

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlul de manuscris
CZU: 37.014 (043.2)

HALFON HEN DALIA

**INFLUENȚA STILULUI DE LEADERSHIP AL INSPECTORULUI
ȘCOLAR ASUPRA EFICACITĂȚII PREDĂRII MATEMATICII ÎN
ȘCOLILE PRIMARE DIN IZRAEL**

Specialitatea: 531.01. Teoria generală a educației

**Autoreferatul
tezei de doctor în științe pedagogice**

CHIȘINĂU, 2016

Teza a fost elaborată în cadrul *Catedrei Pedagogie și Psihologie Generală*,
Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău

Conducător științific: **Calmuțchi Laurențiu**, doctor habilitat în științe
fizico-matematice, profesor universitar

Referenți oficiali:

1. **Patrașcu Dumitru**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar
2. **Braghiș Maria**, doctor în științe pedagogice

Componența Consiliului Științific Specializat:

1. **Cojocaru Vasile – președinte**, doctor habilitat în științe pedagogice profesor universitar
2. **Garștea Nina - secretar științific**, doctor în științe pedagogice, conferențiar universitar
3. **Cojocaru Victoria**, doctor habilitat în științe pedagogice, profesor universitar
4. **Chiriac Liubomir**, doctor habilitat în științe fizico-matematice, profesor universitar
5. **Andrițchi Viorica**, doctor habilitat în științe pedagogice, conferențiar universitar
6. **Ursu Ludmila**, doctor în științe pedagogice, conferențiar universitar

Susținerea publică a tezei va avea loc la **24 iunie, 2016, ora 14.00**,
în ședința Consiliului Științific Specializat D-33.531.01-09,
în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”,
str. Ion Creangă 1, Sala Senatului , bloc 2, Chișinău

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate
la Biblioteca Științifică a Universității Pedagogice „Ion Creangă” din Chișinău
și pe pagina web a CNAA (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 21.05.2016

Secretar științific
al Consiliului Științific Specializat:
dr. în ped., conf. univ. _____

Garștea Nina

Conducător științific,
dr. hab. în șt. fiz.- mat., prof. univ. _____

Calmuțchi Laurențiu

Autor:

Halfon Hen Dalia



© HALFON HEN Dalia

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei. Sistemele educaționale din întreaga lume traversează o perioadă de schimbări majore. Necesitățile omului la nivel individual și social se schimbă ca esență și complexitate; prin urmare, succesul oricărei instituții educaționale depinde foarte mult de abilitatea de a face față acestor schimbări și de a transmite cunoștințe inerente și actuale subiecților săi [49]. În acest context, cunoștințele din domeniul matematicii sunt mai mult decât inerente, așa cum ele au implicații pe termen lung asupra dezvoltării logice a elevilor, precum și asupra însușirii celorlalte discipline școlare, pentru studierea cărora competențele matematice constituie o prerecuzită. În calitate de disciplină academică, matematica are un statut unic, ce se explică prin complexitatea sa la toate nivelurile de învățământ, începând cu școala primară și terminând cu instituțiile superioare de învățământ.

În pofida investițiilor financiare ale Ministerului Educației din Israel pentru promovarea reformelor, raportul Centrului RAMA [56], [55] indică o scădere a nivelului de performanță a elevilor la testele interne Meizav (Indicii Eficienței Școlare în acronime ebraice), iar rapoartele OECD [57] menționează că sistemul de învățământ izraelian nu reușește să îmbunătățească situația. Totuși, în anul 2011, rezultatele testului TIMSS [46], [55] reflectă o tendință de ameliorare a performanțelor elevilor din Israel la matematică, acest succes datorându-se programului incremental inițiat în școli, care include ore suplimentare de instruire, meditații, tutoriale etc., dar și învățătorilor, rolul cărora este esențial în realizarea obiectivelor educaționale.

Prin urmare, schimbările din educație trebuie să înceapă cu reabilitarea statutului învățătorilor care, în ultimii ani, a intrat în declin, și să continue cu promovarea diferitor programe de dezvoltare profesională, ce ar pune accent pe autoformare și educație permanentă și, respectiv, ar conduce la ameliorarea performanțelor profesionale. Așadar, pregătirea învățătorilor de calitate, capabili să facă față provocărilor timpului, este miza pentru o educație de succes. Ținând cont de această realitate, ne-am propus să investigăm în cercetarea noastră relația dintre eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii la nivelul claselor primare și factorii care o afectează. Luând în considerație dimensiunea formativă, am optat pentru factorul ce ține de stilul de leadership al inspectorului școlar, ceilalți fiind reflectați reieșind din interconexiunea lor cu factorul primar.

Inspectorul școlar este abordat din perspectiva capacității sale de a ameliora eficacitatea predării matematicii și, respectiv, performanțele elevilor. Fiind deseori criticați pentru ineficacitate, inspectorii școlari reprezintă, totuși, un factor indispensabil pentru sistemul educațional, dat fiind rolul lor de coordonatori, mentori și mediatori între Ministerul Educației și școală. În această ordine de idei, *necesitatea studierii corelației dintre eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii în clasele primare și stilul de leadership al inspectorilor școlari se impune: din lipsa cercetărilor privind impactul stilului de leadership al inspectorilor școlari asupra eficacității predării matematicii; din importanța reabilitării statutului învățătorilor [1], [2]; din necesitatea de a demonstra rolul inspectorilor în dezvoltarea profesională a învățătorilor și de a intensifica implicarea activă a acestora în activități formative[4], [5]; din scăderea performanțelor elevilor din Israel la matematică [21],[51], [54]; din rolul matematicii pentru dezvoltarea individuală a fiecărui elev și din nevoia de a crea un mediu stimulativ atât pentru învățători, inspectori, cât și pentru elevi [3], [6], [7].*

Descrierea situației în domeniul de cercetare. Aspectele teoretice și metodologice ale investigației se axează pe cercetări din domeniul pedagogiei, psihologiei și managementului, care prezintă diverse laturi ale eficacității profesionale a cadrelor didactice, din perspectiva performanțelor școlare ale elevilor și leadershipului educațional. Reflecții teoretice valoroase

cu privire la profesionalizarea cadrelor didactice sunt expuse în lucrările cercetărilor A. Lewin [54], B. Fox [50], R. Witziers R.J. Bosker, M. Kruger [47], N. Ballas [49] etc. Examinând eficacitatea activității învățătorilor, E.A. Hanushek, J.F. Kain și D.M. O'Brien [26] au realizat că este imposibil de prezis performanțele elevilor doar în funcție de caracteristicile tradiționale ale învățătorilor: experiență, educație, gen. În același cadru de idei, cercetările efectuate de către H.F. Ladd și R.P. Walsh [39] subliniază rolul educației și experienței învățătorilor asupra eficacității lor profesionale și asupra performanțelor școlare ale elevilor.

Majoritatea cercetărilor din domeniu explică eficacitatea profesională a cadrelor didactice prin prisma unor indicatori, cum ar fi: *remunerarea, condițiile de muncă, suportul organizațional, comportamentul civic, stresul și experiența profesională*. M. Justman și C. Bokobza [53] recomandă să se țină cont de acești indicatori, deoarece schimbările care survin la nivelul lor au o influență semnificativă asupra activității educaționale, climatului în care activează școala și asupra opiniei publice privind sistemul educațional și personalul didactic.

Impactul leadershipului educațional asupra eficientizării procesului educațional este reflectat în studiile cercetărilor G.A. Yukl [48], B. Bass [15], J. Black [17], U. Fullan [23], J. Hoyle [34], [35], K.J. Murphy [41], D. Hen [27], [28], [29], [30], [31] etc. Cercetătorii J. Protivnak [43], N. Ballas [49], R. Van Dick [45] menționează că eficacitatea activității învățătorilor este dependentă și de gradul de implicare a inspectorilor școlari care, prin stilul de monitorizare, ghidare și coordonare a activității didactice a învățătorilor asigură succesul elevilor.

În Republica Moldova și România se înregistrează cercetări care abordează subiectul cercetării noastre pe anumite dimensiuni tangențiale: N. Silistraru [13], S. Baciuc [2], V. Andrișchi [1], Callo, A. Paniș [4], L. Ursu [14], M. Braghiș [3] etc. - profesionalizarea cadrelor didactice; V. Gh. Cojocaru [8], V. Cojocaru [9], V. Crudu, D. Patrașcu [10]-management și leadership educațional: L. Chiriac [6], L. Calmuțchi [5]-didactica matematicii. Problema inspecției școlare este reflectată în lucrările cercetărilor români Ș. Iosifescu [12], V. Molan, I. Jinga, I. Negreș-Dobridor, A. Nedelcu, E. Palade etc., care accentuează rolul formativ al inspectorilor școlari în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

Apreciind valoarea semnificativă a investigațiilor cercetărilor nominalizați mai sus, menționăm faptul că aspectele ce țin de influența stilului de leadership al inspectorului școlar asupra eficacității predării matematicii în școlile primare din Izrael nu au fost subiectul unei cercetări particulare. Premisele stabilite, dar și *contradicțiile dintre necesitatea practică de a intensifica eficacitatea activității învățătorilor și lipsa cooperării cu inspectorii școlari; dintre investițiile financiare semnificative în domeniul educației și scăderea rezultatelor elevilor la matematică* au condus la definirea **problemei științifice a cercetării: Cum poate fi eficientizată predarea matematicii în clasele primare prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar?**

Scopul cercetării: Stabilirea bazelor teoretice și praxiologice ale eficacității predării matematicii sub impactul stilului de leadership al inspectorului școlar.

Obiectivele cercetării: delimitarea particularităților leadershipului educațional versus managementul educațional; clasificarea și definirea stilurilor de leadership specifice inspectorilor școlari; examinarea cadrului teoretic privind eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii; stabilirea dimensiunii funcționale a inspecției școlare și statutului inspectorului școlar; caracteristica variabilelor asociate eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii; structurarea *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* și validarea lui prin experiment; analiza, interpretarea și sistematizarea rezultatelor cercetării, formularea concluziilor generale și recomandărilor practice.

Bazele conceptuale ale cercetării în investigația noastră le-au constituit conceptele și teoriile din domeniul managementului educațional centrate pe dezvoltarea competenței profesionale: conceptul de leadership educațional [22], [32], [35], conceptul de inspecție școlară [40], [27], [7], [56], identificare profesională [36], [52], [44], etc.

Metodologia cercetării include metode teoretice: sinteza, generalizarea, clasificarea, sistematizarea, comparația, modelarea, interviul; **metode empirice:** observația, testarea, chestionarea, conversația, experimentul de constatare, formare și validare; și **metode statistice:** Testul Alfa Cronbach (Cronbach's α), testul coeficientului de corelație Pearson, testul multidimensional MANOVA etc.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării sunt obiectivate de actualizarea semnificației conceptelor de inspector școlar, stil de leadership, eficacitate didactică, identificare profesională etc; elaborarea modelului teoretic al ipotezelor cercetării și determinarea corelațiilor dintre variabilele eficacității profesionale a învățătorilor.

Problema științifică soluționată în lucrare constă în fundamentarea teoretică și științifică a funcționalității *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar pentru intensificarea eficacității învățătorilor claselor primare și performanțelor elevilor la matematică.

Semnificația teoretică a cercetării constă în stabilirea reperelor teoretice privind leadershipul educațional; determinarea stilurilor de leadership educațional; argumentarea rolului inspectorilor școlari pentru asigurarea eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii la nivelul ciclului primar; relevarea variabilelor asociate eficacității predării matematicii în clasele primare, precum și structurarea modelului teoretic al corelațiilor dintre ele.

Valoarea aplicativă a investigației rezidă în stabilirea corelației dintre variabilele eficacității profesionale a cadrelor didactice; structurarea *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare*, elaborarea programului formativ stipulat de model și validarea lui prin experiment; interpretarea valorilor statistice obținute experimental și formularea recomandărilor practice.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Leadershipul educațional este un deziderat al educației postmoderniste, dat fiind implicațiile sale formative asupra consolidării și extinderii profesionalismului cadrului didactic, prin promovarea deliberată a schimbării, intensificarea motivației, stimularea inovației și sprijinului în vederea realizării unor obiective comune. Valorizarea stilului de leadership al inspectorilor școlari se impune din perspectiva influenței semnificative asupra eficacității activității cadrelor didactice și performanțelor elevilor.
2. Inspectorii școlari constituie un factor important în reglarea și coordonarea profesională a învățătorilor. Eficientizarea predării matematicii în clasele primare presupune revizuirea și actualizarea variabilelor eficacității activității învățătorilor, conform cerințelor științei și societății contemporane. În acest context, adoptarea unui stil de leadership adecvat de către inspectorii școlari crează oportunități de cooperare constructivă între inspectorii și învățătorii și influențează pozitiv calitatea prestanței educaționale în general, și eficacitatea predării matematicii în clasele primare, în particular.
3. Cu cât mai multe caracteristici ale stilului de leadership transformațional diferențial are un inspector, cu atât mai înaltă este eficacitatea predării matematicii și exercitarea efortului la locul de muncă al învățătorilor. Cu cât mai multe caracteristici ale stilului de leadership transformațional motivațional și diferențial-individualizat are un inspector, cu atât mai înaltă este eficacitatea predării matematicii în clasele primare. Eficacitatea predării matematicii în clasele primare este direct proporțională cu nivelul de identificare cu grupul

profesional, prestigiul extern perceput al grupului profesional și integrarea comportamentală în cadrul grupului profesional.

4. Integrarea *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare*, elaborat în corelație cu variabilele eficacității activității învățătorilor, principiile de colaborare între inspectori și învățători crează premisele pentru ameliorarea rezultatelor elevilor la matematică

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost aprobate în cadrul conferințelor științifice, simpoziunelor și revistelor științifice și au fost testate în instituțiile preuniversitare din Izrael în perioada anilor 2012-2014, printr-o serie de acțiuni sistematice, ateliere, seminare de perfecționare, în procesul activității didactico-educative a autorului și prin intermediul programului non-formal inițiat de autor.

Aprobarea rezultatelor investigației s-a efectuat prin: Rezultatele investigaționale au fost discutate și aprobate în cadrul ședințelor catedrei UST, seminarelor metodologice organizate în cadrul instituțiilor preuniversitare din Izrael. Ideile de bază au fost promovate și expuse prin intermediul comunicărilor în cadrul conferințelor naționale și internaționale: *Educația din perspectiva valorilor*, Universitatea 1 Decembrie, Alba-Iulia, Romania, Ediția a 5-a, 2013; *Educația pentru dezvoltare durabilă: inovație, competitivitate, eficiență*, 18-19 octombrie, Institutul de Științe ale Educației, R.M., Chișinău, 2013; *Simpozionul Științific internațional Leadership educațional*, Colegiul Levinsky, Izrael, 2012.

Publicații la tema tezei: rezultatele cercetării sunt reflectate în 18 publicații: 6 articole în reviste educaționale, 4 comunicări în cadrul conferințelor internaționale și 8 lucrări științifico-metodice.

Volumul și structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii și recomandări, bibliografia cuprinzând 234 titluri, 141 pagini de text de bază, 17 anexe, 81 tabele, 20 figuri.

Cuvinte-cheie: inspector școlar, învățători, influență, stil de leadership, eficacitate profesională, performanțe școlare, identificare profesională, leadership transformațional, leadership tranzacțional, integrare, prestigiu extern perceput.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este redată actualitatea și importanța temei de cercetare, este identificată problema, scopul și obiectivele, sunt trecute în revistă metodele investigaționale folosite, sunt reliefate noutatea și originalitatea științifică a lucrării, semnificația teoretică și valoarea ei aplicativă. Se expun rezultatele științifice principale înaintate spre susținere.

În **CAPITOLUL 1, Abordări teoretice ale conceptului de leadership educațional din perspectiva activității inspectorului școlar**, este expusă sinteza fundamentelor teoretice axate pe leadership și management educațional, taxonomia stilurilor de leadership din perspectiva eficacității lor educaționale și specificul inspecției școlare.

În condițiile unei societăți tehnocrate, în care timpul pentru procesarea noului este tot mai redus, iar complexitatea sa tot mai intensă, educația se confruntă, pe de o parte, cu problema actualizării informației ce trebuie transmisă educaților și, pe de altă parte, cu problema selectării acelor strategii didactice care ar permite asimilarea conștientă și durabilă a cunoștințelor. Educația a devenit un produs care poate fi cultivat, subvenționat și distribuit, calitatea sa fiind determinată de indicii de inputuri exprimați în ore academice, dimensiunea claselor, programe educative, salarizarea angajaților, climatul educațional, infrastructuri fizice etc. Demersul investigativ al cercetării noastre a relevat că eficiența sistemului educațional în țările OECD [57] este evaluată la nivelul a două discipline de bază: matematică și științe. În pofida faptului că investițiile reale în educație au crescut, cheltuielile medii pe elev în lume fiind cu 23% mai

mici în comparație cu cheltuielile din Izrael, performanțele elevilor din Izrael la matematică au rămas neschimbate. Este cert faptul că eficiența procesului educațional depinde în mare parte de investițiile făcute în domeniu, doar că aceste investiții nu țin doar de aspectul financiar. Calitatea procesului educațional depinde de nivelul de implicare a fiecărui angajat din domeniul educațional: directori, învățători, inspectori, dar și de nivelul de cooperare dintre ei [50], [51]. În consecință, nivelul scăzut de implicare profesională determină în mare parte eșecul în educație. În cheia acestor afirmații, accentuăm importanța eficacității activității învățătorilor în ameliorarea performanțelor elevilor la matematică.

Capitolul 1 debutează cu o analiză a particularităților fenomenelor de leadership și management, care a permis să constatăm că managementul și leadershipul sunt două concepte diferite, cu anumite caracteristici tangențiale. *Managementul educațional* presupune planificarea modului în care se vor realiza acțiunile pentru atingerea rezultatului propus, organizarea resurselor în acest sens; *leading-ul* (cunoscut și sub denumirile de „coordonare” sau „motivare și antrenare”) resurselor umane implicate și controlul efectuat asupra gradului de realizare a celor planificate. *Leadershipul presupune totalitatea comportamentelor care determină un grup de oameni să urmeze un alt om în acțiuni propuse de acesta din urmă. Liderul educațional este cel care motivează și antrenează pe bază de exemplu personal și abilitate inspirațională* [11, p.9]. *Leadershipul educațional poate fi privit și înțeles ca un proces de consolidare și extindere a profesionalismului cadrului didactic, prin autorizarea acestuia de a-și manifesta abilitățile de lider din perspectiva influenței deliberate a educabililor, în vederea atingerii obiectivelor educaționale.* Liderii din sistemul educațional sunt responsabili de promovarea predării de calitate, supervizarea eficacității învățării, stabilirea obiectivelor, scopurilor și priorităților, așa cum performanțele elevilor depind de calitatea leadershipului și managementului din cadrul școlii. Astfel, pentru a oferi un leadership educațional de calitate, care ar garanta succesul și îmbunătățirea constantă a activității școlii și performanțelor didactice, liderii educaționali trebuie să-și dezvolte abilitățile de leadership prin promovarea constantă a *principiilor leadershipului educațional* promovate actualmente la nivel internațional: *asigurarea unui parteneriat viabil între școală și agențiile externe (centre de formare continuă, instituții din învățământul universitar, reprezentanți ai sectorului asociativ); oferirea unui suport reciproc în cadrul rețelelor profesionale; consolidarea culturii profesionale, care oferă suport și feedback leadershipului educațional; abilitarea învățătorilor în vederea identificării priorităților de dezvoltare personală; ghidarea în domeniul strategiilor de leadership educațional; mobilizarea leadershipului organizațional pentru oferirea suportului profesional etc* [22].

Cercetătorii B.M. Bass, B.J. Avolio [15] divizează leadershipul în două tipuri: transformational și tranzațional. Potrivit taxonomiei lui E. Pajak, stilurile de leadership educațional sunt împărțite în: *stiluri de leadership concentrate asupra ameliorării proceselor de predare-învățare, leadership transformational, leadership integrativ și leadership de sistem*[42]. K. Leithwood, D. Jantzi și R. Steinbach [40] au identificat patru modele de leadership educațional - *managerial, pedagogic, transformational, de colaborare, și moral.* În cercetarea noastră am adoptat poziția cercetătorilor B.M. Bass și B.J. Avolio [15], luând drept reper pentru investigarea experimentală leadershipul transformational și leadership tranzațional, caracteristicile cărora sunt expuse în tabelul 1.1.

M. Bass [15] și D. Hambrick [25] susțin că există o corelație semnificativă între eficacitatea angajaților și carisma liderului transformational și că multe aspecte ale acestui stil de conducere sunt legate de ameliorarea performanțelor personale. K. Leithwood [40] și L. Hyum-Jung [36, p.65] menționează existența unei corelații între leadership și învățare și susțin că *efectul principal al leadershipului educațional transformational este intensificarea calității procesului didactic prin motivare, stimulare, colaborare și suport reciproc.*

Tabelul 1.1. Caracteristicile stilurilor de leadership educațional transformățional și tranzațional

LEADERSHIP TRANZAȚIONAL	LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL
Liderii sunt conștienți de legătura dintre efort și recompensă.	Liderii trezesc emoții printre colegi, fapt care îi determină să investească mai multe eforturi în activitatea exersată.
Leadership-ul este receptiv și se ocupă de problemele curente.	Leadership-ul este proactiv și stimulează noi așteptări printre colegi, angajați, adepți etc.
Liderii se bazează pe forme standard de implicare, recompensă, pedeapsă și sancționare.	Liderii se disting prin capacitatea lor de a inspira și de a oferi considerație individualizată, stimulare intelectuală și influență idealizată.
Liderii motivează prin stabilirea unor obiective și recompense promițătoare pentru a atinge performanța dorită.	Liderii creează oportunități de învățare pentru colegi, angajați și adepți, îi stimulează în procesul rezolvării problemelor.
Leadershipul depinde de capacitatea liderului de a consolida subordonații pentru finalizarea cu succes a afacerii.	Liderii posedă perspicacitate, abilități retorice și manageriale, ceea ce dezvoltă legătura emoțională în cadrul echipei.
Liderii aplică diverse tehnici care stimulează procesul de schimbare.	Liderii caută soluții pentru implicarea activă a membrilor echipei în procesul de schimbare.

În cadrul aceluiași capitol se face o privire de ansamblu asupra *inspecției școlare și inspectorilor*. Examinarea literaturii de specialitate și documentelor aferente a permis să conchidem că inspectoratele școlare sunt instituții regionale, aflate sub jurisdicția Ministerului Educației, care acționează în vederea realizării prevederilor educaționale stipulate de Legea Învățământului, referitoare la finalitățile învățământului, accesul la toate nivelurile și formele de învățământ, asigurarea condițiilor optime pentru desfășurarea procesului instructiv – educativ [55], [7]. **Unitățile de competență** specifice inspecției școlare sunt: *colaborarea cu factorii relevanți; planificarea strategică; controlul activității didactice; monitorizarea procesului de învățământ etc* [ibidem]. Cercetătorul V.Gh. Cojocar [8] susține că inspecția școlară are prerogative reale în evaluarea externă a instituției de învățământ. Acest proces debutează cu analiza și aprecierea activității de conducere a instituției de învățământ, acțiune care prevede câteva etape: preinspectarea, diagnosticarea, analiza, finalizarea și înaintarea propunerilor [ibidem, p.132]. Conform *Regulamentului R. Moldova privind organizarea și funcționarea Inspectoratului Școlar Național*, misiunea Inspectoratului școlar este să contribuie la asigurarea calității în învățământul general prin promovarea, monitorizarea și evaluarea implementării politicii de stat în domeniul învățământului general. *Funcțiile de bază ale Inspectoratului sînt: evaluarea activității instituțiilor de învățământ general, în baza standardelor aprobate de Ministerul Educației; evaluarea complexă a instituțiilor de învățământ general, în vederea acreditării acestora; evaluarea activității cadrelor de conducere ale instituțiilor de învățământ general, în baza metodologiei de evaluare aprobate de Ministerul Educației* [7].

Cât privește dimensiunea funcțională a inspectorului școlar, acesta este definit ca o „*persoană a cărei obligație este să inspecteze și să examineze calitatea performanței unei anumite acțiuni realizate de alții*” [ibidem]. În cercetare au fost delimitate trei tipuri de inspector care activează în sistemul de învățământ izraelian: **inspectori generali** – care se ocupă de programele de studii, implementarea proceselor educaționale și performanțele elevilor; **inspectori pe discipline de învățământ** – care se ocupă de discipline specifice de învățământ, elaborează planuri de învățământ și, de obicei, funcționează ca inspecție profesională națională;

inspectori de management, inclusiv manageri de departamente, directori, șefi de unități etc. Cercetarea ne-a permis să constatăm că **atribuțiile inspectorului școlar** sunt variate: *consilierea directorilor și cadrelor didactice; propunerea și efectuarea inspecțiilor tematice; diseminarea exemplarelor de bune practici; cunoașterea aprofundată a domeniului de încadrare; cunoașterea actelor normative specifice inspecției școlare; cunoașterea și aplicarea legislației învățământului preuniversitar, managementul educațional, managementul resurselor umane; evaluarea și dezvoltarea instituțională, calitatea educației, descentralizarea sistemului de învățământ; utilizarea competențelor de analiză-diagnoză-prognoză și de evaluare a stării învățământului, precum și încurajarea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice și manageriale* [18], [40]. Statutul inspectorului școlar este afectat de tendințele și procesele reformatoare care au loc în sistemul de învățământ, precum: Legea Educației obligatorii, descentralizarea sistemului, consolidarea statutului autorităților locale, autogestiunea, noile standarde în educație etc. Aceste condiții constituie niște provocări complexe, care implică revizuirea rolului inspecției și inspectorului în sistemul de învățământ [56].

Literatura de specialitate distinge între mai multe stiluri de inspector, fiecare reprezentând complexitate cognitivă și abordări diferite. În linii generale, stilul de inspecție este bazat pe două orientări – inspecție și supraveghere. *Inspecția* are un caracter autoritar și este limitată în obiectivele sale, subliniind dimensiuni critice precum: utilizarea testelor și standardelor sub aspect de control; iar *supravegherea* pune accent pe încredere și se concentrează asupra proceselor de ghidare, consultare și feedback, promovând dezvoltarea profesională. Managementul orientărilor în cadrul obligațiilor unui inspector este un subiect complex, care își are originea în cultură și modele comportamentale [47]. T.J. Sergiovanni [44, p.25] delimitează *cinci moduri de inspecție*, care permit adaptarea la diferite nevoi ale personalului educațional: *inspecția clinică* ce ține de munca practică într-o școală, *inspecția colaborativă*, *inspecția dirijată*, *inspecția neoficială* și *inspecția bazată pe investigație*. Cercetătorul menționează că supravegherea clinică este cea mai eficientă metodă de promovare a dezvoltării profesionale, așa cum aceasta accentuează motivarea și asumarea angajamentului profesional.

În acest context, munca inspectorului în cadrul Ministerul Educației poate fi caracterizată reieșind din cele două funcții de bază ale sale, care se alimentează reciproc: *reprezentant al Ministerului Educației*, autoritate ce critică și evaluează – obligația de inspecție; și *reprezentant al școlii și echipei învățătorilor*, ghid, consultant -obligația de supraveghere.

În CAPITOLUL 2, **Cadrul metodologic al stilurilor de leadership al inspectorilor școlari și influența lor asupra eficacității predării matematicii**, este expusă problematica eficacității educaționale, precum și factorii care afectează eficacitatea predării matematicii în clasele primare.

Capitolul debutează cu abordarea noțiunii de eficacitate didactică și analiza factorilor care stimulează activitatea învățătorilor în predarea matematicii. În literatura de specialitate **eficacitatea didactică** este definită sub aspectul disponibilității și promptitudinii învățătorilor de a investi efort în activitatea lor profesională, fapt ce determină realizarea obiectivelor educaționale și, respectiv, reușita academică a elevilor [49, p.37-42]. Ținând cont de rolul atribuit învățătorului în realizarea obiectivelor educaționale, o condiție preliminară pentru asigurarea eficacității procesului educațional este reabilitarea statutului învățătorilor prin promovarea unor politici de susținere socială și profesională. În acest context se încadrează și suportul oferit de inspectorii școlari, prin implicarea activă în procesul educațional: *coordonarea și monitorizarea activității didactice a învățătorilor, inițierea diferitor activități de dezvoltare profesională, stabilirea obiectivelor și priorităților pentru fiecare școală etc., astfel încât să fie permanent în proximitatea învățătorilor, directorilor și elevilor*. Așadar, liderii educaționali, inclusiv inspectorii, sunt responsabili de susținerea procesului educațional,

supravegherea eficacității și eficienței procesului de instruire, stabilirea scopurilor, obiectivelor și priorităților în cadrul școlii [43]. În acest sens au fost delimitate trei tehnici eficiente pentru leadershipul concentrat asupra predării-învățării: (1) *Exemplul personal al inspectorilor*; (2) *Inspecția bazată pe observații, documentare și analiză*; (3) *Dialog sub formă de discuții în cadrul ședințelor oficiale și neoficiale* [27].

Succesul sau eșecul profesional al cadrelor didactice nu depinde doar de metodele de predare pe care le utilizează, ci și de alți factori, de origine personală sau socială. Cei mai importanți factori ce influențează eficacitatea profesională a cadrelor didactice țin de motivație. Există trei tipuri de motive care reflectă diverse niveluri de necesități: *necesitatea de autorealizare*, *necesitatea de apartenență* și *necesitatea de a deține putere* [20]. Pe lângă factorii motivaționali au fost identificați și alți factori precum: *identificarea organizațională și imaginea externă percepută*, *identificarea profesională și imaginea externă percepută*, *angajamentul organizațional*, *integrarea comportamentală* [16], [34] etc. J.D. Dutton și J.M. Dukerich [21] definesc *imaginea externă percepută* ca o reflexie a atitudinilor publice ce furnizează informații despre modul cum cei din exterior estimează organizația și membrii săi. Sintagma *identificare organizațională* are mai multe interpretări, cea mai comună fiind cea care descrie identificarea în termeni de împărtășire a valorilor și scopurilor specifice unei organizații, aceasta semnificând congruență între valorile organizației și angajat, precum și implicarea acestuia în activitățile organizației [36]. S-a constatat că există o corelație între prestigiul extern al organizației și identificarea cu organizația. Cu cât mai bună este reputația corporativă și imaginea organizațională, cu atât este mai intens mesajul de calitate și spirit de echipă transmis angajaților organizației și opiniei publice. O bună imagine organizațională este percepută ca fiind o organizație în care merită să lucrezi [8], [42], [52]. Angajații care se identifică cu organizația, demonstrează loialitate, responsabilitate, grijă, apartenență, angajament, apreciere [33] etc, și se autorecrutează pentru a investi timp, abilități și competențe în favoarea organizației și personalului de care aparțin, astfel contribuind la optimizarea succesului acesteia.

Identificarea profesională ține de nivelurile psihologice și educaționale, care influențează asupra alegerii profesiei sub diferite aspecte - apreciere, respect, popularitate socială, etc. Identificarea profesională a cadrelor didactice este influențată de disciplina predată, de poziția ocupată în cadrul școlii și de gradul științific. Identificarea profesională fortifică, într-o anumită măsură, imaginea de sine: cu cât mai mult un individ își percepe profesia ca fiind apreciată și de prestigiu, cu atât mai multe stimulente există pentru creșterea imaginii de sine, ceea ce înseamnă că angajatul are un sentiment de mândrie datorită apartenenței la o organizație apreciată. Și invers, atunci când un angajat percepe prestigiul extern al profesiei sale ca nefiind apreciat, el ar putea trăi sentimente negative, depresie, stres, ceea ce conduce la abandonul profesiei [26], [38]. Profesia de cadru didactic presupune multiple activități care, de cele mai dese ori, nu sunt sunt incluse în orele de muncă și nu sunt plătite: elaborarea proiectelor de lecții, colaborarea cu colegii, participarea la luarea deciziilor și soluționarea problemelor școlii, relaționarea cu elevii și comunicarea cu părinții etc. În plus, învățătorii nu sunt remunerați pe măsura eforturilor depuse, fapt care reduce din eficacitatea activității lor și afectează statutul lor.

Angajamentul profesional este în relație de interdependență cu indicii efortului la locul de muncă și indicii eficacității profesionale. Angajații care manifestă un nivel înalt de angajament profesional și organizațional, de regulă, activează dincolo de cerințele formale ale postului, sunt implicați emoțional în activitatea organizației, manifestă performanțe înalte și un grad înalt de identificare organizațională și profesională, astfel contribuind la realizarea obiectivelor instituției [48, p.129], [49].

Integrarea comportamentală în cadrul unei instituții se concentrează pe relațiile reciproce dintre membrii săi, schimbul de informații și cunoștințe, comportamente de colaborare, asistență

reciprocă și cooperare în luarea deciziilor. Astfel, pentru a dezvolta calitatea resurselor umane și munca în echipă, integrarea comportamentală a angajaților în cadrul organizației este un sine qua non [45].

Pornind de la faptul că variabilele sunt niște factori care pot fi supuși variației în anumite condiții [19], factorii dezvoltării profesionale a cadrelor didactice au fost luați drept repere pentru identificarea variabilelor eficacității activității lor profesionale. În această ordine de idei, au fost selectate acele variabile care, fiind rațional abordate, ar putea oferi o soluție privind ameliorarea eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii în clasele primare: *indicatorii economici ai educației, stilul de leadership al inspectorului școlar, identificarea profesională, identificarea cu echipa de lucru, integrarea comportamentală, exercitarea efortului la locul de muncă al învățătorilor.*

Indicatorii economici ai educației. Cheltuielile în domeniul educației sunt determinate de salariul învățătorilor, numărul de ore academice pentru fiecare disciplină, numărul de ore pentru fiecare învățător și dimensiunea clasei de elevi. În Izrael, salariul mic al cadrelor didactice și clasele mari reduc costurile educației dar, pe de altă parte, numărul mare de ore și numărul de cadre didactice acționează în direcție opusă, sporind costurile educației. În opinia noastră, nu numai nivelul de cheltuieli, dar și utilizarea eficientă a resurselor existente definește calitatea rezultatelor.

Stilul de leadership al inspectorului. Majoritatea definițiilor reflectă ideea că leadershipul implică un proces de influență socială, în care o persoană sau un grup afectează deliberat un grup de oameni cu scopul de a organiza activitățile și relațiile în cadrul grupului sau organizației [43]. În cadrul investigației noastre, *stilul de leadership* va fi măsurat printr-un chestionar care examinează diferențiat stilul de leadership al inspectorului școlar: **leadershipul transformațional**, care motivează prin inspirație și implică identificarea organizațională și profesională; și **leadershipul tranzacțional**, care motivează prin recompense externe, până la zero leadership, sau lipsă de atitudine.

Exercitarea efortului la locul de muncă. Literatura de specialitate indică faptul că activitatea în echipă este mai eficientă decât cea individuală, dar necesită mai multă implicare, cooperare, schimb de resurse și informații. O condiție obligatorie pentru munca în echipă este definirea unui scop comun, acceptat de toți membrii echipei, orientări către îmbunătățirea performanțelor de lucru [16], [19, p.349-351], [28], [33], [37], [52]. Îmbunătățirea performanței echipei depinde de modul în care este gestionată [41], precum și de implicarea factorilor de decizie, în cazul instituțiilor educaționale.

În CAPITOLUL 3, **Valorificarea stilului de leadership al inspectorului școlar în eficientizarea activității învățătorilor în predarea matematicii**, este redat experimentul pedagogic organizat în trei etape, pe parcursul anilor 2010-2014: *experimentul de constatare, experimentul de formare și experimentul de control.*

Instrumentarul de cercetare a inclus câteva chestionare, care au vizat măsurarea variabilelor cercetării: *variabila independentă* -stilul de leadership al inspectorului școlar; *variabilele mediatore*: identificarea (cu școala, echipa și profesia) și prestigiul extern perceput (al școlii, echipei și profesiei); *variabila moderatoare*-integrarea comportamentală (în echipă, școală) și indicatorii economici și *variabilele dependente*- eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă. Eșantionul cercetării a cuprins 111 învățători și inspectori și 103 elevi de etnie arabă și evreiască, din sectorul central al Izraelului.

Experimentul de constatare s-a desfășurat în trei faze, conform obiectivelor ce urmează: *examinarea ipotezelor teoretice; stabilirea corelațiilor dintre variabilele cercetării; determinarea nivelului eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii.*

Rezultatele chestionarelor au servit ca repere în interpretarea ipotezelor teoretice și corelațiilor dintre variabilele cercetării. În acest context, *examinarea ipotezelor teoretice a permis elucidarea nivelului de mediere între variabile și testarea corelației la nivel de bivariate: corelația dintre variabila independentă și variabilele mediatore; corelația dintre variabilele mediatore și variabilele dependente; și corelația dintre variabila independentă și variabilele dependente*. Testarea variabilei mediatore a permis explicarea corelației dintre variabila independentă și variabilele dependente, ceea ce înseamnă că variabila independentă operează variabila mediatore, iar variabila mediatore operează variabila dependentă. Această tehnică a fost confirmată de D.A. Kenny, D.A. Kashy și M. Bolge [38], conform cărora existența corelației de mediere poate fi stabilită după criteriul dependenței: dacă există o mediere completă, atunci există o corelație semnificativă. Examinarea ipotezelor medierii a inclus trei analize de regresie:

- (1) prin regresie poate fi observată corelația dintre variabila independentă și variabila dependentă;
- (2) prin regresie poate fi observată corelația dintre variabila independentă și variabila mediatore;
- (3) prin regresie poate fi observată corelația dintre variabila mediatore și variabila dependentă.

Ulterior au fost supuse testării următoarele ipoteze de lucru: (1) *Există o corelație între eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii și caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar*; (2) *Există o corelație între exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar*; (3) *Există o corelație între stilul de leadership al inspectorului școlar și identificarea învățătorilor (cu echipa, profesia și școala)*; (4) *Există o corelație între caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar și prestigiul extern perceput (PEP)(al echipei, profesiei și școlii)*; (5) *Identificarea (în cele trei dimensiuni ale sale) mediază între variabilele eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii și exercitarea efortului la locul de muncă*; (6) *Prestigiul extern perceput mediază între variabilele eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă*;

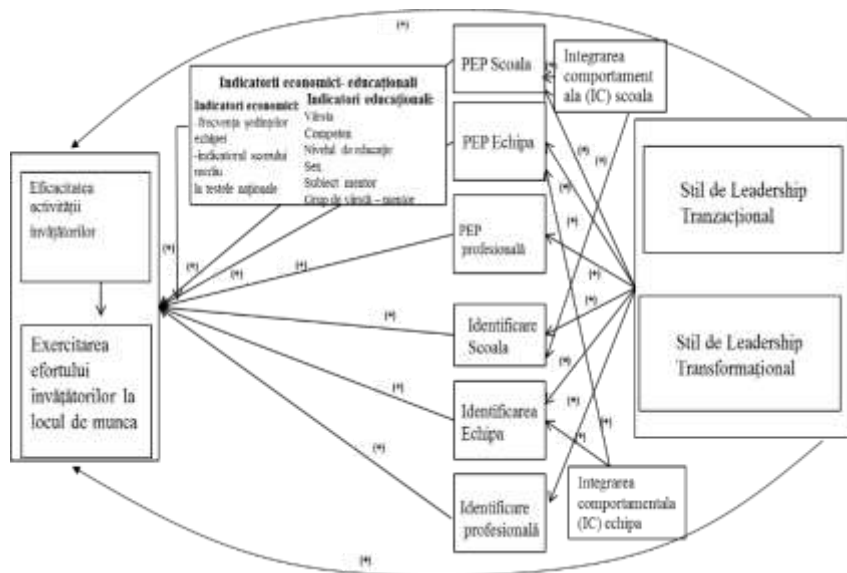


Figura 3.1. Corelațiile dintre ipotezele teoretice ale cercetării

(7) Există o corelație între prestigiul extern perceput, eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii și exercitarea efortului la locul de muncă; (8) Există o corelație între identificarea profesională, eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii și exercitarea efortului la locul de muncă; (9) Indicatorii economici educaționali mediază între variabilele eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii, exercitarea efortului la locul de muncă și stilul de leadership al inspectorului școlar; (10) Integrarea comportamentală

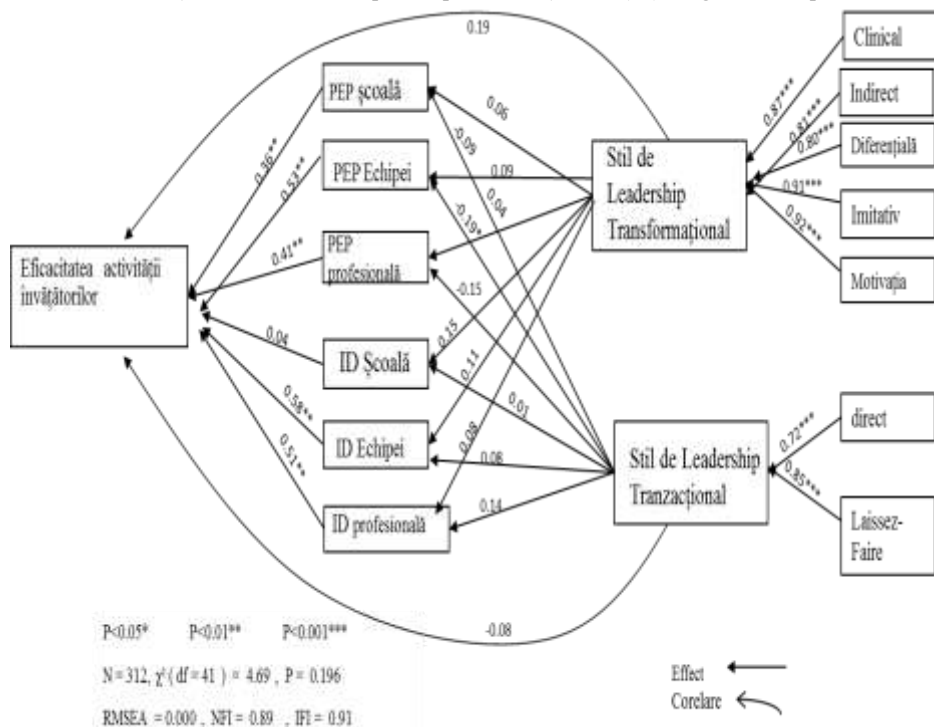


Figura 3.2. Sistemul „path” al corelațiilor structurale dintre variabilele cercetării

în echipă și școală mediază între variabilele identificarea profesională, prestigiul extern perceput și stilul de leadership al inspectorului școlar [23]. Pentru a examina compatibilitatea ipotezelor teoretice cu sistemul de corelații dintre variabilele cercetării, a fost efectuată o analiză multidimensională a datelor în mediu grafic, cu ajutorul programului informațional AMOS 2013. Rezultatele sunt expuse în figura 3.2. Modelul path descrie corelațiile dintre variabilele latente și variabilele evidente și este structurat în baza ipotezelor teoretice ale studiului.

Tabelul 3.1. prezintă rezultatele preliminare ale examinării concentrate a corelațiilor dintre variabilele (dependente, independente, mediatore și moderatoare) cercetării: eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă, stilul de leadership, prestigiul extern perceput, identificarea profesională și integrarea comportamentală.

Tabelul 3.1. Examinarea concentrată a rezultatelor preliminare

Ipozeza	Rezultate preliminare	Semnificații teoretice	Semnificații practice
Există o corelație între exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar.	Stilul de leadership transformațional diferențial corelează pozitiv cu exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă	Cu cât mai multe caracteristici ale stilului de leadership transformațional diferențial are un inspector cu atât mai mare este intensitatea exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă. Astfel, cu cât este mai puțin intențional stilul de leadership tranzațional al inspectorului școlar, cu atât mai mult efort vor depune învățătorii la locul de muncă.	Cu cât mai puține caracteristici ale stilului de leadership tranzațional intențional manifestă un inspector, cu atât mai mult crește exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.
Există o corelație între stilul de leadership al inspectorului școlar și identificarea (cu echipa, profesia și școala)	Ipozeza a fost confirmată la nivelul tuturor aspectelor corelației dintre identificarea (cu echipa, profesia și școala) și stilul de leadership transformațional diferențial.	Semnificația rezultatelor este că stilul de leadership transformațional diferențial intensifică identificarea în toate dimensiunile.	Ministerul Educației trebuie să examineze modul de instruire al învățătorilor, directorilor și inspectorilor, punând accent pe munca în echipă și intensificarea identificării cu școala și profesia.
Există o corelație între caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar și prestigiul extern perceput (al echipei, profesiei și școlii)	Ipozeza a fost confirmată la nivelul tuturor aspectelor corelației dintre prestigiul extern perceput (al echipei, școlii și profesiei) și stilul de leadership transformațional diferențial al inspectorului.	Doar stilul de leadership transformațional diferențial sporește prestigiul extern perceput. Cu cât este mai înalt nivelul stilului de leadership intențional al inspectorului școlar, cu atât mai negativ este afectat prestigiul extern perceput al echipei și profesiei.	Inspectorii trebuie să adopte un stil de leadership transformațional diferențial.
Identificarea mediază stilul de leadership, eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.	Identificarea (cu echipa, școala și profesia) nu este mediată. S-a descoperit că stilul de leadership transformațional diferențial și imitativ și stilul de leadership tranzațional intențional-pasiv determină eficacitatea activității învățătorilor la locul de muncă.	Eficacitatea activității învățătorilor este cu atât mai înaltă cu cât este mai înalt nivelul stilului de leadership transformațional diferențial al inspectorului școlar și, dimpotrivă, scade odată cu intensificarea nivelului stilurilor de leadership tranzațional intențional și transformațional imitativ.	Ministerul Educației trebuie să investească în îmbunătățirea indicilor de identificare prin ateliere, traininguri și suport.
Prestigiul extern perceput mediază între stilul de leadership, eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorului la locul de	Prestigiul extern perceput (al echipei, școlii și profesiei) mediază parțial între stilul de leadership, eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă.	Cu cât mai mult cresc variabilele dependente-eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă-cu atât mai pronunțat este stilul de leadership transformațional diferențial al inspectorului școlar, și cu atât este	Directorii și inspectorii vor investi în îmbunătățirea imaginii școlii.

Ipoteza	Rezultate preliminare	Semnificații teoretice	Semnificații practice
muncă.		mai slab stilul de leadership transformațional imitativ și cel tranzacțional intențional al inspectorului.	
Există o corelație între prestigiul extern perceput, eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.	Corelațiile dintre variabilele dependente-eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă- și prestigiul extern perceput au fost confirmate.	Corelația dintre prestigiul extern perceput al școlii și eficacitate este mai scăzută în raport cu corelația prestigiului extern perceput.	Directorii și inspectorii vor investi în îmbunătățirea imaginii școlii cu scopul îmbunătățirii prestigiului extern perceput și identificării prin ateliere, traininguri și suport.
Există o corelație între identificare și eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.	Corelațiile dintre variabilele dependente - eficacitatea activității învățătorilor, exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă -și identificare, au fost confirmate.	Corelația dintre identificarea cu școala și eficacitate activității învățătorilor este mai slabă în comparație cu corelația dintre identificarea cu echipa și profesia, în timp ce identificarea cu profesia este cea mai înaltă dintre cele trei.	Directorii și inspectorii vor investi în sporirea coeficientului de identificare prin ateliere, învățare și suport.
Indicatorii economici- educaționali moderează corelația dintre variabilele eficacitatea activității învățătorilor, exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și stilul de leadership al inspectorului școlar.	Indicatorii economici-educaționali nu afectează sau nu interferează cu eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă, cu excepția a doi indicatori semnificativ negativi: frecvența ședințelor echipei și indicatorul scorului mediu la testele naționale.	Cu cât este mai mare frecvența ședințelor echipei profesionale, cu atât mai slabă este eficacitatea activității învățătorilor. Cu cât mai mare este scorul la testul Meizav, cu atât mai înaltă este eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.	În cercetările viitoare este necesară izolarea variabilelor suplimentare care contribuie la explicarea variabilei dependente.
Integrarea comportamentală în echipă și școală moderează corelațiile dintre identificare, prestigiul extern perceput și stilul de leadership al inspectorului școlar.	Ipoteza a fost parțial confirmată, demonstrându-se corelația dintre integrarea comportamentală în echipă, școală și profesie și caracteristicile stilului de leadership transformațional diferențial și cele ale stilului de leadership tranzacțional activ.	Semnificația rezultatelor este că cu cât sunt mai intense sunt caracteristicile stilului de leadership tranzacțional intențional, cu atât mai scăzută este integrarea comportamentală în echipă. Cu cât mai intense sunt caracteristicile stilului de leadership transformațional diferențial și/sau tranzacțional activ, cu atât este mai mare nivelul integrării comportamentale a învățătorilor în echipă și în școală.	Inspectorii se vor integra în diverse activități ale vieții școlare, vor fi aproape de învățători și directori.

În urma examinării corelațiilor structurale dintre variabilele cercetării s-a stabilit că variabilele identificarea organizațională și profesională și prestigiul extern perceput, cu excepția identificării cu școala, sunt direct legate de eficacitatea activității învățătorilor. În plus, au fost descoperite corelații directe între stilul de leadership al inspectorului și eficacitatea activității învățătorilor. Interpretarea ipotezelor teoretice a stabilit că exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă crește în următoarele condiții: *cu cât mai multe caracteristici ale stilului de leadership transformațional are un inspector, cu atât mai intens va fi efortul învățătorilor la locul de muncă. Cu cât mai multe caracteristici ale stilurilor de leadership tranzacțional și transformațional-imitativ are un inspector, cu atât mai scăzut va fi impactul asupra exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă.*

Pentru necesitățile investigației a fost definită corelația indicatori-descriptori ai eficacității activității învățătorilor și exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă.

Tabelul 3.2. Corelația indicatori-descriptori ai eficacității activității învățătorilor și exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă

Indicatori ai eficacității activității învățătorilor	Descriptorii eficacității didactice
1. Autorealizare	Învățătorul apreciază activitatea sa ca fiind semnificativă și importantă.
2. Așteptări pozitive față de comportamentul și reușita elevilor	Învățătorul manifestă așteptări pozitive privind progresul academic al elevilor.
3. Responsabilitate personală privind instruirea și reușita elevilor	Învățătorul manifestă responsabilitate și dorința de a atinge performanțe.
4. Strategii pentru realizarea obiectivelor	Elaborează planuri, stabilește obiective și strategii de realizare a lor.
5. Emoții pozitive	Manifestă emoții pozitive față de sine, față de procesul de instruire și față de elevi.
6. Autocontrol	Are convingerea că poate influența elevii să învețe.
7. Asumarea unui scop comun între învățător și elev	Ajută elevii să-și atingă obiectivele de învățare.
8. Modalitate democratică de luare a deciziilor	Implică elevii în luarea deciziilor privind obiectivele și strategiile de învățare.
Indicatori ai exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă	Descriptorii exercitării efortului învățătorilor la locul de muncă
9. Autorecrutare	Investește mai mult timp în activitatea didactică decât este solicitat. Alocă mult timp pregătirii materialelor pentru lecții și elevilor care au rezultate slabe.
10. Implicare	Se implică în diverse activități intra- și extrainstituționale.
11. Schimb de resurse și informații	Colaborează eficient cu colegii, face schimb de opinii, informații și practice didactice.
12. Asumarea unui scop comun între învățător și școală	Acționează în vederea atingerii obiectivelor instituției.

În cheia validității ipotezelor privind corelațiile dintre variabilele cercetării, și pentru a urmări evoluția eficacității predării matematicii sub impactul stilului de leadership al inspectorului școlar, având la bază rezultatele chestionarelor, au fost calculate valorile variabilelor dependente: *eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă.*

Pentru a releva diferențele, s-a aplicat Testul Manova, rezultatele căruia sunt expuse în Tabelul 3.3. În ambele eșantioane eficacitatea activității învățătorilor este mai mare (EC- M=4.2; EE- M=4.05) în raport cu exercitarea efortului la locul de muncă (EC- M=3.56; EE- M=3.54), eșantionul de control demonstrând valori mai înalte la nivelul ambelor variabile, în comparație cu eșantionul experimental.

Tabelul 3.3. Valori medii comparate privind *Eficacitatea activității învățătorilor și Exercițarea efortului la locul de muncă*

	<i>Variabile</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>Mean</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>	<i>CV</i>
<i>Eșantion de control</i>	Eficacitatea activității învățătorilor	51	0.46	4.21	5	3	0.11
	Exercițarea efortului la locul de muncă	51	1.03	3.56	5	2	0.29
<i>Eșantion experimental</i>	Eficacitatea activității învățătorilor	60	0.57	4.05	5	3	0.14
	Exercițarea efortului la locul de muncă	60	0.97	3.54	4	1	0.27

Coeficientul de variație înalt al EC (CV=0.29) indică asupra faptului că distribuția față de medie este mai mare și grupul de participanți este mai eterogen. Paralel, au fost măsurate și performanțele elevilor la matematică, prin efectuarea probelor de evaluare. Datele incluse în tabelul 3.4 indică valori foarte mici ale nivelului de performanță a elevilor (din eșantionul experimental și celor din eșantionul de control) la matematică și demonstrează necesitatea de a implementa o intervenție formativă orientată spre eficientizarea procesului de instruire.

Tabelul 3.4. Diferențe statistice privind performanțele elevilor la matematică (EE și EC, constatare)

	<i>Numarul matematic / calcule matematice</i>	<i>Fracții ordinare</i>	<i>Elemente de geometrie</i>
<i>Eșantion de control (51 elevi)</i>	70p.	52p.	48p.
<i>Eșantion experimental (52 elevi)</i>	69p.	50p.	51p.

Ținând cont de corelațiile dintre stilul de leadership al inspectorului și variabilele dependente- *eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă*- se propune intensificarea eficacității predării matematicii prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar, fapt care va avea efect ameliorativ asupra reușitei academice a elevilor la matematică.

În acest scop a fost elaborat *Modelul pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* prin valorizarea stilului de leadership al inspectorilor școlari, implementat pe durata experimentului formativ. **Obiectivele Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare** prin valorizarea stilului de leadership al inspectorilor școlari au fost: (1) sporirea nivelului de conștientizare a inspectorului privind corelația dintre stilul său de leadership și eficacitatea profesională a învățătorilor; (2)eficientizarea activității învățătorilor în predarea matematicii prin activități de colaborare cu inspectorii școlari; (3) crearea unui mediu educațional stimulat pentru învățători și elevi prin promovarea relațiilor de cooperare elev-învățător, inspector – învățător; prin menținerea motivației; responsabilizarea personalului; promovarea învățării atractive.

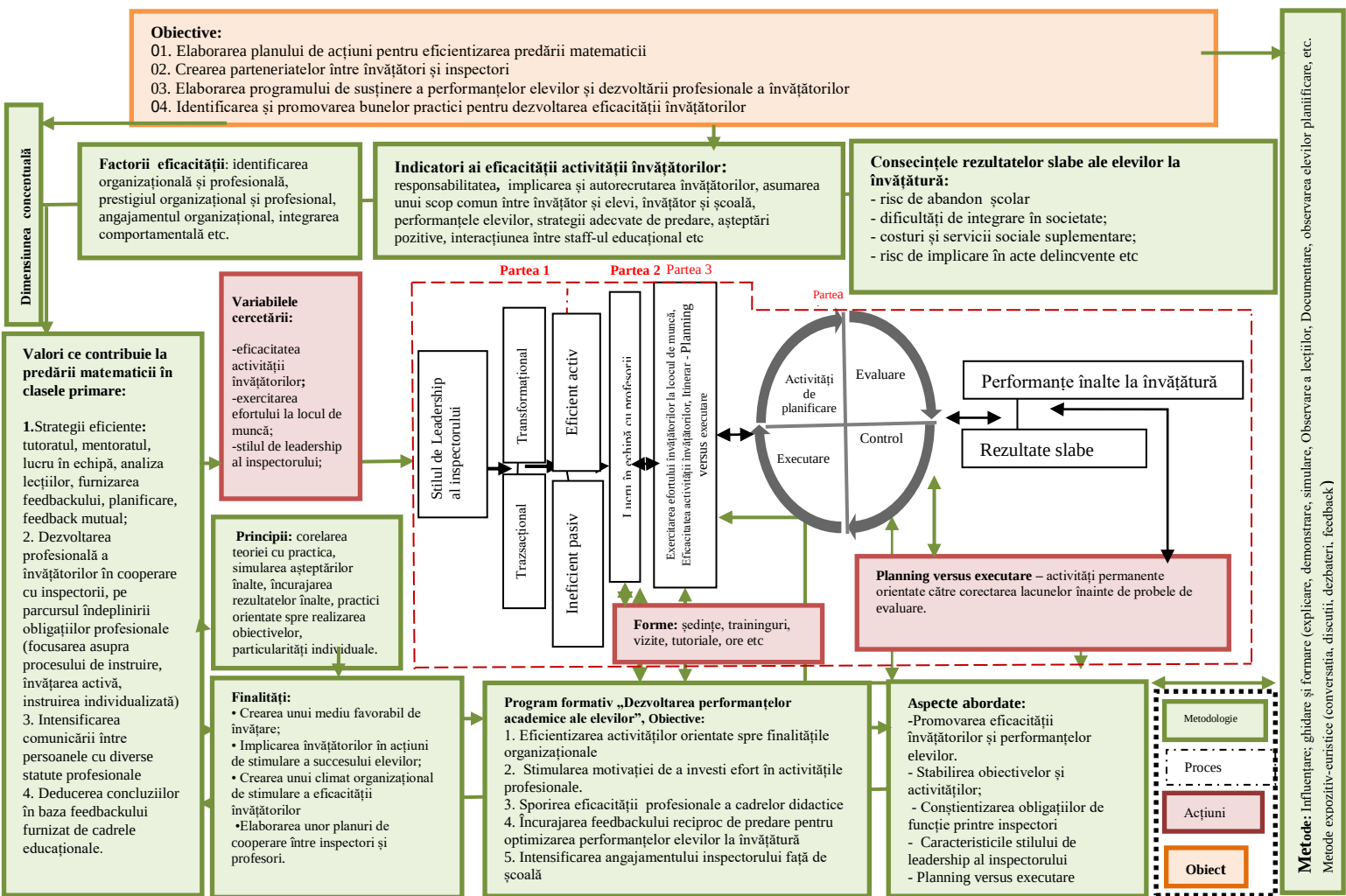


Figura 3.3. Modelul pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare

Dat fiind faptul că rezultatele experimentului de constatare au reușit să furnizeze o explicație privind corelația dintre *eficacitatea activității învățătorilor, exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și caracteristicile stilului de leadership al inspectorului școlar* (transformațional diferențial), prin examinarea variabilelor mediatore și moderatoare, s-a stabilit că **semnificația teoretică** a modelului constă în faptul că un inspector ce manifestă caracteristicile stilului de leadership transformațional diferențial influențează modelele de integrare comportamentală a învățătorilor în echipă și nivelul de identificare (în toate dimensiunile sale), iar eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă cresc. După examinarea tuturor variabilelor, s-a decis să se introducă în model doar două dimensiuni ale *stilului de leadership tranzațional: laissez-faire și direcțional*, în timp ce stilul de leadership transformațional va fi introdus în model în toate dimensiunile: *influență idealizată, considerație individualizată (leadership diferențial) motivație inspirațională și stimulare intelectuală*.

Semnificația practică a modelului pedagogic este că inspectorii trebuie să se integreze intens în diverse activități din viața școlilor, pentru a fi mai aproape de învățători și a răspunde necesităților lor, una din condițiile succesului fiind munca în echipă, colaborarea. În acest scop, cadrele didactice ar trebui să se implice în diverse acțiuni sistematice: ateliere, traininguri, activități de intensificare a coeziunii grupului, în vederea intensificării eficacității profesionale. Modelul pedagogic a fost implementat prin intermediul unui program formativ desfășurat pe durata unui an, și a implicat ambele grupuri experimentale, cu diferențe semnificative de conținut. Astfel, **Experimentul formativ** a avut următoarele obiective: *valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar pentru eficientizarea activității învățătorilor în predarea matematicii; crearea parteneriatelor între inspector și învățători; ameliorarea calității predării și performanțelor elevilor la matematică*.

Programul formativ cuprinde 4 etape circulare [24]: (1) familiarizarea cu problemele teoretice; (2) ateliere active centrate pe dezvoltarea muncii în echipă și abilităților de leadership ale instructorului; (3) experiența practică în școli, observații, feedback și analiza lecțiilor de matematică; (4) verificarea metodelor de lucru. Programul a cuprins 10 sedințe non-formale, cu implicarea învățătorilor, inspectorilor și elevilor. **Sedințele 1-3**, (cu participarea inspectorilor și învățătorilor), au inclus ateliere de dezvoltare a lucrului în echipă, orientat spre eficientizarea performanțelor elevilor.

Tabelul 3.5. Demersul programului formativ (inspector/ învățători/elevi)

Obiective	Activități organizate în cadrul departamentului regional de educație	Activități organizate în cadrul școlii
01. Elaborarea planului de acțiuni pentru optimizarea eficacității predării matematicii în predarea matematicii.		
1. Formarea grupului de lucru (din învățători și inspector).	2. Stabilirea normelor de comportament care ar asigura un climat sigur și productiv.	1. Crearea unei structuri ce ar permite directorului și grupului managerial al școlii să aloce mai mult timp activităților de eficientizare a practicilor de instruire
3. Crearea unui climat de învățare creativă.	4. Organizarea atelierelor centrate pe dezvoltarea abilităților de lucru în echipă.	2. Stabilirea criteriilor feedback-ului de predare reciprocă.
		3. Stabilirea criteriilor de evaluare a fiecărui rezultat înainte de susținerea probelor de evaluare.
		4. Monitorizarea constantă și strategică a fiecărei lecții.
		5. Elaborarea unui plan de acțiuni pentru fiecare lecție
		cu scopul abordării particulare a fiecărei situații de

Obiective	Activități organizate în cadrul departamentului regional de educație	Activități organizate în cadrul școlii
		eșec.
02. Crearea parteneriatelor între inspectorii și învățătorii		
1. Stabilirea nivelului de autonomie și flexibilitate a inspectorilor și învățătorilor, și condițiilor de acordare a sprijinului din partea departamentului. 2. Eficientizarea comunicării și colaborării între inspectorii și învățătorii. 3. Dezvoltarea unui sistem care ar responsabiliza inspectorii de a colabora cu învățătorii, în scopul aplicării planului strategic de instruire. 4. Organizarea atelierelor de lucru în echipă, elaborarea instrumentelor de comunicare eficientă, soluționarea conflictelor.		1. Stabilirea normelor de comportament care ar asigura un mediu productiv și sigur. 2. Implicarea elevilor în analiza rezultatelor la testele standardizate și cele formative 3. Analiza datelor. Toți subiecții educației trebuie să facă permanent referință la analiza datelor, de la administrație la învățătorii. 4. Focusarea asupra eficientizării activității didactice și elaborarea planului de ameliorare a aspectelor vulnerabile. 5. Structurarea feedback-ului de susținere a procesului educațional. 5. Elaborarea finalităților pentru fiecare unitate didactică.
03. Elaborarea programului de susținere a performanțelor elevilor și dezvoltării profesionale permanente a învățătorilor		
1. Restructurarea rolului inspectorului în intensificarea leadershipului educațional și eficacității predării matematicii. 2. Formarea echipei de leadership care ar asigura furnizarea unei educații de calitate. 3. Incorporarea strategiilor de predare și învățare bazate pe cercetare. 4. Verificarea capacităților liderilor de a face față schimbărilor etc.		1. Crearea oportunităților pentru învățătorii de a lucra colaborativ cu scopul asigurării instruirii de calitate. 2. Responsabilizarea școlii privind: (a) identificarea studenților cu risc de eșec academic și elaborarea unui sistem de intervenții concentrat asupra lichidării lacunelor. (b) susținerea programelor de ghidare care conectează fiecare elev cu un adult interesat de succesul său etc.
04. Identificarea și promovarea practicilor de dezvoltare a eficacității predării matematicii		
1. Stabilirea unui cadru strategic de practici eficiente pentru îmbunătățirea rezultatelor elevilor 2. Optimizarea resurselor pentru eficientizarea instruirii elevilor.		1. Analiza unei varietăți de surse de date privind ameliorarea instruirii pentru toate grupurile de elevi. 2. Elaborarea diferitor programe de susținere a elevilor cu risc de eșec sau abandon.

Ședințele 4-7, (cu participarea inspectorilor și învățătorilor), au fost organizate sub formă de ateliere de lucru în echipă pentru dezvoltarea abilităților de instruire și feedbackului constructiv de promovare a învățării (cu participarea învățătorilor și elevilor); vizite în școli. **Ședințele 8-10** (cu participarea inspectorilor, învățătorilor și elevilor) au fost concentrate asupra învățării: eficientizarea realizării obiectivelor organizaționale.

Experimentul de control. Pentru a demonstra valoarea formativă a modelului propus, s-au utilizat aceleași instrumente de cercetare aplicate la etapa de constatare. În această ordine de idei, a fost utilizată o analiză a măsurilor repetate de variație. În eșantionul de control, nu s-au descoperit corelații statistice semnificative între eficacitatea activității învățătorilor, exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și stilul de conducere al inspectorului, prestigiul extern perceput, frecvența întâlnirilor echipei, și scorurile la test.

Tabelul 3.6. Diferențe statistice privind corelația dintre variabilele cercetării

Variabile		Eșantion experimental, R		Eșantion de control, R	
		Timpul 1	Timpul 2	Timpul 1	Timpul 2
Eficacitatea activității învățătorilor	Leadership Tranzacțional Direcțional	.005	.304	.008	.063
	Leadership Tranzacțional Laissez-Faire	.037	-.406*	.268	.243
	Leadership Transformațional Motivațional	-.001	.682***	.320	.320
	Leadership Transformațional Differential	-.148	.430*	.050	.051
	Identificarea cu echipa	.250	.709***	.495*	.495*
	Integrarea comportamentală în echipă	.241	.360*	.430	.438
	PEP echipei	-.169	.389*	.286	.286
	testul Meizav	.095	.438*	.289	.289
	frecvența ședințelor echipei	.251	.282	-.085	-.008
Exercitarea efortului la locul de muncă	Leadership Tranzacțional Direcțional	.055	.240	-.005	.002
	Leadership Tranzacțional Laissez-Faire	.098	-.402*	.016	.017
	Leadership Transformațional Motivațional	.022	.424*	.038	.038
	Leadership Transformațional Differential	-.262	.324	-.285	.285-
	Identificarea cu echipa	.411*	.666***	-.007	.007-
	Integrarea comportamentală în echipă	.318	.444*	.005	.238
	PEP echipei	.298	.292	.214-	-.214
	Testul Meizav	.096	.621***	.290	.290
	Frecvența ședințelor echipei	.497**	.725***	-.244	-.244

Datele incluse în tabelul 3.6. denotă faptul că diferențele dintre cele două momente de evaluare nu sunt mari; cu excepția corelației semnificative dintre eficacitatea activității învățătorilor și identificarea cu echipa la *etapa de constatare (Timpul 1)* și *cea de control (Timpul 2)* ($r=.495^*$), ceea ce înseamnă că eficacitatea activității învățătorilor crește odată cu creșterea nivelului de identificare cu echipa. De asemenea, nu s-au descoperit corelații semnificative între prestigiul extern perceput, eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă, cu excepția eșantionului experimental, la etapa de control, când s-au descoperit corelații semnificative între eficacitatea activității învățătorilor și prestigiul extern perceput al echipei ($r=.360^*$). Acest lucru se explică prin faptul că eficacitatea activității învățătorilor crește odată cu creșterea prestigiului extern perceput al echipei.

În cadrul eșantionului experimental, după intervenție, au fost relevate corelații statistice semnificative între majoritatea variabilelor studiului. Astfel, s-a stabilit o corelație pozitivă între eficacitatea activității învățătorilor și stilul de conducere tranzacțional al inspectorului, în cadrul evaluării cu scala stilului de conducere corecțional, la Timpul 1 ($r=.005$) și la Timpul 2 ($r=.304$). Acest rezultat confirmă faptul că, deși nu s-a evidențiat o corelație statistică semnificativă, există o creștere și, pe de altă parte, corelația dintre eficacitatea activității învățătorilor și stilul de

leadership tranzațional al inspectorului, în cadrul evaluării cu scala stilului de conducere laissez-faire, este semnificativ negativă sub aspect statistic atât la Timpul 1 ($r=.037$), cât și la Timpul 2 ($r=.406^*$). Datele experimentului de control demonstrează că inspectorii care manifestă caracteristicile stilului de conducere tranzațional laissez-faire influențează negativ eficacitatea activității învățătorilor. În același timp, corelația dintre eficacitatea activității învățătorilor și stilul de conducere transformațional motivațional este pozitiv semnificativă din punct de vedere statistic atât la etapa de constatare (Timpul 1- $r=-.001$), cât și la cea de control (Timpul 2- $r=.682^{***}$), fapt atestat și în cazul stilului transformațional diferențial, atât la Timpul 1 ($r=-.148$), cât și la Timpul 2 ($r=.430^*$).

Pentru a examina impactul indicilor economici ai educației ca moderatori ai corelației dintre variabilele eficacității activității cadrelor didactice, exercitarea efortului la locul de muncă, precum și frecvența întâlnirilor în echipă, a fost efectuat testul MANOVA, rezultatele fiind expuse împreună cu coeficienții Pearson în figura 3.4.

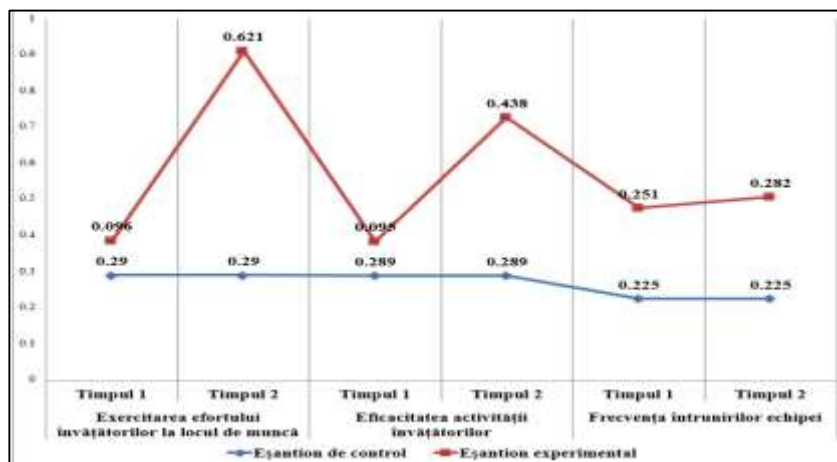


Figura 3.4. Valori medii comparate ale variabilelor cercetării

Din datele prezentate mai sus, rezultă că în grupul de control nu s-au relevat corelații semnificative pe parcursul celor două măsurări, iar diferențele sunt neglijabile. Pe de altă parte, în eșantionul experimental, a fost demonstrată o corelație semnificativă între cele două măsurări. La experimentul de control s-au stabilit corelații semnificative între testul Meizav și eficacitatea activității învățătorilor: cu cât mai înalte sunt rezultatele la testul Meizav, cu atât mai mare este eficacitatea activității ($r = 0.438^*$) învățătorilor în predarea matematicii și exercitarea efortului la locul de muncă ($r = 0.621^{***}$).

În același context, analiza statistică a rezultatelor măsurărilor repetate în cadrul experimentului de control a permis identificarea unor diferențe importante între valorile indicatorilor de performanță a elevilor din grupul experimental și celor din grupul de control înainte și după implementarea modelului elaborat.

Tabelul 3.7. Diferențe statistice privind performanțele elevilor la matematică
(Constatare-Timpul 1, Control-Timpul 2)

Media probelor de evaluare înainte și după implementarea programului formativ						
	Numarul matematic /Calcul matematic		Frații ordinare		Elemente de geometrie	
	Timpul 1	Timpul 2	Timpul 1	Timpul 2	Timpul 1	Timpul 2
Eșantion de control (51 elevi)	70	79	52	65	48	59
Eșantion experimental (52 elevi)	69	87	50	74	51	72

În cadrul eșantionului experimental, la experimentul de control, scorul la proba *Numărul matematic*, a crescut cu 18 puncte în raport cu scorul la experimentul de constatare; la proba *Figuri geometrice*, scorul a crescut cu 21 puncte; iar la *Fracții ordinare* -cu 24 puncte.

Au fost atestate anumite progrese și în eșantionul de control, dar acestea sunt semnificativ mai mici în raport cu cele ale eșantionului experimental: *Numărul matematic* - (+9 p. scorul la test), *Fracții ordinare*- (+13p. scorul la test), *Figuri geometrice*- (+9 p. scorul la test).

În funcție de valorile variabilelor care au fost măsurate la cele două momente, Timpul 1 și Timpul 2, prin analiza regresiei încrucișate, s-a descoperit că există o corelație între variabila independentă *stilul de leadership al inspectorului* și variabilele dependente *eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă*. Eficacitatea modelului pedagogic elaborat a fost confirmată prin experiment și indică o stabilitate a corelației în timp.

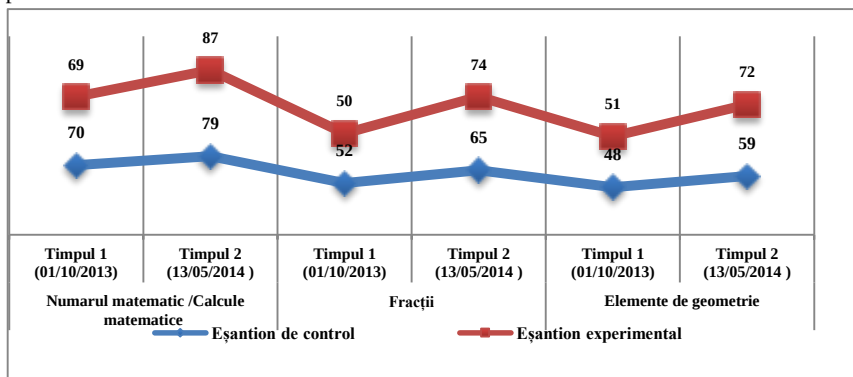


Figura 3.5. Corelația dintre rezultatele la testul Meizav și variabilele experimentului

Valorile statistice derivate din experimentul pedagogic au confirmat **ipoteza cercetării**: Predarea matematicii în clasele primare va fi eficientă dacă:

- inspectorii vor manifesta un interes personal sporit față de învățători, prin aprecierea și susținerea lor profesională, particularitate specifică stilului de leadership transformățional diferențial;
- inspectorii se vor implica mai intens în activitățile școlii, pentru a fi în proximitatea învățătorilor și elevilor, în vederea oferirii suportului necesar;
- se va accentua dezvoltarea spațiilor de instruire și predării reciproce;
- inspectorii vor evita să adopte caracteristicile leadershipului tranzațional laissez-faire și intențional-pasiv, care se manifestă prin lipsă de atitudine, indiferență și concesiune.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Rezultatele teoretice, practice și experimentale confirmă faptul că cercetarea de față furnizează noi cunoștințe cu privire la variabilele: *stilul de leadership al inspectorului școlar, eficacitatea activității învățătorilor, exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și corelațiile dintre ele*. Contribuția cea mai importantă a acestui studiu este exprimată la nivelul corelațiilor dintre stilul de leadership al inspectorului școlar și eficacitatea activității învățătorilor, ca instrument strategic sistematic – un model de prognoză pentru autorii de politici din cadrul Ministerului Educației. Examinarea teoretică, aplicarea experimentală a *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* din Israel au confirmat actualitatea temei, ipoteza cercetării, certificând inovația științifică, valoarea teoretică și cea practică ale acesteia, și tezele înaintate pentru susținere. **Problema științifică soluționată** în lucrare constă în fundamentarea teoretică și științifică a funcționalității *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* din Israel prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar. Sinteza investigației a evidențiat următoarele aspecte semnificative:

1. S-a demonstrat teoretic și practic că leadership-ul educațional este un proces axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului cadrelor didactice, prin autorizarea acestora de a-și exercita abilitățile de lideri și motivarea elevilor în vederea atingerii obiectivelor academice. Liderii educaționali au o influență pozitivă asupra eficacității profesorilor, care derivă din motivație, angajament față de predare, precum și punerea în aplicare a strategiilor de dezvoltare a eficacității lor profesionale. Interpretările științifice actuale ale stilurilor de leadership educațional relevă tendințele de acreditare a stilului de leadership transformațional diferențial, ce presupune sprijin și atenție față de angajații din învățământ, fapt care intensifică eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea eforturilor lor la locul de muncă
2. O condiție preliminară pentru realizarea obiectivelor educaționale este restabilirea statutului cadrelor didactice, iar una dintre modalitățile de a face acest lucru este de a schimba atitudinea liderilor și managerilor față de învățători, prin sensibilizarea lor față de nevoile învățătorilor, prin implicarea lor mai intensă în procesul educațional. Mediul școlar este mediul cel mai adecvat pentru îmbunătățirea eficacității cadrelor educaționale. În acest context a fost actualizat conceptul de leadership educațional din perspectiva intensificării activității inspectorilor școlari, cărora le revine misiunea de a promova schimbarea prin stimularea motivației și inspirației învățătorilor în predarea matematicii, astfel încât să se asigure rezultate înalte la matematică.
3. Prin determinarea și sintetizarea reperelor teoretice ale leadershipului educațional, eficacității profesionale a cadrelor didactice și particularităților inspectorului școlar am stabilit indicatorii eficacității învățătorilor în predarea matematicii și exercitării efortului la locul de muncă: autorealizare, așteptări pozitive față de comportamentul și reușita elevilor, responsabilitate personală privind instruirea și reușita elevilor, strategii adecvate pentru realizarea obiectivelor, emoții pozitive, sentimentul de control, sentimentul unui scop comun între profesor și elev, modalitate democratică de luare a deciziilor, autorecrutare, schimb de resurse și informații și sentimentul unui scop comun între învățător și școală. În același context au fost stabilite variabilele eficacității predării matematicii divizate în: *variabile dependente*- eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului la locul de muncă; *variabila independentă*—stilul de leadership al inspectorului școlar și *variabile mediatoare*: identificarea profesională, identificarea organizațională, prestigiul extern perceput al profesiei, prestigiul extern perceput al organizației/școlii, *variabile moderatoare*: integrare comportamentală și indicii economici ai educației.
4. S-a demonstrat că, dintre toate stilurile de leadership educațional, cel mai eficient este stilul de leadership transformațional diferențial. Trăsăturile leaderului transformațional sunt cele ale

unui lider care manifestă înțelegere, este disponibil, flexibil și impulsionează pe alții să-și realizeze potențialul lor ascuns. Stilul de leadership al inspectorului școlar transformațional diferențial conduce la un comportament care intensifică eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă și mediază identificarea, prestigiul extern perceput (în toate cele trei dimensiuni), integrarea comportamentală în școală și echipa profesională și indicatorii economici-educationali. Cu cât mai puține caracteristici ale stilului de leadership tranzațional intențional pasiv un inspector are, cu atât mai înaltă este eficacitatea activității învățătorilor. Cu cât mai multe caracteristici ale stilului de leadership tranzațional intențional pasiv are un inspector, cu atât mai scăzută este exercitarea efortului învățătorului la locul de muncă.

5. Funcționalitatea modelului pedagogic propus a fost confirmată prin experiment și indică o stabilitate a corelației în timp. Stilul de leadership al inspectorului explică eficacitatea activității învățătorilor și exercitarea efortului învățătorilor la locul de muncă prin corelația cauzală, variabilele mediatore și modelele integrării comportamentale în echipă.
6. **Direcțiile de soluționare a problemei** privind eficientizarea predării matematicii prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar sunt: *crearea parteneriatelor între învățători și inspectori școlari; implicarea mai intensă a inspectorilor școlari în viața școlii; promovarea activităților specifice stilului de leadership transformațional diferențial; crearea condițiilor pentru dezvoltarea profesională a unor cadre didactice capabile să-și asume responsabilitatea pentru performanțele elevilor.*

Rezultatele obținute în cercetare ne permit să facem următoarele recomandări:

pentru inspector:

1. să investească mai mult timp și energie în crearea unui spațiu „sigur și deschis” în echipă precum și încredere și deschidere față de toți angajații din învățământ;
2. să adopte stilul de leadership transformațional cu caracteristici diferențiale;
3. să se implice în diverse activități ale vieții școlare, să fie mai aproape de învățători și directori.

pentru manageri:

1. motivarea învățătorilor în executarea sarcinilor, investirea în muncă și îmbunătățirea rezultatelor;
2. promovarea unei politici manageriale clare ținând cont de faptul că inteligența generează inteligență.

pentru profesori:

1. să promoveze un discurs psiho-pedagogic orientat spre dezvoltarea atitudinilor pozitive ale elevilor față de matematică, fapt ce va conduce la ameliorarea reușitei la matematică;
2. să îmbunătățească constant abilitățile personale și profesionale.

Referințe bibliografice

În limba română

1. Andrișchi V., Galemba S. Comunicarea managerială – factor de motivare/ demotivare a cadrelor didactice din instituția școlară, În: Revista Univers Pedagogic, 2014, nr. 1, p. 61-68.
2. Baci S. Modalități de elaborare a finalităților/competențelor de formare profesională. În: „Univers Pedagogic”, nr.2, 2011, p. 62-64.
3. Braghiș M. Practici de optimizare a parteneriatului educațional la treapta învățământului primar, În: Studia Universitatis, Seria Științe ale educației, 2010, nr. 5, p. 157-164.
4. Callo T., Paniș A. Instrumente utile în profesionalizarea cadrului didactic, În: Dimensiuni ale educației centrate pe cel ce învață, Chișinău, 2011, p. 120-125.
5. Calmuțchi L., Hariton A. Metodologia rezolvării problemelor tipice la matematică în ciclul primar, Chișinău, 2013. 216 p.

6. Chiriac L. Mihălache L. Considerente metodice privind expunerea procesului de modelare. În: Studia Universitatis, 2011, nr. 9 (39), p. 164-177.
 7. Codul Educației al Republicii Moldova. Publicat: 24.10.2014 în Monitorul Oficial, nr.634.
 8. Cojocaru V. Gh. Calitatea în educație. Managementul calității, Chișinău, 2007, 268 p.
 9. Cojocaru V. Comunicarea managerială-element al culturii pedagogice la managerii contemporani, În: Învățământul superior din Republica Moldova la 85 de ani. Materialele conferinței științifice naționale cu participare internațională, Chișinău, 24-25 septembrie, 2015, p. 50-60.
 10. Crudu V., Patrașcu Dm., Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare, Chișinău 2007, 378 p.
 11. Ionescu Gh. Gh., Cazan Emil, Management, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2007.
 12. Iosifescu Ș. Management educațional pentru instituțiile de învățământ, Institutul de Științe ale Educației, MEC, București, 2001.
 13. Silistraru N., Golubițchi S. Impactul competențelor pedagogice în formare a cadrului didactic. În: Interacțiunea metodelor în învățământul superior. Ghid metodologic. Chișinău, 2011.
 14. Ursu L., Rusuleac T. Formarea inițială a competențelor profesionale ale cadrelor didactice pentru învățământul primar prin lecțiile de laborator. În: Tradiție și modernitate. Dialogul generațiilor. Materialele conf. șt.-practice naț. cu participare internaț. Vol. I. Chișinău, Tipog. UPS „I. Creangă”, 2014. p. 3-8.
- În limba engleză**
15. Bass B.M. et al. Leadership and Performance beyond Expectations. London: Free Press, 1985, p. 195.
 16. Bergami M., Bagozzi R.P. Self- categorization affective commitment and group self- esteem as distinct aspects of social identity in the organization, British Journal of Social Psychology, 2000, Vol. 39, p. 555-557.
 17. Black J. Managerial Behaviors and Job Performance, Journal of international business studies, 1991, V. 22, p. 99-114.
 18. Collins J., O'Brien N. Greenwood dictionary of education, Westport: Greenwood Press, 2003, 598 p.
 19. Colman M. Dictionary of Psychology. Oxford: Oxford University press, 2001, 878 p.
 20. Dipaola M.F. Organizational citizenship of faculty achievement of high school students. The University of North Carolina Press, 2005. The High School Journal, 88(3), p. 35-44.
 21. Dutton J.D., Dukerich J.M., Harquail C.V. Organizational images and member identification, Administrative Science Quarterly, 1994, Vol. 39, p. 239-263.
 22. Frost D. From professional development to system change: teacher leadership and innovation, Professional Development in Education (special issue on Teacher Leadership and Professional Development), nr. 38 (2), 2012. p. 74-82.
 23. Fullan M. Leadership and sustainability: System thinkers in action .California: Corwin Press, 2005, 136 p.
 24. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995, 352.
 25. Hambrick D.C. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label, In Staw B.M., Cummings L.L. (Eds.) Research in organizational behavior Greenwich, Connecticut Press, 1994, p. 171-214.
 26. Hanushek E.A., Kain J.F., O'Brien D.M., et al. The market for teacher quality. Cambridge, Mass, National Bureau of Economic Research, 2005, <http://www.nber.org/papers/w111542>, (Visit: 15.06.2007, 03.04.2012).
 27. Hen D. The Correlation between the perception of a school inspector's leadership style and teachers' activity efficacy (achievements), amongst education personnel in the field of math teaching in Israeli Primary schools. In: Publication Israel Carmel College, 2014; <http://mcd.org.il/site/wp-content/uploads/2015/08/Abstract-dalia-hen.pdf> (Visit: 02.05. 2014).
 28. Hen D. Effective team-work analysis of math teachers in primary school, Academy of Sciences of Moldova and the Institute of Education Sciences, Educatia pentru dezvoltare durabila inovatie competitivitate eficienta, 2013, Materials of International Scientific Conference October 18 to 19. 2013, p. 451-45.7
 29. Hen D. How can teachers' activity efficacy (pupils' achievements) be improved? – In: Publication Israel Carmel College, 2014; <http://mcd.org.il/site/wp-content/uploads/2014/09/How-can-teachers-performance-pupils-achievements-be-improved-Dalia-Hen-2014.pdf> (Visit: 12.04. 2014).
 30. Hen D. Leading the process of change in education, In: Arta si educatie artistica, revista de cultura, stiinta si practice educationale, No 2(24), 2014, p. 451-456.
 31. Hen D. Positive attitudes and values of pupils towards the subject of mathematics in Primary school, as valuable in the promotion of achievements, in: Education from the perspective of values”, 1 December 1918 University, Alba-Iulia, (Romania), V-th Edition, October 2013, p.239-242.
 32. Hen D. Relations between decentralized leadership, intervention, involvement and inclusion of parents in Primary Schools, Acta et commentaiones ISSN 1857-0623, 2013, p. 108-118.
 33. Hoegl M., Gemuenden H.G. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. In: Organization Science, 2001, Vol.12 (4), p. 435-449.

34. Hoyle E. Teaching: Prestige, status, and esteem. In: Educational Management and Administration, 2001, 29(2), p. 139-152.
 35. Hoyle J.R. Leadership and the force of love: Six Keys to Motivating with love. Thousand Oaks, Corwin, 2002, 136 p.
 36. Hyun-Jung, L. The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement, Journal of managerial Psychology, 2004, Vol. 19(6), p. 623-639.
 37. Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., Rosenthal R.A. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York, 1964, Wiley, Ch. 2, p. 11-35.
 38. Kenny D.A., Kashy D.A., Bolger N. Data analysis in social psychology. In Gilbert, D., Fiske, S., & Lindzey, G. (Eds.) The handbook of social psychology, New York, NY: McGraw-Hill, 1998, Vol. 1, p. 233-265.
 39. Ladd, H.F., Walsh, R. P. Implementing value-added measures of school effectiveness: Getting the incentives right. Economics of Education Review, 2002, (21).pp. 1-17, Vol. 24, No.5, p. 539-556.
 40. Leithwood K., Jantzi D. Linking leadership to student learning: The contribution of leader efficacy. In: Educational Administration Quarterly, 2006, p. 112-129.
 41. Murphy J. Principal Instructional Leadership, Advances in Educational Administration, 1990, p. 163-200.
 42. Pajak E. Identification of Supervisory Proficiencies Project, (Final report, University of Georgia), Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1989, p. 28-31.
 43. Protivnak J. Supervision Modalities Developmentally Appropriate for School self- evaluation? A comparative analysis of practice in primary schools in England and Finland, British educational research journal, 2003.
 44. Sergiovanni T.J. Leadership. What's in it for schools? Routledge, Falmer. London and N Y, 2001. 146 p.
 45. Van Dick R., Wagner U. Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlations. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 2002, Vol. 11(2), p. 129-149.
 46. TIMSS-R, 2012, <http://timssandpirls.bc.edu/timss2011/international-results-mathematics.html> (Visit: 10.12.2012).
 47. Witziers R., Bosker R.J., Kruger M.L. Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. In: Educational Administration Quarterly, 2003, 39(3), p. 398-425.
 48. Yukl G.A. Leadership in Organizations, Fifth Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002. 542 p.
- In limba ebraică**
49. Ballas N. Indicators related to the issue of teachers and teaching in the education system, 2008.
 50. Foxs A., Herz Leiserowitz R. Principals' Thoughts of Changes in Their School: Activist Schools in Israel. Studies in Administration and Organization in Education, 17, 1990. p. 75-104.
 51. Fridman J. Self-managed School as an intelligent. In: Wollensky A., Friedman. J. (eds.): Self-Managed Schools: An inter - national. Jerusalem, Israel, Ministry of Education, 2003. p. 57-88.
 52. Gilat G.A Stakeholder Approach for studying the Effect of Organizational and Professional Perceived External Prestige on Compassion, Generosity, and Altruism. Ilan-Bar University , Israel, 2006. 170 p.
 53. Justman, M., Bokobza C. (Eds.) Indicators of Education in Israel: Guidelines and recommendations for the rejuvenation of Israeli indicators. Israel Academy of Sciences, Jerusalem, 2010, <http://education.academy.ac.il/Admin/Data/Publications/Indicators-web.pdf> , Visit:15.03.2012.
 54. Lewin A. Programs in the technological age In: Education for the twenty-first century, Chen, D. (Ed.), Ramot Tel - Aviv University, 1995, 584 p.
 55. Ministry of Education Israel. National education program: that every child deserves more. Task Force in promoting national education (Report of the „Dovrat Committee“, January 2005.318 p.
 56. RAMA -The National Authority for Measurement and Evaluation in Education, 2012, http://cms.education.gov.il/educationcms/units/rama/mivchanimbenleumiym/timss_pirls_2011.htm
 57. <http://www.oecd.org/korea/39279389.pdf> (Visit: 17.11.2012) OECD -Organization for Economic Co-operation and Development. Improving School Leadership: Comparative report, Final report. Dublin: OECD, 2007, 121 p.

ADNOTARE

Halfon Hen Dalia

Influența stilului de leadership al inspectorului școlar asupra eficacității predării matematicii în școlile primare din Izrael,

teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2016

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii și recomandări, bibliografia cuprinzând 234 titluri, 141 pagini de text de bază, 17 anexe, 81 tabele, 20 figuri.

Publicații la tema tezei: rezultatele cercetării sunt reflectate în 18 lucrări științifice (8 articole în reviste internaționale, 4 comunicări la conferințe internaționale, 6 publicații științifico-metodice). **Cuvinte-cheie:** inspector școlar, învățător, influență, corelație, stil de leadership, eficacitate, predare, performanțe școlare, identificare profesională, leadership transformțional, leadership tranzacțional, integrare, prestigiu extern perceput.

Scopul cercetării: Stabilirea fundamentelor teoretice și praxiologice ale eficacității predării matematicii sub impactul stilului de leadership al inspectorului școlar.

Obiectivele cercetării: delimitarea particularităților leadership-ului educațional versus managementul educațional; clasificarea și definirea stilurilor de leadership specifice inspectorilor școlari; examinarea cadrului teoretic privind eficacitatea activității învățătorilor în predarea matematicii; stabilirea dimensiunii funcționale a inspecției școlare și statutului inspectorului școlar; caracteristica variabilelor asociate eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii; structurarea *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* și validarea lui prin experiment; analiza, interpretarea și sistematizarea rezultatelor cercetării, formularea concluziilor generale și recomandărilor practice.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării sunt obiectivate de actualizarea semnificației conceptelor de inspector școlar, stil de leadership, eficacitate didactică, identificare profesională etc; elaborarea modelului teoretic al ipotezelor cercetării și determinarea corelațiilor dintre variabilele eficacității profesionale a învățătorilor.

Problema științifică soluționată în lucrare constă în fundamentarea teoretică și științifică a funcționalității *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în clasele primare* prin valorizarea stilului de leadership al inspectorului școlar pentru intensificarea eficacității învățătorilor claselor primare și performanțelor elevilor la matematică.

Semnificația teoretică a cercetării constă în stabilirea reperelor teoretice privind leadershipul educațional; determinarea stilurilor de leadership educațional; argumentarea rolului inspectorilor școlari pentru asigurarea eficacității activității învățătorilor în predarea matematicii la nivelul ciclului primar; relevarea variabilelor asociate eficacității predării matematicii în clasele primare, precum și structurarea modelului teoretic al corelațiilor dintre ele.

Valoarea aplicativă a investigației rezidă în evaluarea indicatorilor eficacității învățătorilor în predarea matematicii; stabilirea corelației dintre variabilele eficacității profesionale a cadrelor didactice; structurarea *Modelului pedagogic de eficientizare a predării matematicii în școlile primare*, elaborarea programului formativ stipulat de model și validarea lui prin experiment; interpretarea valorilor statistice obținute experimental și formularea recomandărilor practice.

Implementarea rezultatelor științifice Rezultatele cercetării au fost aprobate în cadrul conferințelor științifice, simpozioanelor și revistelor științifice și au fost testate în instituțiile preuniversitare din Izrael în perioada anilor 2012-2016.

ANNOTATION

Halfon Hen Dalia

The influence of inspectors' leadership style on mathematics teaching efficacy in Israeli primary schools

Doctoral thesis in the field of Pedagogy, Chişinău, 2016

Thesis structure: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 234 titles, 141 pages of basic text, 17 appendixes, 81 tables, 20 figures. **Publications:** the research results are reflected in 18 publications (8 articles in educational journals, 4 articles at international conferences, and 6 scientifico-methodological publications).

Key-words: schoolinspector, mathematics teachers, influence, leadership style, efficacy, school achievements, professional identification, transformational leadership, transactional leadership, integration, perceived external prestige etc.

The goal of the research consists in establishing the theoretical and praxiological foundations for enhancing mathematics teaching efficacy throughout the valuation of school inspector's leadership styles. **Research objectives:** point out the peculiarities of educational leadership versus educational management; classify leadership styles and define their characteristics; examine the theoretical frame of teachers' efficacy in the process of teaching mathematics; determine the functional dimension of school inspection and school inspector's status; characterize the variables associated to teachers' efficacy in the process of teaching mathematics; structure the *Pedagogical model for enhancing mathematics teaching efficacy in Israeli primary schools*, and its experimental validation; analysis, interpretation and systematization of research results, formulating conclusions and practical recommendations.

The scientific novelty and originality of the research are objectified in updating the significance of the terms: school inspector, leadership style, professional efficacy, professional identification etc., in elaborating the theoretical model of hypotheses and determination of correlations between the variables associated to teachers' professional efficacy. **The scientific problem solved** in this research consists in substantiating the theoretical and practical functionality of the *Pedagogical model for enhancing mathematics teaching efficacy in Israeli primary schools*, through the valuation of school inspectors' leadership style, for the improvement of elementary school teachers' efficacy and pupils' achievements in mathematics.

The theoretical significance of the investigation is justified by the establishment of theoretical aspects related to educational leadership, determination of educational leadership styles, and definition of school inspector's role in ensuring teachers' efficacy in teaching mathematics at primary school level, establishment of professional efficacy variables and elaboration of the theoretical model of their correlations.

The practical value of the research is argued by the evaluation of teachers' efficacy indicators in teaching mathematics; elaboration of the *Pedagogical model for enhancing mathematics teaching efficacy in Israeli primary schools*, development of the formative program stipulated by the model, and its experimental validation; interpretation of statistic data and formulation of practical recommendations.

Implementation of scientific results: the results were approved in the frame of international scientific conferences, educational journals and didactico-scientific publications in Moldova and Israel and were experienced in secondary institutions of Israel between 2012-2016.

АННОТАЦИЯ

Халфон Хен Далия

Влияние стиля руководства школьного инспектора на эффективность преподавания математики в израильских начальных классах, диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук, Кишинэу, 2016

Структура диссертации: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 234 источников, 17 приложений, 141 страница основного текста, 20 рисунков, 81 таблица. **Публикации по теме диссертации:** результаты исследования отражены в 18 научных работах (8 статей в специализированных журналах, 2 статьи в национальных научных сборниках, 10 тематических докладов на международных и национальных конференциях и 3 национальные премии). **Ключевые понятия:** школьный инспектор, стиль руководства, влияние, эффективность работы учителей, успеваемость учащихся (тест по математике), экономические показатели в сфере образования, трансформационное руководство, транзакционное руководство, интеграция. **Область исследования:** Общая теория образования

Цель работы: определение теоретических и практических основ развития эффективности преподавания математики в начальных классах под воздействием стиля руководства школьного инспектора. **Задачи исследования:** подчеркнуть особенности руководства и управления в области образования; классифицировать стили руководства и определить их характеристики; разъяснить специфику эффективности работы учителей в процессе преподавания математики в начальных классах; определить особенности школьной инспекции и статуса школьного инспектора; разработка и экспериментальное обоснование *Педагогической модели развития эффективности преподавания математики в начальных классах* под воздействием стиля руководства школьного инспектора.

Научная новизна и оригинальность диссертации объективируется в обновлении значение терминов: школьный инспектор, стиль руководства, профессиональное исполнение, профессиональная идентификация и т.д., в разработке теоретической модели гипотез и определение корреляции между указателями профессиональной эффективности учителей математики. **Актуально-значимая научная проблема, решённая** в данной области, состоит в обосновании теоретической и практической функциональности *Педагогической модели развития эффективности преподавания математики в начальных классах* под воздействием стиля руководства школьного инспектора, для улучшения эффективности учителей и достижений учащихся в области математики.

Теоретическая значимость работы оправдана определением теоретических аспектов, руководства и управления, стилей руководства, и разъяснением статуса школьного инспектора в обеспечении профессиональной эффективности учителей в процессе преподавания математики в начальных классах, и разработка теоретической модели соотношений указателей профессиональной эффективности.

Практическая значимость: разработка и экспериментальное обоснование *Педагогической модели развития эффективности преподавания математики в начальных классах* под воздействием стиля руководства школьного инспектора и и разработка практических рекомендаций.

Внедрение научных результатов. Результаты исследований были утверждены в рамках научных конференций, симпозиумов и научных журналах и были протестированы в доуниверситетских учреждениях Израиля в период 2012-2016 гг.

HALFON HEN DALIA

**INFLUENȚA STILULUI DE LEADERSHIP AL INSPECTORULUI
ȘCOLAR ASUPRA EFICACITĂȚII PREDĂRII MATEMATICII ÎN
ȘCOLILE PRIMARE DIN IZRAEL**

SPECIALITATEA: 531.01. Teoria generală a educației

Autoreferatul tezei de doctor în pedagogie

Aprobat spre tipar: 16.05.2016

Coli de tipar: 1,2

Formatul hîrtiei : 210x297, A4

Tiraj: 40

Comanda nr. 24

Tipografia UST, str. Iablocikin 5, mun. Chișinău