

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
„ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

**Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 37307(0432)**

CĂLIN IULIANA

**STILUL DE CONDUCERE A ȘCOLII DIN PERSPECTIVA
EFICIENȚEI EDUCAȚIEI**

Teză de doctor în științe ale educației
Specialitatea **531.02 Management educațional**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ȘTIINȚE ALE
EDUCAȚIEI**

CHIȘINĂU, 2021

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale „Științe ale Educației”,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:

- 1. Goraș-Postică Viorica**, dr. habilitat în pedagogie, prof. universitar,
Universitatea de Stat din Moldova - **președintele comisiei**
- 2. Cojocaru Vasile**, dr. habilitat în pedagogie, prof. universitar,
Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă” - **conducător de doctorat**
- 3. Cristea Sorin**, dr. în științele educației, prof. universitar,
Universitatea București, România - **referent oficial**
- 4. Paniș Aliona**, dr. în științe pedagogice, conf. universitar, Institutul de
Științe ale Educației - **referent oficial**
- 5. Ghicov Adrian**, dr. habilitat în pedagogie, conf. universitar, L.T.
„Socrate”, Chișinău - **referent oficial**

Susținerea publică a tezei va avea loc la 5.08.2021, ora 11,00 în
cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, Bloc II,
Sala Senatului, Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1. MD-2069.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca
Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” (www.upsc.md)
și pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md)).

Rezumatul tezei a fost expediat la 1.07.2021.

Autor,

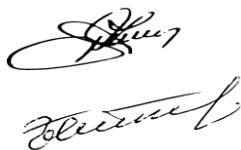
Călin Iuliana

Conducător științific: Cojocaru

Vasile Gh., dr. habilitat în pedagogie,
prof. universitar

Președintele Comisiei:

Goraș-Postică Viorica, dr. habilitat
în pedagogie, prof. universitar



© Călin Iuliana, 2021

CUPRINS

Repere conceptuale ale cercetării	4
Conținutul tezei	8
Concluzii generale și recomandări	26
Bibliografie	28
Lista publicațiilor autoarei la tema tezei.....	30
Adnotare (în limba română, rusă, engleză)	32
Lista abrevierilor	
EFQM-Fundația Europeană a Calității Totale	

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETRII

Actualitatea și importanța temei abordate. Societatea contemporană are provocările ei specifice ce impun schimbare și o abordare managerială modernă. Învățământul considerat factor important în dezvoltarea socială implică un management autentic, real, de calitate în așa fel încât să găsească soluțiile optime pentru problemele apărute în procesul de consolidare a democratizării sociale, bazat pe o societate a cunoașterii și informatizării prin realizarea noilor obiective educaționale. Astfel, nu se mai acceptă o simplă administrare de natură autoritar-birocratică, un management depășit deoarece nu mai satisface evoluția societății moderne și implicit a organizației școlare. Se constată că, *stilul de conducere* care reprezintă „*modul concret de jucare a unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător*” [M. Zlate] este atât de important încât cele mai multe dintre teoriile conducerii, pornesc de la stilul de conducere și se „învârt” în jurul lui sau ajung la el [38]. Noile politici educaționale tot mai mult pun accentul pe eficiența externă a școlii, inclusiv pe aspectele economice ale acestei eficiențe în sensul producerii unui impact pozitiv al educației asupra socialului.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. În sistemul educațional, de particularitățile stilului de muncă al managerului depinde evoluția pozitivă a acestuia, precum și buna funcționare a organizației școlare, strategia de dezvoltare și de perfecționare a școlii, calitatea educației elevilor. Acestea impun tot mai mult convingerea necesității profesionalizării conducerii la toate nivelurile sistemului de învățământ, a conturării unui stil comportamental adecvat, astfel încât, organizația pe care o conduce să obțină rezultate din ce în ce mai bune.

Principalele direcții de investigare ale stilului managerial, dar și caracterul lor comportamental vizează abordările: *funcțională, structurală, situațională*. În această perspectivă de remarcat aportul unor savanți consacrați domeniului privind examinarea problematicii stilului de conducere, precum: Traian Herseni, R. Lippitt, [apud 38], N. Maier, Brown, W. Schmidt, Tannenbaum [apud 5,32, 38], R. Blake și J.S.Mouton, Fidler,W. Redin, Chalvin, Harsey, Blanchard [apud 5, 38],N.Tichy[34],W.Bennis[3],Ș.Covey[14],G.Cole[13],P.Drucker[18],

T.Bush[4],M. Zlate [38], S. Cristea [16,17], I. Boboc [4], nclusiv din R.Moldova-M.Şleahitîchi [51], V.Gh. Cojocar [26], D.Patraşcu [47]ş.a

Apresiasi valoarea incontestabilă a cercetărilor și lucrărilor savanților/specialiștilor în management și leadership, menționăm necesitatea acută a investigațiilor privind creșterea eficienței managementului organizației școlare, care „*trebuie și poate să fie eficient*” [P. Drucker,18] prin aplicarea unui stil managerial adecvat care să contribuie plener la realizarea sarcinilor organizației școlare, asigurând astfel, creșterea eficienței educației. Or, *eficiența individuală și organizațională* nu mai este o opțiune în prezent, ci o necesitate stringentă, o condiție a supraviețuirii într-o lume a concurenței, a succesului, a reușitei în viață. Această situație necesită înlăturarea discrepanței dintre caracterul limitat al resurselor și creșterea nevoilor educaționale. Pornind de la aceste considerente, am definit **problema cercetării**: specificarea praxiologiei conducerii școlii în actualitate și determinarea cadrului de corespondență a domeniului educațional și a domeniului economic în perspectiva satisfacerii nevoilor de educație în creștere cu utilizarea de resurse optime.

Scopul cercetării constă în conceperea stilului de conducere a școlii în actualitate și elaborarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației.

Obiectivele cercetării:

- analiza evoluției paradigmelor în educație și management;
- specificarea conceptului de eficiență a educației și a praxiologiei conducerii școlii;
- evidențierea, structurarea, tipologizarea stilurilor de conducere;
- determinarea dificultăților în conducerea școlii și a criteriilor de eficiență a stilurilor de conducere ;
- fundamentarea științifică a Cadrului conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate;
- elaborarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației;
- specificarea efectelor practicării stilurilor de conducere a școlii în condițiile integralității implicațiilor funcțiilor manageriale și redimensionării culturii organizaționale

Ipoteza cercetării: Stilul de conducere a școlii poate să contribuie la eficiența educației în cazul dacă se asigură o conducere modernă și autentică a școlii prin: racordarea actului de conducere la contextul

socio-educational actual; mobilizarea și utilizarea rațională a tuturor resurselor pentru satisfacerea nevoilor de educație/studii; realizarea obiectivelor educaționale ale școlii, promovarea unui management cooperant bazat pe competențe, a unui stil de conducere adecvat noilor orientări sociale și educaționale; instituirea unei culturi organizaționale-manageriale autentice; armonizarea intereselor individuale și organizaționale orientate spre rezultate performante și satisfacție.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese:

Demersul nostru de cercetare a pornit în baza teoriilor, principiilor ideilor, concepțiilor din domeniul pedagogiei, a managementului educațional, a resurselor umane, a psihologiei muncii, comunicării și motivației. Au servit drept repere ale cercetării teoretice: conceptul de educație [17, 2, 5, 25], schimbare în educație [1, 2, 5,], eficiență [2, 15,30, 24], nevoi-resurse educaționale [37], teoriile conducerii [13, 14, 38], abordările despre managementul educațional și leadership [8, 24, 29], calitatea în educație și performanță [2, 6, 20, 25], competențe [19, 6, 24], cultură organizațională [28, 21, 24, 5]. De asemenea, cercetarea s-a bazat pe valorile epistemologice ale documentelor normative și legislative precum: Codul Educației al Republicii Moldova, Legea Educației Naționale Nr. 1/2011cu modificările și completările ulterioare din România, Strategia Națională pentru Dezvoltare durabilă a României 2020-2030, Curriculum Național din învățământul preuniversitar. **Metodele de cercetare** sunt specifice domeniului examinat: documentarea științifică, sondajul de opinie, chestionarul, studiul de caz, metode grafice și matematice, analiza comparativă.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: specificarea conceptelor de bază ale eficienței educației și abordarea praxiologică a managementului școlii în contextul schimbării; abordarea conceptului de finalitate ca „rezultat”, ca „rezultat al experienței”, ca „valoare”; fundamentarea științifică a Cadrului conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate și a Modelului praxiologic de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației.

Problema științifică de importanță soluționată în cercetare constă în fundamentarea științifică a Cadrului conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate, valorificat în Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației, implementarea cărora contribuie la creșterea performanțelor.

Semnificația teoretică este determinată de: analiza evoluției paradigmelor educaționale și ale managementului în contextul schimbării; specificarea teoriei organizării și comportamentului individual/organizațional din perspectiva praxiologică; analiza evoluției teoriilor și metodelor de conducere, tipologiei stilurilor de conducere și a efectelor sale; analiza resurse -nevoi educaționale.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de: redimensionarea managementului pe dimensiunile: relațională, metodologică, tehnologică, sistemică cu specificarea taxonomiei acțiunilor eficiente; determinarea dificultăților în conducerea școlii, condițiilor și factorilor de creștere a eficienței educației prin adaptarea stilului la situație, mediu, context; valorizarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii; specificarea deciziei și culturii organizaționale în manifestarea stilului autentic de conducere eficientă.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin diseminarea rezultatelor cercetării teoretice valorificate în Modelul praxiologic-managerial de conducere eficientă a școlii, valorizat în cadrul investigațiilor întreprinse, prin intermediul comunicărilor la conferințele naționale și internaționale, publicațiilor științifice.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Rezultatele cercetării au fost discutate și aprobate în cadrul ședințelor Catedrei Științe ale Educației și Management, Comisiei de îndrumare din cadrul Școlii Doctorale „Științele Educației”, la seminarele și întrunirile metodice cu managerii școlari din județul Galați, România.

Publicații la tema tezei. Rezultatele sunt reflectate în 8 articole publicate în reviste de specialitate și 20 de comunicări la conferințe internaționale și naționale, care specifică ideile, conceptele inovatoare cu referință la stilul de conducere a școlii în actualitate, metodologia și praxiologia stilului de management în perspectiva eficienței educației, impactul stilului de conducere asupra eficienței procesului de învățământ, cultura organizațională ca expresie a stilului de conducere.

Structura tezei. Teza conține: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie (211 surse), anexe (14) și conține în total un număr de 135 pagini text de bază cu 21 tabele și 43 figuri.

Cuvinte-cheie: educație, eficiență, management educațional, schimbare, resurse-nevoi de educație, stil de conducere, praxiologie, competențe, concept, model, comportament, cultură organizațională, performanțe

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** sunt prezentate actualitatea și importanța temei abordate în cercetare, descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare, scopul cercetării, obiectivele cercetării, ipoteza cercetării, sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese.

În Capitolul I, **Perspective de abordare a managementului educațional în contextul schimbării și a eficienței educației** se abordează (1) evoluția paradigmatelor educației și a managementului, (2) managementul școlii în contextul schimbării și analizei resurse-nevoi de educație, (3) comportamentul individual și organizațional în perspectiva eficienței educației și (4) perspectiva praxiologică a managementului școlii, taxonomiei acțiunilor eficiente ale managerului.

Analiza evoluției paradigmatelor educației și a managementului denotă schimbarea acestora în contextul unei anumite filosofii și pedagogii, concepții despre om (omul-forță de muncă, omul producător-economic, omul social, omul consumator, omul executor, omul complet). Interacțiunea educației și a managementului este plener specificată în conceperea că „educația trebuie să îndeplinească două funcții vitale. Prima, care să le permită oamenilor să se autoguverneze în mod inteligent și cea de a doua, care să le facă posibilă încercarea satisfacției depline de viață trăită”. K. Galbraith [apud 5, p.11].

Creșterea rolului **capitalului uman** în dezvoltarea socială necesită ca școala să articuleze nevoile de educație la cerințele peții muncii, aplicând analiza de resurse- nevoi în contextul schimbării.

Schimbarea în educație are un *caracter obiectiv*, menționează prof.univ. Sorin Cristea și face parte dintr-un proces de transformare generală, universală, valabilă la scara sistemului social, a principalelor subsisteme ale acestuia-*natural, economic, politic, cultural, comunitar* [17]. **Schimbările în învățământ** se produc la nivel *conceptual-teleologic-conținutal-tehnologic-structural*, vizează întreg spectrul sistemului educațional. În context, se impune o nouă paradigmă a managementului educațional, care în accepțiunea cercetătorului V.Cojocaru facilitează **la nivel individual**, trecerea de la *conceptul de formare a omului executant/dependent* (pasiv, lipsit de reflecție proprie, de voința de a lua decizii etc.) la paradigma învățământului formativ, care stimulează *formarea/dezvoltarea omului decident* (proactiv,

reflecție proprie înaltă, identificarea propriei valori, orientat spre autorealizare), *capabil să ia decizii de sine stătător, să opteze pentru o construcție statală și socială democratică, iar la nivel organizațional-promovarea unui management cooperant, participativ, democratic, inovativ și performant* [5]. În context, *stilul de conducere*, conceput ca „*exercitarea funcțiilor de rol a managerului în diverse situații*”[38] este condiționat de managementul aplicat într-un anumit context social-pedagogic, aspect examinat în teză cu specificarea oportunității de reconceptualizare a managementului școlii în perspectiva competențelor și a eficienței educației, ceea ce reclamă schimbare de comportament individual și organizațional[10].

Strategia „Educația 2020” este axată pe trei piloni: *eficiență, calitate, relevanță*, accentuându-se astfel, corespondența domeniului educației cu cel economic, oportunitatea administrării eficiente și raționale a resurselor în educație în condițiile caracterului permanent limitat al resurselor în raport cu nevoile social-umane, educaționale.

Eficiența ($E = \text{Rezultate} / \text{Resurse}$) denotă cât de mare a fost efortul depus pentru a obține rezultatul scontat, relația dintre *eficacitate* și *economicitate*, valoarea adăugată și valoarea resurselor consumate. *Eficacitatea*, presupune a face lucrurile care trebuie pentru realizarea obiectivelor organizației, indică atingerea finalităților propuse, măsura în care s-a obținut un rezultat valoros, raportul dintre *efectul real și efectul ideal*[2,10]

Referindu-se la eficiența individuală și organizațională, reductabilul specialist în management Stephen Covey menționează: „*A fi eficient ca individ sau ca organizație nu mai reprezintă în lumea de azi ceva opțional – este însuși prețul intrării pe terenul de joc*” [14], inițiind paradigma celor șapte/opt deprinderi ale celor mai eficienți oameni.

Mielu Zlate desprinde **patru tipuri de eficiență**: *personală; interpersonală; grupală; organizațională*[38]. Se poate intui cu ușurință că, pe măsură ce trecem de la un tip la altul, se schimbă atât nivelul la care are loc utilizarea resurselor, cât și natura resurselor gestionate.

A avea eficiență în învățământ înseamnă a satisface cât mai bine trebuințe tot mai mari cu aceleași resurse sau cu resurse mai puține, a asigura un raport optim între nevoi și resurse în condițiile concrete ale procesului de învățământ, ceea ce constituie una din problemele centrale pe care proiectarea pedagogică, managementul trebuie să le rezolve. Experiența denotă că o *școală eficace* este poziționată pe elevul care

învăță, cea în care accentul se pune pe învățare, există o misiune comună, scopuri clare, valori, convingeri împărtășite și un climat favorabil învățării, colegialitate și dezvoltare profesională a profesorilor, monitorizare în permanență a progresului elevilor, implicare și responsabilizare a elevilor, comunității și a părinților. În această perspectivă, ținând cont de diversele abordări ale managementului (*sistemică, procesuală, situațională*), în prezent, crește oportunitatea *abordării praxiologice a managementului educațional* [12]

Perspectiva praxiologică a stilului de conducere a școlii având ca prioritate eficiența educației impune o taxonomie de recomandări, principii și sugestii cu caracter general pe baza cărora se stabilesc **norme ale acțiunii eficiente**, care asigură „lucrul bine făcut” prin: a) *apel la eficiență*; b) *precizie și economicitate*; c) *conștiințiozitate* [39]. Astfel, perspectiva praxiologică reclamă redimensionarea comportamentului managerului în situații de schimbare, care poate fi eficient și efectiv în anumite condiții – Tabelul 1.1. Aceasta solicită un alt conținut și un alt caracter al managementului educațional, un **comportament/stil de conducere a managerului/echipei manageriale care să pună accentul pe formarea personalității eficiente, competente, capabile să-și descopere identitatea, să-și făurească propriul destin, în condițiile de schimbare socio-educatională**. Deci, comportamentul uman, determinat de modul în care se percepe realitatea, acțiunile sale, trebuie să ducă, în principiu, la anumite rezultate pe care persoana le dorește și le percepe ca recompensatorii.

Tabelul 1.1. Comportamentul efectiv al managerului în cadrul procesului de schimbare [adaptare, 24]

Comportament	Reacții/răspunsuri	Rezultate
Inefectivitate: <ul style="list-style-type: none"> • Nedefinirea obiectivelor. • Maximizarea câștigului și minimizarea pierderilor. • Minimizarea exprimării sentimentelor. • Aparență permanent de raționalitate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oamenii devin defensivi, inconștienți. • Se dezvoltă sentimental de vulnerabilitate. • Predomină acțiunile de tip manipulative. • Existența neîncrederii. • Neasumarea riscului sau asumarea unui risc înalt • Reținerea informației. • Comportament centrat pe putere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitate limitată de încercare a noului. • Rezultate nediscutabile . • Distanțarea persoanelor de rezultate.

<p>Efectivitate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pune accent pe relațiile interpersonale (manifestarea explicită a dependenței reciproce). • Este acceptat controlul comun al realizării sarcinilor. • Protecția sentimentelor devine o responsabilitate comună. • Sunt discutate problemele și rezultatele, nu persoanele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea încrederii și a stimei de sine. • Dezvoltarea învățării individuale și organizaționale. • Scăderea caracterului defensiv al relațiilor și a dinamicii de grup. • Confruntarea ideilor devine liberă și deschisă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitate sporită de încercare a noului. • Alegeri în cunoștință de cauză. • Angajare emoțională intensă.
--	---	--

Managementul școlar capătă o perspectivă mai cuprinzătoare pe baza abordării sistemice a unității de învățământ. Privind organizația școlară din perspectivă sistemică, principala ei funcție este de a transforma „intrările” (elevii, profesorii, cunoașterea și valorile culturale, resursele financiare etc.) în „ieșirile” dezirabile (rezultatele educației școlare: oameni educați, cu autoritatea socială indusă în această educație, noi informații și cunoștințe, noi valori și reprezentări și alte elemente culturale)[24]. Acceptând teza că „*intervenția asupra unui sistem trebuie să fie ea însăși un sistem* (Meleze) și că „*intervenția este planificarea unei schimbări* [A. Neculau,27], evoluția mentalităților privind conceperea unui sistem de organizare, regândit ca întreg, a unei schimbări a structurii, a valorilor și reprezentărilor, a normelor și regulilor de funcționare interiorizate, a identității profesionale și a înnoirii procesului de identificare, care corespunde unei noi misiuni încadrează în viziunea noastră patru componente care facilitează redimensionarea conducerii școlii, implicit stilul de conducere-Fig. 1.1.

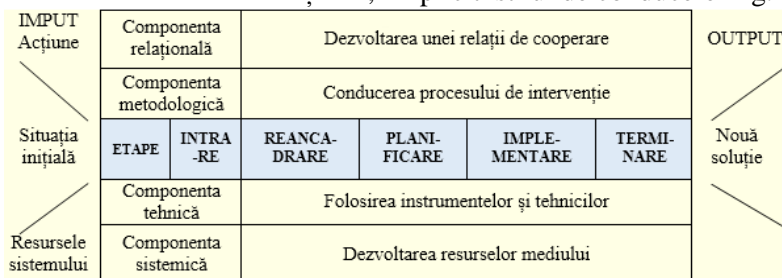


Figura 1.1. Componentele de redimensionare a conducerii școlii în perspectiva schimbării

Astfel, modificările care apar în oricare din elementele procesului de conducere se resimt în ansamblul sistemului și reciproc. Structura de conducere reconceptuată astfel, poate institui „o nouă constelație administrativă” cu valoare de paradigmă[B. Warren,3].

Capitolul al II-lea, **Fundamente teoretice și metodologice a stilului de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației** prezintă o analiză retrospectivă cu referință la (1) teoriile și modelele conducerii, (2) tipologia stilurilor de conducere și profilul de competență a managerului școlii, (3) efectele practicării stilurilor de conducere, dificultățile în conducere și conceperea stilului de conducere în actualitate, (4) Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației.

După cum menționează Mielu Zlate [57], cei mai mulți autori grupează teoriile conducerii după criteriul tematic. O altă clasificare a teoriilor conducerii este făcută de Jago (1994) care stabilește patru criterii (universalitate versus contingență; trăsături versus comportamente), din combinarea cărora rezultă *patru tipuri de teorii*.

Alți specialiști (Den Hartog și Koopman, 2001) împart teoriile conducerii în patru categorii distincte pe dimensiunea istorică/temporală. În sfârșit, Mielu Zlate propune a îmbina într-un mod flexibil cele două criterii de sistematizare (logica științei și istorică) „cu o ușoară predominantă a criteriului logicii științei”, recomandând varianta sa de sistematizare a teoriilor conducerii care credem este cea mai reușită și vizează: *teoriile personologice teoriile comportamentiste, teoriile situaționale primare, teoriile contingenței, teoriile cognitive teoriile interacțiunii sociale*[ibidem]. O sinteză a teoriilor conducerii denotă preocupările cercetătorilor pentru determinarea factorilor, variabilelor care influențează emergența conducerii, eficacitatea ei[12, 20,23].

În contextul teoriilor conducerii s-au constituit și anumite modele de conducere, la baza cărora au stat diverse modalități de concepere și interpretare a conducerii, dintre care trei se desprind cu mare pregnanță: *modelul conducerii ca funcție a persoanei; modelul conducerii ca funcție a situației; modelul conducerii ca funcție a relației dintre persoană și situație*[38].

O amplă și cuprinzătoare analiză a tipologiei stilurilor de conducere inițiată de specialiști consacrați domeniului se identifică în lucrările lui G.Cole [12], St.Covey [14], W.Bennis [3], M.Zlate [38,39], E.Păun[29], Ș.Iosifescu [24], M.Horstman[22], Mihaii Șleahțișchi [32], Vasile Gh.

Cojocar [5], D.Patrașcu [28], Guțu Vl.[8], sistematizată și structurată în cercetare cu specificarea caracteristicilor, particularităților acestora și a condițiilor de formare a propriului stil. S-a confirmat, precum și în cercetările anterioare, că *stilul de management* este rezultatul acțiunii unui mare număr de factori între care un rol important îl au calitățile și caracteristicile managerilor, mediul socio-economic și politic, politicile și strategiile educaționale promovate, motivația, autonomia funcțională și psihologică, caracteristicile instituției și a subordonaților, sistemul informațional, modul de organizare a procesului de învățământ, implicarea părinților, comunității, aspecte care au un rol esențial în manifestările comportamentale și obținerea rezultatelor dorite[38, 5, 22]. Aceste considerații și concluzii sunt confirmate și de studiul de caz realizat în județul Galați, România, cu participarea a 157 de cadre didactice, urmărindu-se scopul de a identifica modul în care profilul managerului unei unități școlare poate influența succesul, progresul școlii și aspirațiile angajaților, climatul organizațional și cultura organizațională, eficiența instruirii[10,12].

Analiza rezultatelor investigației ne-a condus la concluzia că nivelul intelectual ridicat nu este suficient pentru o conducere eficientă ci este nevoie de competențe profesionale manageriale care nu sunt destul de prezente în aprecierile respondenților, observându-se un dezechilibru între pregătirea profesională managerială, nivelul intelectual și prezența unor capacități specifice de conducere- Tabelul2.1

Tabelul 2.1. Rezultatele studiului de caz privind manifestarea competențelor directorului

N /r	Conținutul generalizat al structurii/apreciere	Foarte puternică	Puternică	Moderat	Slabă	Foarte slabă
1	În ce măsură se manifestă capacitățile, competențele directorului în conducere (<i>include 15 indicatori</i>)	15.8%	32.9 %	34.4 %	13.9 %	3%
2	Apreciați atitudinile directorului DVS (<i>include 9 indicatori</i>)	23.1%	36%	20.6 %	14.7 %	5.6%
3	Apreciați trăsăturile de personalitate (<i>10 ind.</i>)	24.5%	37.2 %	23.6 %	12.3 %	2.4%

În baza colectării datelor și din alte investigații au fost identificate dificultățile, „barierile” care se întâlnesc mai frecvent în calea conducerii, adaptând metodologia expusă de M.Zlate[38] -Tabelul 2.2

Tabelul 2.2. Sinteza privind dificultățile în calea conducerii în unitățile școlare

Cauze obiective	Cauze psihologice	
	Individuale	Psihosociale/ organizaționale
<ul style="list-style-type: none"> • Persistența conceptului administrativ de conducere susținut de cadrul legislativ-normativ existent; • Distorsiune în conceperea funcției de manager școlar, perceput prioritar în rol de cadru didactic și apoi ca persoană cu funcții de conducere; • Centralizarea structurilor educaționale și a deciziilor; • Autonomie instituțională declarativă; • Exodul părinților și scăderea interesului față de educația copiilor; • Distorsionare în conceperea valorilor de către părinți, orientare excesivă spre valorile materiale; • Remunerare neadecvată a muncii și efortului depus de către managerul școlar și cadrele didactice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea redusă de concepere a conducerii școlii într-o viziune modernă; • Menținerea vechilor tipare de gândire și acțiune, loialitate, conservatorism; • Motivație redusă; • Lipsa unor privilegii pentru managerii școlari (salarii, statut de funcționar public..); • Lipsa unui proces de atestare coerentă și eficace; • Dificultăți în exercitarea rolurilor managerului, îndeosebi a celor decizionale; • Inerția percepției schimbărilor parvenite, receptivitate și flexibilitate scăzută; • Pregătirea profesională managerială sub nivelul cerințelor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marginalizarea autorității oficiale/publice a managerului școlar; • Acțiuni axate preponderent pe sistem, structură, strategie; • Prestigiul scăzut al managerului școlar; • Menținerea vechilor structuri organizaționale, inclusiv a statelor de personal în unitatea școlară; • Controversele conceptuale de natură politică privind predarea-învățarea unor discipline școlare. • Limitarea termenului de exercitare a funcției de director.

Dificultățile conducerii se datorează „lipsei capacității conceptuale de a aborda problemele mai mari, de a avea o viziune globală și creativă, de a influența pozitiv funcționarea sistemului în ansamblul său”[Bennis,3] Or, cum remarcă Im. Kant „*Orice cunoaștere reclamă un concept, oricât de nesigur*” [apud 35]. În acest context reamintim și afirmația lui S. Cristea că „eficiența structurilor de conducere pe verticala și orizontala sistemului de învățământ depind de *capacitatea organizațională/instituțională a acestora de raportare la funcțiile manageriale principale de planificare-organizare, orientare-îndrumare și reglare-autoreglare* a activităților specifice domeniului[16]. În această perspectivă, *aplicarea structurilor de conducere managerială în contexte și situații multiple* reclamă elaborarea unui *model conceptual cu valoare de ideal-tip*[37]. Astfel, având drept referință cercetările teoretice și investigațiile efectuate de noi, am scos în evidență că *determinarea stilului de management* implică luarea în considerare a unui ansamblu de factori care condiționează activitatea managerului și modul specific de acțiune care fiind încorporate într-o construcție integratoare ne reprezintă un *cadru conceptual-metodologic de percepere a stilului de conducere a școlii în actualitate* –Figura 2.1

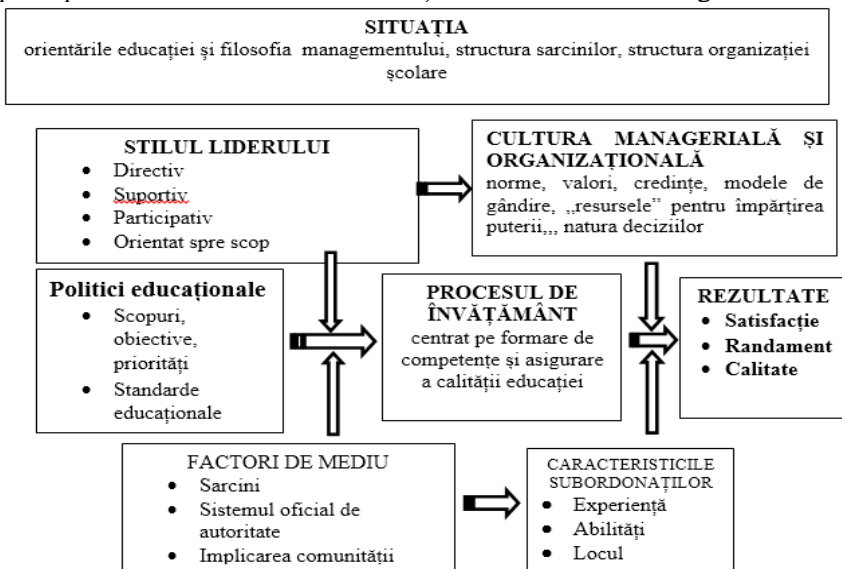


Figura 2.1 Cadru conceptual-metodologic de percepere a stilului de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației

Cadrul conceptual-metodologic respectiv are ca reper *teoria intereselor de cunoaștere* a lui J. Habermas, în accepția căreia interesele de cunoaștere constituie premisa tacită, dar inevitabilă, a oricărei cunoașteri, teoriile taxonomiei rezultatelor (Bloom, Astin, Tolingerova, Perry)[apud 5], care în cazul nostru abordează „finalitatea” ca „rezultat”, ca „rezultatul unei experiențe”, ca „valoare”, se corelează cu prevederile Modelului European de Excelență EFQM/*Indicatori de apreciere a progresului realizat de organizație pe calea excelenței* [apud 6].

Astfel, plecând de la teza că „educația însăși este o finalitate” și având în vedere cele „două dimensiuni complementare ale idealului educațional: dimensiunea socială - dimensiunea psihologică” [apud 37], *perspectiva eficienței educației* ca strategie a conducerii școlii „în mod sintetic exprimă corelația dintre societate și acțiunea educațională, respectiv cerințele fundamentale ale societății față de acțiunea educațională” [ibidem] și poate fi exprimată cu accentul pe contribuția stilului de conducere la eficiența școlii/eficiența educației.

Acest deziderat reclamă asigurarea efortului coerenței interne a tuturor factorilor organizației școlare implicați (angajare, motivare, structuri și organizare, stil managerial, evaluarea competențelor, consens și viziune împărtășită), inclusiv a părinților și comunității, specificarea caracteristicilor elevilor și a instituției pe ansamblu (capacitatea instituțională, politicile și strategiile promovate, gradul de competență și satisfacere a corespondenței „nevoi-resurse”, „cerințe-oferte”, funcționalitatea structurilor responsabile de evaluare a calității etc.), aprecierea culturii organizaționale/manageriale, a managementului implementării curriculumului școlar și de manifestare a autonomiei instituționale, pedagogice în realizarea unui proces de învățământ eficient și de calitate. Ca urmare, *Cadrul conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actulitate*, factorii care condiționează eficiența educației pot fi integrați într-un *Model praxiologic-managerial a conducerii școlii din perspectiva eficienței educației* [9]- Figura 2.2.

Modelul respectiv aderă la tipologia structurilor organizației analizate în termeni de sisteme “mecaniciste” și “sisteme organice” [Emil Durkheim, apud 26] cu referință la tipul de management aplicat în sensul trecerii de la managementul „bazat pe post”, în care angajatul are un rol pasiv, la managementul „bazat pe competențe”, în care acesta joacă un rol activ, ceea ce reclamă o altă paradigmă a conducerii, cea a

promovării unui management bazat pe competențe în contextul prioritizării educației centrate pe elev și a formării de capacități și competențe, utilizând în mod rațional toate resursele educaționale.

Leadership autentic

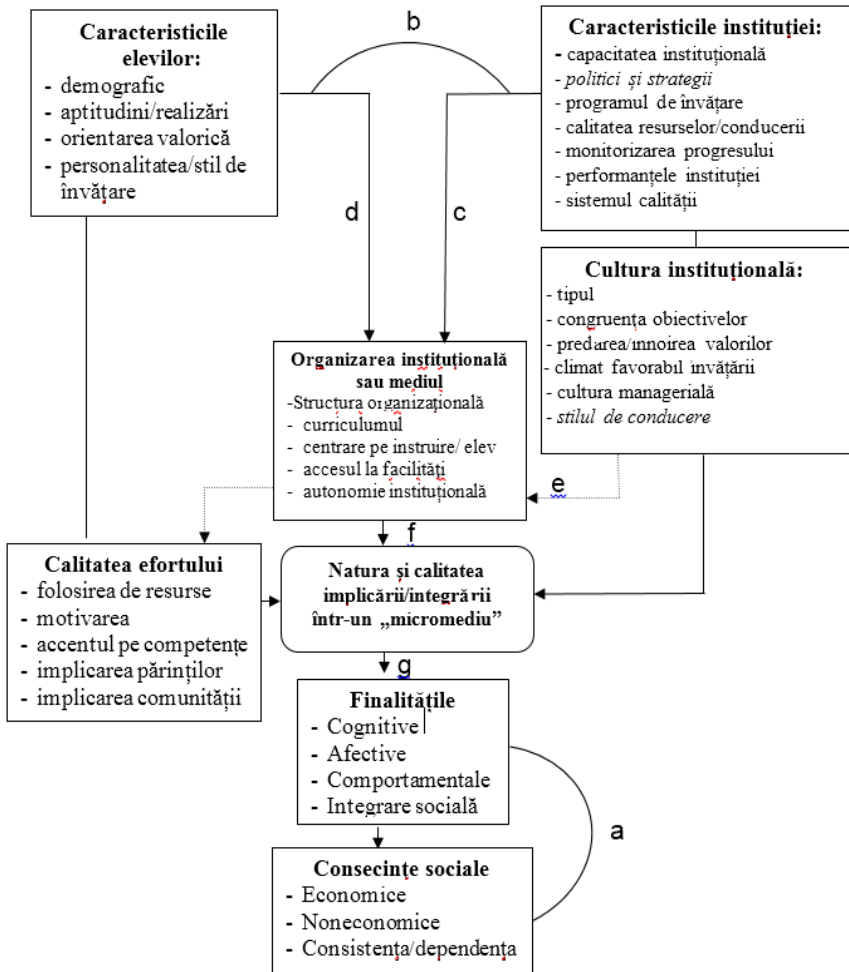


Figura 2.2. Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii în perspectiva eficienței conducerii școlii

Modelul elaborat este funcțional, sistemic, integrativ, dinamic și coerent, cu orientare finală spre eficiență/efectivitate și susține teza că

eficacitatea activității de conducere a instituției de învățământ urmează criteriile care înglobează două direcții complementare:

1) *Criterii care reflectă activitatea de conducere propriu-zisă* a echipei manageriale prin aprecierea eficienței privind dezvoltarea instituției de învățământ, aplicarea funcțiilor manageriale pe domeniile de acțiune: curriculum, resurse umane, resurse nonumane, dezvoltare organizațională/performancele organizației.

2) *Criterii care semnifică dinamica proceselor pedagogice din instituția de învățământ* schimbările produse care au influență pozitivă asupra dezvoltării personalității fiecărui elev.

Modelul vizat se integrează în sistemul metodologic al managementului performanței care reliefează schimbarea de comportament individual și organizațional într-o viziune a paradigmei cognitivist-constructiviste de asigurare a succesului prin aplicarea taxonomiei acțiunilor eficiente.

În Capitolul III, **Impactul stilului de conducere asupra eficienței educației** se abordează aspectele de (1) eficientizare a condițiilor din școală și optimizarea procesului de învățământ (2) decizia ca factor determinant de eficientizare a stilului de conducere, se specifică (3) rolul și importanța culturii organizaționale/ manageriale ca expresie a stilului de conducere și condiție creșterii eficienței educației, precum și aspecte se țin de (4) efectele privind valorizarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației cu specificarea criteriilor și indicatorilor respectivi.

„Stilurile de leadership” în mai multe lucrări de specialitate se definesc cu referință la patru aspecte ce vizează *determinarea politicilor, alegerea tehnicilor și elaborarea etapelor, repartiția sarcinilor colegilor de lucru, atitudinea în raport cu criticile și elogiile*, expun/reflectă pe de o parte sistemul praxiologic - managerial aplicat, iar pe de altă parte asigură structurile și procesele în contextul vizat. Întrucât eficiența *depinde prioritar de condițiile și utilizarea optimă a resurselor în realizarea scopurilor/obiectivelor prestabilite*, pentru a diagnostica și evalua ierarhia condițiilor din școală am propus la 180 de angajați din trei școli gimnaziale din mediul rural și trei școli gimnaziale din mediul urban din județul Galați, România un chestionar care a scos în evidență aspecte specifice conducerii școlii, precum: 1. Dezvoltarea personalului; 2. Implicarea personalului; 3. Documentarea și reflexia; 4. Conducerea;

5.Coordonarea; 6. Planificarea; 7. Stabilirea obiectivelor; 8.Schimbarea structurii; 9. Rolurile; 10. Relațiile.

Sinteza rezultatelor denotă o stare satisfăcătoare cu referință la condițiile din școală în perspectiva unei conduceri eficiente/eficace, dar se observă un nivel scăzut al conducerii propriu zise și funcțiilor de coordonare, participare/implicare a personalului în procesele de conducere a școlii, ceea ce marchează menținerea ponderii unei conduceri „tip administrativ” și deci, nevoia unei schimbării mai hotărâte în sensul conducerii de „tip managerial”[10] -Figura 3.1-3.2].

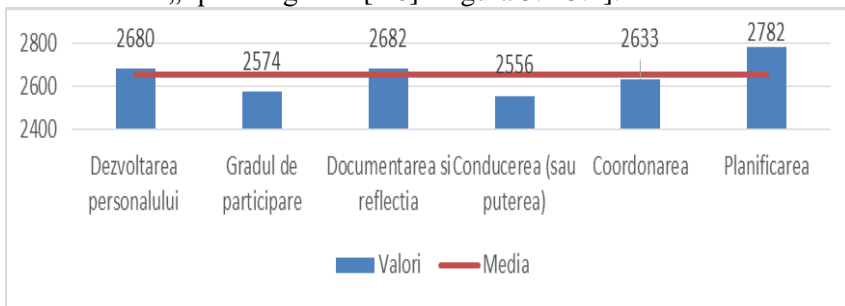


Figura 3.1. Diagnosticarea condițiilor din școală

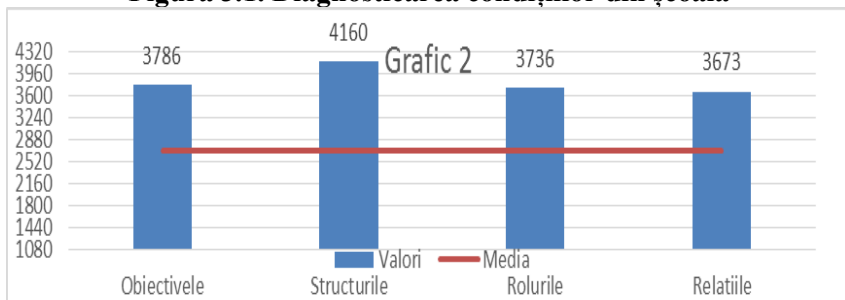


Figura 3.2. Diagnosticarea condițiilor din școală

Eficiența educației trebuie examinată la **nivel de sistem**: caracteristicile sistemului-structuri instituționale-nivelul de studii planificat; la **nivel de școală sau clasă**: caracteristica mediului școlii, clasei, cadrului didactic-procesul de instruire și condițiile de învățare în școală/clasă-nivelul de studii realizat; la **nivel de elev**: caracteristica elevului-activitatea elevului-nivelul de studii atins. Astfel, se impune o reconceptualizare a procesului de proiectare-planificare-organizare și desfășurare a procesului educațional din perspectiva constructivistă și a competențelor la nivel macro-structural și micro-structural-Tabelul 3.1

Tabulul 3.1. Proiectarea finalităților pedagogice în perspectiva constructivistă și a competențelor [adaptare, 17,21,5]

Aria curriculară/disciplina	Clasa			
	V	VI	VII	VIII
I. Limbă și comunicare	8-10	8-10	9-11	8-10
Limba și literatura română	4	4	4	4
Limba modernă 1	2	2	2	2
Limba modernă 2	2	2	2	2
Elemente de limbă latină și de cultură romanică	-	-	1	-
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
II. Matematică și științe ale naturii	5-7	8-10	10-12	9-11
Matematică	4	4	4	4
Fizică	-	2	2	2
Chimie	-	-	2	2
Biologie	1	2	2	1
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
III. Om și societate	5-7	4-6	4-6	6-8
Educație socială**	1	1	1	1
Istorie	2	1	1	2
Geografie	1	1	1	2
Religie	1	1	1	1
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
IV. Arte	2-4	2-4	2-4	2-4
Educație plastică	1	1	1	1
Educație muzicală	1	1	1	1
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
V. Educație fizică, sport și sănătate	2-4	2-4	2-4	2-4
Educație fizică și sport	2	2	2	2
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
VI. Tehnologii	2-4	2-4	2-4	2-4
Educație tehnologică și aplicații practice	1	1	1	1
Informatică și TIC	1	1	1	1
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
VII. Consiliere și orientare	1-3	1-3	1-3	1-3
Consiliere și dezvoltare personală	1	1	1	1
Opțional*	CDS 0-2	0-2	0-2	0-2
Opțional(e) integrat(e) la nivelul mai multor arii curriculare	CDS 1	1	1	1
Număr total de ore în TC	25	27	30	30
Număr total de ore în CDS***	1-3	1-3	1-3	1-4
Nr. minim - maxim de ore pe săptămână	25-28	28-30	31-33	31-34

Proiectarea finalităților pedagogice în perspectiva învățării axate pe competențe

I. La nivelul sistemului educațional
 (1) *Ideal pedagogic*: formarea personalității integre, competente, educate, creative, inovative, deschise

(2) *Scopuri pedagogice*:

- democratizarea educației/învățării în termeni de intrare- ieșire;
- formarea deprinderilor, competențelor școlare, respectând identitatea culturală;
- valorificarea învățământului în sensul progresului socio-uman, formării personalității eficiente, de calitate

(3) *Obiective generale ale sistemului de învățământ* ;

- abordarea sistemică (globală, interdisciplinară, în sensul educației permanente);
- abordarea curriculară centrată pe formare de competențe;
- abordarea psihologică în sensul dezvoltării potențialului de care dispune fiecare elev.

II. La nivelul procesului de învățământ

(1) *Obiectiv general* (al planului de învățământ):

- stimularea capacității de învățare inovatoare, creativă;
- formarea de competențe generale și specifice conform standardelor educaționale stabilite.

(2) *Obiective specifice*:

- dobândirea culturii generale ;
- dobândirea culturii generale de bază în domeniu: (cunoștințe, capacități, aptitudini, atitudini, principii fundamentale în domeniile disciplinelor cunoașterii etc.).
- orientarea culturii generale spre profiluri de cunoaștere, spre cultura de specialitate/profesională.

Proiectarea pedagogică în actualitate trebuie să specifice clar obiectivele și finalitățile educației, dar și resursele (umane, materiale, financiare, informaționale, de timp), care sunt limitate, pentru obținerea

rezultatelor maxime și asigurarea satisfacerii cât mai depline a nevoilor sociale și individuale în educație. Nevoia cunoașterii și adaptării în cererea de studii, fenomenul și *conceptul de piață a educației* devine de maximă importanță pentru determinarea strategiei instituției de învățământ pentru a fi în concordanță cu *cerințele sociale, piața muncii*. Analiza resurse-nevoi educaționale este un prim pas în proiectarea pedagogică, are rolul de a dezvolta componenta educativă din nevoile sociale sau individuale ale oamenilor, de a determina gradul în care acestea sunt acoperite prin proiectele și structurile de educație, stabilește ierarhia priorităților nevoilor de educație și resursele disponibile. În această optică de înțelegere sunt identificate căile de valorificare a propriului potențial uman (calități de personalitate, atitudini pozitive și comportamente constructive) și profesional (abilități și competențe profesionale și sociale), [9,12].

Abordarea praxiologică a procesului de învățământ, diferențierea curriculară permite adaptarea la ritmul și stilul de învățare al elevului, posibilitățile aptitudinale și nivelul intereselor cognitive. Această **strategie de diferențiere** redă **trecerea** de la "*o școală pentru toți*" la "**o școală pentru fiecare**", trecere ce poate fi realizată tocmai prin posibilitățile oferite de proiectarea și aplicarea onestă a curriculumului adaptat la nevoile și interesele elevului, revizuirea periodică a ofertei curriculare din perspectiva conceptului de piață a educației și a cerințelor sociale/peții muncii, consolidarea capacității instituționale, calității personalului didactic, condițiilor optime de învățare etc.

Dezvoltarea organizațională a școlii ca strategie educativă este condiționată de cultura organizațională, care în evoluția sa cuprinde în accepțiunea prof. univ. D. Pătrașcu, cinci niveluri: *calificare, procedură, structură, strategie, cultură organizațională*. În această perspectivă, având în vedere importanța și rolul culturii organizaționale în dezvoltarea școlii, am realizat o investigație cu implicarea cadrelor didactice și a elevilor (cl.VII-VIII) din 3 școli gimnaziale din județul Galați, România, pentru a scoate în evidență influența conducerii școlii pe *dimensiunea inovativă-nivelul de libertate pentru creativitate, rezultate orientate, provocările mediului ca expresie a afirmării normelor și valorilor democratice*[11].

Rezultatele, grupate pe cinci componente (**comunicare, relații-interrelații, implicare/participare, libertatea, cunoașterea și respectarea drepturilor**) denotă o stare satisfăcătoare în afirmarea unor

valori democratice în școală, influența benefică a conducerii școlilor în redimensionarea culturii organizaționale a școlii -Figura 3.3-3.5

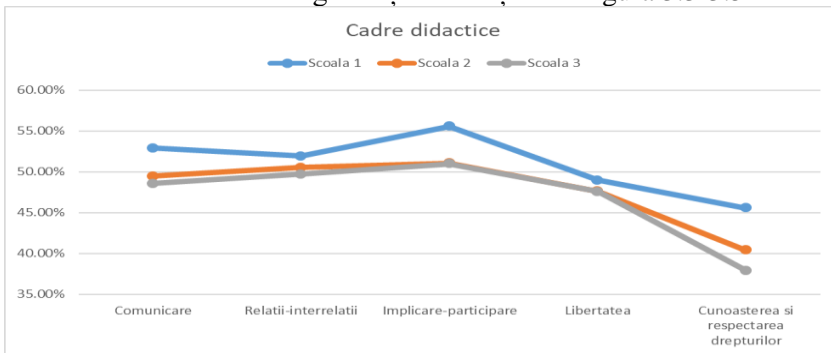


Figura 3.3. Manifestarea libertății de către cadrele didactice

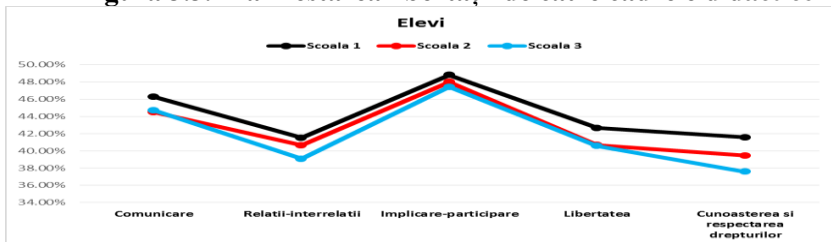


Figura 3.4. Manifestarea libertății de către elevi

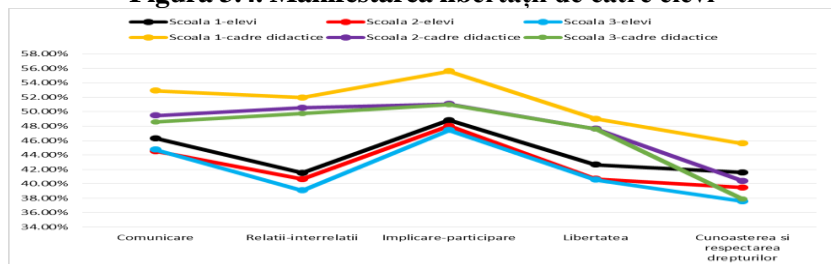


Figura 3.5. Manifestarea libertății de către cadrele didactice și elevi

Astfel, se constată un grad înalt de comunicare liberă, deschisă, relații bune între profesori-elevi și profesori-profesori, prezența libertății de gândire și a libertății cuvântului, existența unui climat moral psihologic favorabil, soluționarea la timp a conflictelor, un nivel înalt de implicare/participare a cadrelor didactice în viața școlii. Totodată, se remarcă un nivel minim suficient în ponderea insatisfacției cadrelor didactice privind aspectele de participare la planificarea activității școlii,

promovarea independenței și a competiției, valorizarea potențialului de cunoaștere a normelor de drept și de promovare a acestora.

Elevii au perceput gradul de manifestare în școală a libertății în educație, a influenței conducerii în contextul schimbării socio-educative, în mod similar cu cadrele didactice, însă cu o pondere mai scăzută la majoritatea indicilor. Se evidențiază nevoia unei atenții sporite față de cunoașterea și respectarea drepturilor de către elevi.

În contextul celor abordate, cadrele didactice au specificat factorii care împiedică libertatea în educație - vechea mentalitate, dogmatismul, conservatorismul (9,2%), dorința de a domina (8,7%), rezistența la schimbare, inerția (4,7%), frica de responsabilitate (4,7%), factori economici, materiali(3,2%), complexe profesoral (3,5%), etc.

Stilul de management, este rezultatul acțiunii unui mare număr de factori care au un rol esențial în manifestările comportamentale ale managerilor, dar **decizia și comunicarea managerială** sunt determinante în promovarea unui stil de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației. Importanța deosebită a deciziei în ansamblul funcțiilor conducerii științifice a școlii este determinată de faptul că ea „hotărăște și declanșează acțiunile care conduc la realizarea obiectivelor stabilite”, în prezent, a prevederilor noilor politici educaționale, actelor legislativ-normative. În context, valorizarea curriculumului școlar pentru formarea capacității de a lua decizii independente integrează (a) *educarea spiritului de răspundere* (responsabilitate personală) ca atitudine și (b) *formarea capacității de a decide singur, finalizată în plan social sub forma de comportamente constructive* (responsabilitate socială), care influențează reușita personală și publică[9]. Or, reușita școlară care condiționează reușita în viață tocmai denotă calitatea formării personalității, calitatea/eficiența educației, care poate fi asigurată doar prin formare/manifestare de competențe de comunicare, încetățănirea culturii comunicării.

Analiza *promovabilității elevilor* [12] în anii 2012-2019 denotă un *indice mai mare* a Școlii Gimnaziale „Sfântul Nicolae”, comuna Vânători, județul Galați în comparație cu nivelul județean (Figura 3. 6), precum și rezultate mai bune la *Evaluarea Națională la nivelul școlii, județului și a țării*, (Figura 3.7), ceea ce demonstrează că școala reușește să stimuleze învățarea prin aplicarea creativă a pedagogiei constructiviste și didacticii formării competențelor, practicării unui management eficient, implicit, a unui stil de conducere orientat spre

realizarea nevoilor de educație/studii și asigurarea calității/ eficienței educației.

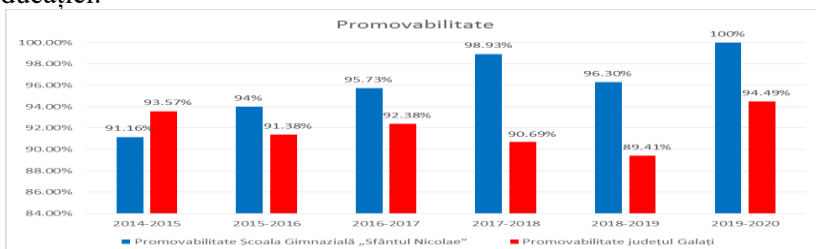


Figura 3.6. Analiza comparativă a promovabilității la nivel de județ și școală

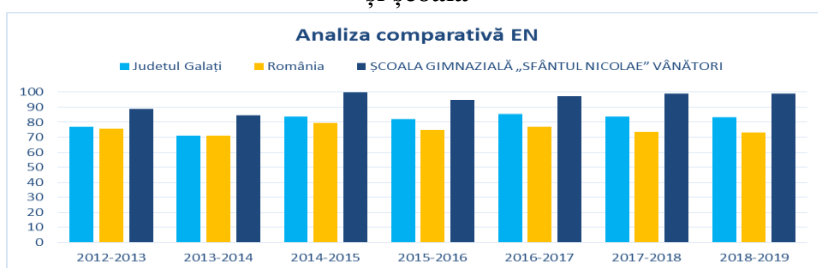


Figura 3.7. Analiza comparativă a rezultatelor la Evaluarea Națională la nivelul școlii, județului și a țării, România

Valorizarea individului și a capacităților sale, constituie obiectivul major al managementului școlii în actualitate, orientat spre **formare de competențe**, schimbare de fond în perspectiva axiologizării („ce fel de om?”), finalizării („ce fel de educație?”) și didacticizării („ce fel de competențe?”) și **asigurarea calității educației, implicit a eficienței**, deziderate care cuprind întreg spectrul de reșezare a învățământului în modernitate pe principii democratice și moderne, necesită *monitorizarea procesului educațional* (care vizează trei laturi esențiale: *decizia curentă; rezolvarea de probleme; stilurile manageriale*) și redimensionarea evaluării din perspectiva competențelor, aplicând în acest sens modelul cu 5 niveluri de evaluare a competențelor la limba română, cl. a VIII-a (RCg1-Receptarea mesajului oral în diferite situații de comunicare; RCg2-Utilizarea corectă și adecvată a limbii române în producerea de mesaje în situații de comunicare monologată și dialogată; RCg3-Receptarea mesajului scris, din texte literare și nonliterare, în scopuri diverse; RCg4-Utilizarea concretă și adecvată a limbii române în producerea de mesaje scrise, în diferite contexte de realizare, cu scopuri

diverse) și matematică (MCg1-Identificarea unor date și relații matematice și corelarea lor în funcție de contextul în care au fost definite; MCg2-Prelucrarea datelor de tip cantitativ, calitativ, structural, contextual cuprinse în enunțuri matematice; MCg3-Utilizarea algoritmilor și a conceptelor matematice pentru caracterizarea locală sau globală a unei situații concrete; MCg4-Exprimarea caacteristicilor matematice cantitative sau calitative ale unei situații concrete și a algoritmilor de prelucrare a acestora; MCg5-Analiza și interpretarea caracteristicilor matematice ale unei sitauții-problemă; MCg6-Modelarea matematică a unor contexte problematice variate, prin integrarea cunoștințelor din diferite domenii) -Figura 3.8

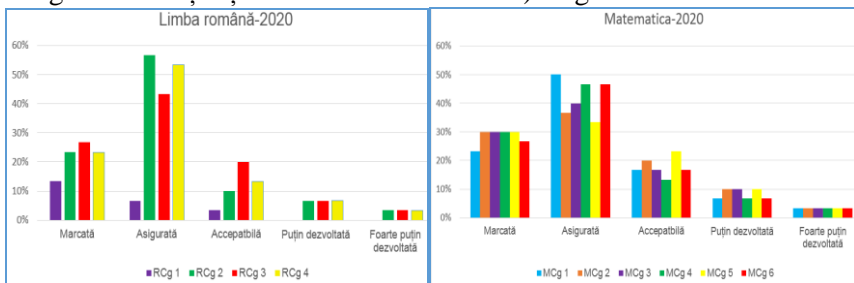


Figura 3.8. Manifestarea de competențe la examenele de capacitate

Aplicând metodologia de evaluare a competențelor pe cele cinci niveluri, se constată că ponderea cea mai mare o are cea *marcată* (competențele elevului satisfac completamente exigențele/cerințele), *asigurată* (competențele elevului clar satisfac exigențele/cerințele) și *acceptabilă* (competențele elevului satisfac minimal exigențele/cerințele), celelalte niveluri de manifestare au o reprezentare mai mică *puțin dezvoltată și foarte puțin dezvoltată*. Astfel, rezultatele obținute în progresul educațional sunt condiționate de integrarea elementelor componente ale cadrului conceptual al concepției stilului de conducere în actualitate, armonizarea factorilor de funcționare a Modelului praxiologic-managerial a stilului de conducere a școlii, folosind creator sistemul de indicatori aplicați în educație în comunitatea europeană, în special, cei 16 indicatori ai calității grupați în 4 arii, *Indicatorii de apreciere a progresului realizat de organizație pe calea excelenței*, prevăzuți de Modelul de Excelență al EFQM, precum și criteriile, standardele și indicatorii de performanță aplicați în învățământul preuniversitar din România și R.Moldova (îndeosebi, *Dimensiunea IV, Eficiență educațională*).

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată a scos în evidență semnificațiile stilului de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației printr-o *abordare sistemică, procesuală, situațională, praxiologică* a fenomenelor respective în contextul schimbărilor socio-educaționale din România și Republica Moldova. Abordările teoretice și metodologice întreprinse în contextul investigațiilor făcute au contribuit la crearea de noi valori ale cunoașterii în domeniul vizat, puțin explorat științific anterior.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare rezidă în fundamentarea științifică a Cadrului conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate, valorificat în Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației, implementarea cărora contribuie la creșterea eficienței educației. Astfel, cercetarea în ultimă instanță a scos în evidență influența stilului de conducere a școlii asupra eficienței educației, deschide noi orizonturi de cercetare cu referință la abordarea corespondenței pieței educaționale și a pieței muncii, metodologiei de analiză resurse-nevoi educaționale.

Generalizate, rezultatele cercetării sunt sintetizate de următoarele concluzii:

1. Prin analiza literaturii de specialitate s-a reliefat evoluția managementului educațional în contextul evoluției învățământului cu accentul pe schimbările din actualitate și abordarea conceptului eficienței educației, s-a printr-o *abordare sistemică, procesuală, situațională, praxiologică*, cu elucidarea tendințelor în educație și managementul educațional, argumentându-se oportunitatea redimensionării managementului școlii în *perspectiva praxiologică*, integrând componentele: *relațională, metodologică, tehnică, sistemică*, precum și a specificării abordării praxiologice a managementului și a procesului de învățământ din perspectiva eficienței educației [12,19]
2. Prin studiul efectuat s-au adus dovezi concludente privind nevoia orientării activității școlii în *perspectiva eficienței educației*, ceea ce implică analiza și satisfacerea de resurse-nevoi educaționale, crearea de condiții optime pentru educație, schimbarea de comportament individual și organizațional, manifestarea de *competență individuală și colectivă* în realizarea obiectivelor, finalităților educaționale și promovarea unei culturi organizaționale/manageriale de valoare [12].
3. Având ca reper considerațiile analizei tipologiei stilurilor de conducere, teoria cunoașterii (J. Habermas), perspectiva

constructivistă și efectele practicării stilurilor de conducere în actualitate, sinteza dificultăților existente, s-a fundamentat științific **Cadrul conceptual al stilului de conducere a școlii în actualitate**, care reflectă un ansamblu de factori ce condiționează activitatea managerului școlii, stilul de conducere, din perspectiva eficienței educației[10].

4. Prin abordarea/dezvoltarea noțiunii de „finalitate” concepută ca „rezultat”, ca „rezultat a unei experiențe”, ca „valoare”, luând la bază *Cadrul conceptual al stilului de conducere a școlii*, abordarea praxiologică a managementului și a instruirii, s-a elaborat **Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației** care întrunește caracteristici specifice, precum:

- a) are un caracter explicativ, teoretico-practic prin identificarea prevederilor unui mod de acțiune eficient a managerului școlar pentru realizarea optimă a misiunii, scopurilor, obiectivelor educaționale promovând un stil de conducere autentic și eficace, cu implicarea actorilor educaționali în luarea deciziilor, conducerea școlii, în vederea creșterii eficienței, calității educației.
 - b) sugerează nevoia de abordare sistemică a conducerii școlii prin asigurarea conexiunilor elementelor componente ale structurii de funcționare a școlii, de acțiuni ale managerului văzute în sistem, în evoluție, precum și accentuarea abordării praxiologice, care presupune promovarea unei taxonomii de acțiuni eficiente a managerului școlar.
 - c) specifică stilul de management al școlii în perspectiva eficienței educației prin cunoașterea de „resurse-nevoi”, „cerere-ofertă” în educație și soluționarea acestor corespondențe, actualizând obiectivele și conținuturile educaționale într-o satisfacere a nevoilor de educație și obținerea de performanțe maxime, utilizând resurse optime.
 - d) este sistemic, integrativ, dinamic și coerent, cu orientare finală spre eficiență/efectivitate, posibil de realizat prin conexiunea a două direcții complementare: activitatea de conducere propriu-zisă a managerului și dinamica proceselor pedagogice din instituția școlară;
 - e) se integrează în sistemul metodologic al managementului performanței care reliefează schimbarea de comportament individual și organizațional într-o viziune a paradigmei cognitivist-constructiviste de asigurare a succesului, reușitei maxime[9,10,11,12].
5. Rezultatele cercetării confirmă că eficiența educației în perspectiva unui management creator și performant este condiționată de

interacțiunea dintre diferite categorii de nevoi de educație (individuale, comune, sociale, speciale), de racordarea pieței educaționale la nevoile sociale, economiei de piață, ceea ce necesită: consolidarea capacității instituționale; extinderea ofertei curriculare școlare în contextul „noilor educații” și revizuirea periodică a acesteia; optimizarea procesului de învățare și a procedurilor de evaluare[9,10].

6. Cercetarea a reliefat sistemul de criterii și indicatori privind stilul de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației care integrează variantele existente și aplicabile la nivel european.

RECOMANDĂRI:

a) pentru directorii de unități școlare:

- să exercite managementul școlii moderne în mod profesionist și creator prin formarea propriului stil de conducere și aplicarea în mod creator a *Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației*
- să ia ca reper de bază în activitatea de conducere a școlii *Cadrul conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate*, asigurând prin acțiuni eficiente mobilizarea și utilizarea rațională a tuturor resurselor la realizarea obiectivelor educaționale ale școlii.

b) pentru factorii de decizie la nivel județean și a ministerului de resort: să sistematizeze practicile educaționale avansate de conducere a școlii în actualitate cu difuzarea experienței respective .

BIBLIOGRAFIE

1. ANGHELACHE, V. *Managementul schimbării educaționale: principii, politici, strategii*. Iași: Institutul European, 2012. 282 p. ISBN 978-973-611-828-9
2. ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE/Ministerul Educației și Cercetării.Galați: Școala Gălățeană, 2005, 2 vol., ISBN 973-86924-7-4
3. BENNIS, W., NANUS, B. *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*. București: Bussines Tech International Press,2000.368 p. ISBN 978-973-108-485-5
4. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Iași: Ed. Polirom, 2015. 246 p. ISBN 978-973-46-4290-8
5. COJOCARU, V. GH. *Schimbarea în educație și Schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p. ISBN 9975-65-205-0
6. COJOCARU, V. GH. *Competență.Performanță.Calitate: concepte și aplicații în educație*. Chișinău: CEP UPSC, 2019. 288 p. ISBN 978-9975-3377-2-4.
7. COJOCARU, V. GH., JUC, N. *Impactul deciziei în dezvoltarea școlii*. Chișinău: FEP Tipografia Centrală, 2018.164 p. ISBN 978 -9975-53-976-0
8. COJOCARU, V. GUȚU VL.,ȘEVCIUC M.,Management Educațional:Referențial științific și metodologic. Chișinău:CEP USM,214,112 p.ISBN 978-9975-71-535-6
9. CĂLIN, I. *Eficiențizarea stilului de conducere prin valorificarea sistemului metodologic-managerial al școlii*, în *Revista de Științe socioumane* nr. 2(42),

- pag.113-121, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău: 2019. ISSN 1857-0119
10. CĂLIN, I. *Stilurile de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației: considerații conceptuale și praxiologice*, în *Revista Acta et commentationes*, Nr. 1(19), 2020, Chișinău: 2020, ISSN 1857-0623
 11. CĂLIN, I. *Cultura organizațională în Revista de Științe socioumane* nr. 2(42), pag.113-121, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău: 2019. ISSN 1857-0119
 12. CĂLIN, I. *Eficiența organizațională vs. eficiența individuală*, *Revista Incursiuni pedagogice*, pag. 24-25 Ed. 3D Arte, 2018. ISSN 2065-1325,
 13. COLE, G. *Management: teorie și practică*. Chișinău: Știința, 2004
 14. COVEY, S. R. *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*. București: Editura Allfa, 2001. 376 p. ISBN 973-9477-42-9
 15. CICEA, C. *Aspecte privind eficiența în sfera educației*. București: Economica, seria Management nr. 2, 2005. ISSN 1454-0320
 16. CRISTEA, S. *Managementul organizației școlare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2004. Ed.a II-a, 224 p. ISBN 973-301-433-8
 17. CRISTEA, S. *Fundamentele pedagogiei*. București: Collegium. POLIROM, 2010. 400 p. ISBN 978-973-46-1562-9
 18. DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*. București: Editura Enciclopedică, 1993
 19. DULAMĂ, E. *Fundamente despre competențe: Teorii și aplicații*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2010. 435 p. ISBN 978-973-595-226-6
 20. GHICOV, A. *Pedagogia aplicativă a performanței*. Chișinău: Editura Pontos, 2012. 208 p. ISBN 978-9976-51-310-4
 21. JOIȚA, E. *Eficiența instruirii*. București, EDP, 1998
 22. HORSTMAN, M. *Managerul eficient*, trad. Nicoleta Dascălu, București: Ed. Curtea Veche Publishing, 2017, 239p, ISBN 978-606-588-972-9
 23. HOPKINS, D., AINSCOW, M., WEST, M. *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării / Trad.: Stela Palii .-* Chișinău: Editura Prut Internațional, 1998. 256 p. ISBN 9975-69-058-0
 24. IOSIFESCU, Ș. (coord.) *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*. Iași: Institutul Român de Management Educațional, 2003, 367 p. ISBN 973-857-03-2-8
 25. IOSIFESCU, Ș. *Calitatea educației: concept, principii, metodologii*. București: Educația 2000+, 2008. 152 p. ISBN 978-973-1715-01-8
 26. ILLERIS, KNUD (coord.). *Teorii contemporane ale învățării*. București: Editura Trei, 2014. 424p. ISBN 978-606-719-059-5
 27. NECULAU A. (coord.) *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*. Iași: Polirom, 2000.
 28. PATRAȘCU, D. *Gestionarea și dezvoltarea culturii organizaționale în instituția educațională*. Chișinău. *Univers Pedagogic* nr.4(60), p.81-93
 29. PĂUN, E. *Școala abordare sociopedagogică*. Iași: Editura Polirom, 1999. 170 p. ISBN 973-683-220-1
 30. STANCU, S., MIHAIL, N. *Metode și tehnici de conducere: teorie și aplicații*. București: Ed. Economică, 2006. 435 p. ISBN (13)973-973-709-254-9
 31. ȘLEAHTIȚCHI, M. *Liderii*. Chișinău: Știința, 1998. 316 p. ISBN 9975-67-099-7

32. TELLER, YVAN. *Resurse umane și dezvoltarea organizațională*. București: Editura Cavallioti, 1999. 303 p. ISBN 973-9463-03-7
33. TICHY, N., COHEN E. *Liderul sau arta de a conduce*. București: Editura Teora, 2000. 431 p. ISBN973-601-938-1
34. TVIRCUN ,V. *Valorificarea criteriului istoricității în pedagogie*. București: Litera, 2012. 310 p. ISBN 978-606-8481-91-3
35. VLĂSCLEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Editura Polirom, 2003. 332 p. ISBN 973-681-412-2
36. VOICULESCU,F *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*.București:Aramis, 2004 414 p. ISBN:973-679-039-08
37. ZLATE, M. *Leadership și Management*. Iași: Editura Polirom, 2004. 233 p. ISBN 978-973-681-616-8
38. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional managerială*. Vol. II. - Iași: Editura Polirom, 2007. 673 p. ISBN 978-973-46-0452-4

**Lista lucrărilor științifice, științifico-metodice și didactice ale dnei Călin Iuliana-
Articole în reviste științifice din Registrul Național al revistelor de profil,Categoria
Cși B**

- 1 .CĂLIN, I. *Eficiențizarea stilului de conducere prin valorificarea sistemului metodologic-managerial al școlii*, în *Revista de Științe socioumane* nr. 2(42), pag.113-121, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău: 2019. ISSN 1857-0119
2. CĂLIN, I. *Stilurile de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației: considerații conceptuale și praxiologice*, în *Revista Acta et commentationes*, Nr. 1(19), 2020, Chișinău: 2020, ISSN 1857-0623
3. CĂLIN, I. *Cultura organizațională-expresie a stilului de conducere eficient*, în *Revista de Științe socioumane* nr. 3(46), pag.113-121, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău: 2020, ISSN 1857-0119 ISSN: 2587-330X
4. CĂLIN, I. *Abandonul școlar – o provocare a managementului educațional actual*, în *Ghid de bune practici Activități inovative în cadrul procesului instructiv-educativ*, Craiova:Ed. Revers,2019, ISBN 978-606-41-1068-8
5. CĂLIN, I. *Asigurarea eficienței stilului de conducere și climatul organizațional*. În revista: *Responsabilitate publică în educație*, Ediția a IX-a, Constanța: 2019, ISSN 2066-3358
- 6 .CĂLIN, I. *Stilul de conducere în organizație*, în *Revista „Dascăli emeriți”* Nr.2/2018, Bacău: Editura Smart Academic, 2018, ISSN 2601-2030
7. CĂLIN, I. *Eficiența organizațională vs. eficiența individuală*, *Revista Incursiuni pedagogice*, pag. 24-25 Ed. 3D Arte, 2018. ISSN 2065-1325,

Articole în culegeri de lucrări a conferințelor științifice internaționale

- 1.CĂLIN, I. *Eficiența stilurilor de conducere în managementul educațional*, în volumul Conferinței Internaționale *Managementul educațional și calitatea în educație*, pag.49-57, Iași: 2019. 191 p. ISBN 978-973-166-512-2
- 2.CĂLIN, I. *Profilul psiho-socio-profesional al managerului din județul Galați*, în volumul Simpozionul Științific Internațional *Aspecte, orientări și perspective ale științelor educației în societatea contemporană*, Bacău: februarie 2020, pag. 153-162, 211 p. ISBN 978-606-063-003-6
- 3.CĂLIN, I. *Management vs. Leadership, în actualitatea școlii*, în volumul Simpozionului Internațional *Responsabilitate publică în educație*, pag. 165-168, ed. a IX-a, Constanța: 2017. 176 p. ISSN 2066-3358

4. CĂLIN, I. *Decizia și motivarea – aspecte esențiale în eficientizarea stilului de conducere*, în volumul Simpozionului Internațional Responsabilitate publică în educație, pag. 315-318, ediția a X-a, Constanța: Ed. Crizon, 2018. 355 p. ISSN 2066-3358
5. CĂLIN, I. *Creșterea eficienței educației prin proiecte educaționale și maximizarea politicilor educaționale*, în volumul Conferinței Europene *Experiențe educaționale europene*, pag. 11-12, Suceava: 2019. 335 p. ISBN 978-973-0-28872-8
6. CĂLIN, I. *Managerial/organizational culture – expression of leadership style*, în volumul Conferinței Internaționale *The Voice of Education at European level*, Bacău: Editura Smart Academic, 2020, ISBN 978-606-063-027-2
7. CĂLIN, I. *Eficiența managerială și climatul organizațional în școala românească*, în volumul Conferinței Științifice Internaționale *Cadrul didactic – promotor al politicilor educaționale*, pag. 415-419, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău: 2019. 736 p. ISBN 978-9975-48-156-4
8. CĂLIN, I. *Rolurile și competențele managerului școlar*, în volumul Conferinței Internaționale *Ensuring Equal Opportunities Through Educational Management and Psychopedagogical Assistance in European context*, pag. 39-45, Arad: 2019. 460 p. ISBN 978-606-26-1063-0
9. CĂLIN, I. *Soluționarea conflictelor – aspect esențial în eficientizarea stilului de conducere*, în volumul Conferinței Internaționale *Asigurarea egalității de șanse prin management educațional și servicii de asistență psihopedagogică în context european*, pag. 73-77, Editura Școala Vremii, Arad: 2017. ISBN 978-973-1793-73-3

➤ **culegeri de lucrări ale conferințelor științifice naționale**

1. CĂLIN, I. *Inteligența emoțională – factor al unei conduceri eficiente*, în volumul Conferinței științifice naționale cu participare internațională *Învățământ superior: tradiții, valori, perspective*, volumul III, pag. 18-22, organizată de Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău: 2019. 126 p. ISBN 978-9975-76-286-1
2. CĂLIN, I. *Managementul strategic educațional – expresie a conducerii eficiente*, în volumul Conferinței Naționale Multidisciplinare *eficientizarea actului educațional prin abordarea integrată a conținuturilor în învățământul preuniversitar*, Galați: Editura Opanis, 2020, ISBN 978-606-012-146-6
3. CĂLIN, I. *Stilurile de conducere în managementul educațional*, în volumul Simpozionului Național *Umanismul educației Mileniului III*, pag. 324-328, ediția a X-a, Buzău: 2018. 393 p. ISSN 2360-3666
4. CĂLIN, I. *Impactul stilului de conducere asupra domeniului managementul de curriculum la nivelul organizațiilor școlare*, în volumul Sesiunii Județene de comunicări științifice și metodice *Incursiune în curriculum*, ediția a X-a, pag. 54-57, Botoșani: 2019. 378 p. ISBN 978-606-028-180-1
5. CĂLIN, I. *Climatul organizațional – factor al unui management eficient*, în volumul Conferinței Științifice anuale a doctoranzilor *Probleme actuale ale științelor umanistice*, partea a II-a, volumul XVIII, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău: 2019, pag. 67-79 ISBN 978-9975-46-420- 8 ISSN 1857-0267
6. CĂLIN, I. *Proiectul eTwinning – modalitate de eficientizare a educației școlare. În volumul Conferinței Naționale: Modalități eficiente de abordare a educației prin derularea proiectelor educaționale*, partea I, pag. 52-53, Editura Smart Academic, Bacău: 2019. 99 p. ISBN 978-606-8947-63-1

ADNOTARE

Călin Iuliana. „Stilul de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației”

Teză de doctor în științe pedagogice, Specialitatea 531.02 Management educațional, **Universitatea**

Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, 2021

Structura tezei. Teza conține: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie (211 surse), anexe (14) și conține în total un număr de 135 pagini text de bază cu 21 tabele, 43 figuri și 15 diagrame. Rezultatele au fost publicate în 22 de lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: educație, eficiență, management educațional, schimbare, resurse-nevoi de educație stil de conducere, praxiologie, comportament, competențe, concept, model, decizie, cultură organizațională, performanță individuală și organizațională.

Domeniu de studiu: Teoria generală a educației

Scopul cercetării: constă în conceperea stilului de conducere a școlii în actualitate și elaborarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației;

Obiectivele cercetării: analiza evoluției paradigmelor în educație și management; specificarea conceptului de educație eficientă și a praxiologiei conducerii școlii; evidențierea, structurarea, tipologizarea stilurilor de conducere; determinarea dificultăților în conducerea școlii și a criteriilor de eficiență a stilurilor de conducere; fundamentarea științifică a Cadrului conceptual de percepere a stilului de conducere a școlii în actualitate; elaborarea și valorizarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii în perspectiva eficienței educației; specificarea influenței deciziei și a culturii organizaționale/manageriale ca expresie a stilului de conducere și a eficienței educației

Noutatea și originalitatea științifică constă în: specificarea conceptelor de bază ale eficienței educației și abordarea praxiologică a managementului școlii în contextul schimbării; abordarea conceptului de finalitate ca „rezultat”, ca „rezultat al experienței”, ca „valoare”; fundamentarea științifică a Cadrului conceptual de percepere a stilului de conducere a școlii în actualitate și a Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației.

Problema științifică de importanță soluționată în cercetare constă în fundamentarea științifică a Cadrului conceptual-metodologic a stilului de conducere a școlii în actualitate, valorificat în Modelul praxiologic- managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației, implementarea cărora contribuie la creșterea performanțelor umane și organizaționale.

Semnificația teoretică este determinată de: analiza evoluției paradigmelor educaționale și a managementului în contextul schimbării; specificările teoriei organizării și comportamentului individual/organizațional din perspectiva praxiologică; analiza evoluției teoriilor și metodelor de conducere, tipologiei stilurilor de conducere și a efectelor sale; analiză resurse- nevoi educaționale.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de: redimensionarea managementului școlii din perspectiva praxiologică: relațională, metodologică, tehnologică, sistemică cu specificarea taxonomiei acțiunilor eficiente; determinarea dificultăților în conducerea școlii în actualitate; determinarea condițiilor și factorilor de asigurare a eficienței educației în școală prin adaptarea stilului la situație, mediu, context; elaborarea și valorizarea Modelului praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva asigurării eficienței educației; specificarea deciziei și culturii organizaționale ca expresie de manifestare a stilului autentic de conducere eficientă

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin diseminarea rezultatelor cercetării teoretice valorificate în Modelul praxiologic-managerial de conducere a școlii din perspectiva eficienței educației, valorizat în cadrul investigațiilor întreprinse, a experimentului secvențial și studiilor de caz realizate, prin intermediul comunicărilor la conferințele naționale și internaționale (18) publicațiilor științifice (8), seminarelor cu managerii școlari din județul Galați, România

Annotation
Călin Iuliana

The style of school management from the perspective of educational efficiency

Doctoral thesis in pedagogy, Specialty 531.02 Educational management,

"Ion Creanga" State Pedagogical University, Chisinau, 2021

Thesis structure. The thesis includes: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography - 211 sources, 14 annexes. In total, the thesis contains 135 pages of text, 43 figures, 21 tables and 15 diagrams. The results are published in 22 scientific papers.

Keywords: education, efficiency, educational management, educational resources and needs, leadership style, change, praxeology, behaviour, competence, concept, model, organizational culture.

Field of study: General theory of education, educational management

The aim of the research is to conceptualize the current school management style and to develop the praxeological-managerial model of school management in the perspective of education efficiency.

Research objectives: analysis of the evolution of paradigms in education and management; specifying the concept of efficiency of education and the praxeology of school management; highlighting, structuring, typologizing of leadership styles; determining the difficulties in school management and the criteria for efficiency of leadership styles; the scientific substantiation of the Conceptual Framework for perceiving the current school leadership style; elaboration and valorisation of the praxeological-managerial model of school management from the perspective of the efficiency of education; specifying the influence of the decision and the organizational / managerial culture as an expression of the leadership style and the efficiency of the education.

The scientific novelty and originality consists in: specifying the basic concepts of efficiency and the praxeological approach of school management in the context of change; approaching the concept of finality, as "result", as "result of experience", as "value"; the scientific substantiation of the Conceptual-methodological Framework of the current school leadership style and of the praxeological-managerial Model of school management from the perspective of ensuring the efficiency of education.

The scientific problem of importance solved in the present research consists in the scientific substantiation of the Conceptual-methodological Framework of the current school leadership style, capitalized in the praxeological-managerial model of school management from the perspective of the efficiency of education, whose implementation contributes to increasing individual and organizational performance.

The theoretical significance of the research is determined by: the analysis of the evolution of the educational paradigms and of the management in the context of the change; specifying the theory of organization and individual / organizational behaviour from a praxeological perspective; analysis of the evolution of leadership theories and methods, the typology of leadership styles and its effects; educational resource-needs analysis .

The applicative value of the paper is represented by: the approach of the school management from a praxeological perspective with the specification of the taxonomy of efficient actions; arguing the need for resizing on the dimensions: relational, methodological, technical, systemic; determining the difficulties in running the school today, the conditions and factors needed to ensure the efficiency of school education by adapting the style to the situation, environment, context; specifying the decision and organizational culture as an expression and condition of the efficient leadership style, elaboration and valorization of the praxeological-managerial model of school management from the perspective of efficiency in education; specifying the decision and organizational culture as an expression of the style of efficient leadership.

The implementation of scientific results was achieved by disseminating the results of theoretical research capitalized in the praxeological-managerial model of school management from the perspective of education efficiency, valued in investigations, through communications at national and international conferences (18) scientific publications (8), seminars and methodical meetings with school managers in Galati County, Romania.

Аннотации
Кэлин Юлиана

Стиль управления школой с точки зрения эффективности обучения
Докторская диссертация по педагогике по специальности 531.02 Менеджмент образования
Государственный педагогический университет имени Иона Крянгэ, Кишинев, 2021 г.

Структура диссертации. Диссертация включает: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиографию (211 источников). Всего она содержит 135 страниц текста, 43 рисунка, 21 таблицу и 15 диаграмм. Полученные результаты опубликованы в 22 научных статьях.

Ключевые слова: образование, эффективность, менеджмент образования, образовательные ресурсы и потребности, стиль управления, изменение, праксиология, поведение, компетентность, концепция, модель, решение, организационная культура, личная и организационная эффективность.

Область исследования: Общая теория образования, образовательный менеджмент.

Целью исследования является концептуализация современного стиля управления школой и разработка праксиолого-управленческой модели администрирования школы с точки зрения обеспечения эффективности образования.

Задачи исследования: анализ эволюции парадигм в образовании и менеджменте; уточнение концепции эффективности образования и праксиологии управления школой; выделение, структурирование, типологизация стилей управления школой; определение трудностей в управлении школой и критериев эффективности стилей управления; научное обоснование Концептуальных основ восприятия современного стиля школьного руководства; разработка и оценка праксиолого-управленческой модели администрирования школы с точки зрения эффективности образования; определение влияния решения и организационной/ управленческой культуры как выражения стиля руководства и эффективности обучения.

Научная новизна и оригинальность заключается в уточнении основных понятий эффективности и реализации праксиологического подхода к управлению школой в контексте изменений; выявлении подхода к понятию итоговые результаты, как «результат», как «результат опыта» и как «ценность»; научном обосновании Концептуально-методологических основ стиля руководства современной школой и праксиолого-управленческой модели администрирования школы с точки зрения обеспечения эффективности образования.

Важная научная проблема, решаемая в настоящем исследовании, заключается в научном обосновании Концептуально-методологических основ стиля руководства современной школой, обобщенных в праксиолого-управленческой модели администрирования школы с точки зрения обеспечения эффективности образования, реализация которой способствует повышению личных и организационных показателей эффективности.

Теоретическая значимость исследования определяется анализом эволюции образовательных и управленческих парадигм в контексте изменений; спецификацией теории организации личного/ организационного поведения с праксиологической точки зрения; анализом становления теорий и методов управления; типологизацией стилей управления и результатов их использования; анализе образовательных ресурсов и потребностей.

Прикладное значение исследования представлено: подходом к управлению школой с праксиологической точки зрения: реляционным, методологическим, технологическим, системным с конкретизацией таксономии эффективных действий; определением трудностей в управлении современной школой, а также условий и факторов, необходимых для обеспечения эффективности школьного образования, путем адаптации стиля к ситуации, окружающей среде, контексту; разработкой и апробацией Праксиолого-управленческой Модели администрирования школы с точки зрения эффективности образования; определением решений и организационной культуры как выражения проявления аутентичного стиля эффективного руководства.

Внедрение научных результатов было достигнуто посредством распространения используемых в праксиолого-управленческой модели администрирования школы с точки зрения эффективности образования теоретических результатов работы, последовательного эксперимента и тематических исследований. Основные положения диссертации обсуждены и одобрены на национальных и международных научно-практических конференциях (14). Выводы и рекомендации исследования, имеющие теоретическое и прикладное значение, отражены в научных публикациях (6) и представлены на семинарах и методических встречах с руководителями школ в уезде Галац, Румыния.

FOAIA PRIVIND DATELE DE TIPAR (1 pagină)

CĂLIN IULIANA

**STILUL DE CONDUCERE A ȘCOLII DIN PERSPECTIVA
EFICIENȚEI EDUCAȚIEI**

Specialitatea **531.02 Management educațional**

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

Tipografia UPSC „Ion Creangă”, str. I. Creangă, 1,
Chișinău, MD-2069

Aprobat spre tipar: 21.06.2021

Hârtie offset. Tipar offset.

Coli de tipar: 1.2

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj 50ex.

Comanda nr. 48