), *Management educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
 105. Villani, C. J. (1996). *The interaction of leadership and climate in four suburban schools: Limits and possibilities*. Doctoral dissertation, Fordham University, New York.
 106. Vitell, S. J și Singhapakdi, A. (2008), *The role of ethics institutionalisation and influencing organisational commitment, job satisfaction and esprit de corps*, *Journal of Business Ethics*.
 107. Vlăsceanu, Mihaela (1993), *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideea, București.
 108. Webber, M. (1947), în T. Parsons (ed.), *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe, IL: Free Press și New York: Collier-Macmillan.
 109. Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. (2003). *Educational leadership and student achievement: The illusive search for an association*. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398–425.
 110. Wright, N. (2001), "Leadership, bastard leadership and managerialism", *Educational Management and Administration*, 29 (3): 275-290.
 111. Youngs, P., & King, M. B. (2002). *Principal leadership for professional development to build school capacity*. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643–670.
 112. Yukl, G. A. (2002), *Leadership in Organizations*, ediția a V-a, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
 113. Zlate, M.(2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom

