

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

Cu titlu de manuscris

C.Z.U : 37.091.07(043.3)

PLEȘCAN MONICA-VASILICA

**MANAGEMENTUL MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE DIN
PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII PERFORMANTELOR
ORGANIZAȚIONALE**

Teză de doctor în științe ale educației

Specialitatea: 531.02 – Management educațional

Conducător științific :

**Patrașcu Dumitru,
doctor habilitat în pedagogie,
profesor universitar**

Autor:

Pleșcan Monica-Vasilica

Chișinău, 2024

® Pleșcan Monica-Vasilica, 2024

CUPRINS

ADNOTARE (română, engleză).....	5-
LISTA TABELELOR	7
LISTA FIGURILOR	8
LISTA DIAGRAMELOR	9
LISTA ABREVIERILOR.....	10
INTRODUCERE	11
1. REPERE EPISTEMOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE PENTRU DEZVOLTAREA PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE	19
1.1. Delimitări conceptuale ale diferitelor tipuri de management din perspectiva creșterii performanței.....	19
1.2. . Impactul teoriilor motivaționale pentru cadrele didactice asupra dezvoltării performanțelor organizaționale.....	29
1.3. Leadershipul educațional din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale în școală	39
1.4. Teorii și modele de leadership educațional	45
1.5. Comunitățile profesionale de învățare – catalizatori ai motivării și dezvoltării performanțelor organizaționale.....	55
1.6. Concluzii la Capitolul 1.....	57
2. PRAXIOLOGIA LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE	59
2.1. Eficiența și eficacitatea ca dimensiuni ale performanței	59
2.2. Condiții organizaționale de formare și manifestare a echipelor de profesori lideri din școli-fundament pentru motivație și performanță organizațională.....	68

2.3. Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.....	75
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	82
3. VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI CONCEPTUAL METODOLOGIC AL LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL DIN PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE.....	84
3.1.Documentarea asupra datelor privind nivelul de formare a competențelor de lider și de realizare a leadershipului educațional	84
3.2. Programul de formare a cadrelor didactice, desfășurat în scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „Rolul Leadershipului în Managementul Organizației.....	105
3.3. Valori postexperimentale în domeniul leadershipului educațional din perspectiva motivării și dezvoltării performanței în organizațiile școlare	115
3.4. Performanțe educaționale, standarde criterii și indicatori.....	118
3.5. Concluzii la Capitolul 3.....	130
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	132
BIBLIOGRAFIE	136
ANEXE.....	159
ANEXA 1. Chestionar adresat directorilor din unitățile de învățământ preuniversitar din județul Iași.....	159
ANEXA 2 . Aprobare ISJ Iași – demarare cercetare științifică în cadrul lucrării de doctorat	166
ANEXA 3. Consimțământ dat de directori pentru participarea profesorilor din școlile pe care le manageriază la cercetare.....	167
ANEXA 4. Potențialul de leadership (Test).....	168
ANEXA 5. Chestionar inițial pentru evaluare anivelului de cunoaștere a reperelor conceptual-metodice ale leadershipului educațional.....	169
ANEXA 6. Chestionar de evaluare finală.....	170
CURRICULUM VITAE.....	172
DECLARAȚIE DE ASUMARE	185

ADNOTARE

Pleşcan Monica-Vasilica, "Managementul motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale" teză de doctor în științe ale educației, specialitatea: 531.02 Management Educațional, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău, 2024

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 301 titluri, 6 anexe, 137 pagini de text științific, 22 figuri, 16 tabele, 13 diagrame. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 publicații științifice, co-autor la 5 cărți.

Cuvinte-cheie: management, management educațional, motivare, managementul motivării, leadership, leadership educațional, cadre didactice, performanță, performanțe organizaționale, profesor-lider, comunitate profesională de învățare.

Domeniul de studiu: managementul educațional.

Scopul cercetării: constă în fundamentarea bazei conceptual metodologice a managementului motivării cadrelor didactice și realizarea unei metodologii de motivare care contribuie la dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Obiectivele cercetării: Analiza evoluției modelelor de management, a stilurilor de conducere în educație; evidențierea influenței stilului de conducere și a culturii organizaționale ca fundament pentru motivația cadrelor didactice și a obținerii performanțelor organizaționale; identificarea punctelor slabe în stilul managerial autoritar precum și accentuarea contribuției leadershipului educațional în exercitarea actului managerial motivant, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice; analiza importanței comunităților profesionale de învățare pentru motivarea cadrelor didactice și determinarea condițiilor optime pentru formarea cadrelor didactice-lideri capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii; fundamentarea științifică a aplicării unei metodologii a motivării cadrelor didactice; elaborarea și validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

Noutatea și originalitatea științifică: rezidă din fundamentarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor educaționale în comunitățile profesionale de învățare*.

Problema științifică soluționată în cercetare constă în conceptualizarea și funcționalitatea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a programului de formare RLMO, care au contribuit la motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Semnificația teoretică este susținută de argumentarea teoretică a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare, fundamentat în viziune postmodernă, integralistă, bazat pe un sistem de valori și principii autentice și relevante domeniului educațional.

Valoarea aplicativă este conturată de următoarele: configurarea praxiologică a leadershipului educațional; identificarea nevoilor de formare și manifestare a echipelor de cadre didactice-lideri; valorificarea experimentală în sistemul de învățământ a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare; elaborarea și implementarea Programului de formare continuă „Rolul Leadershipului în managementul organizației”.

Implementarea rezultatelor științifice: s-a realizat diseminarea rezultatelor experimentului pedagogic, valorificate prin aplicarea *Modelului pedagogic aplicat în cadrul managementului motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional din perspectiva dezvoltării performanței educaționale în cadrul CPÎ* și a echipelor de CDL, prin schimb de bune practici, prin intermediul comunicărilor la conferințe (6), publicații științifice (5), seminarelor și întrunirilor metodice cu managerii școlari din județul Iași, România.

ANNOTATION

Plescan Monica-Vasilica, "The Management of Teacher Motivation from the Perspective of Organizational Performance Development" doctoral thesis in Educational Sciences, specialty 531.02, Educational Management, "Ion Creanga" State Pedagogical University Chisinau, 2024.

Structure of the thesis: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 301 titles, 6 appendices, 137 pages of scientific text, 22 figures, 16 tables, 13 diagrams. The results are published in 12 scientific papers, co-authored 5 books.

Keywords: management, educational management, motivation, motivation management, leadership, educational leadership, teaching staff, performance, organizational performance, teacher-leader, professional learning community.

Area of study: educational management.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical-methodological basis of the pedagogical model applied in the management of teacher motivation, instrumented by educational leadership from the perspective of educational performance development.

The objectives of the research: Analysis of the evolution of management models, leadership styles in education; highlighting the influence of leadership style and organizational culture as a foundation for teacher motivation and achieving organizational performance; identifying the weak points in the authoritarian managerial style as well as emphasizing the contribution of educational leadership in exercising the motivating managerial act, through the prism of the efficiency and effectiveness of teaching staff; analysis of the importance of professional learning communities for motivating teachers and determining the optimal conditions for training teacher-leaders capable of multiplying the school's organizational performance; the scientific substantiation of the application of a methodology of teacher motivation; development and experimental validation of the methodological conceptual model of educational management and leadership for motivating teachers and developing organizational performance in professional learning communities.

The novelty and scientific originality resides in the substantiation of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance*, conceived in a modern, integralist vision, based on a realistic evaluation, relevant to the field of activity.

Important scientific issue solved in the research: scientific substantiation of management and motivational leadership style, instrumented by leadership, for motivating teachers in the perspective of organizational performance development in the current context.

Theoretical Significance: 1) The model of educational leadership, in a postmodern vision, based on a system of authentic values and principles relevant to the field of reference; 2) The managerial mechanism of the development of professional learning communities; 3) The system of specific competences of school managers in the field of leadership; 4) The managerial procedures and tools for institutionalizing professional learning communities; 5) The essence of professional learning communities as the purpose of educational leadership at the institutional level.

Applicative value: praxiological design of the concept of educational leadership; establishing the possibilities of optimizing the process of teachers' professional development, by involving them in a complex continuous training program leading to the development of leadership skills and promotion, as an important concept in expanding the teachers' professionalism; experimental validation in the national education system of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance*; development and implementation of the continuous training program "The role of leadership in organizational management".

The results of the experiment were disseminated, capitalized through the application of *the Pedagogical model applied within the management of teacher motivation, implemented through educational leadership from the perspective of developing educational performance within professional learning communities and teams of teachers-leaders*, through the exchange of best practices, through conference papers (6), scientific publications (5), seminars and methodical meetings with school managers from Iasi, Romania.

LISTA TABELELOR

Tabel 1. 1. Taxonomia performanțelor	25
Tabel 1. 2. Clasificarea teoriilor motivaționale	34
Tabel 1. 3. Cerințe motivaționale în activitatea cadrelor didactice	37
Tabel 1. 4. Tipologia modelelelor de leadership educațional.....	49
Tabel 1. 5. Stilurile de leadership și efectele ce le produc.....	54
Tabel 1.6. Stilurile cadrului didactic-lider	54
Tabel 2.1. Performanțele cheie ale instituției de învățământ preuniversitar.....	62
Tabel 3.1. Referențialul de evaluare a nivelului inițial al competențelor specifice în domeniul leadershipului educațional	87
Tabel 3.2. Tehnici de leadership utilizate în școli	98
Tabel 3.3. Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului	99
Tabel 3.4. Valorile medii la proba potențialului de lider - etapa de constatare.....	100
Tabel 3.5. Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului pentru Grupa de formare	104
Tabel 3.6. Programul de formare a cadrelor didactice, desfășurat în scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „Rolul Leadershipului în Managementul Organizației”, acreditat de Ministerul Educației prin OMEN nr. 3937/19.04.2019.....	109
Tabelul 3.7. Influența/impactul liderilor în colectivele profesionale	120
Tabelul 3.8. Sinteza pe domenii a criteriilor, standardelor și indicatorilor de performanță pentru asigurarea calității și acreditare, Hotărârea 1534/2008, Lex Navigator.....	123
Tabelul 3.9. Indicatori de rezultat și indicatori de realizare, în cadrul proiectului	130

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1 Elemente configurative ale organizației.....	23
Figura 1.2 Nivelele organizației	24
Figura 1.3 Modelul performanțelor așteptate	25
Figura 1.4 Relația dintre managementul performanței și măsurarea performanței	28
Figura 1.5. Cuantificarea bidimensională a tipologiei manageriale	31
Figura 1.6. Relația nevoi-motivare.....	33
Figura 1.7. Ciclul motivațional al angajaților din organizație.....	35
Figura 1.8. Ciclul motivațional al cadrului didactic	36
Figura 1.9. Conceptograma manager-lider.....	40
Figura 1.10. Dimensiunea socială a leadershipului în organizații.....	44
Figura 1.11. Diamantul liderului	45
Figura 1.12. Stilul autoritar.....	46
Figura 1.13. Stilul permisiv	46
Figura 1.14. Stilul democrat	47
Figura 2.1. Formula performanței în viziunea lui Peter Koestenbaum	61
Figura 2.2. Corelarea performanței/motivației cu schimbarea	67
Figura 2.3. Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educational pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare	81
Figura 3.1. Exercițarea puterii liderului	97
Figura 3.2. Forme de influență manifestate de lideri.....	97
Figura 3.3. Nivelul de dezvoltare a competențelor specific MLE la etapa de preformare.....	105
Figura 3.4. Factorii eficacității în organizațiile școlare	106
Figura 3.5. Procesul de creștere a eficacității educaționale prin contribuția profesorului – lider.....	122

LISTA DIAGRAMELOR

Diagrama 3.1. Funcția deținută de respondeți.....	93
Diagrama 3.2. Studii finalizate	93
Diagrama 3.3. Grad didactic.....	93
Diagrama 3.4. Clasificarea rolului de lider.....	94
Diagrama 3.5. Credibilitatea liderului.....	95
Diagrama 3.6. Gestionarea emoțiilor.....	95
Diagrama 3.7. Poziția liderului în raport cu superiorii	95
Diagrama 3.8. Valorile liderului	96
Diagrama 3.9. Viziunea liderului.....	96
Diagrama 3.10. Date profesionale, lot experimental.....	102
Diagrama 3.11. Grad didactic, lot experimental.....	102
Diagrama 3.12. Statut cadru didactic, lot experimental	102
Diagrama 3.13. Vârsta, lot experimental.....	102

LISTA ABREVIERILOR

AMLE	Academy of Management Learning & Education
ARACIP	Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
CCAC	Cadrul Comun de Asigurare a Calității
CD	Cadre Didactice
CEAC	Comisia de Evaluare și Asigurarea Calității
CJRAE	Centrele Județene De Resurse Și Asistență Educațională
CNAC	Cadrul Național de Asigurare a Calității
CO	Cultură organizațională
CP	Competență Profesională
CPÎ	Comunitățile Profesionale de Învățare
DO	Dezvoltare Organizațională
DPO	Dezvoltarea Performanțelor Organizaționale
IJLS	International Journal of Leadership Studies
ISJ	Inspectoratul Școlar Județean
JEA	Journal of Educational Administration
JLOS	Journal of Leadership & Organizational Studies
ME	Management Educațional
ME	Ministerul Educației
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MM	Managementul Motivării
MQT	Managementul Calității Totale
MRU	Managementul Resurselor Umane
PLC	Professional Learning Community
PO	Performanțe Organizaționale
RU	Resursă Umană
EQF	Cadrul European al Calificărilor
LE	Leadership Educațional
MPL	Modelul Praxiologic de Leadership Educațional
MLE	Metodologia Leadershipului Educațional
PDI	Plan de Dezvoltare Instituțională

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei. Evoluția și nevoia de adaptare a lumii contemporane la afluxul informațional, la impactul digitalizării învățământului, la politicile sistemului de învățământ, au dat naștere noilor provocări și probleme de actualitate, care se reflectă în sistemul managerial, ce necesită o actualizare modernă, constantă, în conformitate cu nevoile angajaților, pentru a-i menține motivați pentru atingerea obiectivelor organizației.

Sistemul educațional este un factor central al societății, în interiorul căruia managementul este în continuă adaptare, pentru a deveni real, autentic, în concordanță cu nevoile identificate la nivelul instituției educaționale.

Actualmente, problemele de ordin educațional și de management în instituțiile de învățământ nu pot fi rezolvate doar pe cale birocratică, prin autoritate, fapt care mai persistă încă în sistemul educațional. În acest sens, apare necesitatea abordării motivante a managementului educațional pentru a crea mediul favorabil în școală elevilor, cadrelor didactice și întregului personal, pentru a-i inspira și mobiliza în obținerea performanțelor în sistemul educațional.

Spre aceasta orientează Ministerul Educației Naționale prin documentul oficial „Repere pentru proiectarea, actualizarea și evaluarea Curriculumului Național – Document de politici educaționale”, cu respectarea prevederilor Legii Educației Naționale nr. 1/ 2011 și a Codului Educației (2014) al Republicii Moldova, **Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.158/22.12.2016 pentru adoptarea Planului de acțiune pentru desegregare școlară și creșterea calității educaționale în unitățile de învățământ preuniversitar din România, Ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 6.085/14.12.2016 privind constituirea Consiliului de Etică și Management Universitar și aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare** etc, privind importanța și actualitatea managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, în cadrul organizației educaționale.

Dezvoltarea performanțelor în sistemul educațional este un factor esențial de care depinde calitatea educației și evoluția pozitivă a rezultatelor în domeniu, iar evidența managerială a factorilor motivați este necesară deoarece se produce integrarea și sinergizarea energiilor interne și externe ale organizației și indivizilor concentrați pe atingerea unui scop, care modelează comportamentul în așa fel încât atingerea sa determină satisfacerea unei necesități.” [133, p. 34-35].

Având în vedere contextul actual al managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale și caracteristicile sale, cercetătorii și practicienii din domeniu au abordat diverse aspecte tangențiale cu el.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemei de cercetare

Dialectica și retrospectiva investigațiilor ne indică că actualmente, există cercetări care vizează următoarele domenii și aspecte de referință ale investigației date.

În primul rând, sunt prețioase opiniile științifice vizând cercetările cu referire la motivarea resurselor umane, în special a cadrelor didactice, reflectate în lucrările cercetătorilor: S.G. Becker [14, p. 334] - motivarea resurselor umane, specifică învățământului; C. Sinclair, M. Dowson, D. M. Melnerney [96, p.1133-1153] - motivarea profesorilor pentru eficientizarea activității lor; Iosifescu Ș. [125, 127] – motivarea elevilor și a cadrelor didactice, Brie Popa R. [36] – managementul motivației în organizația școlară.

Un reper teoretic și practic semnificativ în managementul resurselor în sistemul educațional sunt cercetările efectuate de V. Andrițchi [4], care propune din perspectivă: teoretică o concepție a MRU, un sistem holistic al MRU, standarde și indicatori de performanță a MRU, modele manageriale de motivare, planificare, evaluare, formare continuă a resurselor umane din învățământul preuniversitar, curriculumul și demersul acțional de formare profesională în MRU; din perspectivă aplicativă - metodologia planificării, recrutării, selecției, socializării și integrării cadrelor didactice în cheia managementului bazat pe competențe; metodologia și algoritmul elaborării politicilor de personal; metodologia de evaluare a satisfacției profesionale a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar; instrumente manageriale pentru diagnosticarea satisfacției profesionale a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, pentru planificarea, recrutarea, selecția, socializarea, integrarea resurselor umane.

În al doilea rând, pentru reliefarea managementului și managementului educațional, în cercetările efectuate de-a lungul timpului, domină ideea că aceste concepte nu au definiții acceptate la nivel universal, unanim, deoarece ele au diverse proveniențe. Astfel, Tony Bush menționează că managementul educațional trebuie să se concentreze pe scopul și obiectivele educației, astfel încât managementul să nu se axeze doar pe proceduri, ci și pe motivare, scopuri și valori educaționale [23].

În al treilea rând, abordarea multidimensională a fenomenelor de management, management educațional și leadership educațional, care este preocuparea cercetătorilor: Tony Bush [23], Ray Bolam [32], Timothy R. Clark [50], Susan Fowles [89], Peter Senge [239] și alții. Cercetătorii confirmă că managementul educațional și leadershipul educațional diferă între ele prin

conceptualizarea conducerii [23]. Leadershipul și managementul sunt la fel de importante în condițiile în care școlile doresc să fie eficiente și să-și atingă obiectivele la nivel performant.

În al patrulea rând, în elaborarea viziunilor de ansamblu a problematicii liderilor (ne referim la România și Republica Moldova), care a fost subiect de interes sporit în cercetările lui M. Șleahitițchi [258], D.Patrașcu [193, 194] sunt abordate subiectele: găsirea notelor comune în multitudinea de noțiuni; extragerea nevoii de lideri din specificul nevoilor general-umane; examinarea modelelor de lideri; tipurile de lideri; modelul în care diferite grupuri sociale și-l închipuie pe liderul proactiv etc.

În al cincilea rând, studiul diversificat asupra leadershipului educațional în abordările cercetărilor lui B. S. Billingsley [26, p. 163–176] face discuție despre recunoașterea și sprijinirea rolurilor critice ale profesorilor în conducerea educației speciale; J. W. Little propune construcții de conducere a cadrelor didactice în trei perioade de activism politic și reformism [158, p. 201–419]; M. A. Smylie [248, p.3–7, 301, p. 3–7.] evidențiază noile perspective asupra conducerii profesorilor; E. Gronn [105], H. Spillane, S. Halverson și A. Diamond 2004; H. Spillane [105] conceptualizează conducerea distribuită/leadership distribuit; T.J. Sergiovanni [242]; etc.

În România, de cercetarea leadershipului și a leadershipului educațional s-au preocupat: Ș.Iosifescu [127], care face referire la varietatea definițiilor leadershipului și complexității acestui tip de conducere; A. Prodan [225], ce pune la dispoziția managerilor o formulă a unui management de succes orientat spre creșterea motivației și a performanței, dar și M.Vlăsceanu [269], care justifică prin cercetările sale faptul că stilul de conducere este descris prin funcțiile pe care le realizează cel care conduce planificare, decizie, motivare și control, organizare.” [269]

Cercetări în domeniul leadershipului educațional, în R. Moldova, au întreprins R. Bezedo și V. Goraș-Postică [25, p. 16-20], elaborând un model de formare și implicare a cadrelor didactice în calitate de profesori lideri; D. Patrașcu [194, p. 8] a analizat o retrospectivă a evoluției și tendințelor leadershipului, determinând nivelurile conducerii, bazele teoretice, teoriile și modelele leadershipului educațional.

În al șaselea rând, cercetările emergente în domeniul educației, managementului educațional și leadershipul educațional care sunt integrate și actualizate periodic în Enciclopedia Internațională a Educației (edițiile: 1985, 1994, 2010, 2022) [300]. Aceste ediții cuprind 24 de domenii ale educației, însă problematica managementului motivării cadrelor didactice pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale nu este acoperită.

În al șaptelea rând, problematica performanțelor și-a găsit reflecție în cercetările realizate de J.S. Kane, H.J. Bernadin C. Hagan [136], P. Lorino [161], T.L. Le Moighe [150], M. Zlate

[278], J.P. Campbell [41], în care se elucidează diverse aspecte teoretice și practice ale performanței în general și ale performanței organizaționale.

Gh. Duca , Gr. Belostecnic [22], Ion Petrescu [22] au abordat performanța sub aspectul managementului timpului; pe când I. Jinga, A. Petrescu, M. Gavota, V. Ștefănescu [131], au avut ca subiect al cercetării evaluarea performanțelor școlare; V. Cojocaru [51], Ș. Iosifescu [125], a evidențiat componentele performanței organizaționale în instituțiile educaționale.

În cercetrările lui P. Lisievici [157], D. Patrașcu D., V. Crudu [196], Horea D. Pitariu [213], C. Platon [214], C. Potolea [222], I. T. Radu [227]; A. Stoica, S. Mustață [257] ș.a. s-au elucidat diverse aspecte ale evaluării și măsurării performanței în instituțiile educaționale.

Prin analiza ideilor formulate de specialiștii în domeniile și aspecte vizate, s-a constatat că problematica și specificul managementului motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale nu este elucidată, iar lipsa unor idei fundamentale de referință la subiectul investigat evidențiază importanța temei cercetate.

În urma sintetizării diverselor opinii ale cercetătorilor, legate de fenomenul cercetat, a analizelor sarcinilor realizate și experienței personale în activitatea profesională, ca premise teoretico-practice, s-au conturat următoarele **contradicții** *dintre antrenarea tot mai activă a cadrelor didactice în trasarea perspectivelor de dezvoltare a performanțelor organizaționale în instituțiile școlare în contextul noilor cerințe educaționale și lipsa unui instrumentar managerial de motivare a cadrelor didactice pentru a obține performanțe organizaționale.*

Problema cercetării: *Care sunt bazele pedagogice ale managementului motivării cadrelor didactice în vederea dezvoltării performanțelor organizaționale în instituțiile de învățământ preuniversitar?*

Scopul cercetării constă în *fundamentarea bazei conceptual metodologice a managementului motivării cadrelor didactice și realizarea unei metodologii de motivare care contribuie la dezvoltarea performanțelor organizaționale.*

Obiectivele cercetării:

1. Analiza evoluției modelelor de management, a stilurilor de conducere în educație.
2. Evidențierea influenței stilului de conducere și a culturii organizaționale ca fundament pentru motivația cadrelor didactice și a obținerii performanțelor organizaționale.
3. Identificarea punctelor slabe în stilul managerial autoritar precum și accentuarea contribuției leadershipului educațional în exercitarea actului managerial motivant, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice.

4. Analiza importanței comunităților profesionale de învățare pentru motivarea cadrelor didactice și determinarea condițiilor optime pentru formarea cadrelor didactice-lideri capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii.

5. Fundamentarea științifică a aplicării unei metodologii a motivării cadrelor didactice.

6. Elaborarea și validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

Ipoteza cercetării: Stilul de conducere poate crește motivația cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale dacă:

a) se va actualiza stilul de conducere conform schimbărilor și nevoilor din contextul social modern, actual;

b) se va aplica stilul de conducere bazat pe leadership, în acord cu nevoile și obiectivele personale ale cadrelor didactice;

c) va avea loc valorizarea profesională a cadrelor didactice în cadrul comunităților profesionale prin formarea liderilor la toate nivelurile, prin dezvoltarea competențelor de leadership;

d) va fi promovat un management motivant, armonizat prin alinierea obiectivelor cadrelor didactice cu cele organizaționale;

e) va fi realizată o cultură organizațională adaptată caracteristicilor mediului intern din școală, axată pe performanțe organizaționale și personale.

Sinteza metodologiei de cercetare și prezentarea metodelor de cercetare:

Abordarea teoretică a cercetării noastre se bazează pe următoarele repere, prezentate sub forma unor teorii, concepții și idei din domeniul pedagogiei, psihologiei, managementului și leadershipului educațional, al filozofiei educației.

- conexiuni între management, stilurile de conducere, tipologiile de leadership și motivarea personalului, caracteristicile și rolurile culturii organizaționale, cultura managerială și caracteristicile sale, rolul determinant al creării comunităților profesionale de învățare și a liderilor la nivel organizațional. [A.,Gherguț, Pânișoară G.,Păun E.,Prodan A.,Cristea S.,Bogatthy Z.,Decker J.F., D.Patrașcu]
- viziune proprie privind sursele motivaționale, componentele motivației și rolurile motivării personalului, corelațiile specifice între motivație și performanță, identificarea principalelor elemente care stau la baza determinării comportamentului care duc la dezvoltarea performanțelor; [V.Andrițchi , R.Brie-Popa , J.P.Campbell ,Ghe. Cojocaru.,A.H.Maslow]

- aspect privind managerul modern, tranziția de la manager la manager - lider; [M.Armonstrong, T.Boydell, G.A.Cole]
- abordări distincte din punct de vedere conceptual în teoria leadershipului educațional, comunitățile profesionale de învățare, CD- lider, din perspectiva motivației; [A.Cara, B.J.Avolio, J.C.Maxwell, P.G.Northouse, L.W.Porter]
- aplicabilitatea și validitatea modelelor de leadership educațional: [K.Leithwood, J..Blase, G.L.Anderson, P.M.Senge]

Metodologia cercetării științifice s-a constituit din:

La nivel teoretic: documentarea științifică, analiza fenomenelor managerial-pedagogice și a documentelor reglatorii, sinteza, deducerea, corelarea, generalizarea, sistematizarea, compararea și modelarea teoretică.

La nivel experimental: observația, interviul, chestionarul, experimentul pedagogic, cu realizarea etapelor specifice: constatare, formare și control, colectarea de date prin aplicarea chestionarelor, studiul de caz.

La nivel de analiză statistică și prelucrare a datelor: analiza cantitativă și calitativă, reprezentarea grafică a rezultatelor cercetării.

Noutatea și originalitatea științifică constă în fundamentarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.*

Problema științifică din domeniul vizat, rezolvată prin cercetare: fundamentarea științifică a managementului și a stilului de conducere motivant, instrumentat prin leadership, pentru motivarea cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale în contextul actual, valorificată în *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.*

Semnificația teoretică a cercetării este susținută de:

Argumentarea teoretică a *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*, creionat în viziune postmodernă, integralistă bazată pe un sistem de valori și principii autentice, relevante domeniului de referință.

Valoarea aplicativă a lucrării este conturată de următoarele: 1) configurarea praxiologică a leadershipului educațional, 2) identificarea nevoilor de formare și manifestare a echipelor de

cadre didactice-lideri, 3) valorificarea experimentală în sistemul de învățământ a *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* 4) elaborarea și implementarea Programului de formare continuă „*Rolul Leadershipului în managementul organizației*”.

Implementarea rezultatelor științifice: s-a realizat prin diseminarea rezultatelor experimentului pedagogic, valorificate prin aplicarea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a echipelor de profesori-lideri, prin schimb de bune practici, prin intermediul comunicărilor la conferințe, publicații științifice, seminarelor și întrunirilor metodice cu directori ai instituțiilor educaționale din județul Iași, România.

Cuvinte-cheie: management, management educațional, motivare, managementul motivării, leadership, leadership educațional, cadre didactice, performanță, performanțe organizaționale, profesor-lider, comunitate profesională de învățare.

Sumarul compartimentelor tezei

În **Introducere**, sunt reflectate ideile de bază teoretice și practice care evidențiază actualitatea și importanța problemei vizate. De asemenea, sunt formulate scopul și obiectivele, sunt justificate valoarea teoretică și aplicativă a tezei.

În Capitolul 1, **Repere epistemologice ale managementului motivării cadrelor didactice pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale**, se fac precizări conceptuale privind managementul și managementul educațional, organizația și dezvoltarea organizațională a școlii în perspectiva creșterii performanței, stilurile de conducere și tipologiile de leadership, principiile care asigură realizarea obiectivelor sistemului educațional; principiul esențial al managementului educațional – motivarea resursei umane și în special motivarea pentru cariera didactică, importanța desăvârșită a leadershipului educațional ca instrument de management în organizații, oferind cadrelor didactice sensuri și viziuni comune în conturarea cadrului organizațional-comunitățile profesionale de învățare, care să faciliteze obținerea performanței. Comunitățile profesionale de învățare și cultura organizațională sunt condiții determinante pentru promovarea leadershipului educațional și valorizării profesionale.

Capitolul 2, **Praxiologia leadershipului educațional în contextul dezvoltării performanțelor organizaționale**, prezintă conceptele de eficiență și eficacitate ca dimensiuni ale

performanței organizațiilor. Sunt prezentate aspecte ce țin de formarea cadrului didactic, dar și de dezvoltarea capacității de analiză, introspecție și reflecție, capacitate care contribuie în mod decisiv la dezvoltarea sa ca lider în comunitatea școlară.

Capitolul 3, **Validarea experimentală a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare** conține metodologia experimentului, este reflectată strategia de promovare a leadershipului educațional, implicit cu dezvoltarea abilităților de leadership.

La faza de constatare a fost aplicat chestionarul pentru aprecierea nivelului potențialului de lider ca premisă în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și chestionarul inițial aplicat, care a oferit o imagine despre cunoașterea, percepția și valorificarea conceptului de leadership educațional de către cadrele didactice.

Programul de formare a cadrelor didactice a fost desfășurat cu scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „*Rolul Leadershipului în Managementul Organizației*”, acreditat de Ministerul Educației prin OMEN nr. 3937/19.04.2019. Prin acest program de formare am reușit să evidențiem efectele pozitive ale managementului educațional, instrumentat prin leadership asupra cadrelor didactice din școli în direcția motivării pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Se prezintă și se interpretează datele experimentului, prin compararea eșantionului experimental cu cel de control, evidențiindu-se dinamica pozitivă a subiecților formați și impactul demersului formativ asupra organizațiilor școlare, pentru motivația și dezvoltarea profesională și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Pentru a ilustra un caz concret în cadrul căruia un management motivant pentru cadrele didactice a fost instrumentat prin leadership și aplicat în dezvoltarea competențelor de leadership în rândul cadrelor didactice participante la accesarea și implementarea unui proiect cu finanțare nerambursabilă din fonduri europene, concretizat prin atingerea performanței organizaționale raportată la standardele de referință de calitate, am efectuat un studiu de caz și am analizat impactul la nivelul comunității profesionale de învățare și contribuția la dezvoltarea culturii organizaționale specifice.

Concluziile generale și recomandările practice prezintă sinteza cercetării și orientările valorice realizate. Experimentul a demonstrat o multiplicare a achizițiilor competențelor specifice leadershipului educațional, ceea ce s-a observat la nivelul formării, prin programul de formare propus, la toate pozițiile indicatorilor.

1. REPERE EPISTEMOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI MOTIVĂRII CADRELOR DIDACTICE PENTRU DEZVOLTAREA PERFORMANTELOR ORGANIZAȚIONALE

1.1. Delimitări conceptuale ale diferitelor tipuri de management în perspectiva creșterii performanței

Scopul acestui subcapitol ține de a introduce certitudini și de a determina specificul conceptelor care figurează în expunerea dezvoltării organizaționale a școlii din perspectiva creșterii performanței.

Evidențierea subiectului enunțat necesită să menționăm că în știință și practică nu există opinii unanime cu privire la abordarea conceptelor utilizate în investigație. Din această cauză suntem nevoiți să facem delimitările necesare a conceptelor: activitate, instituție, școală, organizare, organizație, organizațional, dezvoltare, dezvoltare organizațională, creștere, performanță, performanță organizațională, dezvoltarea performanței organizaționale,

Acest aspect al fazei incipiente a cercetării ne conduce și la realizarea studiului cât mai concret pentru *dezvoltarea performanțelor organizaționale* în școală, prin motivarea cadrelor didactice.

Astfel, pentru a clarifica, a putea urmări și înțelege pe deplin sensurile și conținutul termenilor, a-i da investigației sens logic și concesiv, vom recurge la abordarea multidisciplinară.

Retrospectiva noțiunilor fundamentale a fost realizată prin documentarea literaturii de specialitate, aplicând analiza și sinteza.

O noțiune de bază a cercetării este activitatea umană, iar pentru definirea termenului *activitate*, am recurs la **Dexonline.ro.**, unde activitatea este definită ca fiind „un ansamblu de acte fizice, morale, realizate pentru a obține un rezultat” [299]

Un alt concept utilizat în lucrare este *instituția*, DEX-ul limbii române ne prezintă câteva semnificații, printre care, „*instituția este definită ca fiind organizația în care se desfășoară activități solciale, culturale, administrative etc*”. [299]. Aderând la ideea lui T. Parson, considerăm că, „*o instituție constă dintr-un ansamblu complex de valori, de norme și uzanțe împărtășite ce au un anumit număr de indivizi*” [5].

În cercetarea noastră, considerăm valabilă opinia lui V. Cojocaru care consideră că „... **instituțiile** sunt structuri relativ stabile de statusuri, roluri și de relații sociale, având menirea de a

satisface anumite nevoi sau de a îndeplini anumite funcții sociale prin acțiuni specifice, adecvate orientărilor și realității de funcționare. [51, p. 153]

Conceptul instituție se atribuie **școlii**, care de-a lungul timpului, a primit alte conotații, precum proces de învățare, local adaptat pentru instruirea/învățarea elevilor. [298].

În prezent, **școala** se concepe ca „o instituție publică, unde sunt predate elementele esențiale ce stau la baza anumitor discipline, activitățile specifice, clădirea în care instituția funcționează, colectivul de elevi și întreg personalul” [299].

În teoria și practica managerial- educațională, alături de termenii *instituție* și *școală*, se utilizează termenii *unitate de învățământ* și *organizație*, care adesea sunt confundați, de aceea este necesar să introducem certitudini și asupra acestor termeni.

Așadar, prin **unitate de învățământ** – subînțelegem un local (edificiu) unde își desfășoară activitatea instituția care are un număr, nume și alte componente proprii exclusiv pentru aceasta. O altă accepțiune asupra **unității de învățământ**, la care ne raliem, cu unele modificări, [261, p. 811] ne indică faptul că, unitatea de învățământ este cea mai mică formație, organizație educațională care alcătuiește un întreg și acționează după un plan general.

În instituție, școală și unitatea de învățământ se înfăptuiesc anumite activități umane făcute individual sau în grup și care necesită organizare. În cazul nostru, **organizarea** este acțiunea de a se organiza și rezultatele ei; rânduială, disciplină, ordine; orânduiri, alcătuire. În linii generale prin **organizare** înțelegem ordonarea internă, acțiunile coordonate a unui întreg; totalitatea de procese și acțiuni orientate spre formarea și perfecționarea legăturilor dintre părțile întregului. [261.]

Organizarea, la rândul ei, este determinată de două aspecte: *ordonarea* și *direcționarea*. **Ordonarea** este determinanta cantitativă – unitate de apreciere (măsură) a organizării sistemului, activității, adică o anumită stare. **Direcționarea** caracterizează corespunderea / necorespunderea organizării în raport cu condițiile mediului ambiant. Din cuvântul *organizare* derivă adjectivul **organizațional**, care înseamnă - referitor la organizare, de organizare. [299]

Organizarea există într-o anumită formă, care capătă denumirea de *organizație*. Termenul **organizație** provine din grecescul *organon*, care înseamnă *unealtă* sau *instrument* [175, apud 51, p. 154]

Ph. Selznick [238], analizând **organizația** din perspectiva dihotomică, conchide, pe de o parte, că ea este o expresie structurală a acțiunii sociale; ea are o valoare de utilizare fiind un artefact, un instrument pentru atingerea unor scopuri; pe de altă parte, **organizația** este un sistem dinamic, influențat de trăsăturile sociale ale membrilor săi și de mediul extern. **Organizația** este un sistem de activități destinate anumitor finalități (scopuri, obiective) formulate clar, cu

următoarele caracteristici: structura organizațională; controlul organizațional; comportamentul organizațional; schimbarea organizațională. [110, p. 12].

Modelul conceptual propus de M. Firsirotu [88] definește **organizația** ca o identitate de componente interdependente.

După Erhard Freidberg [91] termenul **organizație** se abordează în două planuri: *ca obiect social și ca proces central al acțiunii oamenilor*.

Organizațiile se mai reprezintă ca strategii umane complexe, concepute să realizeze anumite obiective [8]; ele sunt sisteme de comportament destinate să asigure oamenilor posibilitatea de a-și realiza anumite scopuri, iar forma organizatorică trebuie să constituie o funcțiune comună a caracteristicilor umane și a naturii mediului operațional [246, pp. 339-358].

Din cele menționate concluzionăm că, organizațiile sunt fenomene complexe și paradoxale, atribuindu-le diverse metafore, care pot fi înțelese în mai multe feluri. [175].

Componentele structural standard ale organizațiilor, după R. A. Cooke [61, p. 65 - 77] sunt: rațiunea de a fi, resursele umane, nivelurile de structurare, tehnologiile, mediul extern și sistemul cultural. În același timp, în componența **elementelor care dau configurație organizației** sunt: indivizii și grupurile, sarcinile și tehnologiile, structura, procesele și managementul (Fig. 1.1).

Indiferent de tipul său, organizația trebuie să-și adapteze structura în concordanță cu schimbările mediului intern și extern. Cea mai mică parte a organizației este individul, *nivelul individului* presupune competență, cunoștințe, performanță, dezvoltarea mediului de lucru, participarea, inițiativa și valoarea, și desigur recompensări pentru contribuția în activitate.

Următorul nivel este *nivelul de grup* care presupune performanța de grup (echipe de lucru, grupuri de proiecte, echipe de management, etc.).

Dezvoltarea grupului presupune originea dezvoltării performanțelor organizaționale, care este și un motiv de ce echipele tehnice sunt mijloace importante în dezvoltarea performanțelor organizaționale. Următorul și cel mai înalt nivel este organizația ca un tot întreg cu părțile sale componente. Mediul și grupurile de interes externe pot fi de asemenea privite ca un nivel suplimentar (Figura 1.2).

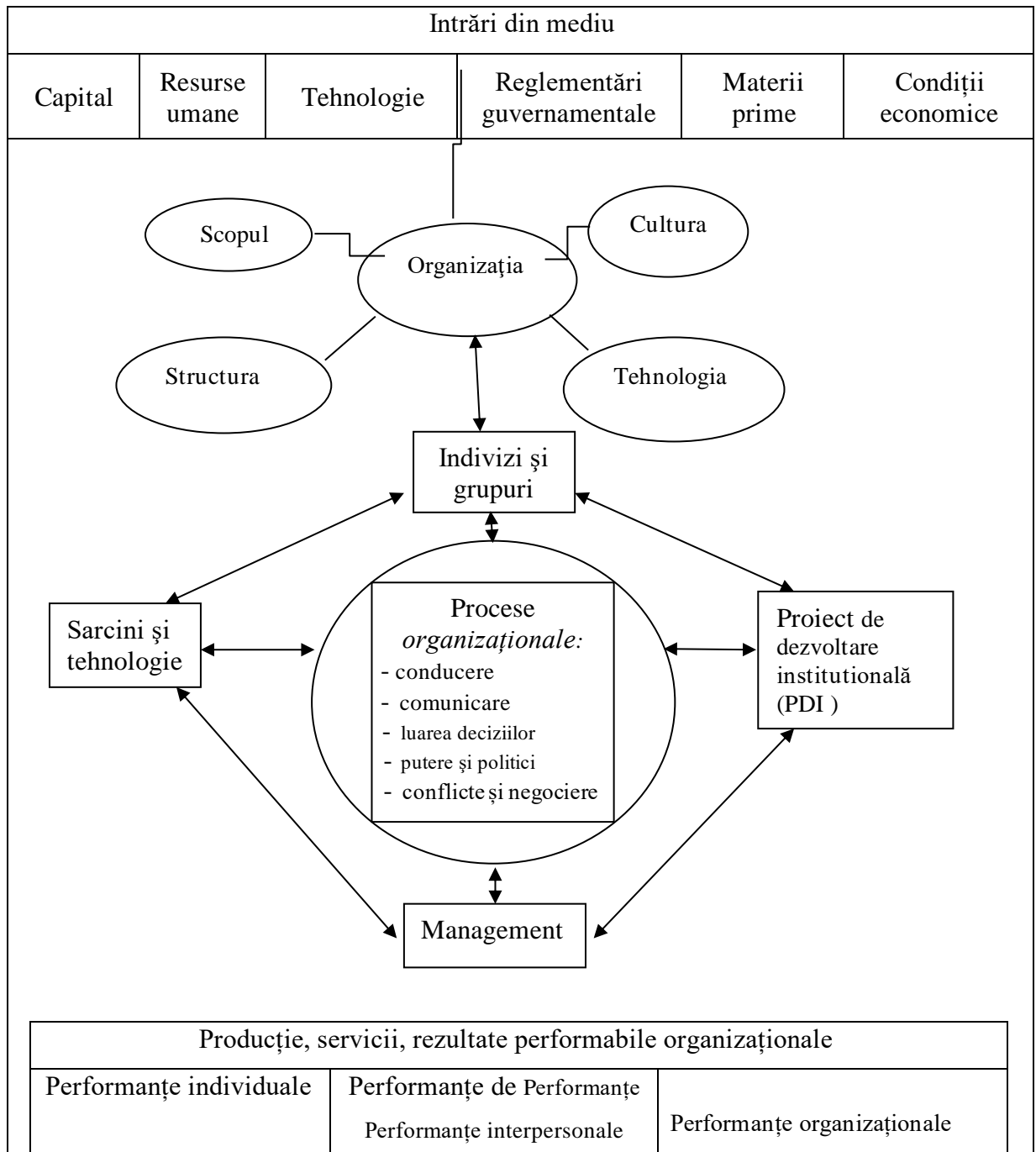


Figura 1.1. *Elementele configurative ale organizației*

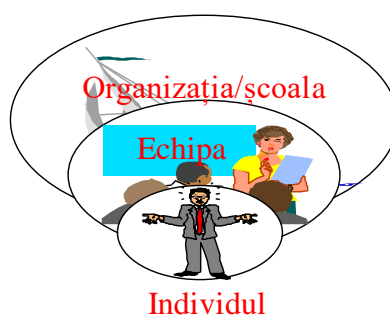


Figura 1.2. *Nivelele organizației/scolii (diferența dintre dezvoltare și schimbare)*

Dependența, participarea și puterea sunt caracteristici importante ale grupurilor de interes.

Astfel, W. Richard Scott [236] consideră că instituțiile reprezintă structuri sociale, extrem de dinamice, cuprinzând elemente culturale, de cunoaștere, norme și reguli, activități și resurse ce conferă stabilitate și semnificație vieții sociale.

Școala este o organizație, una care învață și produce învățare, structurându-și toate celelalte aspecte organizaționale și funcționale în această direcție supunându-se permanent logicii proceselor pedagogice. [240]

Interesul nostru este dedicat instituțiilor/organizațiilor de învățământ – școlilor. Ele sunt **concepute ca organizații**: de cunoaștere; care învață și produc învățare; aflate în proces de schimbare și dezvoltare. Această delimitare ne-a impus să abordăm și conceptele **schimbare, dezvoltare, creștere, dezvoltare organizațională**, deoarece ele sunt inerente investigației.

Din punctul nostru de vedere, **schimbarea** este un proces evolutiv și dinamic, care realizează trecerea dintr-o stare de echilibru în alta. Prin **dezvoltare**, se înțelege trecerea prin diferite faze progresive, spre o treaptă superioară; o extindere, dobândind proporții, forță; o creștere, o mărire, o degajare etc. [299], pe când **creșterea** - o dezvoltare, mărire treptată, educare, educație [ibidem 299]

Această lege ne-a direcționat să ne determinăm în formularea termenului **dezvoltare organizațională (DO)**, înțelegându-l ca ceea ce se referă la dezvoltarea organizației de tip școală. Așadar, **DO** se definește prin creșterea abilităților interne, asigurând structurile organizației, resursele umane, posturile, sistemele de comunicare și procesele de management și leadership pentru a valorifica complet motivația personalului de a lucra la potențial maxim.

În definiția **DO**, formulată de Beckard, se concretizează ca fiind „*efortul structurat, depus în concordanță cu dimensiunile organizației, gestionat de la cel mai înalt nivel pentru a*

îmbunătăți eficacitatea organizației prin intervenții alese conform componentelor științei comportamentului.” [Ibidem 262, p. 29]

Din ansamblul definițiilor, conchidem că **DO** este un efort pe termen lung, se referă la ansamblul organizației/școlii privind îmbunătățirea capacității sale de a rezolva probleme și a se adapta la mediu și o stare de gestiune a organizației/școlii întru sporirea performanțelor oamenilor, prin îmbunătățirea climatului organizațional, crearea unei atmosfere bazate pe încredere, cooperare între grupuri, valorificarea completă a potențialului uman.

Orice aspect din activitatea organizației este determinat de competențe, motivație și eficiență în organizarea personalului. Dintre toate sarcinile managementului, leadershipul este cea mai importantă deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizație.[115, p. 14]

„Cultura organizațională este un element decisiv pentru manifestarea leadershipului, fiecare instituție având comportamente specifice, reguli și valori, stabilite în funcție de anumite condiții... Există culturi favorabile dezvoltării competențelor de leadership și de noi lideri, cu potențial, care permit schimbările necesare și oferă libertate și recunoaștere a individualității.[219]

În această ordine de idei, distingem două concepte indispensabile privind procesul dezvoltării organizaționale [203, p. 44-46]: (1) *capacitatea organizațiilor de învățare* ;(2) *dezvoltarea personalului*.

Pentru înțelegerea conceptului *performanță*, vom compara câteva definiții, în DEX al limbii române [299], termenul dat cunoaște câteva accepțiuni precum: „*rezultat deosebit de bun*”. În literatura de specialitate, termenul *performanță se definește*, de asemenea, *prin rezultat deosebit de bun*. J.S. Kane, H.J. Bernadin ș. a. [136, p. 123-145; 297; 24] arată că: **performanța** este suma efectelor muncii; **performanța** înglobează doar efectele sau rezultatele care asigură atingerea obiectivelor strategice ale organizației și satisfacția clientului, atingerea indicatorilor așteptați.

P. Lorino consideră că actorii organizaționali interpretează *performanțele ca o miză eterogenă*. [161]. Organizația este performantă prin mișcările și complexitatea generată de strategie și uneori, chiar de către acțiunea unor principii intempestive[150]; [166]. În consecință, practicile corespunzătoare sunt diferențiate și ele implică o abordare multicriterială. În acest cadru, organizația se consideră ca un sistem conflictual socio-politic supus anumitor constrângeri economice. Există și opinii [76] care contestă utilitatea resurselor umane, prin referire la practicile sau mijloacele, pe care le pun în operă pentru a realiza performanțe. În plus, punctele de vedere diverg, raportându-se la misiuni, apelând la modelele performanțelor așteptate (Figura 1.3).

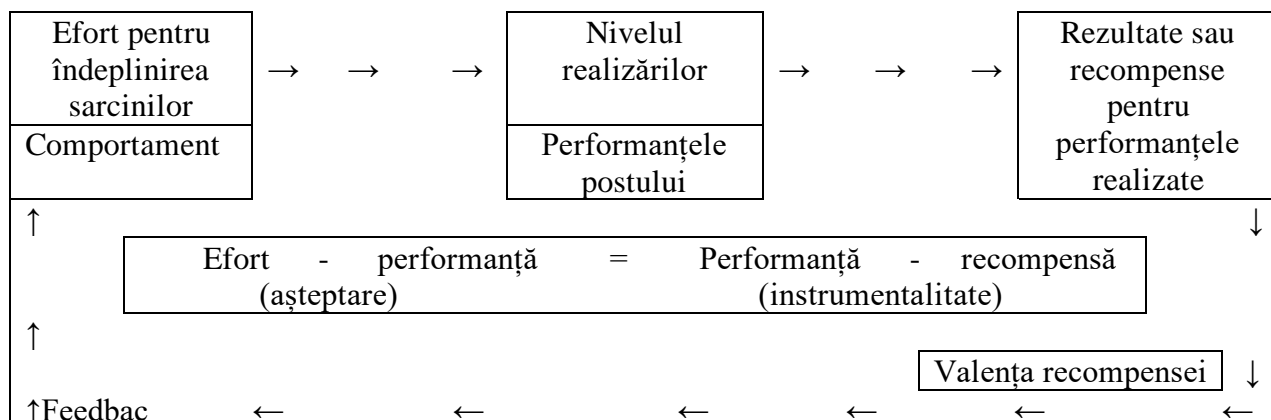


Figura 1.3. *Modelul performanțelor așteptate*

[modificat după 22, p.357] .

Pentru diferențierea performanțelor, autori precum M.Zlate și J.P.Campbell recurg la gruparea/clasificarea lor conform anumitor criterii taxonomici. Analizând diversitatea performanțelor, am reușit să elaborăm următoarea taxonomie a performanțelor, care în opinia noastră nu este exhaustivă, însă fiind deschisă pentru completare (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Taxonomia performanțelor

Criteriul taxonomic	Grupe taxonomice și categorii de performanțe
Apartenența la un sistem de referință: social; umană	Performanța socială. Performanța umană.
În raport cu rezultatul obținut	Performanța umană: - în posturile de lucru/muncă, - în grupul/echipa de muncă, - în întreaga instituție/organizație/societate.
Atașarea la individ și teritoriu	Performanța umană: - <i>individuală</i> , - <i>locală</i> , - <i>națională: absolută sau raportată la un anumit interval de timp.</i> - <i>continentală</i> , - <i>mondială</i>
Implicarea componentelor de bază ale personalității	Performanța umană: - psihică: - performanța științifică (sub formă de descoperire); - performanța tehnică (sub forme: invenție, , performanță literar artistică, economică, social-politică, educațională - fizică cu principală formă sportivă.
Nivelul, după natura resurselor	Performanța: - personală, - interpersonală, - grupală, - organizațională.

M. Zlate consideră performanța ca fiind „un nivel foarte înalt, superior, de atingere a obiectivelor propuse”, conform definiției comune a performanței și posibilității de măsurare a rezultatelor.”[apud 278, p.178].

Performanța, reprezintă modul în care acționează organizațiile, echipele și indivizii pentru a-și îndeplini sarcinile. În definiția lui J.P. Campbell, performanța este un comportament și ar trebui deosebită de rezultate sau efecte [41].

Performanța poate fi identificată stadial, după natura resurselor: *personală, interpersonală, grupală, organizațională*. Pentru performanța *personală* pledează Claude Duval și Yves A. Michoud în lucrarea *L'efficacité personnelle* (1970), cât și J.F. Decker în lucrările *Etre motive et réussir* și *Reussir son développement unanimité et professionnel* (1988-1989), apreciind drept resurse psihice necesare obținerii eficienței personale temperamentul, motivația, convingerea, voința, etc. [ibidem 51; 73].

Având în vedere schimbările actuale, procesul educațional și cel managerial necesită modificări constante, iar cadrele didactice, la rândul lor, au nevoie să se dezvolte continuu pentru a veni în întâmpinarea nevoilor elevilor și pentru a îndeplini standardele de performanță. În sistemul educațional au apărut noi reforme, care probează eficiența și eficacitatea acestora, provoacă regândirea abordărilor în ceea ce privește obținerea performanțelor și atingerea obiectivelor organizaționale. Competiția și obținerea succesului sunt provocări cu care CD se confruntă într-o eră a schimbării. Astfel, obținerea performanței este direct proporțională cu adaptarea la schimbările din educație și indicatorii/ standardele de referință. În scopul obținerii performanței, atât CD, cât și elevii se concentrează pe dobândirea competențelor necesare pentru a se dezvolta și pentru a desfășura o activitate de succes, caracterizată de *eficiență* și *eficacitate*, în cadrul organizației.

Motivația este un factor decisiv în activitatea **CD**, aflată în strânsă legătură cu satisfacția, care, la rândul său, influențează atitudinea și activitatea orientată spre obținerea rezultatelor. „Motivația și satisfacția au dubla calitate de cauză și efect.” [278]

În acest context, Cojocaru V., în cercetările sale, subliniază faptul că „managerul școlar, în prezent, trebuie să își dezvolte capacitatea de a contura o cultură organizațională puternică și un context avantajos pentru colectiv, cu scopul de a stabili echilibrul uman, libertatea prin armonizare. Este esențial ca managerul școlar să caute constant posibilități de dezvoltare și perfecționare.” [51]

Pentru a păstra un nivel de motivație ridicat, orientat spre obținerea performanței, conducătorul de școală evaluează competențele, asigură un mediu corespunzător de activitate și formarea în scopul dezvoltării pentru a menține nivelul de siguranță și de motivație al angajatului.

Prin urmare, nivelul satisfacției personale influențează activitatea CD spre obținerea noilor rezultate satisfăcătoare, a performanței la nivelul organizației, care să îi asigure statutul vizat, recompensa și posibilitatea de a avansa, dar și adaptarea la cerințele actuale și la schimbări prin formarea noilor competențe de leadership și asumare a responsabilității.

Conform studiilor analizate, s-au încercat mai multe definiții ale conceptului „performanță”. Cojocaru V. dezbate în cercetările sale dificultatea de a defini conceptul de performanță, analizând faptul că performanța este fie un comportament care duce la rezultate pozitive sau reprezintă chiar rezultatele – relația cauză-efect.[51]. Pornind de la semnificațiile acestui concept, ne axăm pe *managementul performanței*, ca proces dinamic, axat pe dezvoltare individuală și organizațională. *Actul managerial* necesită ajustări ce țin de *managementul performanței*, atingând un nou nivel, reprezentând „totalitatea intervențiilor strategice care influențează activitatea, pentru îmbunătățirea rezultatelor individuale și organizaționale, întrucât managementul performanței se azează pe dezvoltare și transformare.”[51]

În urma înțelegerii necesității abordării actului managerial în cadrul organizației, prin adaptarea acestuia la un management al performanței, analizăm în cele ce urmează conceptul de *performanță organizațională*.

Pentru a crea performanță, este nevoie de un proces evolutiv, care implică instrumente de măsurare și modalități de acțiune. Important este ca cel care emite un mesaj să și producă reacția necesară în planul schimbării. [162] Performanța este și un indicator valoric care capătă o anumită semnificație în funcție de modul în care a fost organizat și condus procesul de formare.

În semnificația sa naturală, performanța școlii pune în prim-plan reperele cu care acționează: *educaționale, juridice, organizaționale, sociale*. În același timp, performanța depinde de logicile instituționale, cu care se regăsesc în relațiile educaționale și raporturile intrainstituționale .[160]

Constatăm că ***performanța organizațională a școlii se referă la capacitatea ei de a-și atinge obiectivele***, care trebuie să fie clare și măsurabile [51, p. 119 - 120].

Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor care influențează în timp activitatea școlii, ducând la îmbunătățirea rezultatelor individuale și organizaționale (Figura 1.4).

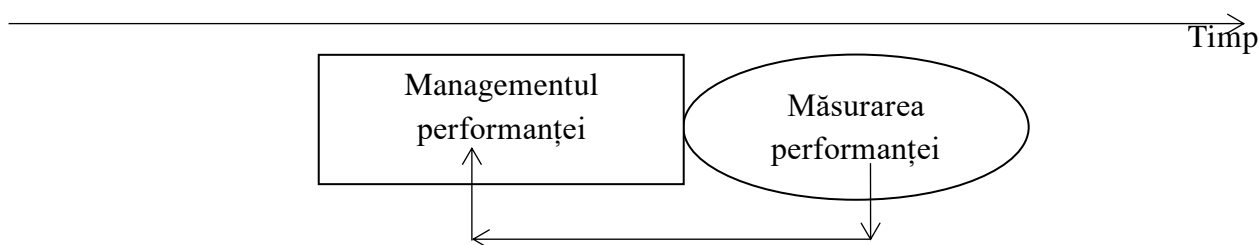


Figura 1.4. *Relația dintre managementul performanței și măsurarea performanței*

Managementul performanței în școală este reprezentat de stabilirea obiectivelor, de selectarea metodelor de cultivare a comportamentului performant, congruent cu obiectivele stabilite și se orientează spre asigurarea condițiilor necesare pentru obținerea rezultatelor maxime în rândul CD.

În concordanță cu schimbările actuale în educație și cu nevoile identificate, corelate cu obiectivele individuale și organizaționale, **dezvoltarea organizațională** are la bază dezvoltarea managementului performanței, acesta fiind un factor decisiv în abordarea pe termen lung a activității în scopul obținerii performanțelor organizaționale. Cojocaru V., în cercetările sale efectuate cu privire la schimbările survenite în educație, evidențiază faptul că „conceptul de DO este o strategie educativă care vizează o schimbare organizațională planificată, strategie ce intervine mai mult asupra valorilor, atitudinilor, relațiilor și climatului organizațional, asupra dimensiunii umane mai degrabă decât asupra structurii și tehnologiei organizației”. [53] Prin urmare, managerul școlar, în urma analizei de nevoi, stabilește o strategie pe termen lung, care va contribui la dezvoltarea organizațională prin respectarea fiecărei etape a DO: învățarea în cadrul organizației și dezvoltarea personalului, creând un mediu sănătos și sigur pentru personal, asigurând satisfacția acestuia și posibilitatea de a se dezvolta. [53] Astfel, conceptul DO poate fi abordat prin prisma conceptului de *motivație*. Importanța evaluării performanțelor oferă imagine asupra performanțelor atinse și stabilirea unor noi obiective legate de performanță, exercită o semnificativă funcție **motivațională** și reprezintă o bază obiectivă pentru dezvoltare.

În învățământul din România și Republica Moldova măsurarea performanței în școli este actuală și deschisă. Măsurarea performanțelor în școli are loc utilizând indicatorii evidențiați în cercetările savanților P. Lisievici [157, 304 p.; 196; 213.; 214 ; 222; 227; 228; 257] ș.a. În literatura de specialitate există și alte delimitări conceptuale cu privire la dezvoltarea organizațională a școlii în perspectiva creșterii performanței, ceea ce nu contrazice recunoașterea altor percepții și imagini al subiectului cercetat. Generalizând cele menționate, conchidem că dezvoltarea organizațională a școlii în perspectiva creșterii performanței se bazează pe *managementul motivării cadrelor*

didactice de a lucra la potențial maxim pentru a dezvolta performanțele organizaționale. Acest aspect al cercetării își găsește reflecție în următorul subcapitol.

1.2. Impactul teoriilor motivaționale pentru cadrele didactice asupra dezvoltării performanțelor organizaționale

Subcapitolul are drept scop delimitarea conceptuală a *managementului motivării*, pe de o parte, și stabilirea unor puncte de tangență și de complementaritate conceptuală privite prin prisma interdisciplinară și evoluționistă, pe de altă parte.

Este cert că o instituție de învățământ poate deveni performantă doar prin efortul comun al membrilor săi, performanța dovedindu-se o funcție a nivelurilor de abilitare și de motivare.

„Motivarea este modalitatea de a integra satisfacerea nevoilor și obiectivelor individuale ale personalului în atingerea obiectivelor organizaționale - stimularea salariaților, cu privire la îndeplinirea sarcinilor în mod mulțumitor; motivația este analizată prin raportare la necesitățile și interesele individului.” [216]

Din analiza diversității definițiilor managementului, formulate de diverși autori am sintetizat **categoriale de bază ale managementului** : libertate, răspundere, inițiativă, eficiență și **trăsăturile** acestuia : o *activitate umană complexă; existența unei organizații și a unui scop comun; utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale, energetice, informaționale, spațiale și temporale* pentru atingerea acestui scop; necesitatea unui *proces* complex de orientare și dirijare a membrilor instituției, de control și reglare a sistemului condus; *știința* de a descoperi legitățile ce guvernează procesele și relațiile de conducere; *caracterul social, umanist, eficient, eficace; corespundența mijloacelor, procedeeelor și influențelor* legităților inerente obiectelor conduse; *integralitate; arta* de a utiliza metode și tehnici corespunzătoare acestora în actul de conducere; *disciplină de studiu; tehnologie; personal administrativ și de conducere* (echipa managerială).

Managementul implică o activitate procesuală, pe parcursul căreia sunt îndeplinite (de către manager sau de echipa managerială) următoarele **procesele de management**: diagnoza, prognoza, proiectarea (planificarea), decizia, organizarea, coordonarea, **motivarea**, îndrumarea, controlul, reglarea și evaluarea, utilizând resurse necesare în mod eficient și eficace, pentru atingerea scopului/obiectivelor preconizate.

Managementul educațional constă în analiza proceselor și relațiilor desfășurate în cadrul instituțiilor educaționale, în cadrul procesului educațional, cu scopul de a descoperi sursa de generare și elaborare a metodelor și tehnicilor de conducere, pentru a asigura eficientizarea procesului.

Ținând cont de complexitatea **ME**, putem afirma că el posedă un caracter **social**, are un puternic rol **educativ, funcționează sistemic**, în concordanță cu politicile sistemului de management; are caracter **economic** - se urmărește continuu creșterea eficienței activității; **multidisciplinar**.

Aderând la sinteza făcută de A.Cherguț, evidențiem următoarele **principii** ale managementului, precum: *principiul eficienței; principiul utilizării cu maximum de randament a întregului sistem* (elemente teoretice, procese, relații, resurse, efecte); *principiul eficacității* (al performanței și calității); *principiul rolului central al obiectivelor; principiul participării specifice și responsabile a tuturor factorilor din cadrul organizației; principiul asigurării dinamismului conducerii, al promovării unor norme de conduită participativă* (răspundere, inițiativă, autoritate, motivație, disciplină, cooperare etc); *principiul antrenării echilibrate a elementelor într-o organizare rațională* (scopuri, acțiuni, resurse, mijloace, metode, factori, relații, rezultate); *principiul adaptării sistemului de management la caracteristicile concrete ale organizației; principiul motivării tuturor persoanelor implicate în procesul managerial al organizației*. [2, p. 234]

În sistemul educational, indivizii și grupurile umane constituie valoroase **resurse umane**. Elementele caracteristice ale resursei umane, importante pentru activitatea profesională desfășurată de către aceștia sunt *competența și performanța*. Considerăm că putem aborda competența resursei umane, având în vedere cele trei valori: **Cunoștințe, Abilități și Aptitudini**.

Dar pentru a da rezultate profesionale apreciabile, unui individ nu îi este suficientă numai competența. Mai are nevoie de ceea ce conduce la performanță, lucru reflectat într-o altă formulă: **Performanța = Competență + Atitudine**.

MRU reprezintă „*ansamblul de activități generale și specifice privitoare la asigurarea, menținerea și folosirea eficientă a cadrelor din instituția respectivă*”. [54, p. 115;]

MRU întrunește consensul teoriilor managementului științific și trebuie tratat **multiaspectual ca**: 1) funcțiune care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele; 2) ansamblul deciziilor și practicilor manageriale care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane; 3) ansamblul activităților de ordin operațional și de ordin energetic; 4) totalitatea activităților orientate spre angajați, având ca obiective: elaborarea unei strategii, proiectarea unui plan de dezvoltare instituțională, folosirea judicioasă a resurselor materiale, și dezvoltarea socio-profesională; 5) proceduri care vizează selecția personalului. [4]

Resursele umane ale școlii sunt alcătuite din elevii, corpul profesoral - CD, personalul de conducere - manageri educaționali și personal auxiliar. [202, p. 70]. Cadrele didactice și managerii

educaționali își aduc aportul substanțial la dezvoltarea performanțelor organizaționale. Analiza surselor de referință în domeniu [202, p. 70] ne permite să deducem că **acest** concept - *cadru didactic / profesor - include specialiștii educatori implicați în învățământul de toate gradele, care constituie cadrul personalului didactic.*

Pentru a-și realiza eficient performanțele activității sale complexe și a contribui la dezvoltarea performanțelor organizaționale, cadrul didactic trebuie să-și formeze și să manifeste competențe profesionale (**CP**) prin care înțelegem capacitatea persoanei (CD, manager) sau a unui grup de a interpreta un fenomen, de a soluționa o problemă, de a lua o decizie.

Cele mai importante competențe ale cadrelor didactice cu pondere asupra dezvoltării PO ale școlii, evidențiate în cercetare [202, p. 73] sunt: **CP** compusă din *competența științifică, psihosocială, psihopedagogică, și managerială; competența metodică; metacompetența.*

Literatura de specialitate pune la dispoziție diverse tipologii de manageri cu diferite aporturi la obținerea **PO**. Pentru cazul nostru, este benefică tipologia managerilor construită în baza variabilelor: (1) preocupării managerului pentru personal și a obiectivelor individuale (axa verticală); (2) a obiectivelor organizaționale și performanțelor (axa orizontală) - (Figura 1.5).

Abordarea problemelor personalului și a obiectivelor individuale	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
	Abordarea privind obiectivele organizaționale și performanțele								

Figura 1.5. *Cuantificarea bidimensională a tipologiei manageriale*, Sursa: [apud 219, p.46]

1.1. – *Managerul incompetent*, 1.9 – *Managerul populist*; 9.1 – *Managerul autoritar*; 9.9 – *Managerul participativ – reformist*; 5.5 – *Managerul reconciliator*.

Aplicarea acestui mod de tratare a **CD** și a **ME**, ca **RU** ale școlii, ne permite să afirmăm că ele sunt componentul fundamental în procesul de creare a serviciilor educaționale performante. Aceasta, se întâmplă în școlile, în care **CD** și **ME** urmăresc, în principal, maximizarea performanței **RU** cu eforturile care se depun. [252]

Conform considerațiilor lui Robert Miles, susținem că principala sarcină managerial-pedagogică a școlii constă în armonizarea variabilelor organizaționale (scopuri, obiective, structură, tehnologie etc.) cu variabilele umane (nevoi, potențial, atitudini, comportamente). [171]

Motivarea poate avea loc atunci când există un motiv, iar motivul este interpretat fie ca o varietate de fenomene și stări sau un stimulent pentru activitatea legată de satisfacerea nevoilor

subiectului; fenomen psihologic, care devine impulsul acțiunii ș.a. m. d. [299; 103; 195, p.76;]

Motivarea pentru cariera didactică reprezintă o prioritate pentru fiecare manager școlar, în zilele noastre. Termenul de motivație a trezit interesul, astfel încât în literatura de specialitate regăsim definiții precum: „Motivația reprezintă sursa de energie, direcționare și susținere a comportamentului”, până la definiții evolutive, care poartă amprenta contemporaneității: „Motivația privește influențele care garantează debutul, ghidarea, intensitatea și menținerea comportamentului.” [223, 105].

Fenomenul motivării are loc procesual și include următoarele etape: identificarea nevoilor subiecților; căutarea de soluții pentru satisfacerea nevoilor subiecților; selectarea obiectelor ce vor orienta comportamentul subiecților; obținerea performanțelor subiecților; recompensarea subiecților; o nouă evaluare a nevoilor. [57, p. 165].

Analiza definițiilor motivației date de V. Zlate [277], P. Golu [103], J. Nuttin [186] , Al. Roșca [231] ne-a determinat să evidențiem multiplele funcții îndeplinite de motivație: funcția de orientare generală; funcția de direcționare; orientare selectivă, și activă; funcția preferențială.

Din analiza literaturii, se relevă relația motivație-performanță susținută de teoria lui K. Lewin, privind premisa că motivarea angajaților depinde de intensitatea dorinței de a ajunge la performanță.

Sintetizând cele menționate anterior și aderând la opiniile existente, putem conchide că, **din perspectivă ME, motivația înseamnă abilitatea managerului/liderului de a crea un mediu în care CD pot și vor să genereze răspunsurile dorite de școală.**

În consonanță cu cele prezentate anterior, evidențiem două seturi de **factori ce determină motivația angajaților în obținerea performanței: factorii interni sau individuali și factorii organizaționali.** [182]

Influența acestor factori produce *motivația individuală* și *motivația organizațională*. Acești factori și tipuri de motivație interacționează afectând nivelul comportamentului sub formă de comportament individual (inițiat, direcționat, menținut).

Teoriile privind *motivația individuală* se referă la trei elemente principale: *interese, atitudini și nevoi*. *Interesele* indică direcția spre ceea ce individul consideră că îi este util. Odată identificate interesele de către manager, acestea devin parte integrantă din procesul de motivare a angajatului.

Motivația personală este influențată și de atitudinile care stau la baza predispoziției manifestate față de un eveniment, obiect sau persoană. Angajatul care consideră că desfășoară o activitate demnă este mai motivat, prin urmare, și performanțele sale vor fi ridicate.

Nevoile sunt dorințele sau trebuințele fizice și psihice ale persoanei. Teoriile motivaționale *gravitează în jurul acestei noțiuni* și este pe deplin explicabil, pentru că nevoile nesatisfăcute sunt sursele de energie ale comportamentului uman. Astfel este evidentă relația nevoi-motivare (Figura 1.6).

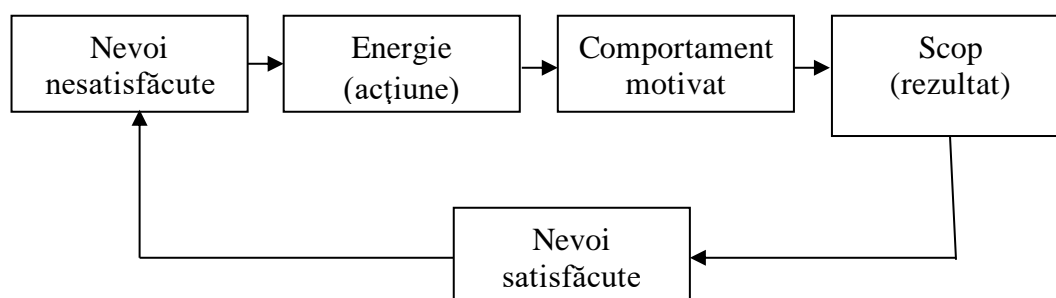


Figura 1.6. *Relația nevoi-motivare*
[Sursa: 246]

În acest context, pentru a urmări procesul de motivare a angajaților din cadrul organizației școlare, analiza logică pornește de la diferitele teorii ale motivării identificate în literatura de specialitate. Având în vedere că există o multitudine de abordări motivaționale, se impune sistematizarea acestora, luând în calcul complexitatea și diversitatea:

1. Tipologia lui Lopez (teorii mecaniciste, psihosociologice și antropologice)
Comportamentul uman este un **sistem deschis** sau **deschis-adaptativ**. [184]

2. Tipologia Longenecker și Pringle (teoriile organizaționale de conținut și de proces).
Cele de conținut se concentrează pe factorii care motivează salariații, iar cele de proces se concentrează asupra dinamicii motivării. [ibidem 184]

3. Abordarea lui Douglas Mc.Gregor (Teoriile X și Y: X reprezintă un concept ce are la bază motivația generală a lucrătorilor, iar managerii trebuie să îi convingă să își ducă la capăt sarcinile, în scopul atingerii obiectivelor organizației. Teoria Y este un concept ce are la bază motivarea generală a angajaților, prin raportare la relațiile interumane. [ibidem 184]

4. Teoria lui Abraham Maslow (necesitățile umane sunt: fiziologice elementare, securitate și siguranță, contacte umane și afiliere la grup, statut social și stimă și autorealizare. Acesta evidențiază că satisfacerea nevoilor menționate are o valoare motivațională apreciabilă numai până la un anumit nivel, în funcție de nevoile, potențialul și aspirațiile fiecăruia, urmate de creșterea motivării prin satisfacerea nevoilor de grad superior). [ibidem 184]

5. Teoria lui Frederick Herzberg (Satisfacțiile și insatisfacțiile sunt dimensiuni distincte ale stărilor emoționale specifice ființei umane, ce conduc la creșterea sau scăderea motivației, „Teoria celor doi factori a lui Herzberg”: factorii care determină motivația sunt factorii

motivaționali (*satisfiers*), iar factorii care reduc motivația sunt factorii de igienă sau contextuali (*hygiene factors*). [ibidem 184]

6. Abordarea Contingency constă în identificarea unuia sau mai multor seturi de variabile ce reflectă starea și evoluția instituției, mediul exterior și sistemul de management, evidențiind modul în care acestea influențează motivarea personalului și feedback-ul). [184]

7. Viziuni contemporane privind motivația

▸ **Teoria Echității:** oamenii sunt motivați la început. [184]

▸ **Teoria Așteptării (a lui Vroom):** există trei elemente motivaționale de bază în acest proces de management: **V – valența motivațională; E – așteptarea salariatului; I – instrumentalitatea.**

▸ **Teoria Întăririi (Încurajărilor):** un comportament răsplătit se poate repeta. [184]

▸ **Teoria achiziției succeselor,** propusă de Mc.Clelland, afirmă că nivelul comportamentului este orientat pe baza nivelului de aspirație; *succesul* este considerat caracteristica societății moderne.

Încheind analiza teoriilor motivaționale, propunem o matrice de sinteză a teoriilor examinate care întegrează categoriile, caracteristicile, teoriile și exemple de motivare (Tabelul 1.2).

Tabelul 1.2. Clasificarea teoriilor motivaționale

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
Teorii de conținut	Vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat	- Ierarhia nevoilor - X – Y – Z - Factori duali - ERG - Achiziția succeselor	Motivația prin bani, statut social și realizări
Teorii de proces	Vizează factorii care direcționează comportamentul	- Performanțe așteptate - Echitate	Motivația prin pomirea interioară a individului pentru muncă, performanță și recunoaștere
Teorii de întărire	Vizează factorii care determină repetarea unui comportament	- Condiționare operantă - Întăririi (încurajărilor)	Motivația prin recompensarea comportamentului
Abordarea Contingency	Vizează seturi de variabile ce influențează motivația și relații dintre ele	Teoriile contingency	Particularizat la fiecare organizație și context managerial

Un rol important în abordarea motivației pentru creșterea, dezvoltarea performanței în organizații îl are managementul de succes. Studiul literaturii ne pune la dispoziție formula de aflare a succesul activității umane [apud 225]: $S = A \times M \times O$, unde: S – succesul activității umane, A – abilitatea managerială, M – motivația de a conduce, O – oportunitatea.

Constatăm că **satisfacția** a fost definită în cercetările lui L. Porter și A. Lawler ca fiind măsura în care recompensele ating sau depășesc nivelul considerat echitabil [53, p. 111]. În cercetarea noastră, prin **satisfacția profesională a CD** se înțelege o configurație psihică complexă, constituită dintr-un set de atitudini pozitive ale CD față de activitatea profesională.

Satisfacția sau insatisfacția generate la locul de muncă reprezintă efectele diferenței dintre activitatea desfășurată de angajat și așteptările sale. [163, pp. 15-19].

În contextul examinat, al PO, prezintă interes deosebit *motivarea schimbării și în special, analiza resurse-nevoi* din perspectiva motivării schimbării. Analiza resurse-nevoi este deosebit de importantă.

Nevoile profesionale constituie elementul catalizator al satisfacției profesionale. Satisfacerea nevoilor profesionale la nivelul expectanțelor CD produce acest sentiment.

Gama motivațiilor utilizabile în organizațiile moderne și în școli, este deosebit de cuprinzătoare și variată, deoarece ele pot fi clasificate în dependență de strategiile de motivație justificate. În cazul nostru motivațiile se împart în *motivații pozitive, de angajare și negative; de respingere, abținere și evitare; motivația reală și cea apreciată sau prelucrată și raționalizată* ulterior de o persoană; *motivația mărturisită și cea latentă; motivația de scurtă durată și motivația amplă, îndepărtată; motivația interioară/intrinsecă și exterioară/extrinsecă; motivația cognitivă și afectivă.*

Conform cercetărilor s-a stabilit că ansamblul necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, atitudinilor, eforturilor, deciziilor, acțiunilor și comportamentelor salariaților, corelate cu performanțele individuale și organizaționale și cu motivațiile activizate, structurate și particularizate sub influența variabilelor individuale, organizaționale și contextuale implicate devin elemente ale *ciclului motivațional al angajaților din organizație* (Figura 1.8). [184]

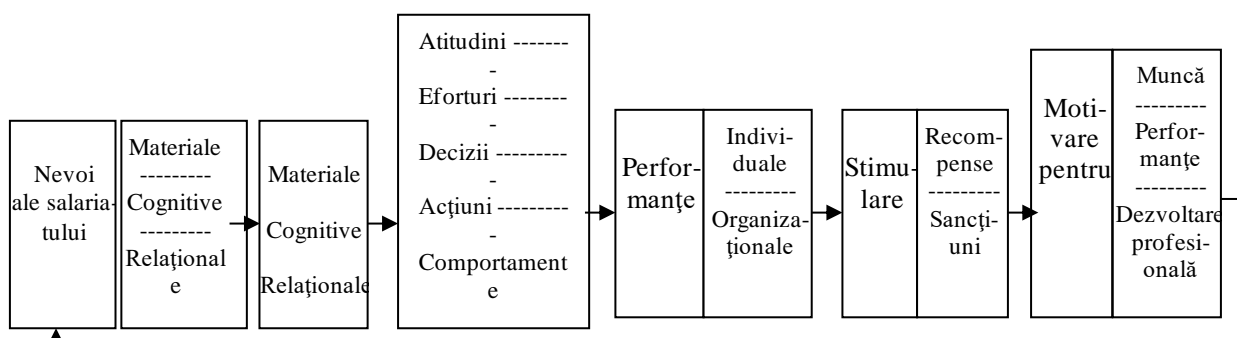


Figura 1.7. *Ciclul motivațional al angajaților din organizație* [sursă: 184]

Implicarea are la bază motivarea și satisfacția, toate împreună devenind elemente ale unui întreg ciclu motivațional, elaborat pentru CD din școli (Figura 1.8) în cercetările efectuate de V. Andrițchi.

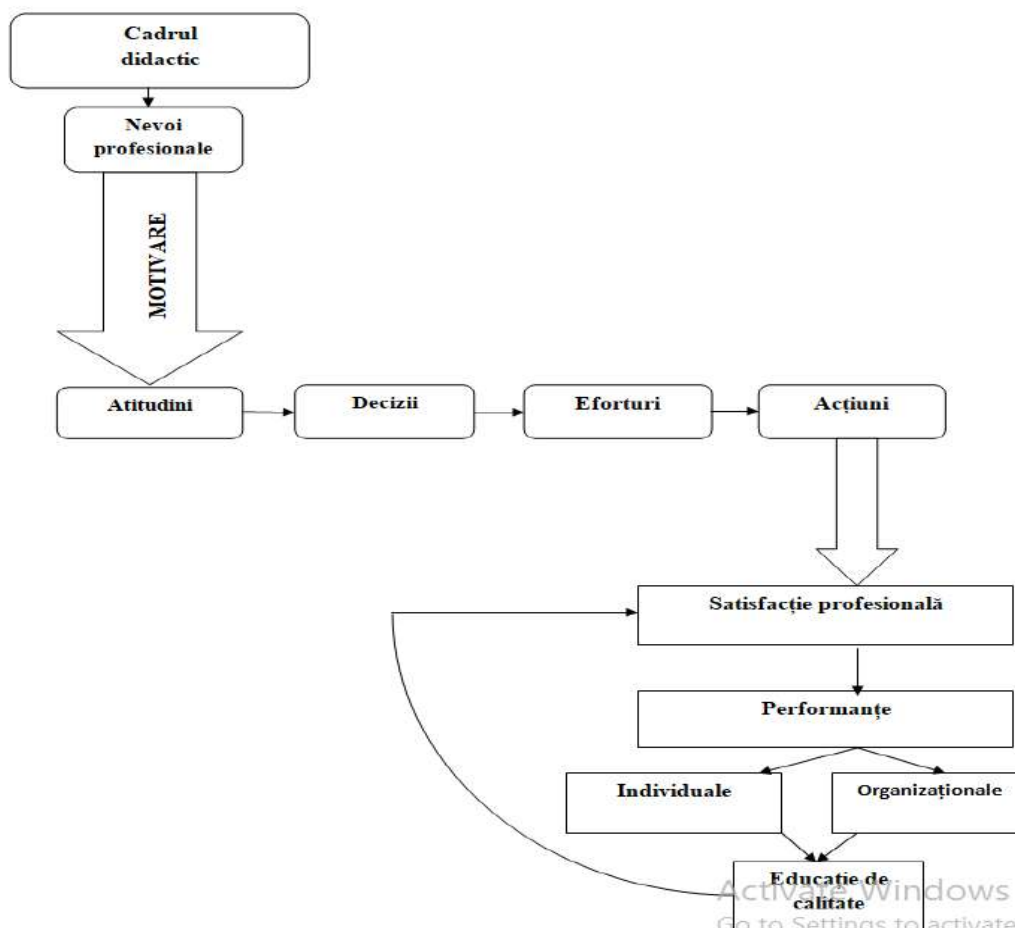


Figura 1.8. *Ciclul motivațional al cadrului didactic* [apud 5]

Folosirea eficace a motivațiilor, evidențiate, în școală cere calități native și pregătiri deosebite, care, de fapt, reprezintă elemente din conținutul **leadershipului**, ca instrument al MM.

Realizarea de către manageri/lideri a unei motivări eficace implică respectarea unui ansamblu de cerințe prezentate în Tabelul 1.3.

Albert Bandura îl citează pe K.R. White (1982) în cercetările sale, susținând că persoanele cu numeroase abilități asemănătoare pot avea o activitate slabă, adecvată sau extraordinară, în funcție de fluctuațiile propriilor convingeri ce țin de eficacitate. Autoeficacitatea este considerată un factor ce contribuie la atingerea performanțelor, indiferent de abilitățile deținute. O funcționare eficientă implică utilizarea corespunzătoare a abilităților și a convingerilor ce țin de eficacitate.

[15]

Eficiența realizării este un element de predicție în ceea ce privește nivelul și modificările din cadrul aspirațiilor academice și performanței. [276]

Tabelul 1.3. Cerințe motivaționale în activitatea cadrelor didactice

Nr. crt.	Cerințe
1.	Angajarea și utilizarea în cadrul școlii de CD care apreciază rezultatele pe care acestea le furnizează.
2.	Determinarea elementelor pe care CD și le așteaptă și oferirea lor ca recompense.
3.	Asigurarea CD în permanență cu sarcini interesante, ce le <i>sfidează</i> posibilitățile, incitând la autodepășire, la creativitate, utilizând diverse metode (rotația, lărgirea conținutului activităților, îmbogățirea atribuțiilor etc.).
4.	Particularizarea motivațiilor ca fel, mărime și mod de acordare în funcție de caracteristicile CD, ajungând până la personalizarea lor.
5.	Acordarea motivațiilor pentru a economisi resursele și a asigura perspective motivaționale și profesionale CD pe termen lung, bazate pe așteptări rezonabile și accesibile.
6.	Comunicarea CD, foarte explicit, a sarcinilor, nivelului realizărilor și performanțelor previzionate.
7.	Încadrarea CD în activitățile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac, obținându-se în acest mod autorecompensarea lor.
8.	Utilizarea combinată a recompenselor (pedagogice, economice, moral-spirituale).
9.	Informarea CD cu privire la recompensele și sancțiunile prevăzute de rezultatele efectiv obținute.
10.	Acordarea variată de recompense la diferite perioade, pe măsura necesităților.
11.	Aplicarea mixtă a motivațiilor imediat după finalizarea activităților programate.
12.	Minimizarea sancționării CD.
13.	Oferirea CD în permanență a recompenselor dorite și aștepte în continuare.
14.	Motivațiile acordate CD să fie percepute de aceștia ca fiind corespunzătoare.

În opinia noastră, cerințele încorporate în Tabelul 1.3 cuprind sfera de activitate a CD, pornind de la tratarea proceselor motivaționale în dinamica lor.

Convingerile autoeficacității au un rol central în gestionarea cognitivă a motivației. [234]; [233]; [235]. În cadrul activităților care implică competențe, convingerile ce țin de eficacitate influențează în măsura în care oamenii acționează pentru a obține rezultatele așteptate. În activitățile în care rezultatele depind de calitatea performanței, convingerile legate de eficacitate determină tipurile rezultatelor prevăzute. [15] Convingerile de autoeficacitate cresc motivația, iar acest aspect este coroborat în studii ce țin de productivitate în diverse domenii. [17]; [83].

Noile orientări și realități ale vieții moderne provoacă adesea incertitudini, situație care implică și schimbarea sistemului motivațional, dar și *schimbări structural-organizatorice, schimbarea culturii organizaționale* etc. pentru evitarea scăderii performanțelor CD [51, p. 134].

Motivarea schimbării, în opinia noastră, presupune o bună cooperare între părțile implicate, un anumit climat organizațional și un sistem de comunicare adecvat, participarea și implicarea CD în deciziile de schimbare, sistemul informațional și de recompense corespunzător. **Factorul-cheie al schimbării este schimbarea comportamentului**, modelare care ține de elementele: **organizaționale** –*sistemul de valori, politici și strategii, structura organizatorică, sistemul și subsistemele organizaționale, tehnologiile organizației*; **individuale** - *roluri și responsabilități, credințe și atitudini, abilități* [51, p. 134]; [194]; [197].

Performanța CD este influențată de o serie de factori, dintre care, *cei interni* au o semnificație deosebită, deoarece aceștia conferă valoare comportamentului și determină CD să acționeze într-un sens sau altul pentru obținerea rezultatelor proiectate. Dintr-o asemenea perspectivă, R.Dennis Middlemist și M.Hitt consideră că performanța este o funcție a nivelurilor de abilitate și de motivare [apud 54, p.165]: $P = f(\text{abilitate} \times \text{motivare})$.

Motivația performanței se considerată o sursă importantă a variantei performanței profesionale [12] [165] și efectul unui conflict emoțional între apropiere - *Speranța de succes* și evitarea – *Frica de insucces*.

Studiile în domeniu au permis identificarea **variabilelor motivaționale la nivelul organizației**, grupate în *variabile individuale, variabile organizaționale și contextuale*. [184]

În contextul MM este important să evidențiem folosirea eficace a motivațiilor CD de către manageri/lideri care solicită **pregătire profesională respectiv la nivel de leadership** manifestată prin trei caracteristici distincte: *viziunea/direcția dezvoltării, motivația personalului și reprezentarea organizației căruia îi sunt proprii*.

În teză ne vom opri pe **motivarea internă a cadrelor didactice** din instituțiile școlare. Vom prezenta și argumenta un șir de principii, teorii condiții, strategii de motivare, dezvoltarea unei comunități profesionale de învățare și crearea contextului de manifestare a profesorilor - lideri, pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Evidențiem faptul că ceea ce apropie școala de celelalte organizații este caracteristica ei de organizație care învață, care, potrivit lui Peter Senge, reprezintă a cincea disciplină aplicată în educație, iar ceea ce o deosebește este că în această organizație se produce învățarea, are loc modelarea și progresul, se realizează performanța.[240]

Întrucât „instituțiile sunt mai degrabă manageriate (managed) decât conduse (*lead*)”, s-a constatat necesitatea de a dezvolta înțelegerea exercitării leadershipului.[53] Pentru a desfășura acest proces, managerii școlari, cu scopul primordial de învățare al fiecărei instituții de învățământ, au în vedere dezvoltarea competențelor proprii, în rândul cadrelor didactice și al elevilor. În

cercetările sale, Cojocaru V. definește competența ca fiind „abilitatea de a transforma ideile în practici de succes.” [53].

În contextul actual, în care angajații sunt implicați tot mai mult în procesul decizional, este necesară evaluarea competențelor, dar și negocierea abilităților și a disponibilităților. Este necesar ca actul managerial să fie adaptat, de această dată, prin managementul competențelor, ce are un rol foarte important în organizație, întrucât schimbă perspectivele de până acum și pune accent pe relația „individ – post”, nu pe relația „post – individ”. În această situație, evaluarea competențelor se schimbă, având un nou obiectiv - valorificarea angajatului.

Din aceste considerente, am încercat prin studiul nostru să luăm în considerare efectele stilurilor de conducere, ceea ce oferă ele angajatului și ce se așteaptă de la acesta, în conformitate cu competențele sale, pentru a-l motiva în scopul dezvoltării performanțelor organizaționale, ce contribuie la **DO**.

Motivația pentru cariera didactică a devenit în zilele noastre un obiectiv important pentru fiecare director școlar. Sistemul de învățământ reprezintă motorul de dezvoltare pentru progresul social, tot așa, resursa umană reprezintă elementul cheie privind succesul și viabilitatea măsurilor de reformă la nivelul sistemului de învățământ.

1.3. Leadershipul educațional din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale în școală

Realizarea managementului motivării **CD** va contribui la **DPO** dacă managerii și liderii instituțiilor școlare aplică, în calitate de instrument motivațional, leadershipul.

În teoria și practica educațională, conceptul de management este dublat sau substituit de conceptul de leadership. Aceasta reprezintă nu doar schimbări semantice, ci sunt transformări mai profunde în conceptualizarea conducerii sistemelor sociale și a școlilor. [38]; [39, p. 21]

După cum s-a arătat în subcapitolul anterior, managementul este un proces care face posibilă atingerea obiectivelor școlii manifestate în formă de performanțe.

Dat fiind faptul că, conceptele *management*, management educațional, manager sunt deja definite, în continuare este nevoie să delimităm conceptele *lider*, *leadership* și *leadership educaționale*.

Conform The Oxford English Dictionary (1933), termenul *lider* a fost utilizat încă în secolul al XIV-lea., de la care a derivat și termenul *leadership*, apărut pe la anul 1700. [197, p. 147]

În limba română termenul lider, după cum menționează DEX al limbii române și cercetătorul M. Șleahțișchi [299]; [258, p.7] se înlocuiește cu termenii: conducător, favorit al

puterii, șef.

Actualmente nu există o definiție unanimă a termenului lider. Există încercări de a justifica etimologic termenul *lider* cu termenul *leading* (a dirija, a comanda), ceea ce implică o orientare, o direcție.[1]

Analiza diferitelor *definiții* ale conceptului ne-a permis să constatăm că ele pot fi reduse la câteva *varietăți* [197, p. 105; 256]: *persoane investite cu putere prin numire sau alegere; persoana centrală în grup, persoane preferate / populare, specialistul în sarcină, membrul unui grup exercitând în fapt o influență acceptată asupra ansamblului grupului.*

În toate cazurile enunțate, ideile se află, de fapt, în jurul unuia și aceluiași nucleu epistemologic: *liderul, care se caracterizează prin preponderența influenței sale asupra celorlalți membri ai grupului, el constituind polul în jurul căruia acestea din urmă se grupează și regrupează mereu.* [197, p. 105]

Diferențele dintre *lider - manager* se manifestă prin [197, p. 91-92]:

Managerul	Liderul
<ul style="list-style-type: none">• administrează resursele cu chibzuința• menține echilibrul economic• pune accent pe sisteme și structuri• se bazează pe control• are viziune pe termen scurt• întreabă cum? și când?• țintește rezultatul final• imita modele de succes• accepta statusul, destinul• este soldatul clasic bun, competent• face bine lucrurile• este format și învață prin instrucție• respectă eficiența	<ul style="list-style-type: none">- inovează/ descoperă noi oportunități- dezvoltă activitatea încontinuu- pune accentul pe oameni- inspire încredere- are o viziune pe termen lung- întreabă ce? și de ce?- țintește conceptual, orizontul- pune bazele a noi modele- își provoacă destinul- este propriul sau general- face lucruri bune- este nativ și se formează prin educație- respectă inovația

Din cele menționate, observăm că între conceptele manager și lider există o intercalare care poate fi reprezentată prin conceptograma din Figura 1.9.

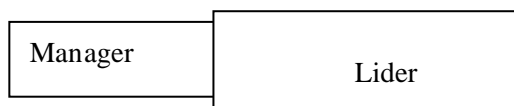


Figura 1.9. *Conceptograma manager – lider*

De asemenea, există diferențe între termenii *management* și *leadership*, deoarece activitățile desfășurate de manageri și CD au evoluat de la management spre leadership; leadershipul a depășit managementul ca descriptor principal în ceea ce presupune conducerea și

îmbunătățirea organizațiilor. De menționat că acest concept, *leadership*, este inerent sintagmei *managementul educațional (organizației/școlii)* și are un număr de înțelesuri diferite. [194, p. 9 - 21] și [194, p. 3 - 19] Cea mai clară distincție a leadershipului este asociația lui cu *schimbarea*, pe când managementul – cu *menținerea*. [39, p. 21]

Pentru cazul nostru, evidențiem sensul general al conceptului, prin care *leadership* înseamnă managementul școlii ca întreg, adică: conducerea administrativă, planificarea activităților, luarea deciziilor privind activitățile zilnice etc. În sens restrans, *leadershipul* înseamnă influențarea persoanelor pentru a acționa într-o direcție anumită, în scopul realizării anumitor obiective.

Analiza cercetărilor [197, p. 107-110]; [194, p. 9 -21] [194, p 3-19] [127, p. 88 - 150] ne arată că diferențele definițiilor leadershipului se referă la autoritatea față de obiective, concepțiile despre muncă, relațiile cu ceilalți, autopercepția și dezvoltarea etc.; pe când partea lor comună se identifică prin dimensiunile: **influența, valorile și viziunea**, care la rândul lor necesită competența umană.

În context, concluzionăm că o persoană poate să fie *manager* și să se manifeste ca *lider*. Cu alte cuvinte, accentul strategic se deplasează, pe măsură ce ne mișcăm de la *management* la *leadership*, de la dezvoltare și optimizare la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții la performarea unor roluri, de la dirijarea/ghidarea oamenilor la inspirarea și motivarea lor.

Generalizând definițiile categoriei *leadership* [194]; [197, p. 107-110]; [256]; [127, p. 88 - 150], constatăm că el este un fenomen complex. Caracterizarea termenului *leadership* în cercetări întrunește: a) **analiza conotațiilor etimologice** ale termenului și introducerea lui în vocabularul științific; b) **evoluția lui**; c) **substituirea lui cu cel de management**; d) **leadershipul** se focalizează pe fațetele posibile **condiționate de obiective** urmărite. Din perspectiva educației, esențială devine personalitatea liderului, iar pentru conducere, management și tehnologie – produsul, performanța și procesul leadershipului; e) **definirea leadershipului în raport cu inteligența, motivarea și emotivitatea**; f) elucidarea **raportului leadership – realizarea obiectivelor**. [197, p. 103 - 157]

În definițiile leadershipului [256]; [127, p. 88 - 150] figurează elemente-cheie: 1. **procesul** - conducere, management; 2. **influența** – ” capacitatea unui individ de a influența și a permite celorlalți să contribuie la eficacitatea, reușita, performanța organizației” [122] 3. **grupul** - organizația; 4. **obiective**; 5. **puterea**; 6. **poziții ierarhice**.

În acord cu elementele-cheie, cele mai frecvente **dimensiuni ale leadershipului** sunt: *produsul, personalitatea liderului, mediul, grupul*. Putem sublinia faptul că **pentru leadership**

este caracteristic fenomenul sinergiei, deoarece el presupune abordarea globală și poate fi corect tratat din prisma teoriei sistemelor.

Aceste condiții servesc drept bază pentru definirea conceptului **leadership**, utilizând instrumentul științific *conceptul circular* [90]; [230] Spre exemplificare, propunem definițiile leadershipului construite prin această metodă:

1. **Leadershipul** este o disciplină științifică și obiect de studiu al conducerii sistemelor sociale de către lider.

2. **Leadershipul** este un demers care mobilizează numeroși indivizi, grupuri sau organizații. Aceștia pot apela la numeroase studii teoretice și practice, pentru a transforma/schimba elementele unei anumite situații, utilizând instrumente concrete.

3. **Leadershipul** este activitatea conjugată, procesul prin care se focalizează, într-o sinergie de factori biologici, psihologici și sociali, întreaga personalitate a liderului, implicată în producerea ideilor de conducere și produselor/performanțelor.

4. **Leadershipul** este aptitudinea liderului de a inspira și genera idei, viziuni și produse/performanțe.

5. **Leadershipul** este influența exercitată de lideri în vederea alinierii obiectivelor personale la cele organizaționale, cu scopul obținerii performanțelor.

6. **Leadershipul** este instrumentul managerial orientat spre satisfacerea nevoile persoanelor (cognitive, afective, relaționale), în vederea motivării pentru rezolvarea sarcinilor și atingerea obiectivelor organizației/grupului.

Faptul existenței diverselor definiții și elemente suficiente și îndeplătore pentru a formula o definiție dau posibilitate să producem o definiție generoasă proprie leadershipului. Astfel, **leadershipul** este un instrument de influențare de către lider a membrilor grupului/echipei/organizației în scopul atingerii obiectivelor comune, este o formă de putere, o putere dată de oameni, și nu de poziția ierarhică.

După cum observăm în definiția leadershipului figurează elementul-cheie – *process*. Acest proces implică participarea următoarelor componente: **Liderul, Discipolul/executorul, Contextul, Rezultatul**. [197, p. 107-110].

Din perspectivă interacțională, definiția noastră presupune faptul că **leadershipul** este un proces reciproc, tranzacțional, transformațional și de urmărire a scopurilor. [ibidem 197, p. 148]

Leadershipul, ca proces, exprimă dinamica implementării/realizării acțiunilor și operațiilor pentru a defini obiectivele, a selecta metodele și mijloacele necesare, influențelor și mijloacele suficiente pentru atingerea obiectivelor. Acțiunile, adică sub-procesele, procesului de leadership sunt: analiza, prognoza, planificarea, luarea deciziilor, motivarea, reglarea și controlul,

care se aplică la orice obiect și subiect a diferitor niveluri de leadership. Aceste sub-procese se mai numesc și **funcții operaționale**.

Disponând de această bază teoretică generală a leadershipului putem să ne focusăm și asupra conceptului **leadershipul educațional (LE)**.

LE este fenomen al conducerii organizației educaționale, des invocată în actualul context al reformelor educației, conform căreia el reprezintă o soluție și o țintă pentru managementul schimbării în sistemul educational și în organizația școlară.

În legislația românească și cea moldovenească a sistemului educațional, nu există noțiunea de LE. Însă, în lucrările științifice de profil educațional pe plan internațional, acest concept este cercetat ca fenomen de conducere al organizației școlare. [197] Accentul demersului analitic cade pe aspectele particulare ale organizației școlare în care se vizează rolul comunității, al politicilor publice în domeniul educației, al parcursului de formare al managerilor/leaderilor de unități școlare, influența specificităților locale. [38, p. 21]; [197]

Din multiplele definiții ale conceptului de leadership ancorate în context pedagogic, găsim: „Leadership – proces definitiv pentru arta conducerii oamenilor, proces prin care se exercită influență asupra celorlalți, în scopul motivării și organizării grupurilor, (...) prin trăire de experiențe sociale și profesionale inedite și, desigur, prin exersarea practică a abilităților de manager și de leadership”. [30, p.224].

Așadar, **leadershipului educațional** este un proces de influențare de către lider - cadrul didactic, manager - a membrilor grupului/echipei/școlii în scopul atingerii obiectivelor comune, exprimă o formă de putere dată de oameni, și nu de poziția ierarhică.

LE poate avea loc numai dacă există *obiectul* și *subiectul* conducerii. *Obiectele* LE sunt sistemele, subsistemele, procesele; nevoia și capacitatea de conducere care apar în subiectul condus. *Subiectul* LE posedă anumite atribute necesare pentru definirea conștientă a scopurilor, pentru construirea și selectarea condițiilor educaționale și de conducere specifice, un set de metode, mijloace și influențe pentru atingerea obiectivelor și realizarea procesului de conducere al sistemului educațional.

În LE, se folosesc *metode* și *forme* existente în pedagogie și management, iar în cadrul procesului de LE apar *relații* și *interlegături* între persoanele instituției educaționale – CD, manageri și beneficiarii serviciilor educaționale (elevi, părinți).

Metodele LE pot fi grupate în mod condiționat în metode: *pedagogice/educaționale; organizatorice și managerial, operative, statistice și matematice; pe baza analizei, de prognozare; de stimulare a creativității (intuitive -analogie; analitice – euristică, sinectica)*.

La nivel de școală, în funcție de nivelul de management, LE se manifestă prin **formele**: *consiliul de administrație, consiliul profesoral, catedrele metodice, comitetele părinți/de elevi, cercurile pedagogice, seminarii*. Alături de aceste forme de *nivel intern*, LE se realizează și la *nivel extern*. [197, p. 233]; [19]. Pentru aceste nivele de LE sunt caracteristice: 1) prezența comunității și a spiritului de echipă; 2) acțiune, progres, rezultate, performanțe; 3) motivație individuală intrinsecă; 4) împărtășirea comună a scopurilor și a viziunii.

Dacă se acceptă ideea integrării și ținem cont de aria de influență a CD lider și de finalitățile procesului managerial, atunci se prezintă trei nivele de LE [25]: Nivelul interior - *LE personal* (CD lider își conduce propria dezvoltare profesională), Nivelul public și particular - *LE instituțional, în sens strict restrâns*. (CD lider contribuie la îmbunătățirea funcționării școlii prin optimizarea activității didactice la clasă/grupă), Nivelul public și particular - *LE instituțional, în sens larg* (CD lider contribuie la îmbunătățirea instituției în sens larg, dezvoltând PO ale școlii).

Deja e dovedit că eficiența și performanța instituției educaționale este direct proporțională cu nivelul de implicare a CD în toate aspectele ce țin de funcționarea instituției.

La nivelul II și III LE se manifestă în cadrul catedrei și instituției prin realizarea în comun a unor cercetări-acțiune care vor soluționa problemele identificate; diseminarea de către CD lideri a experiențelor pozitive înregistrate în activitate și procesul de cercetare-acțiune. [25]

LE este considerat elementul inerent al MM: „Leadershipul și managementul sunt două activități distinctive și complementare. Ambele sunt necesare pentru a avea succes în mediul actual atât de complex și variabil” [143]

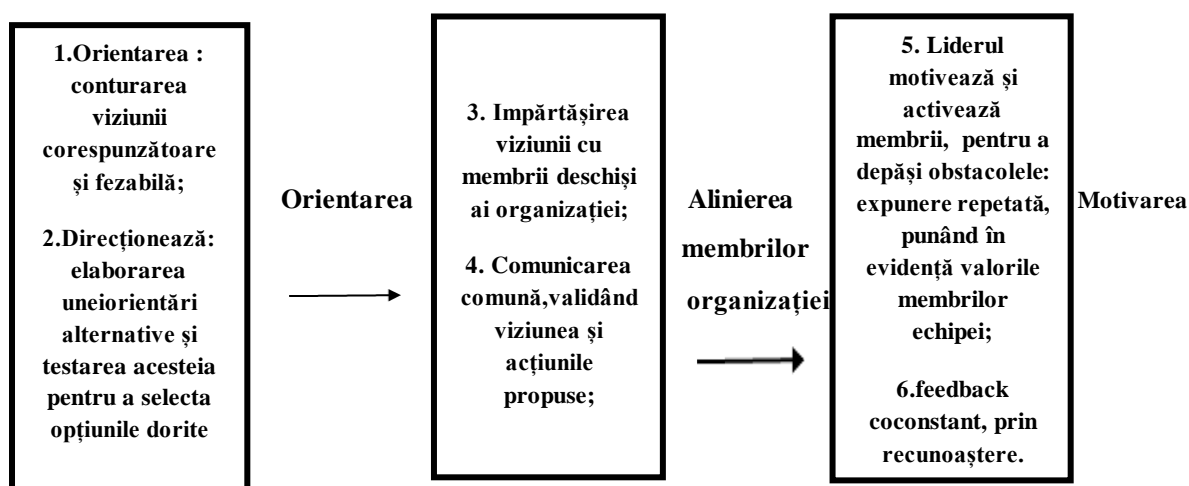


Figura 1.10. *Dimensiunea socială a leadershipului în organizații*, Sursa: adaptare [143, pp. 59-

Astfel cum reiese și din Figura 1.11, Leadershipul contribuie la implementarea eficace și eficientă a deciziilor organizaționale, dezvoltă relațiile umane și mobilizează alte persoane pentru a se ridica reciproc la niveluri superioare de motivare sau de angajament.

O puternică dimensiune socială regăsim în teoria leadershipului în organizații care produce schimbarea prin trei subcomponente: stabilirea unei viziuni, alinierea și motivarea membrilor organizației (Figura 1.11).

LE se regăsește în satisfacțiile și în percepțiile membrilor asupra eficacității liderului, dar și în performanțele înregistrate. [75] Rolurile liderului (fie manager, fie cadru didactic) în atingerea PO se explică în mod convingător de ***Diamantul liderului*** (Figura 1.11). În acest caz PO sunt ***rezultatul activării simultane fundamentale diferite – a patru căi de a atinge excelența – viziunea, realitatea, etica și curajul*** [86, p. 35]. Catalizatorul acestor căi de atingere a excelenței este liderul.

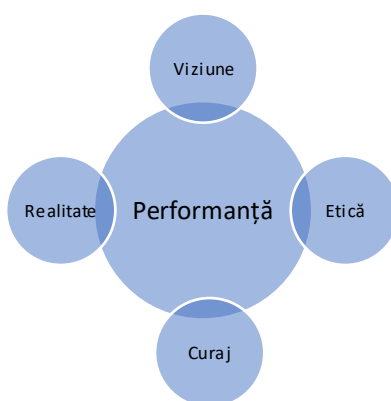


Figura 1.11. ***Diamantul liderului***, Sursa: [86, op.cit, p. 35,]

Se consideră că leadershipul educațional promovează eficacitatea și eficiența organizației școlare, având drept caracteristici următoarele: *leadershipul determinat de poziția din ierarhie și leadershipul emergent* [185, p.5].

Concluzionăm că, LE nu exclude MM. **LE fiind componentă și instrument al ME** se împarte în două componente: una legată de viziune și direcționare, valori și scopuri, iar cealaltă, de inspirația și motivarea CD lideri pentru a lucra împreună, cu o viziune și un scop comun.

1.4. Teorii și modele de leadership educațional

Studiile științifice concentrate asupra leadershipului, de fapt, au început la începutul secolului XX. De atunci, s-au evidențiat diverse abordări, teorii și modele de leadership.

Cu privire la teoriile leadershipului, literatura de specialitate, identifică *teorii unidimensionale și teorii comportamentale bidimensionale*, care, la rândul lor ilustrează tipologiile leadershipului și care servesc bază metodologică aplicabilă în cercetare. În continuare facem o succintă trecere în revistă a specificului acestor teorii.

Teoria unidimensională a lui Kurt Lewin, R. Lippit și R. K. White, evidențiază trei tipuri de comportamente/stiluri: *autoritar*, *permisiv (laissez-faire)* și *democratic*. Prin exercitarea *stilului autoritar*, liderii conduc grupurile fără a le consulta în privința deciziilor, iar relațiile sunt menținute doar la nivel profesional, în mod riguros.

În cazul *stilului autocratic* (Figura 1.12) liderul ia singur majoritatea covârșitoare a deciziilor, le fixează sarcinile și metodele de lucru. Stilul este eficace, dar generează tensiuni, nemulțumiri, Este indicat în situații de criză, încordare, în care timpul, calitatea etc. sunt factorii determinanți.

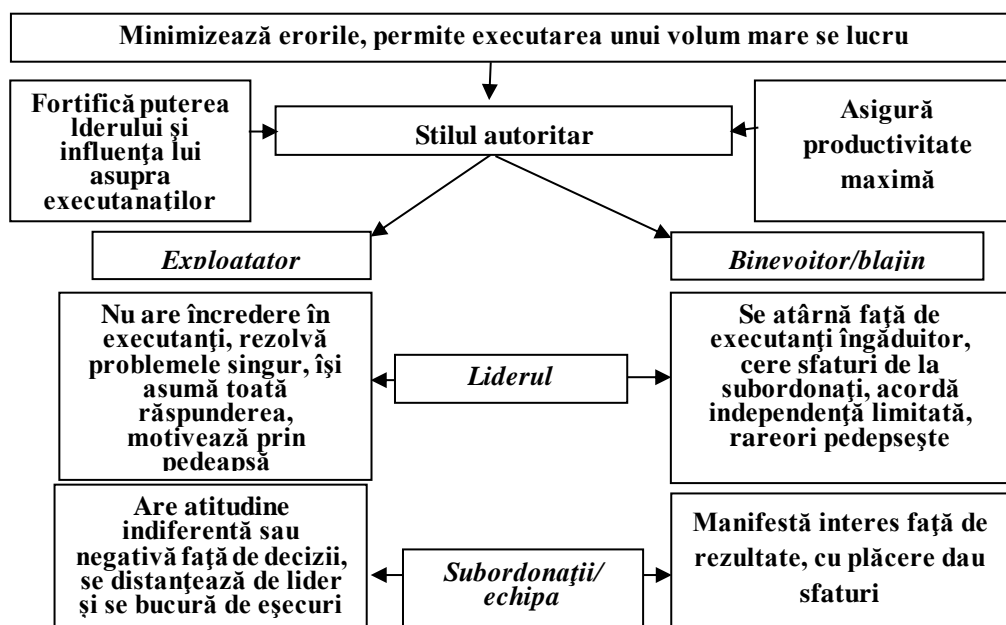


Figura 1.12. *Stilul autoritar*

Prin exercitarea *stilului permisiv* („laissez-faire”), lucrurile se desfășoară liber, fără o implicare prea mare din partea liderului, angajații lucrând în ritm propriu și asumându-și libertatea de a alege modalitățile de a îndeplini obiectivele (Figura 1.13).

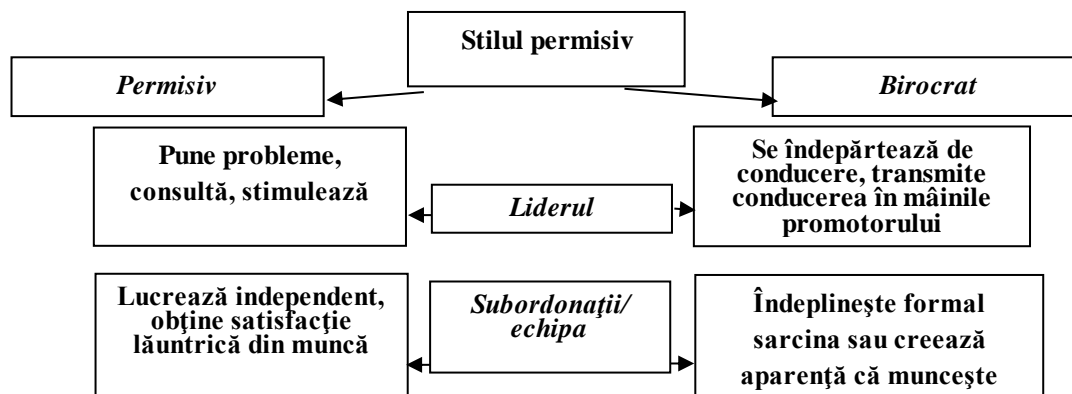


Figura 1.13. *Stilul permisiv*

Prin exercitarea *stilului democratic* (Figura 1.14), liderul implică larg executanții individual sau întreaga echipă în procesul decizional. Acesta este considerat cel mai eficient tip de leadership, deși procesul decizional este unul mai lent. [146; 71]

Teoria unidimensională a lui J. A. C. Brown pornește de la teoria expusă anterior. Ea definește cinci modele, în urma analizei stilurilor autoritar și democratic: *autoritar strict, autoritar binevoitor, autoritar incompetent, democrat consultativ, democrat participativ*. [144]

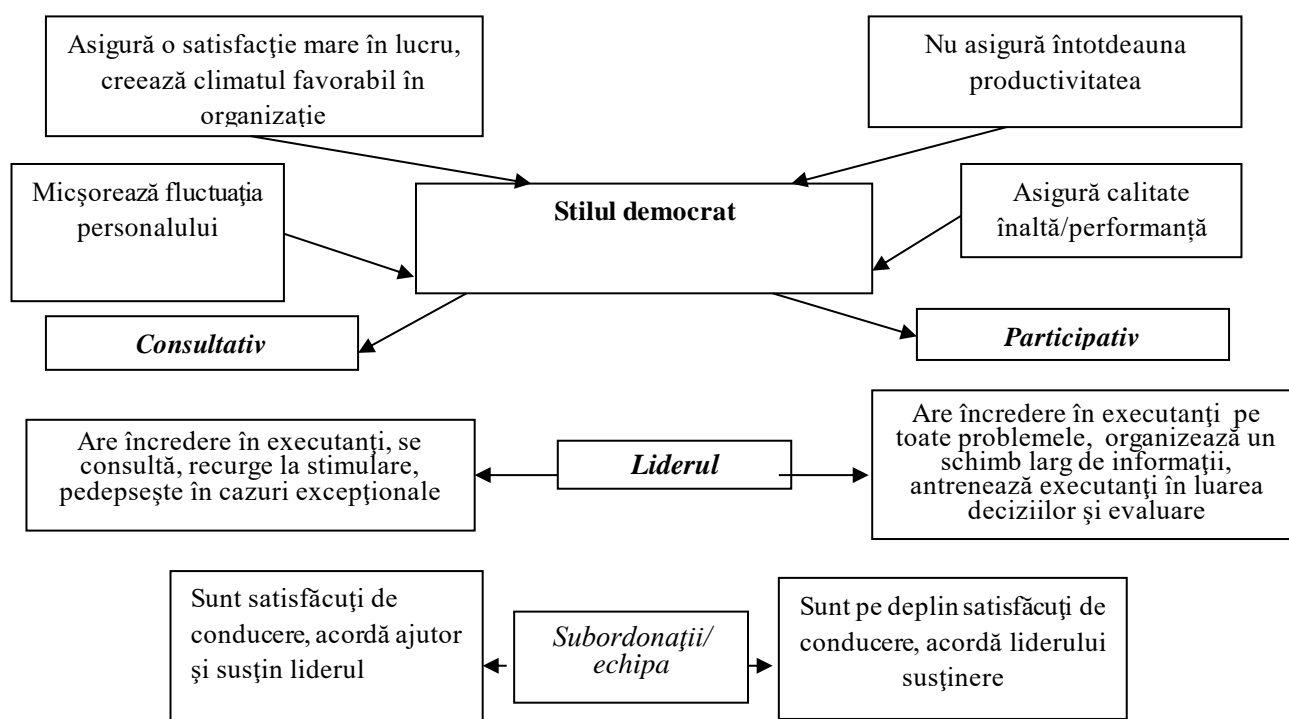


Figura 1.14. *Stilul democrat*

Teoria unidimensională a lui Tannenbaum și Schmidt (teoria continuumului) este o reviziune a teoriei lui Lewin și a colegilor săi. Ea ordonează stilurile de conducere într-un *continuum comportamental al liderului* și stabilește **7 tipologii**: 1) *comunicarea deciziei fără consultare*; 2) *convingerea subalternilor de a accepta decizia, după luarea acesteia*; 3) *prezentarea ideilor, adresarea întrebărilor legate de acestea*; 4) *propunerea variantelor decizionale, cu deschidere față de sugestii și modificări*; 5) *propunerea și acceptarea observațiilor subalternilor, urmată de luarea deciziei*; 6) *stabilirea criteriilor de luare a deciziilor, stabilirea limitelor și invitarea subalternilor la procesul de luare a deciziei, conform cerințelor liderului*; 7) *acordarea unei libertăți totale de decizie celorlalți*.

Analizând aceste modele, Tannenbaum și Schmidt au evidențiat patru stiluri principale de conducere: *dictatorial* (modelul 1), *negociator* (modelul 2), *consultativ* (modelele 3, 4, 5) și *cooperant* (modelele 6,7). [260]

Următoarele teorii se raportează la două elemente principale în leadership: orientarea pe sarcină (rezultat) și orientarea spre relațiile interumane. De aceea ele se numesc *bidimensionale*.

Teoria bidimensională lui Likert - Teoria Continuumului comportamental (Michigan) are la bază studiul prin comparație a comportamentului unor șefi de echipe productive față de șefii unor echipe cu rezultate mai slabe. Acesta a constatat că primii erau mai apropiați de subalterni, *participativi*, în timp ce ceilalți erau *autoritari-exploatatori*, se concentrau mai mult pe producție. Likert a adăugat listei sale încă două stiluri: *consultativ* și *autocrat-binevoitor*. Autocratul ia deciziile individual și le transmite subalternilor prin crearea unui climat de intimidare, comunicarea fiind una foarte slabă. Autocratul binevoitor determină angajații să accepte deciziile sale printr-un proces de a-i convinge în cadrul unui climat sever, în care ostilitatea nu este evidentă, armonia este doar aparentă, iar subalternii nu sunt consultați în procesul decizional. Autocratul consultativ este foarte diferit, consultă subalternii înainte de luarea unei decizii, creează un climat favorabil și își motivează angajații. Participativul implică grupul în procesul decizional, iar aceștia se implică în dezbateri, relațiile fiind foarte deschise. [156]

Teoria celor două dimensiuni comportamentale (Ohio) s-a propus de cercetătorii Universității din Ohio (Stogdill, Shartle, Hemphill, Fleishman, Halpin, Winer, Coons și alții). Prin aplicarea chestionarului LBDO (The Leader Behavior Description Questionnaire), ei au identificat două componente ale comportamentului liderilor: *considerația* (C – comportamentul de bază, care influențează relațiile cu subalternii și raportul de încredere reciprocă) și *inițiativa structurării* (S – elementele care influențează organizarea, productivitatea, procedurile și efectuarea sarcinilor). S-a constatat că atitudinea liderului față de echipă influențează considerabil performanțele acestora și că S și C se influențează reciproc. [146]

A renunța la practicile tradiționale de conducere implică inevitabil o schimbare organizațională, ce trebuie introdusă gradual și participativ. Pe baza acestui raționament, a apărut o nouă orientare, numită **Dezvoltare organizațională** sau **DO**. (Organizational Development), avându-i ca principali reprezentanți pe Warren Bennis, C. Argyris, R. Black și J. S. Moiton, P. Lawrence, J.W. Lorsch. **DO** este o strategie ce urmărește eficiența organizațională prin efectuarea unor schimbări pe termen lung, vizând atât resursele umane, cât și pe cele tehnice ale unei organizații. [171]

E de menționat că, LE recurge și la **Teoria emergentă de tip transformațional**, în care se afirmă că „Abordarea influențează în mod eficient rezultatele dezirabile ale membrilor organizației.” [174] și că „Liderii susțin profesorii care demarează acțiuni eficiente la nivelul organizației” [170]; cât și la **Teoria inteligenței în leadership** afirmându-se că „Leadershipul, ca

proces, implică înțelegerea contextului organizațional, având la bază inteligența și experiența.”[147, p. 5-8]

Din teoriile examinate reiese că, LE este *promotorul eficacității și al eficienței organizației școlare*, caracterizat prin *funcția ierarhică și leadershipul emergent* [185, p. 5].

Numeroase studii subliniază rolul pozitiv al leadershipului regăsit în motivațiile membrilor organizației sau în calitatea comportamentelor acestora. [75]

Dat fiind faptul că leadershipul include viziunea și valorile organizației, afirmăm că LE facilitează schimbul de bune practici, care conduce la responsabilizarea și motivarea CD, produce schimbarea în școli, aspect important pentru recrutarea și motivarea angajaților școlii în rezolvarea sarcinilor la obținerea PO.

Teoriile leadershipului au generat diverse modele și forme de leadership. Documentarea literaturii a permis să identificăm modelele de LE [197, p. 201-230]; [39, p. 51, 24], însă în actuala parte a cercetării s-au acceptat 10 modele (Tabelul 1.4).

Rezultatele analitico-sintetice ale studiului modelelor de LE sunt expuse în lucrarea noastră [197, p. 201-230].

Tabelul 1.4 Tipologia modelelor de leadership educațional
[Sinteză realizată de autor după 197, p. 201-230]; [39, p. 51. 24]

Modelul de leadership educațional	Rolul liderului
<i>Leadershipul instruirii</i>	Liderul se axează pe învățarea academică și nu dă importanță educației bazată pe valori;
<i>Leadershipul managerial</i>	Liderul decide scopurile și aplică politici interne la nivelul organizației;
<i>Leadershipul transformațional</i> <i>Leadershipul participativ</i> <i>Leadershipul distribuit</i>	Liderul acționează pe baza colegialității și consensului;
<i>Leadershipul tranzacțional</i>	Liderul are rol atât de participant, cât și de mediator
<i>Leadershipul postmodern</i> <i>Leadershipul emoțional</i>	Răspunde în funcție de climatul situațional dat;
<i>Leadershipul circumstanțial</i>	Liderul este atent la detalii și aplică o tactică;
<i>Leadershipul moral</i>	Liderul este prin sine însuși o emblemă, încărcată de simboluri.

Studiile ne arată că **Modelul Leadershipului Instruirii** urmărește ca instituțiile educaționale să asigure condițiile optime pentru toți, învățarea permanentă reprezentând modalitatea de succes a transformării școlilor în modele sociale.

Literatura extinde studiul *leadershipului instruirii* spre identificarea efectelor sale cognitive în școli, afirmând faptul că liderii susțin formarea *comunității profesionale de învățare*, ca perspectivă de actualitate.

Deosebit de important este sprijinul liderului în crearea unui mediu de încredere și de colaborare care stimulează procesul de învățare al fiecărui membru al școlii.

Unul din promotorii conceptului de *leadership instructiv* și a nevoii de a crea *școli de învățare și instruire* este G. Southworth [249].

G. Southworth evidențiază și faptul că liderii instructivi valorifică combinația ce ține de monitorizare, dezvoltarea personalului și a curriculum-ului, promovarea dezvoltării CD fiind percepută drept cea mai influentă practică. [250] El evidențiază trei aspecte discutabile, legate de comportamentele CD, în termeni ce țin de vizibilitate, recunoașterea rezultatelor, extinderea autonomiei. Astfel, școala se transformă în *școală de instruire*, cu *cel mai ospitalier mediu pentru exercitarea leadership-ului instructiv*, pentru că acele culturi profesionale, caracterizate prin deschidere, încredere și siguranță sunt cele în care CD se simt încrezătoare pentru a învăța, iar liderii din domeniu trebuie să fie lideri ai CD prin excelență. [250]

Hallinger și Heck au identificat impactul leadershipului, atât în termeni ce țin de categorie, cât și în sensul definirii misiunii școlii. [113] Se evidențiază că prima analiză se regăsește în conturarea direcției școlii prin viziunea, misiunea și obiectivele sale, deoarece este predispusă să îi încurajeze pe ceilalți pentru a împărți sarcinile ce țin de leadership-ul instructiv.

Esential pentru leadershipul instruirii este că el este centrat pe direcție, nu pe procesul de leadership. Acest model accentuează nevoia de centrare pe predare și învățare ca scopuri primordiale ale școlilor.

În *modelul leadershipului managerial*, conducerea este atribuită persoanei din vârful ierarhiei, adică directorului / managerului / CD. Liderul joacă rolul-cheie în stabilirea politicilor și adoptarea inovațiilor pe care acestea le implică, așadar, *leadershipul este unidimensional*.

Tipul de leadership care se asociază cu modelele formale este un *leadership managerial*, care *presupune că liderul trebuie să se concentreze asupra funcțiilor, sarcinilor și comportamentelor și că, dacă aceste funcții sunt îndeplinite în mod competent, munca altora în cadrul organizației va fi facilitată*.

Leadershipul managerial este o componentă esențială a școlilor de succes. Aici, el ar trebui să completeze, nu să înlocuiască abordările bazate pe valori

Pe parcursul anilor 1990, cercetătorii au manifestat interes pentru îmbunătățirea mediului școlar și au dezbătut *leadershipul transformățional* în domeniul educațional ca alternativă a modelelor pe care le-am expus anterior.

„În literatura de specialitate, apar anumite premise generale asupra leadershipului transformățional: stilul de conducere depinde de stabilitatea angajaților și satisfacția acestora la

locul de muncă, eficiența și implicarea fiind dependente ale managementului resurselor umane, disponibilitatea acestora de a prelua sarcini noi fiind în creștere în raport cu satisfacția acestora față de management și de lideri. ” [218]

Modelul leadershipului transformațional este fundamentat pe următoarele tipuri de comportamente: *influența idealizată, stimularea intelectuală, considerația individualizată și motivarea inspirantă*. [14]

Obiectivul leadershipului transformațional este acela de a adapta condițiile schimbării la specificul școlii, utilizând tehnologia pentru a adăuga plus valoare calității educației. În practică, acest lucru se materializează prin alternarea managementului individual cu cel al echipei, „*membri care împărtășesc sarcini cu obiective comune și care sunt reciproc responsabili de rezultatele îndeplinirii sarcinilor de grup*” [47]

Leadershipul transformațional favorizează activitatea în grup, managementul colectiv cultul grupului și conducerea colectivă, fiind înțeles ca un tip de conducere la nivelul grupului, informal. [125] În acest caz leadershipul este un proces dinamizant în organizație, stimulant al inteligenței colective și favorizant al mecanismelor de colaborare între membri: fenomenele la nivel micro se integrează în interacțiunile la nivel macro [144]. Susținut de *dimensiunea colaborativă*, modelul dat oferă oportunitatea de fi lideri tuturor CD, abilitățile acestora având influență semnificativă asupra calității educației și DPO.

Alt model de leadership bazat pe colegialitate este *leadershipul participativ*. Acest tip de leadership are la bază *teoriile participative*, care sugerează că liderul ideal este acela care ține cont de punctul de vedere al celorlalți.

În acest caz participarea, se concepe ca *oportunitate a CD în a se angaja în procesul organizațional de luare a deciziilor în școală*. [123]

Aderând cu viziunea lui K. Leithwood, D.Jantzi și R. Steinbach, concepem **leadershipul participativ** ca proces de luare a deciziilor în cadrul grupului și care are ca punct central axarea pe grup. [152]

Abordarea participativă reușește să *unească* CD și să ușureze presiunile asupra directorilor de școli.

Leadershipul participativ în școală, *justificat de principiile democratice*, contribuie în mod direct la implementarea și optimizarea schimbării în școli.

Atunci când abordarea evidențiază calitatea de lider a fiecărui membru din organizație, în ea există viziunea și aplicarea *leadershipului distribuit*. Acest modelul de leadership a devenit preferat din primii ani ai secolului XXI, care a înlocuit colegialitatea ca abordare preferată.

Leadershipul distribuit nu se limitează doar la leadership în cadrul școlii; el prevede parteneriate între instituțiile educaționale. Într-o evaluare a practicării acestui leadership este nevoie de a analiza distribuția acestuia.

Analiza literaturii și practicii denotă că modelele de leadership colegial (transformațional, participativ și distributiv) au devenit una dintre megatendențele omniprezente în educație și cele mai încurajate.

În LE, se aplică și **modelul de leadership tranzacțional**. Modelul are la bază teoriile tranzacționale, care se concentrează pe rolul supervizării organizației și performanței grupului. Aceste teorii se bazează pe sistemul recompensării-penalizării.

Leadershipul tranzacțional pornește de la ipotezele: Oamenii sunt motivați în funcție de recompensă și de pedeapsă. Liderul tranzacțional stabilește clar datoriile membrilor grupului, beneficiile legate de îndeplinirea unei sarcini.

Principale fațete ale leadershipului sunt: 1) Liderul este participantul-cheie în procesul de negociere; 2) Responsabilitatea liderului de a susține viabilitatea organizației și de a dezvolta cadrul în care politicile pot fi testate și în care pot primi aprobarea diferitelor grupuri de interese.

Liderul tranzacțional stabilește clar așteptările față de membrii grupului, sarcinile fiecăruia și răsplata pe care o vor obține dacă le execută adecvat.

Investigațiile permit să conchidem că, **leadershipul tranzacțional este leadershipul în care relațiile cu CD sunt bazate pe un schimb de resurse ce au valoare.**

Leadershipul postmodern este strâns legat de principiile modelelor subiective, care au luat amploare în ME și LE în anii 1970 -1980. Principalele **trăsături-cheie ale postmodernismului** sunt: *limba nu reflectă realitatea; nu există o singură realitate, ci realități multiple; orice situație este deschisă unor interpretări multiple; situațiile trebuie interpretate la nivel local, acordând o atenție deosebită diversității.* [139, p. 11 - 13]

Principala limitare a modelului postmodern este că oferă puține direcții pentru acțiunea de leadership.

Modelul de **leadership emoțional** este de tip subiectiv, prin faptul că se referă la motivația și interpretarea individuală a evenimentelor; are la bază abordarea perspectivă, reflectând opinii despre natura școlilor, fără a prezenta un cadru clar de analiză.

În LE, se consideră că emoția este construită social și insistă asupra importanței interpretărilor individuale a evenimentelor și situațiilor - percepția este realitate. De aceea, LE nu poate funcționa fără emoție. Trăsătura distinctivă a leadershipului emoțional este preocuparea față de sentimente mai mult decât față de fapte.

În anii 70 ai secolului XX apar modelele de ambiguitate, în cadrul cărora se înscrie **Modelul leadershipului circumstanțial**. În acest caz, termenul **ambiguitatea** se tratează ca lipsă de precizie, de claritate; ambiguu – echivoc, neclar, iar prin circumstanțial se înțelege împrejurarea în care se petrece o acțiune sau cum se prezintă o însușire sau o acțiune [299]. Abordările respective vizează incertitudinea și imprevizibilitatea de la nivelul instituțiilor. Ele pun accentul pe instabilitatea și complexitatea mediului instituțional.

În climatul de ambiguitate liderii educaționali se confruntă cu următoarele ambiguități: *ambiguitatea scopului, ambiguitatea puterii, ambiguitatea experienței, ambiguitatea succesului*; ele sunt fundamentale deoarece afectează însăși esența interpretărilor comune ale ideii de leadership.

Pentru ca liderii să-și sporească influența asupra participanților în condițiile leadershipului circumstanțial se propune **strategia alternativă cu rol participativ**. Pentru această strategie, savanții sugerează următoarele abordări:

Modelul de leadership circumstanțial este potrivit pentru condițiile de turbulență a școlilor. El oferă o abordare alternativă, recunoscând natura diversă a contextelor școlare și avantajul adaptării stilurilor de leadership la anumite situații, prin contrast cu abordarea de tipul *aceeași măsură se potrivește tuturor*.

Dat fiind faptul că, managerii și liderii au responsabilitatea de a genera și susține cultura instituției, cercetătorii evidențiază **modelele culturale**, printre care se enumără **modelul leadershipului moral**. [39, p. 167- 210]; [197, p. 220 – 224, p. 230 -231] Acest model se axează pe cultură, în principal, pe manifestarea valorilor, convingerilor și normelor indivizilor din organizație.

Similar leadershipului moral, se utilizează și alți termeni pentru a descrie leadershipul bazat pe valori. Printre aceștia, nominalizăm *leadershipul etic* (Starrat R., 2005), *leadershipul autentic* (Stefkovich J., Begley P. 2007), *leadershipul spiritual* (Woods G., 2007), *leadershipul poetic* (Deal T., 2005) etc. Specificul acestor tipuri de leadership și-au găsit reflecție în cercetarea noastră, expuse în izvorul [197, p. 220 – 224, 230 -231].

Analiza modelelor de LE ne-a condus spre evidențierea celor mai frecvente stiluri de leadership și efectele pe care ele le produc în cadrul leadershipului aplicat de manageri și lideri în organizații (Tabelul 1.5).

Tabelul 1.5. **Stilurile de leadership și efectele ce le produc** [adaptare după 101]

Stiluri de leadership	Cum creează rezonanță	Impactul asupra climatului organizațional
<i>Vizionar</i>	Liderul motivează membrii organizației	Extrem de pozitiv

	să realizeze acțiuni comune;	
<i>Sfătuitoar</i>	Liderul realizează legături între dorințele unui membru și obiectivele organizației;	Foarte pozitiv
<i>Colegial</i>	Liderul creează armonie, apropiind membrii organizației;	Pozitiv
<i>Democratic</i>	Liderul valorizează eforturile membrilor și le câștigă devotamentul;	Pozitiv
<i>Promotor</i>	Liderul propune obiective vizionare;	Adesea negativ
<i>Dominator</i>	Liderul oferă direcții sigure în contexte date;	Negativ

Având în vedere că în cazul cercetării noastre leadershipul este aplicat de CD-lider am fost nevoiți să evidențiem și stilurile CD-lider (Tabelul 1.6).

Tabelul 1.6. *Stilul cadrului didactic-lider*. [adaptare după 64, p. 177]

<i>Stilul permisiv</i>	Fără o implicare specială din partea cadrului didactic, acesta este permanentizat în interiorul organizației școlare
<i>Stilul paternalist</i>	Caracterizat prin subestimarea exigențelor proprii raportate la cunoaștere, în general, de gândire, în mod special
<i>Stilul autoritar</i>	Rigid, bazat pe dirijare în exces, demotivant
<i>Stilul autocrat binevoitor</i>	Neglijent față de participarea activă
<i>Stilul pur-formal</i>	Bazat pe încrederea cadrului didactic în normele instituționalizate la instanțe de referință (central, teritoriale, locale)
<i>Stilul prietenesc</i>	Bazat pe un tipar agreabil și flexibil, printr-o permisivitate excesivă, poate aluneca spre un festivism fără rezultate și nestructurat valoric
<i>Stilul manipulator</i>	Bazat pe sarcinile și participarea formativă
<i>Stilul mediator</i>	Bazat pe un climat de lucru eficient, asigură deschiderea permanentă spre autoperfecționare

În concluzie la analiza prezentată a modelelor evidențiate, este rațional să indicăm factorii ce influențează aplicarea lor. Deci modelele indicate reprezintă abordări distincte din punct de vedere conceptual. Însă, așa cum am menționat, rar se întâmplă ca o singură teorie să surprindă realitatea leadershipului fiecărei școli.

Constatăm că problematica managementului motivării prin instrumentarea LE e de amploare în spațiul românesc, prin integrarea sa ca subiect de cercetare și impune elaborarea metodologiei motivării CD care să le formeze și să le dezvolte profesional, în rolul de lider în scopul DPO.

CD – lideri constituiți în comunități profesionale de învățare sunt fundament pentru motivație, sunt promotori ai schimbării.

1.5. Comunitățile profesionale de învățare - catalizatori ai motivării și dezvoltării performanțelor organizaționale

Delimitările întreprinse asupra conceptelor făcute în subcapitolele anterioare reprezintă cuvintele-cheie ale cercetării, care contribuie la elucidarea temei cercetate. Însă, pentru realizarea cercetării, am fost nevoiți să o extindem și să o completăm cu conceptul *comunitate profesională de învățare*. Această comunitate este elementul de bază al MM care instrumentează LE pentru motivarea CD întru DPO în școală. CPÎ are un rol important la formarea și dezvoltarea competențelor pedagogice și, totodată, la dezvoltarea profesională a CD-formator, a CD-lider care se adaptează cu ușurință și își îmbunătățește activitatea, luând decizii profesionale optime pentru procesul educațional și managerial.

Astfel, rezultatele documentării literaturii ne permit să scoatem în relief că liderul-managerul-administratorul sunt toate fațete ale CD, pe care, în funcție de cerințele care-i stau în față, trebuie să fie capabil să le certifice. [202]; [62]; [56]

Rolul de lider este însă cel mai important, pentru că se vorbește despre viziune, entuziasm, convingere, implicare, atribute fără de care nu poate fi vorba de o educație de calitate. Fie că-l privim pe CD ca lider al clasei de elevi, fie în colectivul de CD, rolul de lider este unul definitoriu pentru profilul de competență al CD.

Prin promovarea CD lider, oferim șanse *comunității pedagogice* să facă un schimb dirijat de bune practici [25, p. 92]. În definiția lui Shirley M. Hord din 1997, *comunitatea pedagogică* înseamnă *...extinderea practicii la clasă în comunitate; aducerea personalului comunității în școală pentru a îmbunătăți curricula și sarcinile de învățare pentru elevi; sau angajarea simultană a elevilor, profesorilor și administratorilor în învățare*. Astfel, în teoria și practica pedagogică a apărut termenul de comunitate profesională de învățare (Professional Learning Community) - **CPÎ** [286]

Există multe caracteristici esențiale ale **CPÎ**, inclusiv munca colectivă în echipă, în care conducerea și responsabilitatea pentru învățarea elevilor sunt împărtășite pe scară largă, pun accent pe cercetarea reflexivă și dialogul între educatori, accentul colectiv pe îmbunătățirea învățării elevilor, valorile și normele comune, precum și dezvoltarea practicilor comune și feedback.

După DuFour [279], definatorii pentru o **CPÎ** sunt: focusul pe misiunea școlii, interes pentru cultura colaborării, axarea pe obținerea rezultatelor performante. **CPÎ** sunt entități unde toți membrii dețin controlul și învață, inclusiv CD/liderul de grup. Aceste comunități sunt caracterizate de: participarea la procesul decizional, obiectivele și metodele de învățare se decid la nivelul grupului, implicarea în învățare, practicarea învățării colaborative.

Reiterăm faptul că funcționarea **CPÎ** poate fi asigurată doar prin colaborarea eficientă dintre toți membrii acesteia. CD, lider al propriei activități, împărtășește succesele și provocările sale cu colegii, CD interesate. De asemenea, printr-o colaborare fructuoasă, el se asigură că inițiativa este acceptată, obține suportul și resursele necesare, contribuie la dezvoltarea profesională a colegilor etc. Totodată, rezultatele activității CD-lider influențează benefic un număr mai mare de elevi, având impact pozitiv asupra capacității de dezvoltare și asupra culturii organizaționale a școlii.

Pentru formarea CD ca lider, pentru calitatea și eficiența acestuia la nivel de *proces, relații, rezultat*, **CPÎ** are o funcție esențială. În cadrul acestora, condițiile optime necesare pentru dezvoltarea cunoștințelor și îmbunătățirea rezultatelor, concretizate în sfera practică și culturală, sunt asigurate. În contextul acestora, CD se implică în mod direct în a lua decizii, pentru a exercita rolul de lider, contribuind la dezvoltarea profesională a colegilor.

CPÎ reprezintă o abordare a îmbunătățirii calității școlii în care grupurile de CD lucrează în colaborare la nivelul școlii pentru a îmbunătăți rezultatele elevilor.[288]

Construirea unei **CPÎ** este o modalitate dovedită pentru școli de a spori învățarea elevilor prin crearea unei culturi care este: concentrată pe îmbunătățirea continuă, prin corelarea nevoilor de învățare ale elevilor cu învățarea profesională și practica CD, CD fiind angajat și determinat în profesionalism, alimentat de expertiza colaborativă.

În cadrul **CPÎ**, CD-lideri manifestă anumite conduite, care se înglobează în categoria de roluri. În cazul cercetării noastre, rolul este considerat ca un set de reprezentări ale conduitei CD-lider. În rezultatul documentării literaturii de specialitate, s-a constatat că rolurile CD-lideri se deosebesc după *dimensiuni* și *grupuri*.

Astfel, A. Harris prezintă *patru dimensiuni ale rolului de CD-lider*. [71]

Prima dimensiune are în vedere maniera în care CD includ principiile de funcționare corespunzătoare a școlii în activitatea cotidiană la clasă. Acest rol de *intermediere* reprezintă o responsabilitate principală pentru CD lider. Așadar, se stabilesc relații durabile la nivelul școlii, oportunitățile de dezvoltare ale CD fiind maximizate. [71]

O a doua dimensiune se focusează pe conducerea *participativă*, din moment ce cadrele didactice sunt parte activă a schimbării. CD-lideri pot asigura mentoratul în dezvoltarea profesională a colegilor, prin cooperare și colaborare profesională, lucru în grup, contribuind la creșterea calității rezultatelor școlii, prin efort comun. [28].

O a treia dimensiune se referă la rolul de *mediator al CD*, acesta asigurând informarea și diseminarea rezultatelor, prin abordare critică a resursele interne existente și printr-o asiduă

căutare a ajutorului extern. [71]

A *patra dimensiune* a rolului de CD-lider vizează unul dintre cele mai importante roluri, și anume, *consolidarea relațiilor interpersonale* cu membrii organizației, în cadrul căreia are loc învățarea reciprocă.[71]

Rolurile de *mentor*, de *motivare* și *dezvoltare profesională continuă* sunt esențiale, dar și cele de îmbogățire a relațiilor cu colegii, care infleuțează promovarea inovațiilor și au impact la nivel de comisie metodică, școală, grup de profesori.

Cercetările specifice domeniului evidențiază faptul că un CD lider nu se identifică cu managerul școlar, însă colaborează în procesul de luare a deciziilor privind politicile educaționale. [137]

În urma sintetizării abordărilor cu referire la CPÎ, s-a evidențiat faptul că în cadrul comunităților, CD lider deține cunoștințe profesionale, competente de leadership și atitudini proactive, necesare în diferite situații pentru identificarea soluțiilor creative și benefice la problemele care apar în activitatea didactică la nivelul clasei, în școală, în comunitatea de profesori, cu scopul de a avea un impact pozitiv și de lungă durată, iar CPÎ devine un catalizator al motivării DPO aplicând diverse modele de LE.

1.6. Concluzii la capitolul 1

1. Prin analiza diversității conceptelor și a definițiilor acestora, s-a evidențiat vastitatea domeniului managementului, reprezentând punctul de plecare pentru cercetările și aplicabilitatea acestora în practica managerilor, s-au identificat diferite stiluri de conducere, diferențele dintre manager și lider și tipologiile de leadership, utilizate în comunitățile profesionale de învățare ale cadrelor didactice-lideri.

2. Din analiza literaturii de specialitate, s-a conturat ideea că dezvoltarea organizațională este un proces pe termen lung, în cadrul organizației/ școlii, care vizează creșterea nivelului de performanță, ca rezultat al eforturilor membrilor săi, prin îmbunătățirea climatului organizațional, cooperare.

3. Din analiza conceptului de performanță, s-a fundamentat faptul că aceasta reprezintă unul dintre indicatorii valorici la nivelul instituției (organizației/ școlii), având o semnificație aparte, pentru viitoarele acțiuni desfășurate.

4. În literatura de specialitate, se subliniază faptul că managementul motivării este un determinant al comportamentului cadrelor didactice, orientat spre obținerea performanțelor,

deoarece componenta motivațională este demnă de luat în considerare în domeniul managementului.

5. Abordarea managementului și a leadershipului, din perspective raportului de interdependență și instrumentare conturează modelul de conducere ideal, adaptat la contextul social și educațional actual.

6. Analizând influența comunităților profesionale de învățare, precizăm că acestea asigură contextul în care cadrul didactic se poate forma, dezvolta optim personal și profesional, implicându-se în luarea deciziilor la nivelul școlii, în mod asumat. Comunitățile profesionale de învățare permit tuturor membrilor, să dețină controlul și să învețe, să participe la procesul de luare a deciziilor, la schimbul de bune practici, conduși de un scop comun într-o atmosferă democratică, cu efecte constructive atât la nivelul elevilor, cât și la nivelul organizației.

7. Din analiza stilurilor de conducere, s-a reliefat faptul că în managementul educațional valorificarea competențelor de leadership oferă posibilitatea managerilor și cadrelor didactice să pună baza comunităților profesionale de învățare.

2. PRAXIOLOGIA LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE

2.1. Eficiența și eficacitatea ca dimensiuni ale performanței

„Evaluarea performanțelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile care le revin.” [128]

Evaluarea performanțelor este o activitate sistemică și complexă, efectuată prin analiză și aprecieri referitoare la comportament și performanțe ale membrilor organizației și potențial sau capacitate de dezvoltare. „Altă funcție a managementului performanțelor reprezintă evaluarea, aceasta având un rol semnificativ din perspectiva îmbunătățirii performanțelor școlii. Evaluarea performanțelor reprezintă o condiție necesară pentru asigurarea progresului unei instituții/unui angajat.” [218]

„Politica de dezvoltare a sistemului educațional reprezintă un ansamblu de măsuri planificate și promovate de autoritățile administrației publice locale și centrale, în parteneriat cu diverși actori (privați, publici, voluntari), în scopul asigurării creșterii eficienței sistemului, care, la rândul lui, va aduce o creștere social-economică, dinamică și durabilă a țării, prin valorificarea eficientă a potențialului uman. ” [2]

Peter Drucker evidențiază în lucrările sale că performanța în management are ca atribute eficacitatea și eficiența. Eficacitatea presupune alegerea corectă a obiectivelor și atingerea lor, iar eficiența se referă la puterea de a utiliza în cel mai optim mod a resurselor avute la dispoziție pentru îndeplinirea obiectivelor. [178]

În cadrul organizațiilor, pentru obținerea performanței, este necesară atingerea ambelor dimensiuni: eficacitatea (activități educaționale de înaltă calitate) și eficiență (modalități corecte de desfășurare a activităților). Echilibrul între eficiență și eficacitate este responsabilitatea unui manager lider.

„Conceptul de eficiență este studiat din secolele trecute, fiind identificate generații de cercetători, care au lansat teorii cu privire la eficiență personală, profesională, relația și dependența dintre acestea. Unii autori confirmă ideea cu privire la necesitatea dezvoltării eficienței personale, mai ales la cadrele didactice, deoarece toate aceste competențe dezvoltate vin să asigure și să infleunțeze direct eficiența profesională.” [44]

Performanțele manageriale pot fi manifestate în funcție de indicatorii de performanță specifici fiecărui sistem al managementului metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

Performanțele manageriale sunt obținute de manageri în urma previzionării, organizării, coordonării, antrenării, controlului și evaluării activității. Iar performanțele organizaționale se obțin prin implicarea afectivă și activă atât a managerilor, cât și a personalului din organizație. Managementul bazat pe leadership asigură coerența dintre performanțele manageriale și cele ale organizației.

„Leadership-ul educațional este un răspuns la provocările și schimbările actuale, oferind un cadru pentru fortificarea competențelor profesionale ale pedagogilor/profesorilor și afirmarea cu succes în mediul educațional. Realizarea pleneră a acestui demers depinde de mai multe condiții, care pot fi asigurate prin efortul comun al tuturor actorilor educaționali.” [197] Prin aplicarea comportamentului de leadership educațional, managerii unei instituții pot eficientiza în mod concret procesele de atingere a performanței. Aplicarea diferitelor forme de leadership se împletește armonios, în scopul eficientizării, cu conceptul de auto-eficacitate (self-efficacy), prin care angajații se descoperă pe sine, își valorifică abilitățile în scopul atingerii obiectivelor organizației, care sunt în concordanță cu obiectivele personale. Îndeplinirea țăelurilor propuse confirmă, validează abilitățile deținute și sporesc încrederea de sine, cresc dorința de a evolua și de a atinge alte niveluri de performanță. Albert Bandura a definit încă din anul 1977 conceptul de „auto-eficacitate” („self-efficacy”), susținând că acesta reprezintă un set de convingeri personale care determină cât de bine poate fi executat un plan de acțiune în situații prospectate. [15] În termeni mai simpli, auto-eficacitatea este convingerea personală a unei persoane că deține abilitatea de a reuși într-o anumită situație.

Prin practicarea comportamentului de leadership și asumarea responsabilităților, angajatul tinde spre valorificare constantă și performanță, dezvoltând o gândire constructivă, orientată spre dezvoltare.

Managerii dețin rolul decisiv, făcându-se abstracție de funcția ocupată în organizație, întrucât influența sa este fundamentală.

Competențele de leadership pot fi abordate din dublă perspectivă: competență acordată/atribuită (autoritate oficială) și competență propriu-zisă (autoritate individuală), context în care în fiecare unitate de învățământ este deosebit de important rolul generator de performanță al fiecărui angajat, care contribuie la succesul instituției. Succesul școlii în exterior depinde de succesul intern al școlii.

O formulă a performanței îi aparține lui Koestenbaum. Acesta consideră că performanța este produsul unor elemente precum: autonomie, direcție și susținere.[141, p. 38]

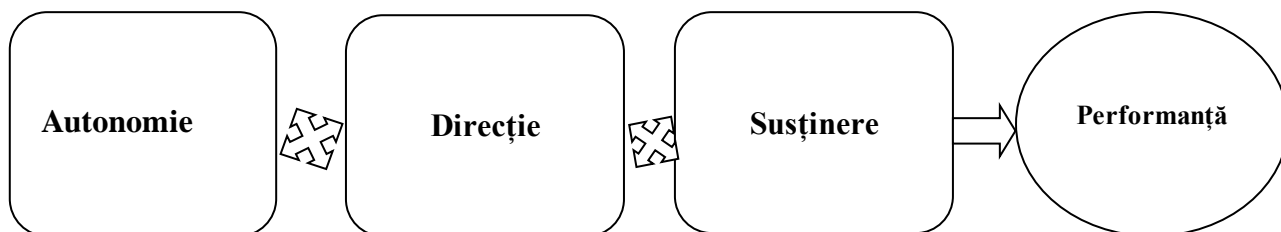


Figura 2.1. Formula performanței în viziunea lui Peter Koestenbaum, Sursa: [141, p. 38]

Managementul performanței reprezintă un proces prin intermediul căruia se asigură contextul prielnic performanței, în cadrul căruia fiecare persoană își folosește calitățile și competențele sale [11, p.31-34], [163, p.121-129], [140,p. 89], susține dezvoltarea profesională și personală, iar succesul membrilor devine succesul instituției. Nivelul de competență a cadrelor didactice crește odată cu dezvoltarea experienței profesionale, raportată la standardele de calitate. Prin urmare, performanța are impact semnificativ asupra motivației interne a cadrului didactic. Identificarea competențelor cheie devine o prioritate în traseul atingerii performanței didactice.

După J.S. Armstrong [11, p.31-34], managementul performanței se bazează pe o strategie a succesului, elaborată cu scopul de a îmbunătăți activitatea membrilor și de a crește motivarea acestora prin lucrul în echipă, în viziunea autorului, „corelarea sau alinierea obiectivelor organizaționale cu cele individuale și integrarea necesităților individuale cu cele ale organizației, la cel mai înalt nivel posibil”.

Managementul performanței are la bază planificarea și îndrumarea (coaching), „evaluare a performanțelor și dezvoltarea lor continuă” (proces ciclic format din două componente: : „evaluarea performanțelor profesionale și dezvoltarea personală și profesională a angajaților”. [19, 45, p.89].

Planificarea performanțelor este una din etapele principale, prin care sunt identificate modalitățile prin care cadrele didactice se pot dezvolta profesional prin raportare la standarde, pe baza unei decizii luate în funcție de nevoile individuale și cele organizaționale, reprezentând fundamentul pentru planificarea programelor de formare.

Fiecare cadru didactic are în responsabilitate dezvoltarea carierei, prin alternarea aptitudinilor și aspirațiilor cu privire la oportunități și autorealizare, beneficiind de condițiile optime pentru nevoile individuale, dar și pentru cele specifice instituției.

O altă etapă a managementului performanțelor este *evaluarea*, aceasta având un rol semnificativ din perspectiva îmbunătățirii performanțelor școlii. Evaluarea performanțelor este esențială în asigurarea dezvoltării instituției/angajatului, însă insuficientă. Procesul decizional trebuie să se bazeze pe adaptarea condițiilor performanței.

După Ph.Perrenoud, „evaluarea performanțelor își justifică valoarea în măsura în care este considerată parte integrantă a procesului de dezvoltare continuă a competențelor specifice cerințelor postului ”. [210, p. 87]

Monitorizarea performanței este, de asemenea, esențială în managementul acesteia. Aceasta explicarea și identificarea soluțiilor, prin accentuarea impactului acestei acțiuni asupra calității actului didactic.

În corelație cu misiunea, structura, valorile, strategia internă, managerul elaborează propria strategie de evaluare, pentru a asigura un proces educațional de calitate.

Sistemul de evaluare a performanțelor are următoarele funcții: îmbunătățirea activității, feedback, revizuire, optimizarea politicilor și strategiilor educaționale.

Feedback-ul și formarea continuă reprezintă următoarele faze ale managementului performanței, întrucât feedback-ul are un rol important pentru cadrul didactic implicat. În acest sens este necesară:

- Pregătirea feedback-ului
- Măsurarea obiectivă a performanței:
- Ascultarea activă:
- Concentrarea asupra performanțelor:
- Menționarea succeselor și a eșecurilor [10], [140, p. 89].

Propunem în tabelul următor performanțele-cheie pentru domeniile prioritare de activitate, spre care trebuie să tindă orice instituție de învățământ preuniversitar.

Tabel 2.1 Performanțele-cheie ale instituției de învățământ preuniversitar [125]

Domenii	PERFORMANȚE - CHEIE
<i>Cultura organizațională</i>	Instituția de învățământ desfășoară activități și aplică un plan de dezvoltare pe baza culturii organizaționale, vizând calitatea, profesionalismul, echitatea, normele de morală și etică la toate nivelurile, constituind baza evoluției și a performanțelor educaționale.
<i>Managementul strategic</i>	Instituția de învățământ aplică o strategie prospectivă, incluzivă, corespunzătoare nevoilor individuale, locale și naționale, cuprinzând toate domeniile funcționale ale instituției și individualizând-o în sistemul național de învățământ prin specificul, claritatea și distincția sa.

<i>Incluziune școlară</i>	Instituția de învățământ asigură condiții egale de acces la programele de învățare și sprijinul pentru toți elevii, promovează politicile educaționale dedicate incluziunii copiilor cu nevoi special în mediul școlar.
<i>Curriculum</i>	Instituția de învățământ pune la dispoziție o ofertă educațională corespunzătoare nevoilor elevilor, părinților și întregii comunități, flexibilă pe parcurs, asigurând rezultate educaționale cu valori în creștere și valori noi.
<i>Proces de învățământ</i>	Procesul de învățământ este organizat bine, cu resurse umane competente și resurse materiale corespunzătoare specificului elevilor și vârstei acestora, cu reurse informaționale adecvate cerințelor curriculare, cu resurse tehnologice moderne, facilitând efectiv procesul de învățare.
<i>Mediu de învățare</i>	Instituția de învățământ întreține și dezvoltă constant un mediu de învățare plăcut și stimulant, corespunzător nevoilor beneficiarilor.
<i>Baza tehnico-materială și informațională</i>	Instituția deține un patrimoniu tehnic, material și informațional, corespunzător standardelor, asigură derularea unui proces de învățământ de calitate, contribuind în mod eficient la îndeplinirea misiunii și obiectivelor stabilite, orientate spre facilitarea procesului de învățare eficient. Resursele adecvate, suficiente și corespunzătoare procesului de învățare activă.
<i>Rezultatele elevilor</i>	Competențele pe care elevii le dobândesc sunt relevante și suficiente pentru a permite absolvenților pentru a continua studiile în ciclul următor și pentru a învăța permanent; progresul continuu al rezultatelor elevilor se înregistrează.
<i>Resurse umane</i>	În instituție, este asigurat personalul didactic și administrative competent, antrenat în spirit de competiție, performant, motivat în scopul realizării educației de calitate.
<i>Resurse materiale</i>	Instituția de învățământ are la dispoziție resurse materiale de nivel înalt, resurse informaționale foarte bune și corespunzătoare nevoilor de formare, o infrastructură dezvoltată puternic și resursele financiare suficiente, gestionate în mod transparent și responsabilitate foarte mare.
<i>Parteneriate</i>	Instituția de învățământ progresează și se dezvoltă, datorită parteneriatelor strategice eficiente desfășurate cu alte instituții, dar și cu organizațiile nonguvernamentale, facilitând realizarea proiectelor educaționale dedicate elevilor, comunității și determinând efectiv dezvoltarea instituțională.
<i>Conducere și Leadership</i>	Instituția are o viziune clară în ceea ce privește viitorul, prin materializarea proiectelor și a programelor funcționale de dezvoltare, cunoscute și desfășurate la toate nivelurile organizației; implementează un sistem de conducere coerent, integrat și transparent, pe baza unei administrații eficiente și eficace, prin adaptarea sa la misiunea și obiectivele stabilite, corespunzătoare nevoilor și așteptărilor colectivului.
<i>Managementul calității</i>	Instituția de învățământ aplică managementul calității, asumat de conducerea instituției, funcțional, dezvoltat și îmbunătățit constant.

<p><i>Promovare și satisfacția beneficiarilor</i></p>	<p>Instituția de învățământ vine în sprijinul nevoilor și așteptărilor beneficiarilor, asigurând legătura dintre obiectivele dezvoltării organizației școlare și nevoile și așteptările beneficiarilor; asigură menținerea relațiilor sistematice cu beneficiarii - elevi, părinți, autorități locale etc., asigurând echilibrul dintre îndeplinirea nevoilor beneficiarilor și nevoile părților interesate – cadre didactice, administrația locală.</p>
<p><i>Imaginea Instituției de învățământ</i></p>	<p>Instituția de învățământ are și își menține o imagine favorabilă, pe care o promovează și o îmbunătățește constant.</p>

Aceste performanțe-cheie pot să devină ținte strategice pentru dezvoltarea oricărei instituții de învățământ preuniversitar, dar și criteriile de evaluare a eficacității și efectivității organizaționale [5]. Conform cercetărilor realizate de Andrișchi V., în lucrarea „Teoria și Metodologia managementului resurselor umane în învățământ”, se evidențiază faptul că eficacitatea și efectivitatea pot fi măsurate în mai multe domenii, în cadrul cărora pot fi atinse performanțele-cheie. Apreciem faptul că performanțele – cheie pot fi obținute prin raportare la competențele cadrelor didactice, utilizate în domeniile menționate mai sus.

Managementul performanței trebuie să devină o prioritate permanentă a echipei manageriale, în condițiile competitivității instituțiilor de învățământ și de performanța profesională a cadrelor didactice.

Abordarea performanței trebuie realizată nu doar în aspect individual, ci mai ales la nivel organizațional. Dezvoltarea organizațională are consecințe pozitive directe asupra performanțelor organizației și implicit asupra performanțelor individuale. Școlile sunt organizații care „învață” și produc „învățare”. Succesul și rezultatele învățării sunt influențate de următoarea ipostază triplă: *prestația, performanța și competența*. *Prestația* vine în susținerea ofertei educaționale. *Performanța* învățării reprezintă o acțiune complexă, semnificativă orientată spre rezultate. *Competența* așează performanța ca fundament al conduitei și al organizației.

„Performanța reprezintă un produs real, rezultatul valoric care diferențiază, care promovează și, mai ales, care validează competiția”. [51]

Astfel, Campbell [41] consideră că, „performanța înseamnă atât comportamente, cât și rezultate. Comportamentul emană de la performer și transformă performanța din noțiune abstractă în acțiune concretă. Performanța trebuie evaluată prin prisma rezultatelor - ieșiri ale procesului, cât și a comportamentelor (intrări)”.

În funcție de resursele sale, performanța este identificată după cum urmează: *personală, interpersonală, grupală, organizațională*.

Autorul francez Jean-François Decker, *Etre motivé et réussi*, 1988-1989 [73] consideră că, resursele psihice necesare obținerii eficienței și *performanței personale* sunt: temperamentul, motivația, convingerea, voința. *Performanța interpersonală* este susținută de relațiile de intercomunicare, intercunoaștere, relații afectiv-simpatetice, capacitatea de gestionare a abilităților și competențelor psiho-sociale. *Performanța grupală* evidențiază gestionarea rațională a psihologiei colective, cu atributul de coezivitate a grupului. *Performanța organizațională* este rezultatul unor acțiuni complexe iar, interpretarea și conceperea criteriilor de evaluare a eficienței instituției de învățământ se poate face numai dintr-o perspectivă sistemică. [73]

Managementul performanței este un proces dinamic, evolutiv care, imaginat pe o axă a valorilor are punctul de plecare în identificarea *nevoilor de schimbare*, continuând firesc cu *stabilirea obiectivelor* (în termeni comportamentali), urmată de selectarea metodelor de cultivare a comportamentului performant, congruent cu obiectivele stabilite.

Formula succesului vizează produsul a trei factori definatorii:

Succes/Performanță = A(abilități) x M(motivație) x O(oportunități în conducere) [148]

Managementul performanței aliniază obiectivelor individuale cu cele organizaționale; este un proces planificat alcătuit din: înțelegere, măsurare, feedback, atitudine pozitivă; se fundamentează pe acordul dintre cerințe, obiective și îmbunătățirea performanței, ca plan de dezvoltare personală a fiecărui cadru didactic; este un proces flexibil și continuu, care implică pe deplin managerii și unde aceștia acționează ca parteneri într-o structură care le optimizează și le valorifică activitatea; se focusează pe planificarea și fixarea performanțelor viitoare și pe îmbunătățiri continue. Un lider cu stil de conducere democratic stabilește și comunică obiectivele, pentru a-i determina pe alții să depună toate eforturile necesare pentru atingerea lor, comunică clar și eficient încurajând feedback-ul, conduce cu pricepere discuțiile și ședințele, își motivează adeptii, fiind conștient că motivarea este un pas esențial spre atingerea performanței, este exigent în ceea ce privește calitatea, creează cadrul necesar pentru atingerea performanței.

Managementul competențelor urmează a fi abordat din perspectiva schimbării, a competitivității, a calității educației, a conceperii criteriilor de evaluare, a eficienței instituțiilor de învățământ valorificând modele teoretice și practice :modelul discrepanțelor [136] modelul alegerii scopurilor [78], modelul centrat pe intrări-ieșiri. V.Lazarev se concentrează pe modelul centrat pe competențe [171], luând în considerare 6 categorii de competențe ce caracterizează cadrul didactic performant, grupate în jurul a 6 modele de formare: modelul practicianului reflexiv,

modelul profesorului savant, modelul profesorului tehnician, modelul profesorului artisan, modelul profesorului actor social și modelul profesorului – persoană.

În opinia lui A. Bîrcă, managementul motivațional presupune că motivarea este obținută de acei manageri din cadrul organizației care comunică angajaților o viziune clară asupra scopurilor generale, precum și contribuțiile fiecărui angajat sau echipe de muncă la realizarea acestora. [27].

Implicația managerilor în motivarea angajaților, în opinia noastră, reflectă totalitatea demersurilor și eforturilor inițiate de managerii organizației în vederea determinării angajaților de a lucra mai bine sau de a atinge obiectivele scontate. Implicațiile manageriale asupra motivației angajaților în scopul eficientizării activității sunt semnificative și în contextul redimensionării demersului motivațional al personalului. Astfel, managerii vor evalua sistemul motivațional existent al institutiei, vor elabora programe manageriale de perfecționare a motivării angajaților, vor asigura sustenabilitatea sistemului motivațional ca, în final, toate să concure la atingerea performanțelor organizationale previzionate, în mod eficace. După A. Bîrcă, mecanismul motivațional este alcătuit din 3 elemente esențiale: variabile motivaționale, ciclul motivațional, motivațiile angajaților. [27]

În relația motivație-performanță, există o legătură de condiționare reciprocă, deoarece atunci când există o suprapunere între așteptările indivizilor și solicitările din organizație, putem obține performanță dar, dacă această suprapunere nu există, performanța este mai greu de obținut.

Motivarea pentru realizarea unui nivel ridicat al performanței este influențată de o serie de factori interni, reprezentați, în principal, de competențele individuale, precum și de factori organizaționali, menționat ca fiind: instruirea și dezvoltarea, generarea sentimentului de competență și încredere în sine, stimularea flexibilității comportamentului, cultivarea abilităților, activitatea de grup, declanșarea sentimentul apartenenței la cultura organizațională, recompensa, se proiectează în rezultatele activității, se reflectă în eficiența cooperării. [115]

Figura de mai jos ilustrează ideea că, în fiecare organizație există angajați și echipe care sunt deosebit de performanți și dornici să progreseze, angajați performanți, mulțumiți de realizările lor, dar fără ambiția de a progresa, actanți neperformanți care învață și sunt dornici să performeze și, nu în ultimul rând, actanți neperformanți care nu sunt dornici nici să învețe, nici să se schimbe.

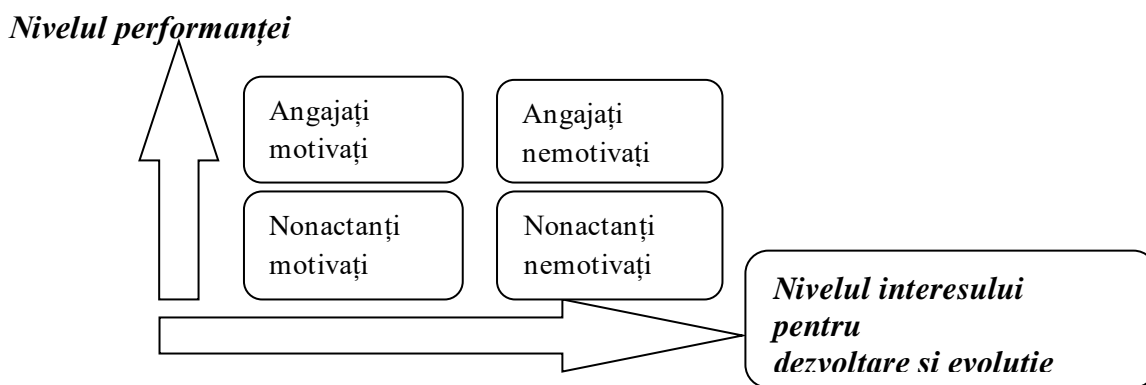


Figura 2.2. Corelarea performanței/ motivației cu schimbarea

J.R.Hackman și G.R.Oldham au identificat diferite capacități interne care susțin realizarea calitativă a sarcinilor : „munca are sens și importanță, responsabilitatea pentru rezultatele muncii, anticiparea rezultatelor așteptate de organizație, autonomia în alegerea strategiei și conduitei, feedback relevant pentru măsura în care au fost realizați indicatorii de performanță”. [130]

Performanța cadrelor didactice este influențată de o serie de factori, cei interni având o semnificație deosebită deoarece aceștia conferă valoare comportamentului și îl determină să acționeze pentru obținerea rezultatelor proiectate. Din această perspectivă, R.Dennis Middlemist, M.Hitt apreciază că : „performanța este o funcție a nivelurilor de abilitate și de motivare, $P=f(\text{abilitate, motivare})$ ”. [13, p. 22]

Susținând la nivelul organizației funcția motivației performanței de *orientare spre competiție*, precum și cristalizarea dorinței de augmentare a *sentimentului propriei valori* și trăirea unei satisfacții privind performanța obținută prin valorificarea propriilor capacități, vom reuși motivarea și performanța profesională.

Analiza cercetărilor recente în domeniu conduc la ideea că motivația performanței este într-o relație consistentă cu numeroase aspecte ale personalității, determinând, din interior, orientarea globală a comportamentului către cerințele profesiei didactice. „Scopul managerului este de a îmbunătăți performanța prin motivare. Performanța se încadrează între un minim necesar, care asigură păstrarea postului și un maxim, determinat de efortul de care este capabil cadrul didactic. Performanța este în funcție de produsul dintre nivelul abilităților și motivație.” [217]

Nevoia de eficacitate din zilele noastre este foarte mare, oricâte ar fi nevoile la număr, acestea sunt baza motivației, iar îndeplinirea lor duce la eficientizarea personalului, aceștia fiind mai motivați și mai eficienți. Pentru a crește eficiența acestora, managerii vor ține seama de nevoile lor principale pentru a furniza necesitățile de bază ce țin de mediul de lucru și de actul în

sine. Motivația profesorilor este stimulată prin asigurarea formării necesare; în această eră de avansare tehnologică [55].

„Eficiența este un domeniu, dar și o caracteristică foarte importantă a prestației cadrelor didactice. Mai mult, eficiența personală vine să contribuie la sporirea eficienței profesionale, didactice. Cadrele didactice sunt interesate permanent ca eficiența profesională să crească, acest lucru fiind posibil prin sporirea eficienței și calității personale – profesionale, continue.” [267]

Motivarea CD este o modalitate de a le conferi putere la locul de muncă și implică percepții variabile, metode, strategii și activități utilizate de conducere în scopul asigurării unui climat care duce la satisfacție și îndeplinirea diverselor nevoi, astfel încât să fie mulțumiți, dedicați și eficienți în efectuarea sarcinilor. [203]

„CD sunt reprezentanții unei profesii nobile, dar cu un grad sporit de stress și ardere profesională. Pentru a face față provocărilor sociale, culturale, economice, acestea trebuie să rămână axate pe dezvoltarea personală permanentă, pe cunoaștere, descoperirea propriei autenticități.” [43]

Managementul participativ este benefic atât pentru organizație, cât și pentru personalul acesteia deoarece : asigură participarea la procesul de luare a deciziilor; acționează ca o forță care motivează personalul să atingă scopurile și obiectivele organizației; este o modalitate sigură de a păstra în organizație persoanele cele mai bine pregătite și talentate care sunt mândre că au un cuvânt de spus în ceea ce privește conducerea organizației ; crește performanța angajaților care, datorită faptului că lucrează într-un anume confort psihologic, sunt mult mai motivați să comunice și să găsească soluții la problemele apărute; conduce la un grad înalt al inovației ca urmare a deschiderii către idei și soluții noi și unei comunicări continue la diverse niveluri ale organizației; diminuează demersul de supervizare a activității deoarece accentul este pus pe managementul propriei persoane.[281]

Steven M. Smith [289] a definit leadership-ul drept „acea abilitate de a adapta contextul în așa fel încât fiecare se simte împuternicit să contribuie creativ la rezolvarea problemelor”.

Eficiența unei organizații depinde de felul în care aceasta reacționează la amenințările și oportunitățile care apar. Adaptarea este crescută prin interpretarea corespunzătoare a informațiilor legate de mediu; învățarea colectivă efectuată de membri și modelul mental corespunzător, legat de determinanții performanței; gestionarea cunoștințelor în mod eficient (reținerea și împărtășirea cunoștințelor în cadrul organizației); flexibilitatea proceselor de lucru (capacitatea de a le schimba repede, conform nevoilor); inovațiile, serviciile sau procesele; și disponibilitatea resurselor (pentru a susține noile inițiative și gestionarea situațiilor de criză).

Prin urmare, accentul strategic trece de la management la leadership în scopul eficientizării activității, de la dezvoltare și optimizare la transformarea și dezvoltarea convingerilor proprii cu privire la abilități și automotivare/ auto-eficacitate (self-efficacy), de la realizarea unor funcții la interpretarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirație, motivație, mobilizare, realizarea sinergiei echipelor de profesori.

2.2. Condiții organizaționale de formare și manifestare a echipelor de profesori lideri din școli - fundament pentru motivație și performanță organizațională

Comunitatea profesională de învățare reprezintă una dintre condițiile principale de formare a cadrului didactic-lider.

Managementul participativ este implementat în instituție pentru a contribui la formarea comunității profesionale și la înțelegerea și gestionarea schimbărilor și a inovației, în scopul creșterii performanței.

O comunitate puternică în cadrul organizației care învață este formată din cadre didactice cu o viziune comună, îndreptată spre cunoaștere, motivare și eforturi în manieră colaborativă, vizând îmbunătățirea performanțelor fiecărui elev.

Comunitatea de învățare ca mod de dezvoltare profesională pentru profesori, propune cadrul în care aceștia își pot co-construi cunoștințele, se dezvoltă profesional. În studiile de dezvoltare profesională a cadrelor didactice, cercetătorii subliniază importanța furnizării practicienilor a multiplelor oportunități de a explora și de a deveni conștienți de ei înșiși, de opiniile, valorile și practicile proprii, precum și de cele ale colegilor lor, cu privire la predare și învățare [99]

Psihologii comunitari, precum I. McMillan și A. Chavis (1986), afirmă că există patru factori-cheie care definesc conceptul de comunitate: (1) calitatea de membru, (2) influența, (3) satisfacerea nevoilor individuale și (4) evenimente comune și conexiuni emoționale.

Learning organization sau comunitatea care învață este un concept cunoscut în zilele noastre, dezvoltat de teoreticienii F. Kofman și P.M. Senge, prin studiile practice. [241, p. 14-43, p. 7-23].

Peter M. Senge menționează în studiile sale faptul că oamenii își dezvoltă capacitatea de acțiune în sensul obținerii rezultatelor vizate, dacă sunt încurajați și își cultivă un nou mod de gândire, angajații colaborând permanent pentru a învăța. Acest lucru presupune implicarea tuturor angajaților în procesul decizional și de orientare, prin colaborare și asumarea responsabilității

colective, urmărind direcția valorilor organizației. Învățarea continuă este valorizată în aceste organizații, întrucât experiența este considerată cea mai eficace oportunitate de învățare. [239]

Managementul se concentrează pe o profesie sau un statut și are la bază competența care „înglobează cunoașterea – a ști să faci și a ști să fii”. [229, p. 25]

Folosindu-se de competențele necesare, liderul educațional ghidează membrii organizației spre finalitățile menționate în Legea Educației Naționale nr. 1/2011: dezvoltare personală și realizare profesională, integrare, implicarea în dezvoltarea unei economii durabile, dezvoltarea concepțiilor umaniste, demnitate, toleranță și reaspectarea drepturilor și libertăților, cultivarea sensibilității..

David Chrislip și Carl Carson menționează în lucrarea „Collaborative Leadership” faptul că a aduna persoanele potrivite la aceeași masă, având informațiile utile, acestea vor concepe strategii solide, ca soluții la problemele organizației. Liderii colaborativi își desfășoară activitatea prin implicarea tuturor persoanelor în procesul decizional și de conducere, inspirând simțul responsabilității și al acțiunii, de pe poziții echitabile față de ceilalți, construind contextul potrivit pentru participare largă, cu entuziasm. [280].

În cercetările actuale este subliniată contribuția comunităților de învățare și a relațiilor de colegialitate care duc la îmbunătățirea activității în școală. J.W. Little a evidențiat faptul că relațiile colegiale sunt bazele pentru efortul comun și schimbarea în școli, iar E. Risenholtz susține forța relațiilor interpersonale ca fiind modalități de realizare a practicilor pozitive. Schimbarea strategică curpinde patru etape: înțelegere, schimbarea mentalității organizaționale, stabilirea clară a obiectivului, implementarea strategiei. O strategie de schimbare duce la armonizarea acțiunilor la nivelul organizației și a relațiilor colegiale. [251, op. cit., pp. 89-90]

Școlile necesită schimbarea la nivel de comunitate profesională de învățare având ca motiv principal rolul cadrului didactic-lider, drept catalizator al dezvoltării profesionale a colegilor și implicarea cadrelor didactice în procesul decizional al școlii, creând pe această cale noi comportamente și valori. [279]

CD-lider își prezintă viziunea și se asigură că toate condițiile necesare pentru împlinirea acesteia sunt asigurate, în sensul îndrumării colegilor spre obținerea performanței, eficientizarea creativității, rolul său fiind de a ajuta, de a dezvolta, de a contribui la crearea oportunităților pentru acumularea de noi competențe profesionale.

Rolurile de stimulare al CD-lider, de motivare și de dezvoltare profesională a membrilor sunt roluri esențiale, la fel de importante precum dezvoltarea relațiilor colegiale, bazate pe idei noi și impact. [158].

În ultimii ani, s-a înregistrat un interes crescut pentru noțiunea de globalizare, competiție, evoluție tehnologică și schimbările la nivel social. Monitorizarea mediului extern pentru identificarea amenințărilor și oportunităților și formularea unei strategii pentru viitor sunt cele două responsabilități importante ale directorilor. Aceste responsabilități sunt explicate și există ghiduri pentru punerea lor în aplicare. Factorii determinanți ai performanței la nivelul organizației sunt legați de strategia competitivă, resursele umane și programele de management, sisteme și structuri organizaționale. [95; 260].

Cele mai multe programe au ca obiectiv esențial îmbunătățirea nivelului de adaptare, eficiența sau capitalul uman. Multe feluri de programe de management sau inițiative au ajutat la creșterea eficienței și a nivelului de asumare a procedurii de lucru [19]. De exemplu: management-ul performanței și stabilirea programelor pentru obiective și recunoașterea și premiarea sistemelor care evidențiază eficiența și seriozitatea. Unele programe implică implementarea procedurilor standardizate, care asigură o modalitate de a desfășura activități comune, ce sunt efectuate într-o manieră eficientă și uniformă la nivel de subunități. Eficiența este afectată și de aspecte ale structurii formale, cum sunt formalizarea, standardizarea și utilizarea subunităților specializate funcționale. [174]

Una dintre aceste abordări este leadership-ul prin comportamente, care influențează în mod direct persoanele și grupurile. Pentru a crește eficiența și nivelul de asumare, comportamentele sunt orientate spre efectuarea de sarcini. Comportamentele orientate spre schimbare sunt utilizate pentru creșterea nivelului de inovație și de adaptare la mediul extern. Cea de a doua abordare ține de luarea deciziilor cu privire la strategia de competitivitate, structura organizației și a programele de management.

Comportamentele directe pot fi utilizate pentru a facilita implementarea unei noi strategii sau programe și utilizarea eficientă a acestora. De exemplu, un nou program de formare poate fi de succes când liderii își încurajează subordonații să participe la program, oferindu-le oportunități de a folosi noile abilități însușite. Un nou sistem de management poate fi de succes atunci când angajații sunt încurajați să integreze noile informații. Schimbarea majoră a strategiei poate fi acceptată când liderii explică de ce aceasta este necesară și cum va aduce beneficii organizației. [174]

Încurajarea unei gândiri pe bază de inovație ar putea duce la dezvoltarea de noi produse și procese atunci când o organizație are un program bine definit pentru facilitarea și răsplătirea inovației.

Programele de management pot servi ca înlocuitori pentru anumite tipuri de comportamente directe [174]. Acestea pot asigura o modalitate de efectuare a activităților comune într-o manieră eficientă și uniformă la nivelul subunităților. Programele de formare destinate abilităților ce sunt relevante pentru toți angajații pot fi mai eficiente și consistente, dacă sunt furnizate de către formatori experți, ca parte din programul de formare al organizației.

Reprezentanții de pe diferite subunități și niveluri pot fi formați prin dezvoltarea de noi inițiative. Pot fi utilizate programele relevante pentru a încuraja și susține propunerile de la nivelul managerilor subordonați, pentru a îmbunătăți eficiența, adaptarea și relațiile umane.

Echipele executive pot oferi un număr de avantaje unei organizații. Membrii pot deține abilități relevante și cunoștințe pe care managerul nu le are sau le pot compensa. Sarcinile importante nu vor fi neglijate dacă există mai multe persoane care împart dificultatea leadership-ului. Când angajații din diferite subunități se întâlnesc în mod regulat ca o echipă, comunicarea și cooperarea vor crește. Deciziile luate la nivel de echipă pot reprezenta interesele diverse ale organizației și ale membrilor, iar implicarea în luarea acestor decizii va îmbunătăți asumarea responsabilității la nivelul membrilor pentru a le implementa eficient. Abordarea lucrului în echipă este o modalitate de a facilita succesiunea în ceea ce privește leadership-ul, în diverse organizații.

Calitatea deciziilor strategice luate de către o echipă este mai bună, dacă membrii au experiență anterioară, iar cunoștințele și abilitățile acestora sunt relevante pentru a înțelege modul în care organizația se poate adapta la un mediu dinamic, nesigur. [13]

Directorul selectează membrii cu abilități relevante și experiență, definește clar obiectivele în acord cu valorile împărtășite, oferă discreție considerabilă echipei, dar menționează clar limitele de autoritate ale echipei raportate la autoritatea directorului, ajută echipa să stabilească normele care vor facilita procedura de grup, facilitează învățarea și însușirea de noi abilități în mod eficient și încurajează deschiderea și încrederea reciprocă între membrii echipei.

Pornind de la premisa că „toată lumea are potențialul și dreptul de a lucra ca un lider. A fi lider e un lucru complicat care necesită abilități și poate fi învățat de fiecare membru al comunității școlare. Democrația definește în mod clar drepturile persoanelor fizice de a participa activ la luarea deciziilor care afectează viața lor”, considerăm că asigurarea unui model corespunzător care valorifică competențele de leadership și pe cele metodologice specifice acestui stil de conducere, contribuim la îmbunătățirea și dobândirea competențelor CD și la creșterea impactului la nivelul elevilor, CD și obținerea performanțelor. [279]

După cum am menționat în capitolul anterior, considerăm că, în instituțiile școlare unde managerii probează competențe de lider, implicarea în Leadershipul educațional nu este o nouă

sarcină pusă pe umerii cadrelor didactice, ci un ajutor real și un suport pentru îmbunătățirea prestației la clasă, asigurarea unui proces educațional calitativ și afirmare profesională la diferite nivele. Aceștia sunt impulsionați de o misiune comună și își manifestă abilitățile de lider, influențându-și și inspirându-și colegii și mediul din care fac parte, în vederea îmbunătățirii practicii la clasă, a mediului școlar, configurarea unui mediu motivant și capabil de performanță.

Circumstanțele actuale necesită modificarea conducerii, de la administrare la leadership, de la un management axat pe interiorul școlii, la o abordare deschisă, spre comunitate, colaborativă. Membrii organizației devind echipe omogene, cu o viziune comună. Din moment ce sfera problemelor în domeniul didactic este tot mai extinsă, implicarea CD în procesul decizional este tot mai necesară, pentru consolidarea competențelor de leadership, aceasta fiind contextul potrivit pentru aplicarea leadershipului educațional și utilizarea acestor abilități.

Leadershipul educațional este un stil de conducere adaptat nevoilor actuale, modern, care modifică felul de a fi al CD, care devin reflexive, participă activ la procesul de luare a deciziilor și la implementarea activităților, fiind susținut de condițiile asigurate de lider. CD au nevoie de împuternicire la nivelul colectivului pentru a se simți stimulate să se implice în activitățile de leadership și pentru extinderea profesionalismului întregii instituții.

Leadershipul educațional este procesul care contribuie la dezvoltarea profesională a CD și la desfășurarea actului educațional calitativ, asigurând eficiența și dezvoltarea profesională a CD, numai dacă va fi practicat în cadrul unui sistem predefinit în mod clar, pe baza unei metodologii, în care se vor stabili finalitățile urmărite. Acest concept contribuie la formarea CD-lideri cu viziune, care vor căuta să își îmbunătățească activitatea profesională și vor influența în mod pozitiv dezvoltarea și funcționarea instituției.

Colaborarea are un rol esențial, fiind nucleul leadershipului educațional. Aceasta determină felul în care sunt percepute schimbările la nivelul organizației. Prin practicarea leadershipului educațional, puterea este redistribuită în cadrul organizației, în mod echitabil.

Cultura organizațională reprezintă un concept foarte important în ceea ce privește formarea și dezvoltarea CD-lider și practicarea leadershipului educațional.

Prin urmare, instituția de învățământ cu o cultură organizațională bine corespunzătoare este mediul optim pentru dezvoltarea liderilor și a CD active, pe baza valorilor comune și a viziunii.

Cultura profesională este un cumul de valori, credințe și sensuri care conduc membrii unui grup pe calea unei educații comune, prin determinarea modurilor de comportament ale acestora în exercitarea sarcinilor profesionale, transmise din generație în generație.

Această cercetare este o modalitate de a evalua nivelul la care instituțiile configurează mediul de învățare și comunitățile profesionale de învățare prietnice CD-lider, pentru a-și manifesta competențele, prin contribuția la desfășurarea unui proces de predare-învățare-evaluare calitativ și creșterea performanțelor elevilor, o funcționare cât mai optimă a școlii prin împărtășirea bunelor practici și implicare în procesul decizional, consolidarea comunităților profesionale de învățare, alinierea armonioasă a performanței organizaționale ca obiectiv cu cea individuală, realizarea schimburilor în cadrul sistemului, transformând obiectivele individuale în transformări durabile.

Mircea Ștefan a menționat în studiile sale importanța formării continue, ca fiind o perfecționare de specialitate, metodică și psihopedagogică, ce se desfășoară pe tot parcursul activității profesionale. [259, p.137] Dezvoltarea profesională este o responsabilitate a CD, un factor indispensabil pentru dezvoltarea instituțională și o condiție de asigurare a calității actului educațional.

În România, **CD** desfășoară activități de dezvoltare profesională în profesia didactică pe baza standardelor de calitate și competențelor profesionale prevăzute prin legislație la nivel ARACIP, vizând următoarele finalități: dezvoltarea competențelor specifice funcției și specializării didactice și domeniului psihopedagogic și didactic; dezvoltarea competențelor specifice dezvoltării în cariera didactică pentru obținerea gradelor didactice; dobândirea competențelor de management, îndrumare și control, dezvoltarea competențelor prin programe de conversie profesională, diferite de cele specifice funcției de bază, dobândirea competențelor suplimentare celor specifice funcției, pentru extinderea domeniului de activitate, dezvoltarea competențelor transversale, de organizare, îmbunătățirea performanței, autocontrol și analiză reflexivă.

Există un circuit metodologic esențial pentru determinarea calității actului didactic: formare inițială, formare continuă, autoformare, acesta reprezentând determinantul cadrului didactic lider la nivelul instituției, dar și al comunității profesionale. Pentru a promova și a cerceta conceptul de leadership educațional, am propus unui eșantion de 60 cadre didactice să se implice în programul de dezvoltare profesională, pentru dobândirea competențelor de leadership.

Pentru început, au fost analizate etapele specifice procesului de dezvoltare, supă cum urmează: consultare, dezbateri/ discuție, reflecție, cercetare, colectare de date, networking, evaluare, diseminarea rezultatelor,

Implicarea CD în acest tip de proces de dezvoltare ca lider are un impact mare, până la nivel de sistem. Desfășurarea activităților specifice leadershipului educațional, manifestarea

comportamentelor specifice și promovarea valorilor, implicarea în procesul decizional asigură dezvoltarea CD interesate de schimbare și inovare, motivându-le pentru a-și pune în aplicare viziunea, cu o atitudine proactivă.

În concluzie, pe baza celor analizate, concluzionăm prin faptul că formarea continuă și autoformarea sunt instrumentele pedagogice esențiale, optime pentru formarea CD-lider, contribuind la dezvoltarea abilităților de investigare și la dezvoltarea sa ca lider în comunitatea școlară și socială. CD din zilele noastre are nevoie de competențe de predare-învățare-evaluare – cercetare, care stau la baza actului educațional, în procesul de obținere a performanței și asigurarea calității, prin axarea pe identificarea nevoilor, soluționare și schimbul de bune practici.

2.3. Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare

Analiza teoretică a fenomenelor specifice leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare și raportarea acestora la situația reală în învățământul preuniversitar permit elaborarea Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

Modelul conceput demonstrează:

- *Perspectivă complexă* asupra leadershipului educațional în învățământul preuniversitar;
- *Impact* asupra particularităților procesului de motivare a cadrelor didactice;
- *Dimensiune analitică*, în raport cu direcțiile de dezvoltare performanțelor organizaționale;
- *Flexibilitate și particularizare* la specificul fiecărei instituții școlare;
- *Diversitatea motivației*, astfel încât să cuprindă toate formele care și-au dovedit eficiența în raport cu dezvoltarea profesională și obținerea performanțelor individuale.

Modelul definește viziunea complexă, sistemică a leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale, prin redimensionarea profesională pentru cariera didactică și prin implicarea activă și efectivă a cadrului didactic în acest proces, prin redimensionarea rolurilor cadrelor didactice, prin dobândirea unui nou statut-profesorul lider.

Noile dimensiuni pe care cariera didactică le capătă implică o abordare de tip holistic și rațional a formării CD, pe baza noilor programe și strategii elaborate la nivel național [52, p.35].

Oportunitățile profesionale de dezvoltare continuă și evoluție în carieră în cadrul organizației, comunitate profesională, dar și la nivel de sistem sunt esențiale în complexitatea profesiei de cadru didactic. V. Pâslaru susține că „învățământul nu mai este un proces de transmitere a achizițiilor omenerii către tânăra generație – deși acest obiectiv nu este eliminat din sistemul teleologic al învățământului contemporan, dar îl presupune ca pe unul dintre cele mai importante – ci un proces de formare a capacităților de personalitate, care acordă individului capacitatea generală de a achiziționa valori, de a face opțiuni pentru anumite valori, de a produce valori, de a se conștientiza pe sine ca valoare netrecătoare.” [208, p. 163-164].

Șansele de dezvoltare profesională asigurate prin instituție și comunitate profesională sunt ocazii deosebite pentru CD de a veni în întâmpinarea cerințelor și provocărilor de actualitate, influențând implementarea noilor orientări și documente de politici în educație, generând plus valoare, motivând și asigurând calitatea și performanța în actul didactic și în organizație.

Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare corespunde standardelor și criteriilor de calitate precum: *criteriul credibilității*- modelul se fundamentează pe dovezi teoretice și experimentale certe, oferă managerilor și cadrelor didactice relevanță și utilitate în practica educațională; *criteriul valoric* - sistemul de valori promovat în model, corespunde expectanțelor cadrelor didactice; *criteriul obiectivității* – programul de motivare a cadrelor didactice se bazează pe rezultate ferme obținute în procesul de diagnoză, implică persoane abilitate și competente, utilizând rezultate confirmate; *criteriul responsabilității* - procesul de motivare determină implicarea asumată a fiecărui cadru didactic în procesul de dezvoltare a performanțelor organizaționale; *criteriul conformității*- modelul corespunde nevoilor cadrelor didactice și răspunde obiectivelor profesionale stabilite de aceștia.

Având drept reper valorile promovate de teoriile leadershipului, principiile generale ale leadershipului educațional, noi am sintetizat valorile și principiile și nivelurile de intervenție ale leadershipului educațional în insușia școlară:

Astfel, Leadershipul educațional se poate realiza la 3 niveluri distincte:

D) *Leadership educațional personal* (nivel interior)

La acest nivel, liderul își „conduce” propria dezvoltare profesională. Pornind de la valorile personale și profesionale pe care le are, identifică obstacolele / problemele pe care le înregistrează pe parcurs și care nu-i permit să desfășoare o activitate de calitate, care să corespundă cu valorile pe care le împărtășește.

II) *Leadership educațional instituțional, în sens strict restrâns* (nivel public și particular)

Cadrul didactic lider contribuie la o mai bună funcționare a școlii prin optimizarea activității didactice la clasă în demersul curent, prin diseminarea practicilor pozitive profesorilor din instituție, prin inspirarea și motivarea colegilor pentru dezvoltare profesională, inclusiv prin influență pozitivă a acestora și sensibilizarea lor în funcție de necesitatea și inerența schimbării, dar și față de rolul important pe care îl are fiecare cadru didactic în acest proces.

III) *Leadership educațional instituțional, în sens larg* (nivel public și particular)

Împuternicirea cadrelor didactice reprezintă un proces consecvent, promovat și implementat la nivel de instituție și sistem, asigurând o cultură organizațională și profesională democratică, bazată pe valori autentice. Acesta presupune respectarea unui demers participativ, bine planificat și aplicat la toate nivelurile.

Împuternicirea oferită cadrului didactic de către conducerea instituției și membrii colectivului profesoral va asigura condiții favorabile pentru dezvoltarea profesională a acestuia și va contribui la o mai bună integrare în comunitatea profesională.

Studiile efectuate în domeniu și prezentate anterior arată că rezultatele la nivelul organizației, calitatea actului managerial în raport cu activitatea profesorului – lider, calitatea actului educațional, implementarea conținuturilor educaționale prin aplicarea comportamentului de leadership depind de aplicarea corectă a activităților de organizare – planificare, formare-evaluare, îndrumare – corectare, feedback în activitatea didactică, în concordanță cu schimbările în domeniu. Schimbările survenite în sistem, necesitatea adaptării la noile cerințe în scopul stimulării și atingerii performanței și noile orientări necesită implicarea unui manager cu calitățile unui lider autentic.

Modernizarea conceptului de conducere implică adaptarea stilului de conducere curent la modificările survenite în sistemul social global și în cel educațional. Intervine necesitatea de a aplica un comportament care, în scopul atingerii performanței, să permită dezvoltarea la nivel individual, spre performanțe la nivel colectiv, performanțe ce vin în acord cu obiectivele personale ale angajaților care realizează activități în acest scop.

Taxonomia finalităților manageriale în calitate de lider, operabilă în direcția atingerii performanței și evaluării calității actului educațional, se consolidează în câteva elemente esențiale, ce țin de motivarea cadrelor didactice și performanțele organizaționale.

Noțiunea de „finalitate” poate avea mai multe componente, la nivel de cercetare. „Finalitatea” este un rezultat, ceva la care tindem, specific și concret, direcția (performanța) spre care orientăm desfășurarea activității.

Din moment ce „finalitatea” este un „rezultat”, acesta poate fi identificat și demonstrat din perspectiva unei „experiențe”. „Experiența” se desfășoară într-un context concret, într-un mediu creat. În studiul nostru, se arată faptul că raportul manager – profesor lider este nucleul acestui mediu. Însă mediul trebuie să fie de așa natură, încât să faciliteze atingerea performanței organizaționale. Managerul cu aptitudini de lider utilizează resursele în mod eficient, asigură mentoratul și formarea, împuternicește profesorii lideri cu care relaționează în implementarea proiectelor în cadrul cărora aceștia au rolurile bine definite conform abilităților și obiectivelor personale, în cadrul comunității de învățare. Întrucât formarea mediului corespunzător atingerii obiectivelor implică elemente și resurse variate, utilizând metodele corespunzătoare, motivația și automotivația (prin raportare la convingerile și experiențele anterioare) reprezintă „procesul” prin care obiectivele performanței pot fi atinse, prin aplicarea unui management bazat pe teoriile și practicile de leadership. Întrebările de tip analitic ce survin în acest punct sunt legate de nivelul aspectelor și de comportamentele/abilitățile, atitudinile necesare ce pot fi atribuite rezultatului.

În cele din urmă, „finalitatea” trebuie să fie măsurabilă, cuantificabilă, ușor de identificat și de evidențiat. Valorificarea poate fi privită din mai multe perspective: cognitive, pedagogice, afective și ideologice, prin raportare la consecințele sociale și la standardele de calitate.

Plecând de la ideea tezei că practicarea managementului educațional, prin comportamente de leadership este demersul eficient și eficace în motivarea cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale ca formă de management al motivației, structura concepută ca o prezentare a funcționalității organizației la nivel performant poate fi exprimată prin evidențierea contribuției managementului instrumentat prin leadership la eficiența personalului și a actului educațional.

Burns menționează două tipuri de organizații: cea organică și cea mecanicistă. Acestea pot fi plasate la capetele unei axe, sugerând faptul că organizația trebuie să-și adapteze structura în concordanță cu schimbările mediului. [37]. Problemele ce țin de structură pot să limiteze eficacitatea unui manager și a echipei sale, cel dintâi trebuie să își dea seama de situațiile în care problemele sunt cauzate de structurile inadecvate, în scopul adoptării măsurilor de corectare.

Dezvoltarea organizațională se definește prin creșterea abilităților interne, asigurând structurile organizației, resursele umane, posturile, sistemele de comunicare și procesele de leadership pentru a valorifica complet motivația personalului de a lucra la potențial maxim.

Un **sistem** este „un set de elemente care se află în relații de interacțiune” [92, p.82]. Putem concluziona că un **sistem** indică interdependența, interconectarea și inter-relaționarea, care coexistă între elementele unui set, constituit ca un întreg identificabil. [92]

Conceputul de organizație (sistem), odată definit, implică *existența unor obiective comune* sau *scopuri organizaționale*, care, pentru a fi realizate, pentru a obține eficiența, trebuie să fie *cunoscute* și *acceptate* de toți membrii organizației. În cazul în care aceste scopuri nu sunt bine definite sau dacă personalul nu are acces la cunoașterea și înțelegerea acestora, șansele de a fi realizate scad foarte mult.

Prin urmare, activitatea se subordonează organizației, dar și obiectivele, viziunea personală și concepțiile managerului legate de egalitate și libertate în cadrul organizației, cooperarea și implicarea subordonaților în luarea deciziilor, ca participanți la toate aspectele dedicate atingerii performanței.

Teoriile organizaționale legate de structură și de acțiunile celor care acționează pot fi folosite complementar, punând accent pe una din ele și împletindu-se armonios cu tipul de leadership.

Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare conceput de noi integrează factorii menționați și este *funcțional, sistemic, metodologic-managerial de motivare, coerent, orientat spre performanță organizațională*.

Modelul are caracter *funcțional*, deoarece el este formulat în baza strategiilor, a politicilor educaționale, a misiunii, a viziunii, a țăintelor strategice interne ale școlii și urmărește obținerea finalităților ca rezultate atât pentru elevi, cât și pentru profesori și întreaga comunitate educațională.

Modelul are caracter *sistemic*, fiind coerent, în acord cu principiile educaționale și psihologice, implementat în cadrul școlii.

Modelul are caracter *metodologic-managerial de motivare*, întrucât constituie un reper de bune practici pentru un director debutant, servește drept îndrumător, cuprinzând metodologia motivării cadrelor didactice, ce reprezintă chintesența actului managerial.

Modelul este *coerent* întrucât urmărește să pună în practică țintele strategice asumate la nivelul școlii, urmărește îndeplinirea standardelor și criteriilor de performanță și este structurat logic.

Modelul este *orientat spre performanță organizațională* ca obiectiv primordial al școlii.

Modelul promovează un stil de conducere adaptat, inovator, bazat pe activitatea managerului ca lider, deschis și atent la feedback, orientat spre dezvoltare și performanță atât la nivel individual, cât și colectiv, condus de obiectivele generale ale organizației, productiv și

muncitor, nu excesiv de formal, ci orientat spre performanță prin promovarea aptitudinilor subalternilor.

În contextul temei de cercetare, se remarcă faptul că atingerea performanței organizaționale depinde de motivarea cadrelor didactice și utilizarea eficientă a resurselor, prin urmare, acesta trebuie să fie prioritatea managerului școlar.

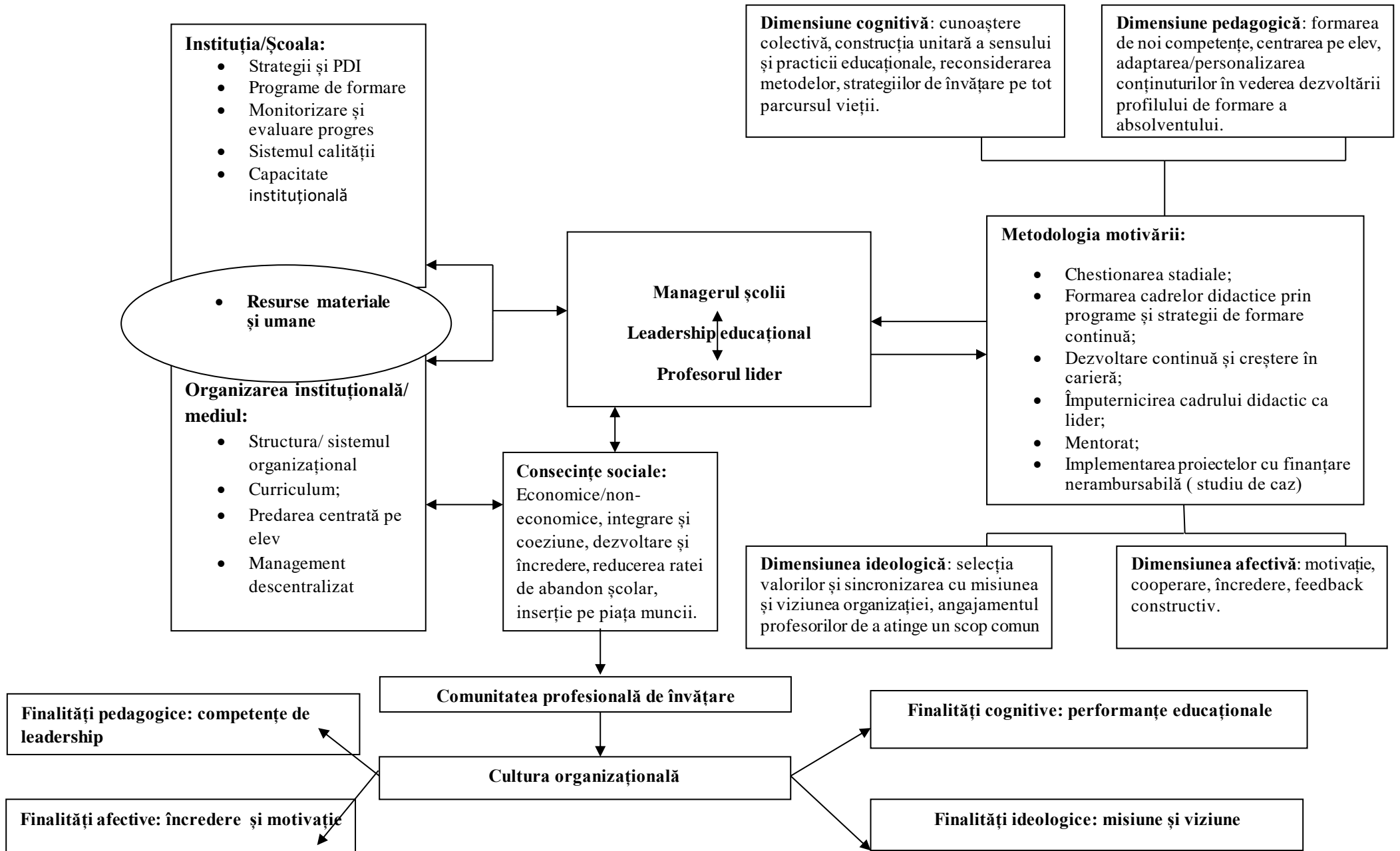
Performanța se cuvine a fi abordată la nivelul organizației, sistemului, care generează și performanță individuală, un aspect ilustrat prin identificarea și măsurarea schimbărilor înregistrate în dezvoltarea școlii. Performanțele unei organizații pot varia de la an la an, în funcție de diferiți factori și având diverse „consecințe” (sociali, economici, demografici), dar factorii care influențează în mod direct performanța organizațională la nivelul rezultatelor școlii și la nivel de proces țin de nivelul de motivare a cadrelor didactice (formare, recompensă, promovarea.

Caracteristicile prezentate anterior au fost organizate în Figura 2. 3. *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educational pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.*

Doar în cadrul unei comunități profesionale în care CD împărtășesc valori și viziuni comune, colaborează și se simt stimulate, toate aceste lucruri devin posibile, performanța fiind atinsă prin leadershipul colaborativ. Grupul se transformă în comunitate când membrii interacționează deschis și sistematic în desfășurarea activităților comune, petrec timp împreună pentru moldelarea comportamentelor și a regulilor comune, permițând o interacțiune bazată pe comunicare și interdependență pentru realizarea sarcinilor corespunzătoare fiecărui membru.

Competențele pedagogice și responsabilitatea socială a cadrului didactic presupun valorificarea maximă a potențialului de lider, inclusiv în organizarea și conducerea independentă a activității de dezvoltare profesională.

În cadrul organizațiilor școlare, viziunea și valorile comune conturează sensul și direcția de urmat, obiectivele comune, reprezentând referința comună pe baza căreia acțiunile vor fi desfășurate. Viziunea comună se conturează în funcție de competențele liderului de a stabili un obiectiv organizațional, care dinamizează relațiile și energizează membrii, prin crearea unui sens nou și stabilirea standarelor de excelență.



Co-construirea viziunii creează condițiile responsabilizării și valorizării contribuțiilor membrilor organizației. „Valorizarea reprezintă diseminarea și pilotarea practicilor inovatoare și exploatarea lor în contexte diferite față de contextul în care au fost implementate inițial”. Construirea unei viziuni comune, împărtășite, este oportunitatea de a responsabiliza și recunoaște contribuțiile fiecărui membru al organizației. Valorizarea este tipul de diseminare și implementare a practicilor inovatoare, o exploatare a acestora în diversele contexte diferite de cele inițiale. [283]

Dimensiunea practică a dezvoltării profesionale a CD în cadrul organizațiilor este valorificată mai puțin în programele de formare ca profesori-lideri, în care profesionalismul primează, iar conturarea identității profesionale este un țel principal. În același timp, formarea continuă implică planificare a cursului dezvoltării profesionale, prin învățare continuă, motivarea CD. Leadershipul educațional reprezintă un concept actual și important, în acest sens.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. În baza literaturii de specialitate, s-a reliefat faptul că evaluarea este o activitate de bază, având ca scop atingerea eficacității și eficienței activității desfășurate la nivelul organizației și stabilirii măsurilor de îmbunătățire. Astfel, evaluarea are menirea de a restructura sarcinile conform abilităților și convingerilor membrilor pentru a-i implica în procesul educațional, prin raportare la indicatorii (criteriile) de performanță.

2. Prin analiza tipurilor de leadership abordate de manageri în cadrul instituțiilor, s-au identificat performanțele atinse la nivel colectiv. Managerul lider apreciază calitățile reale ale angajaților săi, execută o evaluare eficientă menține o legătură apropiată cu aceștia, se implică personal în activitățile menite să ducă la atingerea performanței și gestionează foarte bine management-ul descentralizat, în concordanță cu abilitățile fiecărui angajat, asigurând constant recompensa și satisfacția întregului colectiv, care colaborează armonios.

3. Analizând modalitățile de motivare ale cadrelor didactice, s-a evidențiat faptul că atingerea performanței se bazează pe un cumul de acțiuni care reflectă competențele cadrelor didactice, iar managementul performanței este procesul prin care instituția creează contextul în care fiecare dintre aceștia le folosește la maxim, printr-o bună direcționare, susținere, dar și autonomie.

4. În baza standardelor și criteriilor de performanță în sistemul de învățământ preuniversitar, evaluarea performanțelor se desfășoară continuu, valorifică rezultatele monitorizării, pe baza cărora managerul construiește traseul de dezvoltare continuă a performanțelor, acordă recompensă, pe baza dovezilor de performanță reflectate de indicatori.

5. Literatura de specialitate menționează faptul că managementul participativ este benefic atât pentru organizație, cât și pentru personalul acesteia, deoarece asigură participarea la procesul de luare a deciziilor, acționează ca o forță care motivează personalul să atingă scopurile și obiectivele organizației.

6. Având în vedere schimbările accentul strategic trece de la management la leadership, în scopul eficientizării activității, de la dezvoltare și optimizare la transformarea și dezvoltarea convingerilor proprii cu privire la abilități și auto-eficacitate (self-efficacy), de la realizarea unor funcții la interpretarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirație, motivație, mobilizare, realizarea sinergiei echipelor de profesori.

7. În contextul actual, leadershipul educațional eficientizează activitatea managerială și contribuie la dezvoltarea profesională, fiind promovat și implementat într-un sistem bine definit - comunitatea profesională - în baza unei metodologii concrete, orientat spre atingerea unor finalități clare (cognitive, pedagogice, ideologice și afective), care reflectă performanțele organizaționale.

8. Pentru consolidarea competențelor de leadership, este importantă asigurarea circuitului metodologic al evoluției activității de formare a cadrelor didactice, evaluată prin raportare la standardele profesionale pentru profesia didactică.

9. Ca rezultat al cercetării literaturii psihopedagogice și valorificării experienței profesionale didactice și manageriale, a fost conceput *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* care are la bază reperetele psihopedagogice ale Leadershipului Educațional, inclusiv comunitățile profesionale și cultura organizațională, dar și formarea continuă în calitate de instrument metodologic relevant, orientat spre obținerea performanței organizaționale, ce depinde de motivarea cadrelor didactice și utilizarea eficientă a resurselor.

3. VALIDAREA EXPERIMENTALĂ A MODELULUI CONCEPTUAL-METODOLOGIC AL LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL DIN PERSPECTIVA A DEZVOLTĂRII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE

3.1. Documentarea asupra datelor privind nivelul de formare a competențelor de lider și de realizare a leadershipului educațional

Obiectul cercetării noastre este *Managementul motivării cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, instrumentat prin aplicarea Leadershipului educațional* și reprezintă un proces de formare și manifestare a profesorului lider în contextul comunităților profesionale de învățare la diferite niveluri și o extindere a profesionalismului acestuia, inclusiv prin împuternicirea de a-și valorifica, în mod continuu, potențialul său de lider în procesul activității pedagogice. un proces de formare și dezvoltare a competențelor cadrului didactic – lider în cadrul comunităților profesionale de învățare, pe mai multe niveluri, prin contribuția la evoluția profesionalismului acestuia, asigurându-i împuternicirea și contextul de a-și valorifica în mod constant competențele de leadership în derularea activității pedagogice.

Cercetarea noastră a avut ca scop principal analiza teoretică și abordarea metodologică a managementului motivării cadrelor didactice, în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, prin practicarea diferitelor tipuri de leadership și dezvoltarea competențelor de leadership, având drept criteriu de bază *competența de management și leadership educațional*, demonstrată de managerii școlari și cadrele didactice în cadrul activităților de formare.

Competența managerială se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele adoptate de organizație. Complexitatea, diversitatea și intensitatea activității managerului diferă în funcție de poziția în nivelul ierarhic, compartimentul/domeniul de activitate, profilul și dimensiunea organizației.

În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a următoarelor categorii de competențe: competențe de comunicare și relaționare, competențe psiho-sociale, competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale, competențe de conducere, coordonare și organizare, competențe de evaluare, competențe de gestionare și administrare a resurselor și patrimoniului, competențe care vizează dezvoltarea instituțională, competențe care vizează managementul propriei persoane.

Pentru aplicarea Leadershipului educațional ca metodă sau instrument de management al dezvoltării profesionale și instituționale, am elaborat un design experimental, pe baza *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea*

cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare prezentat în capitolul precedent.

Prin acest experiment pedagogic, ne-am propus validarea prevederilor conceptuale, în contextul realităților educaționale din învățământul preuniversitar din România, județul Iași.

În concordanță cu scopul cercetării, s-au stabilit următoarele obiective ale experimentului:

1. Identificarea nivelului competențelor cadrelor didactice în domeniul leadershipului educațional.
2. Îmbogățirea competențelor de leadership prin programul de formare „Rolul Leadershipului în managementul organizației”.
3. Conceperea unui plan de dezvoltare și implementarea acestuia la nivelul școlii în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale.
4. Analiza impactului comportamentului de leadership în comunitatea de învățare.

Experimentul a cuprins 3 faze: *de constatare, de formare, de control.*

Lotul experimental l-a constituit 40 manageri școlari și 60 cadre didactice. În experiment au fost implicate 2 categorii de subiecți: manageri/directori de școli, numiți în funcție în urma promovării concursului organizat de MEN-2016 și cadre didactice, coordonatori ai comisiilor metodice, membri în Consiliile de administrație. Eșantionul a însumat 100 de subiecți..

Menționăm că experimentul pedagogic este unul *natural*, cu activități specifice de cercetare a fenomenelor în mediul lor obișnuit; *specific*, realizat pe parcursul stagiilor de 4 săptămâni de formare profesională continuă; după perioada de timp este un experiment de *durată medie* (4 săptămâni, total ore program de formare 40 ore: 10 ore (online meeting-webinar sincron) și 30 ore (e-learning, webinar asincron); după tehnica eșantionării este de *design experimental intrasubiecți*, care presupune urmărirea subiecților în toate etapele experimentului pedagogic și analiza evoluției lor. Experimentul pedagogic a fost unul *sistematic*, organizat și realizat de către cercetător prin intermediul platformelor on-line de învățare-Google MEET.

În acțiunea de constatare au fost incluși toți cei 100 subiecți, dintre aceștia 40 manageri școlari de școli din sistemul preuniversitar ieșean (școli de stat)- managementul de vârf, nivelul conducerii școlii, angajați prin concurs promovată în anul 2016, organizat de ISJ IAȘI, și 60 de cadre didactice -managementul de mijloc : nivelul comisiilor, catedrelor, departamentelor. Din acest eșantion au rezultat alte două subeșantioane, loturi, după cum urmează: lotul experimental S1 și lotul de control S2. Loturile au fost formate prin metoda eșantionării simple aleatorii: lot experimental -60 profesori, și lot de control - 40 directori. În baza datelor colectate, am stabilit

caracteristicile eșantionului experimental și de control după gen și vârstă, mediul de rezidență al școlilor.

În prezenta cercetare, consacrată analizei leadershipului educațional din perspectiva motivării cadrelor didactice în comunitățile profesionale de învățare pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale, unitatea de observare a fost reprezentată de 50 de unități de învățământ din sistemul preuniversitar ieșean, 20 mediul rural, 30 mediul urban, 18 școli gimnaziale, 3 școli speciale, 9 grădinițe, 20 de colegii și licee.

Criteriile, descriptorii și indicatorii de evaluare sunt prezentate în tabelul 3.1. Rezultatele sintetice obținute prin raportare la criteriile, descriptorii și indicatorii sunt prezentate în Tabelul 3.1.

Tabel 3.1. *Referențialul de evaluare a nivelului inițial al competențelor specifice în domeniul leadershipului educațional*

Criteriile de evaluare	Indicatori de evaluare participanții în experiment:	Descriptorii de evaluare
1. Identificarea și recunoașterea terminologiei, ideilor generale și a caracteristicilor specifice leadershipului educațional	1. dețin competențe cu privire la definirea ideilor generale, ce țin de managementul motivării și domeniul leadershipului educațional ca instrument de management; 2. dețin capacitatea de a contura și justifica viziunea proprie cu privire la valorile, principiile și funcționalitatea managementului motivării și leadershipului educațional ca instrument de management;	1.Folosirea terminologiei corespunzătoare; 2.Elaborarea răspunsurilor corespunzătoare, cu exactitate (unde a fost posibil) 3.Exprimarea viziunilor complexe
2.Circumstanțele psihopedagogice în formarea și dezvoltarea profesorului lider, printr-un management al motivării instrumentat prin leadership	3. identifică și utilizează metodele specifice diagnozei în domeniul leadershipului educațional, specific profesorului lider; 4. dețin abilități de elaborare a unui tabel în care sunt prezentate	1. Logica și ordonarea ideilor

	<p>valorile reale incluse în profilul profesorului lider;</p> <p>5. au capacitatea de a justifica modalitatea de elaborare a unui astfel de tabel al valorilor, specific profesorului lider;</p> <p>6. elaborează un plan de dezvoltare și îmbunătățire continuă a valorilor specifice profilului profesorului lider, în urma programului de management al motivării, instrumentat prin leadership, orientat spre dezvoltarea competențelor de leadership și a performanțelor organizaționale.</p>	<p>2. Calitatea</p>
<p>3. Conceperea unei strategii specifice comunității profesionale de învățare, orientată spre dezvoltarea performanțelor organizaționale, printr-un management instrumentat prin leadership</p>	<p>7. au capacitatea de a formula obiective strategice, ce țin de comunitățile profesionale de învățare, cu scopul de a motiva cadrele didactice și de a dezvolta performanțele instituției;</p> <p>8. pot operaționaliza obiectivele ce țin de comunitățile profesionale de învățare, correlate atent cu PDI (Planul de Dezvoltare Instituțională);</p> <p>9. concep și dețin abilități pentru a desfășura activități relevante, de impact la nivelul comunităților profesionale de învățare, prin schimbul de bune practici;</p>	<p>1. Logica și aplicabilitatea răspunsurilor</p> <p>2. Indicatori de evaluare cantitativă și calitativă corespunzători standardelor de referință ai calității</p>

	10. au capacitatea de a formula indicatorii de performanță în mod corespunzător standardelor de referință stabilite prin legislație;	
4. Implementarea strategiei specifice comunităților profesionale de învățare, prin managementul instrumentat prin leadership, ce vizează motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor în învățământ	11. au capacitatea de a concepe și de a identifica metodele corespunzătoare de implementare a startegiei; 12. au capacitatea de a corela indicatorii de monitorizare a implementării strategiei cu realitatea și mediul de activitate al instituției; 13. au capacitatea de a stabili și identifica resursele (fizice și umane) necesare pentru implementarea strategiei;	1. Complexitatea și adaptarea răspunsurilor la contextual specific
5. Monitorizarea și actualizarea nivelului de motivație și satisfacție, înregistrat la nivelul comunității profesionale de învățare	14. dețin abilități de definire a pașilor necesari de urmat în procesul de monitorizare a nivelului de motivație și satisfacție la nivelul comunităților profesionale de învățare;	1. Logica răspunsurilor 2. Relevanța răspunsurilor

<p>6. Monitorizarea stadiului inițiativelor voluntare de contribuție la dezvoltarea performanțelor educaționale și evaluarea performanțelor obținute în urma implementării strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, formate prin aplicarea comportamentului de leadership în scopul motivării cadrelor didactice, prin raportare la standardele de referință</p>	<p>15. au capacitatea de a identifica corect criteriile și indicatorii, conform standardelor, criteriilor și indicatorilor de referință (managementul calității actului educațional);</p> <p>16. dețin competențe de evaluare a eficienței metodelor de monitorizare și de colectare a informațiilor, de analiză și interpretare;</p>	<p>1. Coerența prin raportare la context</p> <p>2. Noutatea și originalitatea răspunsului (creativitatea și inovația)</p>
<p>7. Extinderea și îmbunătățirea constantă a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin raportare la nivelul motivației și al indicatorilor de performanță vizați și atinși, în decursul procesului de dezvoltare a performanțelor organizaționale</p>	<p>17. dețin abilități de elaborare a metodelor și tehnicilor de îmbunătățire a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin competențe de leadership și menținerea unui raport de interdependență între manager și profesorul lider, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele organizaționale;</p> <p>18. au capacitatea de a identifica corect măsurile de îmbunătățire, aplicabile la nivelul comunităților profesionale de învățare din școli, prin competențe de leadership și un management al motivării instrumentat prin leadership.</p>	<p>1. Corectitudinea răspunsurilor</p>

Finalitățile experimentului de constatare sunt:

- determinarea și cuantificarea nivelului de cunoștințe conceptuale și metodice, specifice leadershipului educațional;
- determinarea gradului de nevoie a CD de dezvoltare a competențelor de leadership;
- evaluarea potențialului de leadership și al motivării;
- evaluarea corectă și realistă a nivelului progresului înregistrat la nivelul comunității de învățare prin raportare la obiectivele prestabilite și propriile convingeri;

Metodele de cercetare experimentală:

Pentru subiecții din lotul de control- 40 directori, în cadrul experimentului de constatare, am aplicat testul ”Profilul liderului educațional” în vederea evaluării competențelor de leadership. Chestionarul aplicat este prezentat în (Anexa 1).

Pentru elaborarea chestionarului, am luat în considerare răspunsurile și ratele corespunzătoare, dar și informații relevante furnizate de respondent. Am realizat chestionarele în Microsoft Word 2010, pe care le-am transmis online prin Aplicația Google docs.

În urma celor patru întrebări generale, s-au generat 20 întrebări formulate în mod specific: 19 întrebări cu răspuns închis (cu o singură variantă de răspuns) și o întrebare a cărei răspuns necesită formulare deschisă de către respondent.

În **Secțiunea I** - Reprezentări personale privind rolul și activitățile liderului din perspectiva schimbării și a eficienței organizaționale, au fost cuprinse întrebări care fac referire la formularea unor răspunsuri cu privire la : nivelul de încredere în competențele liderului, inteligența emoțională și management-ul emoțiilor individuale și de grup, fermitatea poziției liderului în raport cu forurile superioare, itemi legați de viziunea liderului și valorile organizaționale, susținerea viziune propuse de lider, adaptarea și ajustarea cadrului de referință în organizație.

În **secțiunea a II-** a chestionarului, am formulat întrebări legate de practicarea leadershipului în instituțiile educaționale (ierarhizare, influență, tipologiile de leadership la care au aderat lideri formali sau informali) și satisfacția liderului în raport cu activitățile desfășurate.

A III-a secțiune a chestionarului se referă la aspectele sociale și profesionale, dar și referitoare la împrejurările respondenților.

Chestionarul a fost aplicat și administrat în cadrul instituțiilor publice, în urma aprobării Inspectoratului Școlar Județean Iași, transmisă prin adresa numărul 327/27.01.2021, dar și a consimțământului directorilor școlari pentru a include în unitatea de observare școlile corespunzătoare. (Anexa 2 - Aprobare ISJ Iași și Anexa 3 - Consimțământ).

Chestionarele on-line au fost aplicate în perioada februarie-martie 2021 (Anexa 1. Chestionarul Profilul liderului educațional). Colectarea datelor a fost realizată în etapa corespunzătoare, urmată de controlul și validarea acestora. [239, preluat de la Daniela Muraru Pahome].

Caracteristicile specifice eșantionului

Prelucrarea datelor specifice contextului profesional pe care respondenții le-au furnizat reprezintă oportunitatea de a contura tabloul general al eșantionului: funcția deținută de respondenți, ultimul nivel de studii absolvit, vârsta reală, genul.

Funcțiile de deținute de respondenți au fost următoarele: directori, formatori, metodiști, psihologi, profesori, institutori.

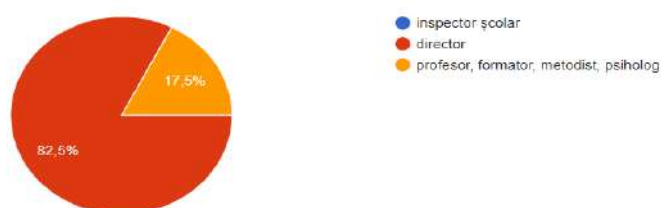


Diagrama 3.1. *Funcția deținută de respondenți*

În ceea ce privește variabila studiilor finalizate, putem observa că respondenții au finalizat studiile superioare (52,5%), masterat (37,5%), iar 10 % au finalizat studiile doctorale.

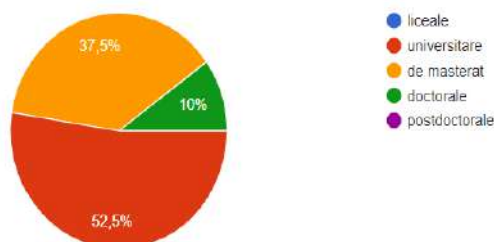


Diagrama 3.2. *Studii finalizate*

Variabila gradului didactic evidențiază predominanța gradului I în rândul cadrelor didactice: 80%, gradul II – în procent de 10%, iar 70,5% - cu titlu de doctor. Menționăm faptul că deținerea gradului didactic I nu se limitează doar la totalitatea cunoștințelor în specialitate, ci și la abilitățile de a se integra în colectiv, de a tinde la noi domenii și de a-și îmbogăți competențele. Formarea continuă permite cadrelor didactice să își dezvolte competențele de leadership și pe cele pedagogice, pentru a desfășura o activitate pedagogică bună, bazată pe încredere de sine, gestionarea situațiilor tensionate și metode de dezvoltare personală.

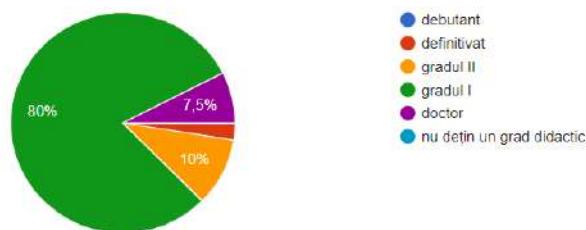


Diagrama 3.3. *Grad didactic*

Școala, ca organizație, este administrată eficient prin deciziile luate de persoanele care ocupă funcții esențiale, iar procesul de leadership este bazat pe obiective, sarcini atent analizate, decizii raționale și condiții (instruire și adaptabilitate).

Pentru **secțiunea I** din chestionar, s-au înregistrat răspunsuri clare cu privire la problemele în cadrul organizației, încrederea în competențele liderului, inteligența emoțională individuală și la nivel colectiv și poziția liderului față de superiorii ierarhici.

Poziția de lider este o asumare în ceea ce privește relația cu sine, cu cei din jur, dar și cu mediul în care se află instituția și activitățile specifice acesteia, desfășurate în sensul viziunii organizației.

Liderul are responsabilitatea de a reuși în timp util, prin proiectarea demersului corespunzător și de succes, întrucât acesta întâmpină situații cotidiene care îl pun într-o lumină nefavorabilă.

Asumarea poziției de lider necesită o relație apropiată cu membrii, iar legitimitatea trebuie să fie clară în raport cu influența și autoritatea.

Afirmația 1- *Liderul își clarifică rolul prin formularea unor răspunsuri la problemele actuale ale organizației*, 29 de subiecți, reprezentând 72,5% și-au exprimat acordul total, 11 subiecți- 27,5% acord parțial. Respondenții înțeleg faptul că liderul desfășoară și propune un demers bazat pe coerență între obiectivele organizaționale și acțiuni, prin capacitatea de a dezvoltă o viziune și de inovare.

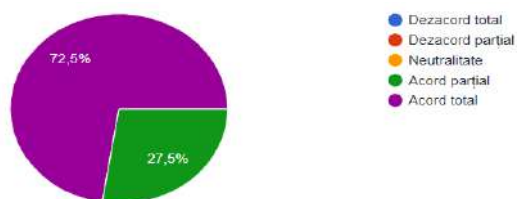


Diagrama 3.4. *Clasificarea rolului de lider*

Liderul identifică competențele necesare legitimității sale (imagine pozitivă, încurajare, asumarea riscurilor) și se ocupă de alerte și monitorizare internă.

Afirmația 2- *Liderul inspiră încredere membrilor organizației*; 37 de subiecți, reprezentând 92,5% și-au exprimat acordul total, 3 subiecți- reprezentând 7,5% acord parțial, răspunsurile indicând faptul că relațiile în cadrul organizației se construiesc pe încredere, fiind un punct forte, odată cu distribuirea puterii și a sarcinilor prin împuternicire, pentru a crește nivelul de autodeterminare, încrederea fiind un factor indispensabil, din moment ce activitățile educaționale devin tot mai complexe în timp, solicitante din punct de vedere neuro-psihic, într-un mediu în plină schimbare. Încrederea este un factor motivant în situații dificile. Prin aceasta, liderul influențează modificarea comportamentelor membrilor și a mentalității acestora, permițând transmiterea energiei pozitive. Credibilitatea este ca o pârghie pentru optimizarea activității organizației.

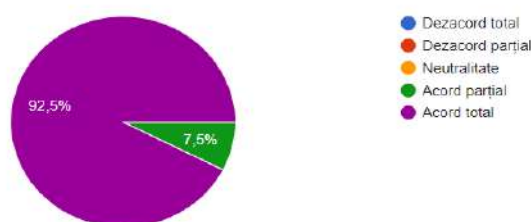


Diagrama 3.5. **Credibilitatea liderului**

Afirmația 3- *Liderul gestionează emoțiile (personale și colective) și le dirijează către realizarea scopului*, 62,5% acord total, 37,5% acord parțial, răspunsurile arătând faptul că liderul este preocupat să mențină confortul emoțional în organizație.

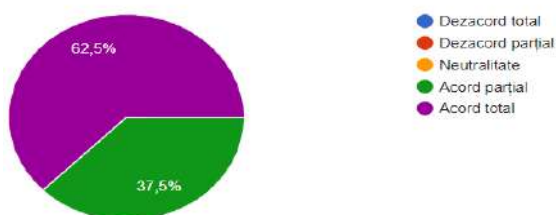


Diagrama 3.6. **Gestionarea emoțiilor**

Pentru a gestiona reacțiile ce țin de partea emoțională, liderul contribuie la dezvoltarea competențelor ce țin de inteligența emoțională: încrederea (respectarea angajamentelor), convingere, capacitatea de adaptare (anticiparea unor situații de criză), imprimarea stării de bine în a lucra în organizație și în echipă.

Afirmația 4 - *Individ proactiv în relația cu superiorii ierarhici, liderul refuză anumite solicitări*; în urma răspunsurilor constatăm că managerii de școli, în raport cu superiorii ierarhici au curajul de a spune *nu* unor solicitări, dar mențin relațiile profesionale la standarde cordiale.

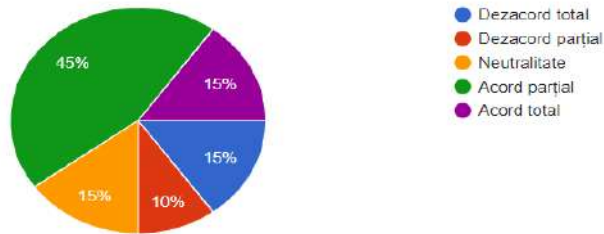


Diagrama 3.7. *Poziția liderului în raport cu superiorii*

A doua secțiune ca parte integrantă a chestionarului este bazată pe întrebări legate de practicarea leadershipului în instituțiile educaționale, incluzând întrebări pe acest subiect (ierarhie, influență, tipologiile de leadership practicate de liderii formali sau informali, abilitățile personale și cele sociale ale liderului), dar și nivelul de satisfacție al acestuia în raport cu activitățile desfășurate.

Afirmația 1 - *Liderul este artizanul unei viziuni concise*, a primit acord total în proporție de 52,5%, în timp ce 32,5% au exprimat acord parțial, este important de remarcat alăturarea managerilor din școli la o dinamică în progres, o viziune împărtășită.

La afirmația 2- *Valorile liderului sunt în strânsă legătură cu valorile organizației*, 72,5% dintre manageri sunt de părere că, pentru a clădi un viitor conform dorințelor membrilor și obiectivelor comune, aceștia trebuie să asigure realizarea acțiunilor eficiente pentru a optimiza schimbarea, acesta fiind un indicator foarte valoros al leadershipului.

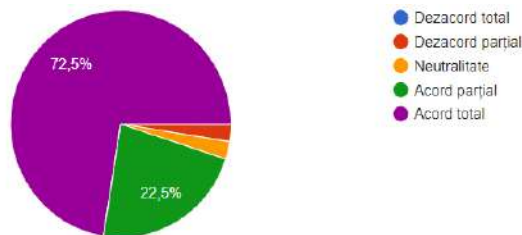


Diagrama 3.8. *Valorile liderului*

Pentru afirmația „*Viziunea liderului determină fiecare membru al organizației să se autodepășească*”, s-a exprimat acord total în procent de 70%, respectiv acord parțial în procent de 27,5%. Constatăm că, progresul în interiorul organizației este determinat de colaborarea dintre membri. Prin regăsirea în viziune, se identifică respectul față de sine, implicarea crește odată cu responsabilizarea, delegând sarcinile, managerul contribuie la creșterea dorinței și a sentimentului de depășire a propriilor limite în rândul membrilor organizației.

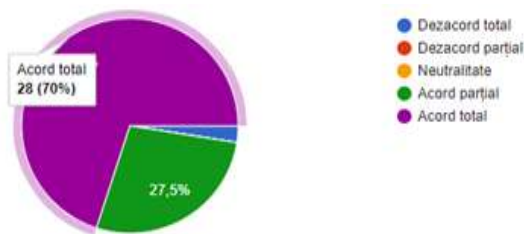


Diagrama 3.9. *Viziunea liderului*

Afirmațiile despre reunirea susținătorilor în jurul viziunii au fost aprobate în procent de 58%, ceea ce conduce la ideea că, managerii din școlile ieșene dau semnificație dimensiunii de procesare a informației, de implicare a membrilor în procesul de luare a deciziilor, dar și de concretizare a planurilor de acțiune colective, creează pârghii astfel încât competențele individuale să producă performanță colectivă. În procent de 70% liderii îndreaptă membrii spre dezvoltarea gândirii critice, comportamentele colaborative și învățarea colectivă.

Factorii care susțin gândirea critică în leadership sunt: dimensiunea organizației, tipologia obiectivelor urmărite, normele și rutinele interne, distribuirea responsabilităților, configurarea echipelor de profesori resursă.

Pentru afirmația- *Liderul anticipează și definește dinamica schimbării din organizație*, 70% au manifestat acord total, 22,5% acord parțial, acest rezultat presupune ca, profesorii să fie determinați să adere, să propună strategii de schimbare, să fie valorizat fiecare succes individual, *acțiunile membrilor să conducă la realizarea obiectivelor schimbării: comunitățile profesionale de învățare.*

Afirmația - *Liderul acționează într-o manieră responsabilă din punct de vedere social*, 80% au manifestat acord total, 15% acord parțial, 5% neutru; acest procent aduce în atenție constanța în decizii și preocupări, obiectivitate și asumare.

Puterea, ca și trăsătură dominantă a leadershipului, este caracterizată prin trei afirmații: Liderul creează condiții pentru libertate de exprimare tuturor membrilor organizației - 87,5% acord total, Liderul motivează fiecare membru în activitatea desfășurată de acesta în cadrul organizației - 85% acord total, Liderul asigură condiții pentru soluționarea constructivă a problemelor - 87,5% acord total, toate răspunsurile sugerează potențialul crescut al influenței exercitate de lider în cadrul organizațiilor. În școala contemporană, liderul asigură o energie pozitivă necesară pentru desfășurarea activităților, produce schimbarea, construiește viziunea și unește profesorii în jurul viziunii. Crearea mediului optim pentru libertatea de exprimare este o competență a liderului prin înțelegerea complexității, contradicției și punctele de vedere ale membrilor organizației școlare, provocând implicarea în propria dezvoltare profesională. Nucleul leadershipului educațional este

bazat pe motivația respondenților, raportată la statutul social, valori personale sau automotivația în soluționarea constructivă a problemelor. Managerii au datoriat de a induce optimismul și de a favoriza comportamente de colaborare și co-învățare.

Cu siguranță, eforturile profesorilor se vor axa pe activitățile lor profesionale, esențiale în obținerea performanței organizaționale.

În afirmațiile care indică valorizarea de către lider a contribuțiilor membrilor organizației, Liderul recunoaște contribuția fiecărui membru, care a dus la reușita organizației, 92,5% acord total, feedback-ul liderului este o sursă de curaj pentru fiecare membru al organizației – 90% - acord total; rezultatele confirmă importanța valorizării profesorilor, feedback-ul garantând motivația și succesul. Liderul educațional identifică și apreciază prin valorizare contribuțiile membrilor. Acordând feedback, liderul încurajează implicarea, dezvoltă determinarea și asumarea atât a succesului cât și a unui eventual eșec, întărește sentimentul de empatie în comunitățile profesionale de învățare.

Analiza efectuată asupra afirmației cu **numărul 7**, relevă importanța exercitării puterii liderului în organizațiile școlare.

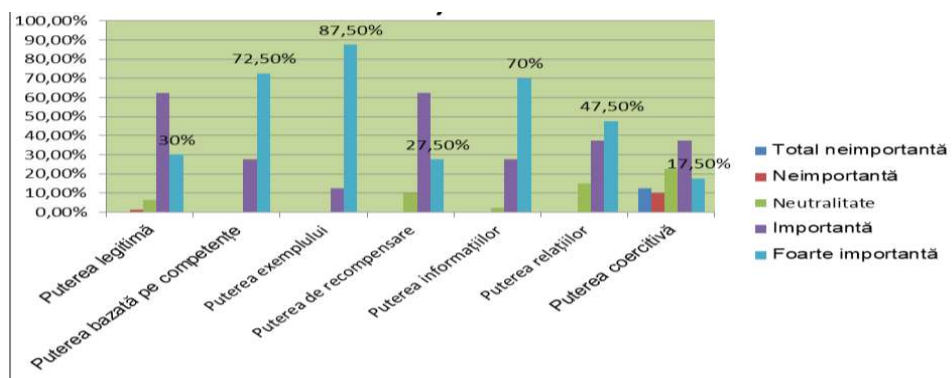


Figura 3.1. *Exercitarea puterii liderului în organizațiile școlare*

Analiza efectuată asupra **afirmației cu numărul 8**, prezintă impactul formelor de influență manifestată de lideri, cu scopul motivării și performării profesionale.

Analiza efectuată asupra **întrebării numărul 9** a chestionarului a relevat faptul că percepția generală în rândul respondenților este aceea că liderul manifestă *stilul democrat*-47,5% și *stilul vizionar*-32,5%.

Competențele personale ale liderului precum *autocunoaștere* (conștiință emoțională 60% foarte importantă, autoevaluare- 55% foarte importantă și încredere în sine - 75% foarte importantă) și *stăpânirea de sine* (autocontrol-75% foarte important, transparență- 85% foarte importantă, adaptabilitate-72,5% foarte importantă, ambiție- 42,5% foarte importantă, inițiativă- 87,5% foarte importantă, optimism-65% foarte importantă) ce contribuie la

motivația în organizațiile școlare și obținerea performanței, considerate relevante pentru prezentul studiu, au constituit subiectul **întrebării numărul 10**.

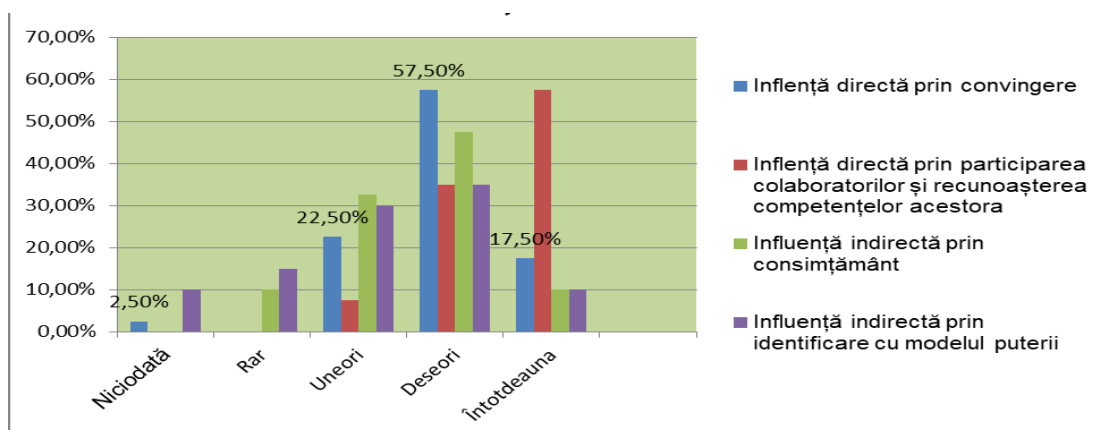


Figura 3.2. *Forme de influență manifestate de lideri*

Aceste procente ne indică aportul uriaș al competențelor de automanagement, leadership educațional care conduc la motivarea cadrelor didactice în organizațiile școlare.

La întrebarea cu numărul 11, respondenții au fost rugați să își exprime opinia pentru competențele de tip conștiință socială (empatie- 57,5% foarte importantă, conștiință organizațională-72,5% foarte importantă, solitudine 57,5% importantă) manifestate în cadrul procesului de leadership, analiza datelor indică faptul că acestea prezintă un nivel de importanță maxim în raport cu eficientizarea activităților liderului în organizația școlară.

Competențele liderului privind managementul relațiilor sunt de asemenea considerate în unanimitate, de o importanță foarte mare: *inspirație* - 53,9%, *influență* - 67,9%, *formarea altora* - 50%, *facilitarea schimbării* – 52,5%, *gestionarea schimbării* - 60%, *spiritul de echipă și colaborarea* – 90 %. Liderul deschide calea spre succes, influențează membrii organizației să își formeze și să își dezvolte noi competențe, reușind, în acest fel, să le întărească respectul de sine și să îi motiveze.

Obiectivul tuturor liderilor este să mențină nivelul ridicat de coeziune între membri și coerența obiectivelor organizaționale. Indiferent de proiectele și activitățile desfășurate, între membri se leagă relații prin raportare la stima de sine și respectul față de ceilalți.

Astfel, acționând într-un mediu complex, cadrul didactic-lider depășește gândirea analitică, asumându-și sarcina de a se implica în schimbările diverse care influențează comportamentul membrilor comunităților profesionale de învățare.

Analiza întrebării 12 Care este gradul dumneavoastră de satisfacție cu privire la activitatea pe care o desfășurați în rolul de lider în organizația școlară-65% destul de

satisfăcător, conduce la stabilirea unei corelații între gradul de satisfacție asupra activității desfășurate în rolul de lider și recunoașterea contribuției fiecărui membru în asigurarea performanței organizației.

Afirmația 13 este destinată identificării nominale a tehnicilor de leadership utilizate în școli. Au fost formulate 40 de răspunsuri narative.

Tabelul 3.2. *Tehnici de leadership utilizate în școli*

Leadership democratic/participativ	Lidership democratic, participative, valorizarea competențelor angajaților
Transparență participativ	Leadershipul charismatic, leadershipul orientat către oameni și relații
Stil democratic	Leadershipul orientat către oameni și relații
	Una dintre tehnicile utilizate în organizație este a liderului transformator, el conduce spre îmbunătățire prin schimbarea gândurilor, procedurilor și culturii existente, conduce prin puterea exemplului, prin inspirație și implicare. Liderul transformator caută modalități de a obține cele mai bune performanțe de la fiecare cadru didactic. Este nevoie de curaj pentru a fi un lider transformator, unul care provoacă vechile moduri de a face lucrurile în favoarea unor strategii mai bune, mai eficiente, mai intuitive și inovative. Poședă calități precum inovație, motivație și nu în ultimul rând, de empatie.
Leadership democrat	Lidership tranzacțional
Leadership orientat către oameni și relații	Similarități între a fi un bun lider și un bun părinte
cooperarea	Colaborativă
Democratic participativ	

Chestionarul - *Profilul Liderului educational*, din perspectiva motivării, este materializat în crearea încrederii și susținerii manifestărilor profesorilor-lideri în comunitățile profesionale de învățare.

Liderul valorifică prin leadership competențele membrilor, dezvoltarea acestora la nivel colectiv și implicarea proactivă, în cadrul comunităților profesionale de învățare. Prin influența sa asupra acțiunilor și atitudinilor/mentalității membrilor, liderul este nucleul contextului organizațional.

Tabelul 3.3. **Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului**

Nr. de subiecți	Grupe martor (GM)	N I (înalt)/ foarte bine realizat	N II (realizat/ mediu)	N III (in curs de realizare/ minim)
		40	GM	93,5%

Conform datelor prezentate în Tabelul 3.3, prin aplicarea și analiza răspunsurilor subiecților din lotul de control- 40 directori, în cadrul experimentului de constatare, concluzionăm faptul că, obiectivele experimentului pedagogic, stabilite în concordanță cu scopul cercetării, s-au validat în procent de 100%: *O1-Leadershipul educațional reprezintă o metodă de motivare și dezvoltare profesională și totodată un proces de dezvoltare a performanțelor organizaționale și O2- Leadershipul educațional poate fi realizat, prin implementarea la nivelul școlii de către actualii manageri, a comportamentelor leadershipului transformațional.*

Așadar, leadershipul educațional reprezintă un instrument de management valoros al motivării cadrelor didactice și obținerii performanțelor în organizațiile școlare din sistemul de învățământ preuniversitar.

Pentru realizarea experimentului de constatare, pentru grupa experimentală am distribuit celor 60 de subiecți incluși în eșantion, chestionarul ”Potențialul de leadership” (Anexa 4), am aplicat și un chestionar pentru aprecierea nivelului de cunoaștere și percepția conceptului de Leadership educațional de către subiecții din lotul experimental (Anexa 5). [25, pg.174-175]

Pentru a elabora chestionarul, am luat în considerare rata de răspuns și obținerea informațiilor relevante furnizate de respondent, prelucrându-l în Microsoft Word, transmiterea lui online fiind posibilă prin Aplicația Web Google.

La chestionarul ”Potențialul de leadership” (Anexa 4), în afirmația *Liderii eficienți se bazează atât pe capacitățile lor, cât și pe ale subordonaților*, 100% au răspuns cu Da, în afirmația *Ca lider, când dau o sarcină subordonaților, arăt și motivele care m-au determinat la aceasta*- 99,9% au răspuns cu Da, la afirmația- *Participarea subordonaților la luarea deciziilor nu diminuează prestigiul liderului*, 78.8% au răspuns cu Da.

Ca și concluzie cei 60 de subiecți participanți la eșantionul experimental, manifestă în proporție semnificativă un excelent potențial de leadership, în procent de 93,7% însumând un scor de peste 8 puncte.

Tabelul 3.4. *Valorile medii la proba potențialului de lider - etapa de constatare*

	Potențialul de lider
Grup experimental	93,7%

La chestionarul pentru aprecierea nivelului de cunoaștere și percepția conceptului de Leadership educațional de către subiecții din lotul experimental (Anexa 5) - în atributele eșantionului am inclus: datele profesionale, funcția pe care respondenții o dețin în momentul completării chestionarului, gradul didactic obținut, poziția pe post, vârsta în ani împliniți.

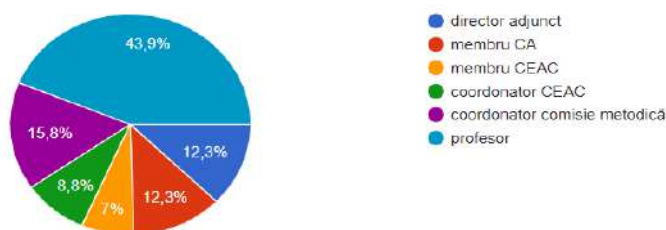


Diagrama 3.10. *Date profesionale, lot experimental*

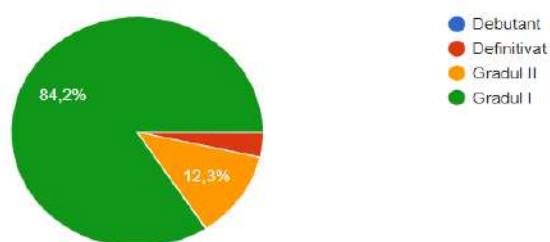


Diagrama 3.11. *Grad didactic, lot experimental*

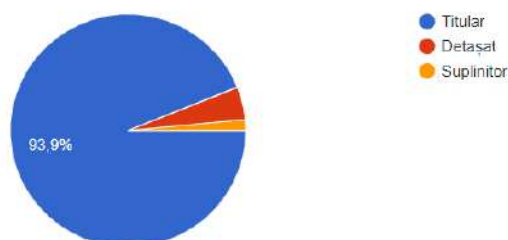


Diagrama 3.12. *Statut cadru didactic, lot experimental*

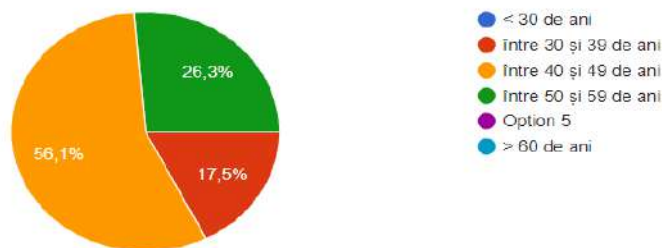


Diagrama 3.13. *Vârsta, lot experimental*

Niveluri de referință: NI (înalt/foarte bine realizat); N II (realizat/ mediu); N III (in curs de realizare/minim);

Calitatea răspunsurilor a fost apreciată conform calificativelor: *în măsură foarte mare*, *mediu*; *minim*.

Gradul de evaluare în procente:

- răspunsul este corect, logic, consistent, relevant, original – 100 %;
- răspunsul este satisfăcător, mediu, cu unele imprecizări, mai puțin logic și consistent, puțin relevant și original – 50 %;
- răspunsul este mai jos de mediu în raport cu corectitudinea, logicitatea, consistența, relevanța, originalitatea - 25%;
- răspunsul lipsește, nu corespunde obiectului de cercetare - 0%.

Analizând răspunsurile oferite de subiecții implicați în experiment, s-a făcut repartizarea conform indicatorilor, prin cuatificarea în procente și s-a stabilit: Gr. I (grad înalt); Gr. II (mediu); Gr. III (mai jos de mediu); Gr. IV (nesatisfăcător).

1. Cunoașterea conceptelor, a terminologiei și a conținuturilor specifice leadershipului educațional, a activităților care concretizează activitatea de lider

Rezultate ale experimentului pedagogic de constatare:

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)**, au fost incluși subiecții care au prezentat răspunsuri logice, originale, consistente, complexe, relevante și originale. Acești subiecți formulează răspunsuri complete și oferă definiții relevante în raport cu leadershipului educațional, precizează valorile și principiile după care funcționează.

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de consistență și relevanță, originalitate, de maniera: *Capacitatea liderului de a cunoaște motivele care susțin atitudinile și comportamentele colegilor*.

c) În grupa cu **Gr. III (minim)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune semnificative la nivel de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate, demonstrează interes

pentru acest domeniu, dar nu conturează încă concret domeniile deficitare în propria dezvoltare, de maniera:

Liderul, datorită puterii și influenței pe care o are, determină profesorii să execute tot ceea ce li se propune.

2. Contextul psihopedagogic în dezvoltarea profesorului lider

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat dovezi certe că cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului și leadershipului educațional, aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului educațional. Răspunsurile sunt logice, consistente, relevante, originale, de maniera:

- *Profesorul este un vizionar, ancorat profund în realitățile sistemului de învățământ preuniversitar, care în acord cu viziunea și misiunea organizațională, își conduce demersul spre atingerea obiectivelor profesionale și pedagogice propuse.*

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)**, au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de maniera:

- *Asigurarea echității și egalității de șanse pentru toți profesorii.*

c) În grupa cu **Gr. III (minim)**, au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate de tipul:

- *Sprijin material și remunerație suplimentară.*

3. Elaborarea strategiei comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)** au fost incluși subiecții ce aduc argument că pot formula corect țințele strategice privind motivarea cadrelor didactice și obținerea performanțelor organizaționale, pot operaționaliza obiective privind motivarea cadrelor didactice, propun activități relevante care au un potențial ridicat de motivare a cadrelor didactice, formulează indicatorii de performanță pentru implementarea strategiei de motivare.

- *Realizarea pregătirii profesionale în managementul educațional, workshopuri în leadership educațional, încurajarea inițiativei și a responsabilității ca profesor lider.*

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de maniera:

- *Comunicarea, gândirea pozitivă, viziune spre viitor.*

b) În grupa cu **Gr. III (grad minim)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de tipul:

- *Orice profesor trebuie să lucreze responsabil, fără a aștepta feedback, laude, încurajări, remunerații suplimentare.*

4. Implementarea strategiei comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat metode de motivare a cadrelor didactice, propun condițiile organizaționale specifice eficacitatea managementului motivării cadrelor didactice. Răspunsurile propuse sunt corecte, consistente, complete, de tipul:

- *Recunoașterea implicării și oferirea de feedback constructive, în întâlnirile consiliilor profesionale, comunicare empatică, pozitivă, de susținere și încurajare a demersurilor.*

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de tipul:

- *Motivarea prin atragerea în aceste comunități de învățare profesională.*

c) În grupa cu **Gr. III (minim)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de tipul:

- Salarii, beneficii și stimulente materiale.

5. Monitorizarea gradului de motivație și satisfacție în comunitățile profesionale de învățare

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat dovezi că stabilesc etapele esențiale ale procesului de monitorizare a gradului de motivare a cadrelor didactice și a dinamicii performanțelor în comunitățile profesionale de învățare.. Răspunsurile sunt corecte, complexe, consistente, relevante de maniera:

- *Chestionare la început și la final de an școlar, cu itemi care să înregistreze așteptările, nevoile de dezvoltare, realizările profesionale.*

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate, de exemplu:

- *Discuții pe această temă la nivel de catedră, comisie metodică.*

c) În grupa cu **Gr. III (minim)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de exemplu:

- Implicarea voluntară în comunitățile profesionale de învățare.

6. Îmbunătățirea continuă a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de

a) În grupa cu **Gr. I (grad înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri corecte, logice, consistente, relevante și originale de exemplu:

- *Analiza continuă și detaliată, în baza descriptorilor de performanță concepuți, a activităților realizate în comunitățile profesionale de învățare, prin raportare corectă la obiectivele propuse și rezultatele înregistrate, performanțele obținute, analiza gradului de atingere a așteptărilor colegilor profesori.*

b) În grupa cu **Gr. II (grad mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate, de tipul:

- *Studierea și compararea activităților din alte instituții.*

c) În grupa cu **Gr. III (grad minim)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță și originalitate de tipul:

- *Colaborarea permanentă.*

Rezultatele sintetice pentru experimentul de constatare sunt prezentate în **tabelul 3.5.**

Tabelul 3.5 . Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului pentru Grupa de formare.

Nr. de subiecți	Grupe de formare (GF)/	Gr. I (înalt)	Gr. II (mediu)	Gr. III (mai minim)
		60	GF	50,11%

Observăm că eșantionul compus din 60 cadre didactice implicate în experimentul de formare doar 50,11 % demonstrează competențe specifice managementului și leadershipului educațional din perspectiva motivării și dezvoltării performanțelor organizaționale.

Răspunsurile subiecților, deși au dovedit că au un extraordinar potențial de lider, denotă nesiguranță în diversele aspecte ale competenței de leadership educațional, subiecții cunosc parțial și nu în profunzime conceptual de leadership educațional / paideutic. Pe baza competențelor specifice propuse, am identificat următoarele subdomenii unde răspunsurile au fost incerte, irelevante, superficiale: elaborarea strategiei comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice, contextual psihopedagogic în dezvoltarea profesorului lider, etapele de monitorizare a gradului de motivație și satisfacție în comunitățile profesionale de învățare, determinarea corectă a indicatorilor ce vor fi urmăriți prin monitorizare.

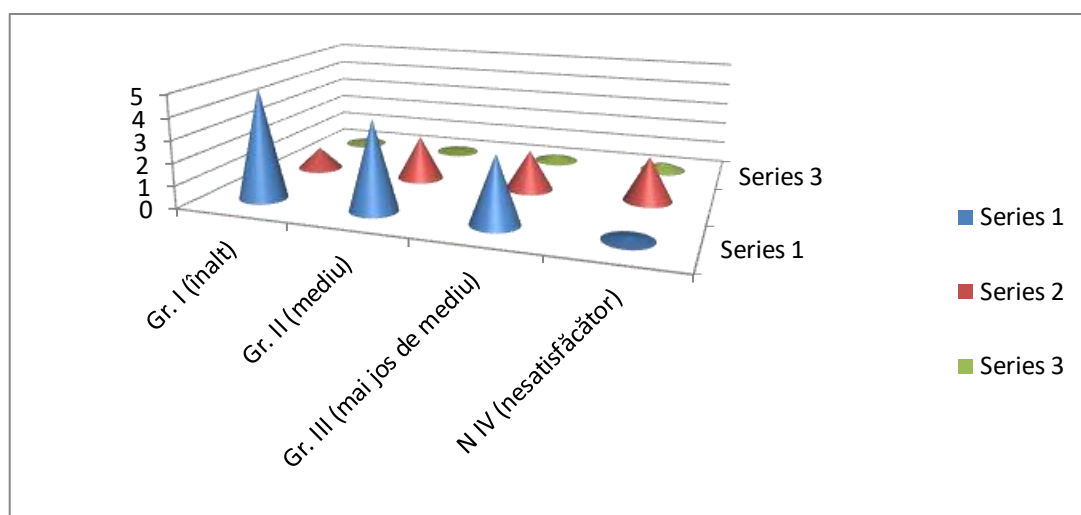


Figura 3. 3. *Gradul de dezvoltare a competențelor specifice MLE la etapa de preformare*

Toți subiecții evidențiază nevoia de a-și dezvolta competențele de leadership, însă un procent mic (9,4%) urmăresc prin acest lucru să devină cadre didactice-lideri, conform teoriei leadershipului educațional.

3.2. Programul de formare a cadrelor didactice, desfășurat în scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „Rolul Leadershipului în Managementul Organizației”

În contextul european al globalizării, „educația produce schimbări rapide în societate” [74], studiile internaționale demonstrând efectele pozitive ale managementului și leadershipului educațional asupra membrilor unei organizații școlare în direcția motivării pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale. [12]

Modelele de managementul educațional limitează spiritul inovativ al cadrelor didactice, diminuează statusul motivațional, transformând cadrele didactice în actori demotivați sau pasivi în procesul schimbării.

Este necesar să abordăm o nouă practică în managementul educațional și anume *leadershipul educațional*.

Atenția acordată acestui domeniu se datorează faptului că în școli, *leadershipul educațional* susține principiile de bază ale managementului calității totale. Principiile MQT sunt orientate către oamenii inovativi și flexibili, având ca element definitoriu „îmbunătățirea permanentă la nivelul întregii organizații” [285, p. 91-103].

Literatura de specialitate menționează șapte factori care au o influență pozitivă în ceea ce privește eficiența unei organizații școlare. Primul dintre aceștia este leadershipul educațional, toți factorii contribuind la motivarea cadrelor didactice în scopul obținerii performanțelor organizaționale. [220]

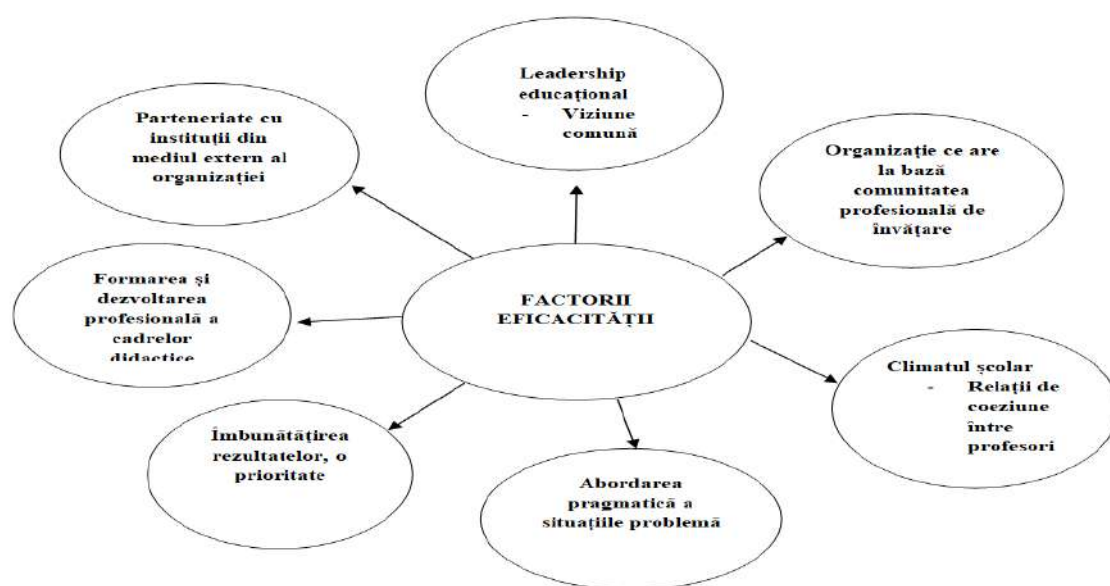


Figura 3.4. Factorii eficacității în organizațiile școlare, Sursa: adaptare după [173,p.167-168].

Cursul propus este destinat cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și are ca obiective principale aplicarea strategiei de leadership educațional, bazată pe fundamentarea/multiplicarea la scară largită a culturii manageriale și psihopedagogice.

Leadershipul se refera la “influența pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional.” Liderul este “persoana care, datorită statutului său formal și/sau informal (putere, prestigiu, influență), mobilizează, organizează și conduce membrii și activitățile grupurilor înspre fixarea și atingerea scopurilor acestora.” În accepțiunea lui J. Clement, leadershipul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.

În baza reperelor teoretice, a rezultatelor diagnosticării situației reale a MLE în context de politici și practici educaționale, precum și luând în calcul rezultatele experimentului de constatare, a fost elaborat *Programul de formare a competențelor specifice MLE*, axat pe formarea acțională a *competențelor specifice în domeniul leadershipului educațional*, pentru managerii școlari și cadrele didactice. *Programul de formare* precizează competențele specifice MLE, obiectivele de formare, conținuturile recomandate și indicatorii de performanță ce vor servi drept puncte de reper în evaluarea eficacității programelor de formare. (Tabelul 3.5)

Faza de formare a experimentului s-a întemeiat pe *Programul de formare a competențelor specifice LE*, axat pe formarea acțională a *competențelor specifice în domeniul leadershipului educational* pentru managerii școlari și cadrele didactice.

Pentru această etapă a experimentului am urmărit în cadrul programului de formare, următoarele obiective și am abordat următoarele unități de conținut:

1. Prezentarea conceptului de leadership și în mod aplicat, leadershipul educațional;
2. Niveluri manageriale ale leadershipului;
3. Importanța viziunii, misiunii și scopurilor în leadership;
4. Condiții psihopedagogice de formare a profesorului-liderului;
5. Comunitatea profesională de învățare;
6. Cultura organizațională – condiție managerial-valorică în formarea profesorului lider;
7. Esența strategiei leadershipului educational;
8. Managementul comunicării în leadership;
9. Stiluri de leadership. Conducere bazată pe principii și valori;
10. Evaluare program de formare

În experimentul de formare au fost incluși doar cele 60 de cadre didactice - managementul de mijloc : nivelul comisiilor, catedrelor, departamentelor.

Pentru valorificarea conținuturilor MLE, în vederea dezvoltării competențelor specifice au fost repartizate 10 ore webinar sincron, in format online, (8 ore - prelegeri și 2 ore – seminar de evaluare) și 30 ore webinar asincron.

Precizăm că nu toți indicatorii de performanță pot fi atinși în 10 ore de activitate de formare de tip webinar sincron, in format online, activitatea de studiu individual in format asincron online, completează neajunsurile în acest program de formare.

În experimentul de formare ne-am focusat pe atingerea obiectivelor cursului de formare. În Tabelul 3.6. prezentăm Programul de formare a competențelor specifice Leadershipului educational.

Demersul formativ s-a implementat prin respectarea următoarelor principii metodologice: *analiza nevoilor de formare* ale participanților, crearea și menținerea unui *climat de respect* între formator și participanți și între toți participanții; luarea în considerare a *experienței* participanților; argumentarea și asigurarea *aplicabilității* specifice a conținutului; ghidarea participanților pentru a *acționa și a reflecta* asupra rezultatelor; abordarea învățării ca *efort de colaborare* între formator și participanți; asigurarea bazei pentru *autodezvoltare și învățarea continuă*.

Precizăm că ansamblul metodelor și procedeele utilizate în procesul formării a cuprins atât metode selectate în funcție de obiectivele propuse, instrumente moderne, interactive, pe platforme de învățare –G Suite, Google MEET, Google Classroom, Google Docs.

Teme de reflecție, studiu individual, sarcini aplicative realizate de cursanți în cadrul Programul de formare în vederea dobândirii competențelor specifice leadershipului educațional ” Rolul Leadershipului în organizațiile școlare”

Dezbateri: Rolul comunităților profesionale în motivația cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale

Teme de reflecție:

1. Eseu reflexiv de 5 minute: Profesorul-lider în anul 2021

Sarcină individuală de lucru:

2. Plan personal de dezvoltare profesională, an școlar 2020-2021

Studiu individual:

3. Recenzia unei cărți : „Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație”, Senge Peter, editura Trei, ISBN-606-719-495-1

Bibliografie selectivă, utilizată în conceperea unităților de conținut în cadrul Programul de formare în vederea dobândirii competențelor specifice leadershipului educațional „Rolul Leadershipului în organizațiile școlare”: [144, p.14-43], [243], [125], [93].

Tabelul 3.6. **Programul de formare a cadrelor didactice, desfășurat în scopul dobândirii competențelor specifice Leadershipului Educațional – „Rolul Leadershipului în Managementul Organizației”, acreditat de Ministerul Educației prin OMEN nr. 3937/19.04.2019**

Competențe specifice	Obiectivele formării	Unitățile de conținut	Indicatorii de performanță
<p>1. Cunoașterea ideilor generale corespunzătoare contextului real, a terminologiei și a fondului de idei și afectiv, specific leadershipului educațional, ca instrument de management al motivării cadrelor didactice în perspective dezvoltării performanțelor educaționale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapele dezvoltării leadershipului educațional, prin raportare la contextul educațional actual • Etapele evoluției motivării cadrelor didactice/ personalului și beneficiarilor • Justificarea logică rolului teoriilor motivaționale în managementul motivării cadrelor didactice • Chintesența raportului de interdependență dintre motivarea cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale • Analiza modelului teoretic a leadershipului educațional ca instrument de management al motivării cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale • Justificarea valorilor identificate corespunzătoare leadershipului educațional 	<p><i>Unitatea de conținut 1</i> Managementul motivării cadrelor didactice</p> <p>Managementul motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional, în perspectiva dezvoltării performanțelor educaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Problematika motivării resurselor umane în teoriile managementului și leadershipului educațional ✚ Etape de evoluție în motivarea cadrelor didactice / personalului și beneficiarilor ✚ Teoriile motivaționale în managementul motivării (conținut și proces) ✚ Rolurile și efectele managementului motivării ✚ Raportul de interdependență dintre motivarea cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale ✚ Modelul teoretic al leadershipului educațional ca instrument de management al motivării cadrelor didactice în 	<p><i>Beneficiarii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definească teoriile leadershipului educațional prin raportare la managementul motivării; 2. Să utilizeze terminologia specifică leadershipului educațional 3. Formuleze propria viziune privind valorile și principiile leadershipului educațional, prin raportare la contextul real curent; 4. să coreleze corect misiunea organizației școlare, obiectivele generale, cu obiectivele personale, individuale, în scopul atingerii performanțelor 5. să identifice corect posibilitățile de schimbare.

	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza principiilor managementului motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional • Reorientarea și evaluarea standardelor de referință/ identificarea șanselor de dezvoltare corespunzătoare motivării cadrelor didactice – constituirea comunităților profesionale de învățare prin schimbul de bune practici 	<p>perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Valori ale managementului cadrelor didactice corespunzătoare leadershipului educațional ✚ Principiile managementului motivării cadrelor didactice ✚ Instrumentarea actului managerial al motivării cadrelor didactice prin leadership educațional ✚ Mobilizarea ansamblului membrilor organizației în jurul unei viziuni comune împărtășite, stabilită în comunitatea de învățare profesională, cu scopul motivării și dezvoltării performanțelor organizaționale. 	
<p>2.Contextul psihopedagogic în dezvoltarea profesorului lider și al practicării managementului motivării cadrelor didactice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și crearea contextului de dezvoltare a profesorului lider, corespunzător viziunii asupra tehnicilor de diagnoză în managementul motivării instrumentat prin leadership educațional (transformațional) • Identificarea principiilor ce stau la baza ansamblului de elemente 	<p>Unitatea de conținut 2</p> <p>Contextul psihopedagogic de dezvoltare a profesorului lider</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Structura specifică managementului motivării cadrelor didactice, instrumentat prin leadership educațional: esență, conținut, obiective, strategii, impact, feedback 	<p><i>Beneficiarii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Identifice și să creeze tehnici specifice de diagnoză și prognoză în leadershipul educațional 6. Elaboreze o politică de motivare a cadrelor didactice; 6. Elaboreze și să respecte o structură specifică managementului motivării cadrelor didactice 7. Justifice principiile de concepere a ansamblului de elemente succesive corespunzător profesului lider

	<p>succesive corespunzătoare profilului profesorului lider</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea etapelor logice ale procedurii și validarea ansamblului de elemente succesive sorespunzătoare profesorului lider; • Elaborarea planului de îmbunătățire constantă a ansamblului de elemente succesive ce stau la baza profilului profesorului lider, orientat spre motivarea cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor educaționale 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Principiile elaborării ansamblului de elemente succesive ce stau la baza formării profesorului lider ✚ Etapele logice și validarea ansamblului de elemente ce stau la baza formării profesorului lider ✚ Etapele elaborării planului de îmbunătățire continuă a ansamblului de elemente succesive corespunzător profilului profesorului lider, aplicate în derularea managementului motivării cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor educaționale 	<p>8. elaboreze planul de îmbunătățire constantă a ansamblului de elemente ce stau la baza profilului profesorului lider, orientat spre motivare în perspectiva performanțelor organizaționale</p>
<p>3. Elaborarea unei strategii axată pe schimbul de bune practici în cadrul comunităților profesionale de învățare, în scopul motivării cadrelor didactice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrierea mecanismului de stabilire a țințelor strategice corespunzătoare nevoilor identificate la nivelul organizației, pentru a asigura funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare • Justificarea exigențelor necesare în scopul operaționalizării obiectivelor corespunzătoare funcționării eficiente a 	<p>Unitatea de conținut 3</p> <p>Strategia de funcționare a comunităților profesionale de învățare</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Particularitățile comunităților profesionale de învățare : esență, conținut, obiective, metode de monitorizare, rezultate. ✚ Mecanismul de stabilire a țințelor strategice corespunzătoare nevoilor identificate la nivelul organizației, pentru 	<p><i>Beneficiarii vor fi capabili să:</i></p> <p>9. Formuleze țințele strategice privind funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare, corelându-le cu nevoile identificate la nivelul organizației</p> <p>10. Operaționalizeze obiectivele privind funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare</p> <p>11. Propună activități și metode eficiente și relevante, cu potențial maxim în planul învățării</p>

	<p>comunităților profesionale de învățare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizarea planului de activități de învățare și autodezvoltare în comunitățile profesionale • Recunoașterea plus valorii adusă în planul învățării și autodezvoltării profesionale de comunitățile profesionale • Conceperea cadrelor normative de competență și formularea indicatorilor de performanță privind funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare, prin raportare la standardele de referință din legislația în vigoare 	<p>asigurarea funcționării eficiente a comunităților profesionale de învățare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelul operaționalizării obiectivelor privind funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare • Specificul activităților care satisfac nevoile cadrelor didactice • Metode specifice de colaborare, cooperare și motivare în cadrul comunităților profesionale de învățare, axate pe schimbul de bune practici • Resurse necesare pentru implementarea strategiei de motivare • Criterii și descriptori în formularea indicatorilor de performanță, prin raportare la standardele de referință din legislația în vigoare 	<p>și autodezvoltării profesionale, adresate cadrelor didactice</p> <p>12. Stabilească corect indicatorii de performanță privind funcționarea eficientă a comunităților profesionale de învățare, prin raportare la standardele de calitate din legislația în vigoare</p>
<p>4. Implementarea strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza mecanismului de implementare a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ; 	<p>Unitatea de conținut 4</p> <p>Implementarea strategiei axată pe schimbul de bune practici în cadrul comunităților profesionale de învățare, în scopul motivării cadrelor didactice în perspective dezvoltării performanțelor educaționale</p>	<p><i>Beneficiarii vor fi capabili să:</i></p> <p>13. Descrie conceptul de optimizare a schimbării la nivelul instituției, adus de funcționarea eficientă, constructivă a comunităților profesionale de învățare;</p> <p>14. Formuleze Stabilească indicatorii de monitorizare a implementării strategiei de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea indicatorilor de monitorizare a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, prin raportare la standardele de calitate din legislația în vigoare • Monitorizarea procesului de implementare a funcționării comunităților profesionale de învățare 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Optimizarea la nivel maxim a funcționării comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ; ✚ Valorificarea competențelor de leadership educațional ca modalitate de implementare a strategiei de motivare ✚ Indicatorii de monitorizare a implementării strategiei de motivare ✚ Concentrarea actorilor schimbării în jurul unei viziuni împărtășite și stimularea întregului potențial valoric al membrilor organizației școlare ✚ Corelarea managementului motivării cadrelor didactice cu valorile de ordin înalt și valorificarea competențelor de leadership ✚ Sesiuni de împărtășire a ideilor, de construire și de formulare a unei viziuni comune, prin exprimarea viziunilor personale ale membrilor, corelând obiectivele organizației cu nevoile personale 	<p>motivare, prin raportare la standardele de calitate din legislația în vigoare</p> <p>15. Identifice rezistențele interne la implementarea strategiei de motivare</p> <p>16. Selecteze pârghiile de influență care motivează cadrele didactice, în funcție de nevoile identificate în organizație</p>

<p>6. Îmbunătățirea continuă a strategiei de funcționare a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea punctelor esențiale din strategie, asupra cărora se impune a interveni cu îmbunătățiri • Conceperea unui plan de îmbunătățire, cu măsuri remediale, în acord cu nevoile identificate • Evaluarea eficienței strategiei de îmbunătățire, a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ, urmărind dimensiunea procesuală a leadershipului educațional 	<p>Unitatea de conținut 6</p> <p>Îmbunătățirea continuă a strategiei de de funcționare a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Esențializarea procesului de îmbunătățire, strabilirea obiectivelor, diagnoza mediul organizațional; ✚ Planul de îmbunătățiri, acțiuni remediale transformaționale, care produc schimbarea ✚ Etape în implementarea planului de îmbunătățire ✚ Evaluarea performanțelor, prin raportare la standardele de referință din legislația în vigoare ✚ Criterii de evaluare obiectivelor de dezvoltare profesională urmărite în cadrul comunităților profesionale de învățare 	<p><i>Beneficiarii vor fi capabili să:</i></p> <p>19. Elaboreze un plan de îmbunătățire a strategiei de îmbunătățire a comunităților profesionale de învățare, pentru a motiva cadrele didactice și a dezvolta performanțele instituției de învățământ, urmărind dimensiunea procesuală a leadershipului educațional</p> <p>20. Propună acțiuni concrete care conduc la îmbunătățirea strategiei și în obținerea obiectivelor propuse</p>
--	---	--	---

3.3. Valori postexperimentale în domeniul leadershipului educațional din perspectiva motivării și dezvoltării performanței în organizațiile școlare

Pentru faza de control a experimentului pedagogic am fixat ca obiectiv determinarea nivelului de formare a *competenței specifice în domeniul leadershipului educational* pentru cadrele didactice la nivel de postformare.

A fost aplicat același cadru referențial de evaluare a nivelului de dezvoltare a competențelor specifice MLE a managerilor școlari, pe care l-am prezentat în paragraful 3.1.

Întrebările din chestionar s-au axat pe reprezentările subiecților experimentali vizavi de aspecte principale ce țin de cunoașterea, înțelegerea și aplicarea principiilor și metodologiei Leadershipului educațional, care sunt descrise și reprezentate grafic în continuare.

După realizarea experimentului formativ și, implicit, a aplicării *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* conceput de noi, am aplicat **Chestionar de evaluare finală** (Anexa 6. Chestionarul a fost preluat de la autor: Bezede Rima, îmbogățit/prelucrat cu alte întrebări.)

Prezentăm în continuare unele dovezi experimentale în raport cu indicatorii de performanță, valorificați în cadrul experimentului.

Prima afirmație din chestionar-Precizați 5 competențe de bază ale profesorului de succes în societatea contemporană, scrise în ordinea importanței, subiecții au dat răspunsuri complete, complexe, demonstrând cunoaștere și îmbogățirea cunoștințelor cu termeni din domeniul leadershipului educational, precum: „*stabilește cu claritate obiectivele educative*”, „*identifică și concepe activitățile de învățare relevante pentru viața cotidiană*”, „*crează și menține în sala de clasă un climat de lucru favorabil învățării, stimulează dezvoltarea intelectuală a elevilor prin structurarea sarcinilor de învățare, abilități de comunicare asertivă*”, „*responsabilizare, colaborare, interes pentru autodezvoltare profesională*”.

La afirmația - *Identificați cele mai frecvente roluri abordate (5) de către profesori în activitatea profesională-*, subiecții au răspuns în mod creative, corect, folosind termeni din domeniul managementul și leadershipului educational, au extins viziunea referitoare la rolurile profesionale, punând accentul pe relaționarea cu ceilalți colegi și pe influența profesională exercitată asupra acestora: „*bun educator, bun organizator al activitatii curriculare, consilier al elevilor si parintilor, evaluator, mediator in conflicte*”, „*Mentor, Lider, Indrumator,*

Facilitator, Moderator”, ” 1. profesorul trainer, 2. profesorul facilitator, 3. profesorul explorator, 4. profesorul evaluator, 5. profesorul coach”, ” Leaderi, inspiră, învață, evaluează, stimulează”, ” proiectare, managementul și organizarea activităților de învățare, consiliere psiho-educatională, managementul clasei de elevi, comunicare cu elevii, părinții și colegii, dezvoltare profesională de-a lungul vieții, participare la perfecționarea procesului educațional și a inovațiilor din școală, oferirea de servicii educaționale pentru comunitate.”, ” Oferă viziune, creează armonie, comunică deschis, gestionează situațiile ivite, profesionalism”.

La afirmația -*Enumerați 5 activități profesionale prin care se manifestă abilitățile de lider ale cadrului didactic s-au înregistrat de asemenea răspunsuri complexe, abilitățile de lider ale cadrului didactic se manifestă în cadrul mai multor activități profesionale. Important este că grupul experimental a acordat o atenție relativ egală tuturor acestor activități, considerându-le relevante pentru manifestarea potențialului de lider: ”Împărtășirea propriei experiențe, încurajarea în implicarea diferitelor activități, încheierea de parteneriate educaționale, promovarea muncii în echipă, organizarea și desfășurarea de activități la nivelul unității de învățământ/ la nivel local/ județean” ” 1) Impactul practic -schimbări pozitive sau îmbunătățiri în activitatea didactică curentă, identificarea unor metode eficiente de instruire și educație,, materiale didactice și resurse noi pentru eficientizarea învățării; sisteme și procedee noi de susținere a învățării ;2) Schimbare la nivel de cultură organizațională -colaborarea și dezvoltarea echipelor, coerența, dezvoltarea comunității de învățare ;3) Construirea cunoștințelor -în cadrul școlii: mai mulți profesori cu mai multe competențe;4)Elaborarea recomandărilor strategice la nivel de dezvoltare școlară și de politică educațională;5)Oferirea de suport reciproc în cadrul comunităților profesorilor-lideri, consolidarea unei culturi profesionale care oferă suport și feedback leadership-ului educational”.*

Pentru afirmația - *Enumerați, în ordinea priorităților, cele mai importante 5 valori pe care le are profesorul lider- subiecții au răspuns: ”viziune, valori morale, responsabilitate, comunicare, mentorat”, ” inspiră și încurajează colegii, transmite tuturor exemplele de bună practică, lucrează în echipă, oferă sesiuni de mentorat, deschis la schimbare și dezvoltare”, ” pasiune, facilitare, reponsabilitate, incredere, negociator”.*

Conform răspunsurilor oferite de subiecți, *pe profesorul de astăzi îl motivează să devină lider, în primul rând: „schimbarea în educație”, „crezul personal”, „promovarea unui învățământ de calitate”, „puterea de a transmite valori”, „îmbunătățirea activităților din școală, deschiderea spre nou”, „dorința de evoluție profesională, recunoașterea propriei valori”, „dorința de a*

conduce”, „stima de sine crescută”, „dorința de evoluție”, „stima de sine crescută”, „dorința de a învăța, capacitatea de a-și dezvolta potențialul”.

În scopul asigurării calității, se aplică criteriile, standarde și indicatori, acestea reprezentând baza de referință pentru management-ul performanței și oferind informații pe care instituțiile le utilizează în monitorizarea calității, atât la nivel intern, cât și la nivel extern sau pentru acreditare.

Un indicator de succes al programului de formare profesională au fost procentele mari înregistrate la următoarele afirmații: Profesor cu viziune-**85,57%**, Profesor care organizează activități școlare și extrașcolare de calitate, cu impact-**76,4%**, Profesor care sprijină și colaborează cu colegii-**82,9%**, Profesor care participă la luarea deciziei-**86,5%**, Profesor care reunește colegii în jurul viziunii organizației-**86,95%**.

Un alt aspect investigat prin aplicarea chestionarului, face referire la factorii care contribuie la formarea abilităților de lider ale profesorilor. În cazul subiecților experimentali, în calitate de factori importanți, au fost menționați cultura organizațională (89,37%), condițiile create la nivel de instituție și susținerea colectivului (91,63%), motivația intrinsecă (87%).

La întrebarea –” *Aveți colegi-lideri în colectivul profesoral din care faceți parte?*”, într-un procent de **92,87%** au răspuns afirmativ.

Analizând și sintetizând răspunsurile subiecților vizavi de impactul liderilor din colectiv asupra elevilor, profesorilor-colegi, școlii și comunității (Tabelul 3.6), am prioritarizat indicatorii pentru a evidenția opțiunile cele mai frecvent oferite.

Tabelul 3.7. *Influența / impactul liderilor în colectivele profesorale*

Impact	Grupul experimental
Impact asupra elevilor	dezvoltă motivația pentru învățare
	contribuie la îmbunătățirea progresului în învățare
	inspiră și mobilizează elevii, le dezvoltă stima de sine
Impact asupra profesorilor colegi	promovează munca în echipă
	contribuie la îmbunătățirea practicilor la clasă
	oferă exemple de bună practică, coeziunea grupului se intensifică
Impact asupra școlii	se îmbunătățesc relațiile colegiale, calitatea activității didactice crește.
	convingerile și valorile

	promovate la nivel de școală devin mai coerente, mai asumate
	promovează o imagine a școlii pozitivă atât prin activitățile desfășurate cât și prin valorile promovate
Impact asupra comunității	marketing, progress, educație plus valoare promotori ai schimbărilor în comunitate plecând de la nevoile comunității.

Subiecții experimentali au răspuns unanim la întrebarea ” Școala pe care o reprezentați este o comunitate dinamică de învățare ?” **96,4%** au răspuns afirmativ.

Argumentându-și opțiunea făcută, subiecții grupului experimental au menționat că școala este o comunitate de învățare pentru că: angajații școlii împărtășesc valori comune (**97,27%**), au același scop (**83,13%**) și contribuie în comun la îmbunătățirea practicilor și la dezvoltarea instituțională (**70%**).

În concluzie, conform datelor și rezultatelor colectate, prezentate mai sus, s-a demonstrat, prin analiza procentelor înregistrate în diagrame, faptul că programul experimental a reușit să contribuie la sensibilizarea profesorilor și la extinderea conceptului de leadership, oferind un spectru multidimensional al rolurilor cadrului didactic, creșterea nivelului de dezvoltare a competențelor specifice leadershipului educațional, la cadrele didactice care au participat în faza de formare a experimentului.

3.4. Performanțe educaționale, standarde, criterii și indicatori

În sistemul educațional, există un sistem complex de standarde, criterii și indicatori de evaluare instituțională pentru învățământul preuniversitar: standardele de acreditare și standardele de referință (de calitate).

Pentru evaluarea realistă și obiectivă a activității, unitățile de învățământ analizează cerințele cuprinse în standarde, pentru a îmbunătăți rezultatele elevilor, a le corela cu realitățile sociale, economice/ non-economice și culturale. Toți actorii din cadrul instituției de învățământ trebuie să își înțeleagă rolul optim de susținere și dezvoltare a elevilor, care sunt plasați în poziția centrală.

„Calitatea în educație este ansamblul de caracteristici ale unui program de studii și ale furnizorului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor și standardele de calitate.”

[294]

Standardele normative și excelența sunt standardele atinse de o organizație educațională care îndeplinește criteriile obligatorii de acreditare, standardele de referință și inovează, în cel puțin o zonă măsurată, indicatorii de performanță, creându-și un standard propriu, raportată la mediul în care este plasată instituția și elaborarea unei strategii corespunzătoare, calibrarea efortului în funcție de criteriile specifice. [295]

Evaluarea trebuie să fie una sinceră și obiectivă, ea reprezentând baza procesului de îmbunătățire a calității. Aceasta se realizează pe trei paliere: proiectare și organizare, managerială, utilizarea resurselor în scopul obținerii rezultatelor și eforturile implicate pentru a îmbunătăți activitatea. [295]

Evaluarea se face în urma unei analize care cuprinde punctul de plecare (unde suntem) și finalitatea (unde vrem să ajungem).

Rezultatele evaluărilor (sau indicatorii de rezultat) înregistrate în urma unei analize obiective sunt: „nesatisfăcător”, „satisfăcător”, „bine”, „foarte bine”, „excelent”. [295]

Prin urmare, pentru a evalua „progresul” real la nivelul organizației educaționale, raportarea corect și obiectivă se face în conordanță cu aceste *condiții de intrare*, care reprezintă și factori de risc. Prin raportare la *condițiile de intrare*, în pofida faptului că școlile fac eforturi egale sau mai mari, rezultatele pot fi diferite. [228]

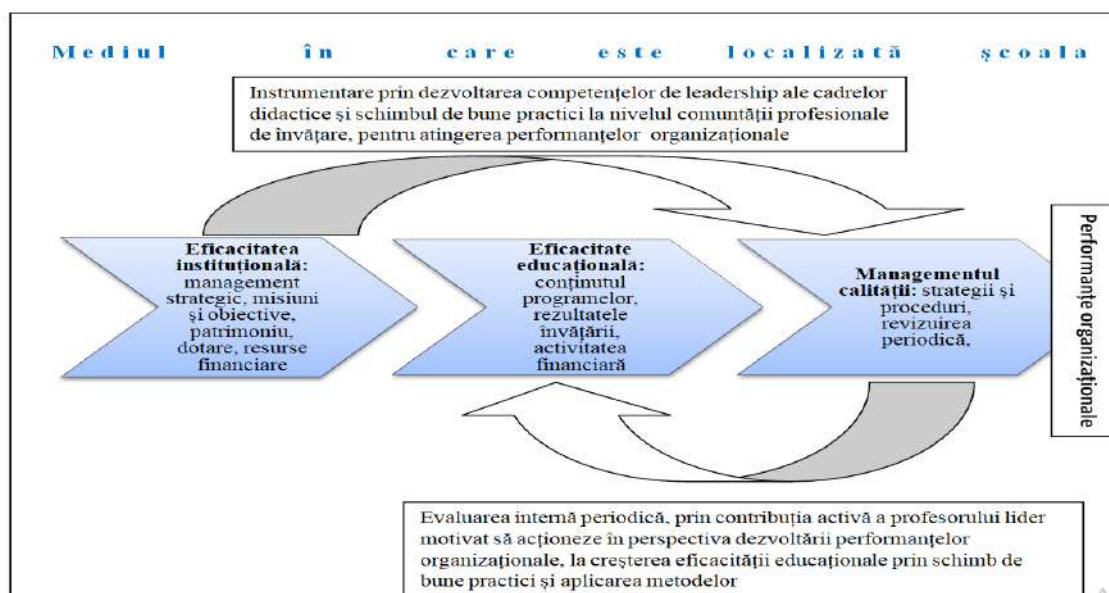


Figura 3.5. *Procesul de creștere a eficacității educaționale prin contribuția profesorului lider* [296]

Conform Hotărârii 1534/2008, privind Aprobarea Standardelor de Referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar,

„standardul de referință (de calitate) reprezintă nivelul optim de realizare a unei activități de către o organizație educațională, prin aplicarea practicilor existente la un nivel național, european sau mondial”.

În susținerea temei cercetării, conform Tabelului 3.8., analizăm indicatorii prin raportare la mediul în care se află școala. De exemplu, indicatorul „foarte bine” stabilește ca țintă principală ridicarea nivelului la „excelent”. Anumite aspecte specifice vor fi îmbunătățite pentru atingerea nivelului superior pe baza documentelor de planificare, în funcție de resurse, viziune managerială etc. Nivelul „excelent” implică stabilirea unor niveluri superioare de excelență.

Pentru a înregistra „progresul”, indiferent de nivelul performanței curent, se vor compara rezultatele evaluării instituționale, iar școlile vor fi grupate în funcție de tipul și de contextul specific de funcționare, identificate pe baza indicatorilor de risc (ex.: comunitățile favorizate/defavorizate, rata de abandon școlar, rata șomajului, nivelul educației etc.).

Dintr-o perspectivă *sistemică*, organizația școlară are îndatorirea de a transforma „intrările” și „ieșirile” dorite. Managerul îndeplinește sarcinile manageriale în scopul atingerii *finalităților* organizaționale. În cadrul organizației școlare, directorii se ocupă de crearea unor sisteme, creionarea și folosirea unor instrumente, menite să îi ajute în îmbunătățirea eficienței, obținerii performanțelor, acestea fiind stabilite în mod formal, în concordanță cu strategiile elaborate și coroborat cu documente interne manageriale (Regulament de Ordine Interioară, fișe de post etc.), menționând limitele decizionale și ale activității fiecărui membru. [220]

Școala este o organizație în comunitate, care are și activitate socială, gestionată prin norme și modele de comportament. Acesta este un furnizor de calitate în educație. Pentru a atinge obiectivul final – „educarea omului” – substructurile organizaționale activează în strânsă legătură, fiind foarte clar definite, pentru evitarea disfuncțiilor.

Membrii organizației (profesori și elevi) au ca obiective învățarea și însușirea unor informații utile în viața de zi cu zi.

În domeniul educațional, există trei tipuri de proiecte: **proiectul educațional, proiectul curricular, proiectul instituțional.**

În fiecare organizație educațională, există o Comisie pentru evaluarea și asigurarea calității, iar managerul este direct răspunzător de calitatea actului educațional, în urma adoptării strategiei și regulamentului de funcționare a Comisiei.

Politica de Asigurare a Calității face referire la Cadrul Național de Asigurare a Calității (CNAC), în conformitate cu Cadrul Comun de Asigurare a Calității (CCAC).

Tabel 3.8. *Sinteza pe domenii a criteriilor, standardelor și indicatorilor de performanță pentru asigurarea calității și acreditare, Hotărârea 1534/2008, LexNavigator [296]*

Domenii	Criterii	Subdomenii	Indicatori
A. Capacitate instituțională	a) structurile instituționale, administrative și manageriale;	1. Management strategic	1.1. Existența, structura și conținutul documentelor proiective (proiectul de dezvoltare și planul de implementare); 1.2. Organizarea internă a unității de învățământ; 1.3. Existența și funcționarea sistemului de comunicare internă și externă.
		2. Management operațional	2.1. Funcționarea curentă a unității de învățământ; 2.2. Sistemul de gestionare a informației (înregistrarea, prelucrarea și utilizarea datelor și informațiilor); 2.3. Asigurarea serviciilor medicale pentru elevi; 2.4. Asigurarea securității tuturor celor implicați în activitatea școlară, în timpul desfășurării programului; 2.5. Asigurarea serviciilor de orientare și consiliere pentru elevi.
	b) baza materială	1. Spații școlare	1.1. Existența și caracteristicile spațiilor școlare; 1.2. Dotarea spațiilor școlare; 1.3. Accesibilitatea spațiilor școlare; 1.4. Utilizarea spațiilor școlare;
		2. Spații administrative	2.1. Existența, caracteristicile și funcționalitatea spațiilor administrative;
		3. Spații auxiliare	3.1. Existența, caracteristicile și funcționalitatea spațiilor auxiliare; 3.2. Accesibilitatea spațiilor auxiliare; 3.3. Utilizarea spațiilor auxiliare;
4. Materialele și mijloacele de învățământ, auxiliarele curriculare		4.1. Dotarea cu mijloace de învățământ și cu auxiliare curriculare; 4.2. Existența și dezvoltarea fondului bibliotecii școlare/ centrului de informare și documentare; 4.3. Dotarea cu tehnologie informatică și de comunicare; 4.4. Accesibilitatea echipamentelor, materialelor, mijloacelor de învățământ și auxiliarelor curriculare;	
c) resursele umane	5. Documente școlare	5.1. Procurarea și utilizarea documentelor școlare și a actelor de studii.	
	1. Managementul personalului	1.1. Managementul personalului didactic și de conducere; 1.2. Managementul personalului didactic auxiliar și personalului nedidactic.	
B. Eficacitate educațională	a) conținutul programelor de studiu	1. Oferta educațională	1.1. Definirea și promovarea ofertei educaționale; 1.2. Existența parteneriatelor cu reprezentanți ai comunității;

	b) rezultatele învățării	2. Curriculum	2.1. Proiectarea curriculumului; 2.2. Realizarea curriculumului;
		1. Performanțele școlare 2. Performanțele extrașcolare	1.1. Evaluarea rezultatelor școlare; 2.1. Evaluarea rezultatelor la activitățile extracurriculare (extra-clasă și extrașcolare).
	c) activitatea de cercetare științifică sau metodică, după caz	1. Activitatea științifică și metodică	1.1. Activitatea științifică; 1.2. Activitatea metodică a cadrelor didactice.
	d) activitatea financiară a organizației	1. Activitatea financiară	1.1. Constituirea bugetului școlii; 1.2. Execuția bugetară.
C. Managementul calității	a) strategiile și procedurile pentru asigurarea calității	1. Autoevaluarea instituțională 2. Managementul calității la nivelul organizației	1.1. Existența și aplicarea procedurilor de autoevaluare instituțională; 2.1. Existența și aplicarea procedurilor interne de asigurare a calității; 2.2. Dezvoltarea profesională a personalului;
	b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate	1. Revizuirea periodică a ofertei școlare	1.1. Revizuirea ofertei educaționale și a proiectului de dezvoltare;
	c) proceduri obiective și transparente de evaluare a învățării	1. Optimizarea procedurilor de evaluare a învățării	1.1. Existența și aplicarea procedurilor de optimizare a evaluării învățării;
	d) proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral	1. Evaluarea corpului profesoral	1.1. Evaluarea calității activității corpului profesoral;
	e) accesibilitatea resurselor adecvate învățării	1. Optimizarea accesului la resursele educaționale	1.1. Optimizarea accesului la resursele educaționale;
	f) baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității	1. Constituirea și actualizarea bazei de date a organizației	1.1. Constituirea bazei de date a unității de învățământ;
	g) transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și, după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite	1. Asigurarea accesului la informație al persoanelor și instituțiilor interesate	1.1. Asigurarea accesului la oferta educațională a școlii;
	h) funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii	1. Funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității	1.1. Constituirea și funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității.

Active Windows

Controlul calității presupune activități de tip operațional, desfășurate pentru a îndeplini cerințele de calitate prin reglementarea performanțelor. Pentru a asigura calitatea educației, sunt necesare acțiuni care vor asigura, la rândul lor, dezvoltarea capacității instituționale pentru elaborarea, planificarea și implementarea programelor de studiu, care confirmă atingerea standardelor de calitate și o îmbunătățire continuă.

Managementul calității asigură calitatea programelor de învățare și îmbunătățirea continuă, acestea reprezentând coordonatele unei culturi a excelenței. Manager-ul, conducerea instituției, are responsabilitatea de a asigura *eficacitatea* în scopul obținerii calității și dezvoltării curriculumului, susține activ și în mod direct dezvoltarea programelor de învățământ, asigură parteneriate cu părți externe interesate, cunoscând nevoile acestora.

Din punct de vedere al **resurselor (fizice și umane)**, metodele de predare și spațiile aferente oferă șansa egală la învățare tuturor elevilor, iar personalul angajat pe baza unor criterii clare are la dispoziție programe de inițiere și formare continuă. [125]

La nivel intern, autoevaluarea este un proces de măsurare a rezultatelor obținute, urmat de identificarea măsurilor ulterioare, eficace și eficiente, în scopul progresului și al atingerii performanțelor. Această autoevaluare este efectuată în scopul îmbunătățirii evaluării calității, pentru identificarea și validarea propriilor convingeri, a rezultatelor obținute, dar și a măsurilor ulterioare. Acesta este un proces susținut, efectuat pentru identificarea nivelului în care obiectivele au fost atinse, a nivelului de satisfacție al personalului și al beneficiarilor, dar și pentru a verifica impactul implementării comportamentului adoptat la nivelul instituției, al elementelor inovative și creative. Pe această cale, la nivelul instituției, pot fi identificate exemplele de bună practică, modalitate prin care, profesorul lider poate împărtăși din cunoștințele sale și altor colegi și poate contribui la formarea noilor lideri.

Managerul ideal este un lider autentic care folosește resursele administrative în mod eficient, în scopul unei gestionări orientate spre obținerea performanței și atingerii standardelor de referință referitoare la progres și performanță, identificate în Hotărârea Nr. 1534/2008. Resursele sunt de două tipuri: umane și fizice. Resursa umană devine element integrant din comunitatea de învățare, fapt pentru care raportul dintre managerul-lider (ideal) și profesorul lider are la bază leadership-ul educațional, pentru încurajarea progresului. Distribuirea corectă a sarcinilor este efectuată de către un bun manager prin raportare la nivelul abilităților fiecărui angajat, o gestionare corectă a acestui tip de resursă, ce va duce la nivelul maxim de performanță – *excelența*. Motivarea

personalului în scopul atingerii unui nivel superior de progres, *excelența*, se face prin atribuirea unor sarcini potrivite fiecărui angajat, în urma unei analize corecte, urmărind cu atenție echilibrarea obiectivelor organizației cu cele personale ale angajatului. În literatura de specialitate, se face referire la modalitatea ideală de împuternicire a angajatului pentru diverse sarcini, conform abilităților sale – leadership-ul autentic. În cadrul instituțiilor de învățământ, aplicarea leadership-ului educațional se face la nivelul mai multor grupuri, cele mai relevante fiind cel al clasei de elevi și cel al colectivului de profesori. Prin urmare, un management eficient are la bază practicarea comportamentului de leadership în scopul motivării personalului pentru a se dezvolta, pentru a contribui la dezvoltarea grupurilor, până la atingerea performanțelor prestabilite conform legislației în vigoare (standarde). [295]

Așadar, managerul-lider gestionează resursele umane și resursele fizice, fiind foarte atent la nevoile, obiectivele și abilitățile personalului, pentru a menține nivelul motivării și al interesului acestora, ținând cont întotdeauna și de misiunea și viziunea organizației. Acesta motivează, inspiră, oferă exemple de bună practică și oferă mentorat cadrelor didactice, fără a se îndepărta de standardele de referință pentru evaluarea progresului la nivel de instituție. Managerul împletește armonios realizarea sarcinilor administrative cu aplicarea comportamentului de leadership printr-o metodologie a motivării, urmărind constant îmbunătățirea strategiilor și planificărilor în raport cu viziunea și misiunea organizației, dezvoltând în timp o cultură organizațională specifică, orientată spre atingerea finalităților caracterizate prin progres continuu până la performanță și îmbunătățind constant consecințele sociale ce țin și de mediul de care aparține instituția școlară.

Conform literaturii de specialitate și cercetărilor pe care le-am efectuat, management-ul motivării are la bază comportamentul de leadership, iar managerul ideal este un lider autentic care formează prin atribuirea sarcinilor potrivite profesorii cu competențe de leadership, pentru a aplica această metodă în scopul eficientizării activității la clasă și la nivelul altor grupuri. Prin oferirea unui model optim, managerul contribuie la motivarea cadrelor didactice, dezvoltarea lor profesională și la dezvoltarea performanțelor organizaționale. Pentru a ilustra și a demonstra *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* am efectuat un **studiu de caz** la nivelul unității de învățământ, Școala Gimnazială Gâștești, județul Iași, o zonă dezavantajată, în care riscul de abandon școlar este ridicat, iar rata de abandon școlar atinge procentul de 4% la momentul efectuării studiului. În scopul reducerii riscului de abandon școlar, echipa de management a școlii a accesat Planul Național

de Redresare și Reziliență, obținând finanțare nerambursabilă prin Programul Național de Reducere a Abandonului Școlar. Însăși elaborarea cererii de finanțare este un exemplu de bună practică, implicând profesorii colectivului și atribuindu-le sarcini orientate spre motivația acestora, iar performanța vizată, raportată la descriptorii standardelor de referință și indicatorilor specifici, este o consecință socială, identificată la nivelul tuturor finalităților pe plan educațional – reducerea ratei de abandon școlar și îmbunătățirea rezultatelor elevilor.

Subiectul studiului de caz: *Aplicarea leadership-ului în cadrul raportului manager – profesor lider, ca formă de management al motivației cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, la nivelul unei școli dintr-o zonă defavorizată a României*

Obiectivele studiului de caz:

1. Identificarea relației de interdependență dintre nevoi, gestionarea eficientă a resurselor fizice și umane, motivația profesorilor și atingerea performanțelor educaționale în Școala Gimnazială Gâștești, Mun. Pașcani, jud. Iași;

2. Identificarea competențelor de leadership ale cadrelor didactice și a nevoilor de formare a acestora, pentru îmbunătățirea managementului motivației acestora în scopul obținerii performanțelor;

3. Identificarea gradului de influență al managerului – lider ca mentor, în formarea și motivația noilor lideri;

4. Identificarea impactului rezultatelor învățării, obținute în comunitatea de învățare, la nivelul comunității profesionale, în urma aplicării comportamentului de leadership ca metodă de gestionare a procesului de îmbunătățirea a performanțelor prin raportare la Standardele de referință din legislație;

5. Identificarea gradului de influență al practicii de leadership la nivelul comunității profesionale, prin analiza rezultatelor obținute, ce contribuie la dezvoltarea culturii organizaționale;

6. Identificarea nivelului eficient de gestionare a resurselor fizice și umane și atragerea de buget din surse externe prin implicarea comunității profesionale și împuternicirea profesorilor-lideri în scopul reducerii ratei de abandon școlar, cu impact la nivelul comunității organizaționale;

7. Identificarea modalităților de îmbunătățire a competențelor de leadership în rândul cadrelor didactice și al elevilor, prin evaluarea internă și analiza indicatorilor de performanță.

Introducere:

Sintagma care susține că „Liderii se nasc” se află la baza unui mit. Având în vedere că în ultimii ani au apărut diverse programe de formare în leadership, putem lua în calcul faptul că mitul a dispărut și a lăsat loc unei realități ce a favorizat „creșterea liderilor” și nu nașterea acestora din neant. Liderii se formează în cadrul colectivelor, fără acestea, liderii nu ar avea unde să manifeste comportamentul de leadership, să utilizeze și să dezvolte competențe de leadership ca modalitate de management în școală. Conform reperelor teoretice identificate, importanța leadershipului în organizații se regăsește în satisfacțiile și în percepțiile membrilor asupra eficacității liderului, dar și în performanțele înregistrate. [138]

Așadar, studiul de caz realizat în Școala Gimnazială „Ion Creangă” Gâștești, în anul școlar 2021-2022, este **un exemplu de bună practică, o concretizare** a competențelor de management instrumentate prin leadership educațional, pentru dezvoltarea performanțelor educaționale, școala beneficiind de o finanțare mare, pe o perioadă de trei ani (2022-2025).

Ipoteză: Liderii se formează prin experiență și motivație, managerul fiind cel mai important mentor.

Analiza situației specifice:

În anul școlar 2021-2022, Școala Gimnazială „Ion Creangă” Gâștești accesează un proiect de finanțare nerambursabilă prin programul PNRR-PNRAS, al cărui coordonator este chiar managerul unității de învățământ, cu o experiență de 14 ani în management. În urma unei analize atente a nevoilor identificate la nivelul școlii, au fost formulate în mod specific obiectivele și rezultatele cu indicatori de referință, orientate spre obiectivul general de reducere a abandonului școlar la nivelul unității de învățământ, care, la momentul completării cererii de aplicație era de 4%. Dat fiind că școala se află într-o zonă dezavantajată, cu un risc de abandon școlar notabil, standardele de referință din documentele oficiale ARACIP stau la baza stabilirii unui nou indicator de performanță la nivelul instituției – reducerea nivelului de abandon școlar și îmbunătățirea rezultatelor învățării, înregistrând progresul prin instrumentele de evaluare și descriptorii oficiali.

Obiectivele proiectului PNRAS care contribuie la creșterea valorii educaționale:

O1. Creșterea numărului de cadre didactice participante la cursuri de formare pe tema problematicii incluziunii, diferențierii învățării și adaptării conținuturilor la particularitățile individuale ale elevilor, cu cel puțin 25% pe an și cu cel puțin 75% la finalizarea implementării proiectului;

O2. Creșterea nivelului calității educației la nivelul școlii cu cel puțin 10% în scopul prevenirii abandonului școlar și reducerea părăsirii timpurii a școlii și creșterea atât a ratei de

promovare la finalul clasei a VIII-a cât și a procentului de elevi care obțin peste nota 6 la Evaluarea Națională;

O3. Reducerea riscului de abandon în rândul elevilor cu cel puțin 5% pe an și 15 % până la finalizarea implementării proiectului, prin orientarea management-ului instituțional spre o strategie eficientă de intervenție, monitorizare și diseminare;

O4. Integrarea într-un procent de 15% a elevilor din categoriile cu risc de abandon școlar, prin elaborarea planurilor educaționale de intervenție, pentru fiecare elev aflat în risc de abandon școlar, pe baza datelor statistice înregistrate în platforma MATE;

O5. Creșterea nivelului de interacțiune între actorii cheie ai ecosistemului educațional (elevi, cadre didactice, părinți, directori, inspectori, reprezentanții comunității etc.), prin încheierea de cel puțin 3 parteneriate/an, pentru atingerea obiectivelor PNRAS;

O6. Creșterea numărului de instrumente de lucru ale profesorilor în mediul digital, pe platformele educaționale online;

O7. Individualizarea și adaptarea conținuturilor învățării prin aplicarea a cel puțin 3 resurse metodologice noi pe semestru;

O8. Creșterea gradului de implicare a părinților în activitățile desfășurate la nivelul comunității școlare, prin participări lunare la activitățile dedicate părinților elevilor în risc de abandon școlar;

O9. Creșterea capacității de colectare și utilizare a datelor statistice folosite în prevenirea riscului de abandon școlar;

O10. Îmbunătățirea abilităților de proiectare și realizare a resurselor pentru instruirea online eficientă cu cel puțin 25%, adaptarea resurselor pentru învățarea online, crearea și utilizarea resurselor digitale pentru evaluarea formativă, sumativă și feedback.

Proiectul de finanțare nerambursabilă este destinat reducerii abandonului școlar la nivelul unității de învățământ dintr-o zonă defavorizată și reprezintă temelia pe care se sprijină un mediu complex, potrivit, în care se pot forma cu succes noi lideri, care, la rândul lor, pot determina chiar elevii să devină lideri la nivelul colectivului lor, prin derularea unor activități de formare destinate dezvoltării competențelor de leadership și a altor abilități necesare cu care acestea se împletesc armonios pentru obținerea rezultatelor de progres.

Având în vedere faptul că la baza proiectului stau activitățile pentru elevi, menite să îi atragă și să îi stimuleze pentru învățare, dar și activitățile de formare destinate cadrelor didactice

implicate, cei trei ani de implementare a proiectului reprezintă un proces emergent de formare a liderilor de toate vârstele.

Managerul, prin aplicarea comportamentului de leadership educațional, implică 23 cadre didactice să își asume răspunderea pentru o structurare eficientă a activităților, de o manieră care duce la atingerea obiectivelor propuse, atingând indicatorii de referință. Sarcinile sunt distribuite în mod echilibrat, în urma unui concurs de selecție, care asigură egalitatea de șanse.

Tabelul 3.9. Indicatori de rezultat și indicatori de realizare, în cadrul proiectului

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Valoarea de referință 2020/2021	Valori estimate			
			An școlar* 2021/2022	An școlar 2022/2023	An școlar 2023/2024	An școlar 2024/2025
Indicatori de rezultat						
Rata de abandon școlar în învățământul gimnazial	%	4%	4%	3,75%	3,50%	3%
Rata de absolvire a clasei a VIII-a	%	70%	60%	65%	70%	75%
Rata de participare la Evaluarea Națională	%	65%	60%	65%	70%	75%
Procentul elevilor care au obținut note sub 6 la Evaluarea Națională	%	46,15	50%	46%	43%	40%
Procentul elevilor care absentează nemotivat mai mult de 20 de absențe pe semestru	%	11%	13%	10%	7%	4%
Indicatori de realizare						
Număr de elevi care au absolvit învățământul gimnazial	Număr	14	24	24	19	18
Număr de elevi care au participat la Evaluare Națională la clasa a VIII-a	Număr	13	24	24	19	18
Număr de elevi care au luat note sub 6 la Evaluarea Națională la clasa a VIII-a	Număr	6	12	11	8	7
Număr de profesori care folosesc în procesul de predare - evaluare la clasă mijloace digitale interactive, strategii pedagogice moderne	Număr	14	14	17	20	23
Număr de planuri educaționale de intervenție	Număr	100	80	60	40	20

Număr de observări la clasă efectuate	Număr	10	20	30	40	50
Număr de ore de instruire alocate suplimentar elevilor în risc de abandon	Număr	80	72	96	96	48

Raportat la cele două tipuri de nevoi identificate de către managerul de proiect, care se identifică cu managerul unității de învățământ și cu liderul formal la nivel colectiv, luând în calcul nevoile ce țin de atingerea gradului de performanță la nivelul instituției și nevoia de remunerare a angajatului (pentru satisfacerea nevoilor primare și de bază), acesta coordonează un proiect care întrunește îndeplinirea acestora, asigurând atingerea obiectivelor organizaționale corelate cu obiectivele personale ale angajaților și creșterea nivelului de motivație a cadrelor didactice prin aplicarea comportamentului de leadership și dezvoltarea competențelor de leadership.

Prin comportamentul de leadership instructiv, managerul-lider va oferi asistență și mentorat pentru îmbunătățirea practicii și încurajare, îndrumare, fără exces de control. Prin activitatea de mentorat, acesta va contribui la dezvoltarea capacității de investigare și reflecție și a celei de cercetare, favorizând dezvoltarea profesorilor lideri în comunitatea școlară și social, printr-o relaționare orientată spre îndeplinirea obiectivelor. Utilizând leadership-ul de influență, managerul – lider va crea contextul corespunzător pentru dialogul profesional, ce va favoriza o analiză atentă a caracteristicilor unui lider și dezvoltarea competențelor de leadership. Directorul, în calitate de mentor, va desfășura 150 de ore de asistență până la finalul anului proiectului, care face obiectul studiului de caz.

Cadrul didactic este lider atât la nivelul echipei de cadre didactice, cât și la nivelul colectivului de elevi. Activitățile propuse prin acest proiect, răspund nevoilor identificate la nivelul comunității școlare, influențând consecințele sociale: masă caldă, ore remediale, activități SDS, activități de formare a cadrelor didactice și dotări ale claselor. Pentru o bună coordonare a acestor activități și implementarea corespunzătoare pentru atingerea indicilor de referință, acestea vor fi împărțite eficient și coordonate de lideri, conform graficului de activități din anexă. Rezultatele obținute prin experimentare și formare au la bază justificarea îndeplinirii obiectivelor menționate mai sus, raportate la nevoi, și creșterea gradului de satisfacție, rezultate cuantificabile ale comportamentului de leadership, prin raportare la implementarea unui proiect cu un grafic de activități, buget și indicatori de rezultat prestabiliți.

Dintr-un total de 23 de cadre didactice, din care 8 suplینitori, raportat la numărul de 145 de elevi înscriși în clasele V-VIII (anul școlar 2021-2022), se formează 7 echipe de cadre didactice,

a câte 4 membri. La nivelul personalului, a fost aplicat și **Chestionarul de identificare a competenței specifice în domeniul leadershipului educational**, prezentat anterior.

În concluzie, managerul–lider, prin comportamentul de leadership aplicat pentru motivarea cadrelor didactice în dezvoltarea performanțelor organizaționale, prin gestionarea eficientă și eficace a sarcinilor la nivelul instituției și prin motivarea cadrelor didactice pentru a îndeplini sarcinile cu succes, prin dezvoltarea competențelor de leadership, formează profesorii lideri, instituind o politică bazată pe teoria leadership-ului ca instrument de management, utilizat atât pentru motivarea personalului și dezvoltarea performanțelor organizaționale, cât și pentru îmbunătățirea strategiei și a planului de dezvoltare, corelate cu viziunea și misiunea instituției de a livra acte educaționale de calitate.

Metodologie:

În realizarea acestui studiu, am utilizat metoda chestionarului, o analiză descriptivă, în conformitate cu natura descriptivă a variabilelor pe care le-am avut la dispoziție, în calitate de manager al unității de învățământ și lider formal la nivelul colectivului, în scopul obținerii unor date pentru o analiză calitativă, menită să sprijine efectuarea unei descrieri a perspectivelor, percepțiilor și convingerilor dintr-un anumit moment. Studiul a fost efectuat în Școala Gimnazială Gâștești, al cărei manager sunt de peste 14 ani, implicând 23 de cadre didactice și 145 de elevi de nivel gimnazial, activi în anul școlar 2021-2022. Toate cadrele didactice sunt calificate în domeniul educației.

Eșantionare:

Tehnica de eșantionare face referire la cadrele didactice din școala noastră. Acestea se împart în 7 echipe a câte 3 membri.

Concluziile studiului de caz

1. Cadrele didactice au nevoie de programe de dezvoltare care să vină în sprijinul dezvoltării lor profesionale și a competențelor de leadership, în scopul aplicării comportamentelor eficiente de leadership și obținerii performanțelor.
2. Un manager nu poate fi eficient fără a fi un lider adevărat – se stabilește un raport de interdependență, ce se reflectă în rezultatele obținute la nivelul comunității de învățare, cu impact la nivelul comunității profesionale, rezultate ce contribuie decisiv la dezvoltarea culturii organizaționale.
3. Leadership-ul este un instrument eficient de management al motivării cadrelor didactice în dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Acest studiu de caz este unul limitat - datorită naturii sale, a numărului redus de participanți, nu se pot face generalizări, dar rezultatele pot evidenția relația dintre nevoile profesorului, gradul de motivație asigurat prin comportamentul de leadership de orice tip și îndeplinirea obiectivelor generale și sarcinilor și asumarea responsabilității, în scopul îndeplinirii criteriilor de performanță și a standardelor de referință. Subiectul studiului poate fi extins.

Astfel, după cum reiese din literatura de specialitate și din întreaga noastră activitate de cercetare, cadrul didactic, membru în diverse grupuri, își dezvoltă competențele de leadership prin formare și implicare activă în procesul de luare a deciziilor și aplicarea măsurilor de îmbunătățire menite să crească performanța organizațională, prin raportare la standardele de referință oficiale.

3.5. Concluzii la Capitolul 3

1. Pe baza primei etape a experimentului efectuat, s-a concluzionat că managementul motivării cadrelor didactice are la bază identificarea competențelor leadership, fundamentate prin programul de formare.

2. În urma efectuării unei evaluări realiste prin metoda chestionarului, s-au identificat cunoștințele și abilitățile fiecărui subiect, oportunitățile de dezvoltare personală și profesională și măsurile de îmbunătățire.

3. În urma parcurgerii programului de formare, s-au cuantificat rezultatele practicilor și indicatorii care reflectă eficiența acestora, care conduc la crearea ambientului corespunzător învățării și obținerii performanțelor.

4. Prin programul de formare, subiecții grupului experimental au demonstrat cunoștințe ample despre esența LE, strategia de LE, impactul activității profesorului-lider, comunități de învățare, cercetare-acțiune.

5. Prin experimental desfășurat, s-a demonstrat că instrumentarea managementului prin leadership educațional și aplicarea competențelor de leadership în activitatea la clasă și la nivelul comunității profesionale a avut rezultate benefice, reflectate în restabilirea reperelor psihopedagogice și a modelelor, îmbunătățirea practicilor la clasă și în schimbul de bune practici.

6. Subiecții au demonstrat că sunt deschiși la abordarea postmodernă și inovatoare a leadershipului educațional, colaborează cu managerii din instituții și sunt foarte receptivi la activitățile de mentorat și schimb de bune practici, la nivelul comunității profesionale, integrându-se mai ușor.

7. Prin programul de formare, au fost stabilite criteriile pe baza cărora este evaluată performanța. Acestea conferă siguranță, satisfacție și garanție pentru atingerea performanței, aflându-se la baza managementului motivării cadrelor didactice.

8. Ca rezultat al studiului de caz, s-a evidențiat că managementul eficient este un proces complex, axat pe eficientizarea resurselor materiale și umane, implicarea cadrelor didactice în procesul decizional, derularea proiectelor cu finanțare nerambursabilă – având obiective performante raportate la mediul în care se află școala - corelarea nevoilor și obiectivelor individuale cu cele organizaționale, efectuarea evaluărilor interne și externe pe baza criteriilor și standardelor de performanță și recunoașterea performanțelor reale.

9. Ca urmare a rezultatelor obținute prin experiment, s-a constatat că eficientizarea actului managerial și obținerea performanțelor organizaționale sunt obiective manageriale tangibile prin motivarea cadrelor didactice cu competențe de leadership.

10. În contextul managementului motivării cadrelor didactice instrumentat prin diferite tipologii de leadership, s-au creat comunitățile profesionale de învățare care facilitează orientarea în carieră, mentoratul didactic și schimbul de bune practici, prin misiune, instrucțiuni și sarcini clare, cu performanțe recunoscute și reflectate în cultura organizațională a școlii.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea efectuată a confirmat faptul că managementul motivării cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale instrumentat prin diferitele tipuri de leadership și-a dovedit validitatea. Perspectivele teoretice și metodologice, analizate în contextul investigațiilor realizate au condus la identificarea noilor valori și strategii în domeniu, care reprezintă un subiect de actualitate, atât în România cât și în Republica Moldova.

1. Prin analiza literaturii de specialitate și a diferitelor tipuri de management, s-a reliefat detalierea conceptului de leadership educațional ca instrument al managementului educațional, pentru motivarea cadrelor didactice în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale, din perspectivă conceptual-metodologică, sistemică, adaptată la contextul organizațional, s-a evidențiat contribuția leadershipului educațional în exercitarea actului managerial, prin prisma eficienței și eficacității cadrelor didactice. S-a evidențiat importanța comunităților profesionale de învățare în dezvoltarea competențelor de lideri pentru cadrele didactice, s-au determinat condițiile organizaționale optime pentru cadrele didactice-lideri, capabile de a multiplica performanțele organizaționale ale școlii. [14]

2. Prin studiul efectuat, s-a dovedit faptul că managerul lider motivează membrii colectivului prin promovarea diferitelor comportamente de leadership, prin raportare la teoriile comportamentale individuale, corelând cu atenție obiectivele personale cu cele ale organizației, vizând dezvoltarea performanțelor educaționale, iar managementul instrumentat prin leadership educațional este un stil de conducere eficient, întrucât este bidirecțional (manager - cadru didactic-lider), constituit dintr-un ansamblu de acțiuni, bazate pe un proces de comparație cognitivă a performanței vizate și o evaluare realistă. Leadershipul transformațional este o abordare de conducere care creează schimbări valoroase și pozitive, de valoare față de cei conduși. Liderul dezvoltă motivația, moralul și performanța grupului pe care îl coordonează. La nivel organizațional, liderul identifică nevoia de schimbare, creează o viziune pentru a orienta schimbarea prin inspirație și efectuează schimbarea prin intermediul devotamentului membrilor grupului.[18]

3. Sinteza diferitelor tipuri de management subliniază preocupările cercetătorilor în domeniu, pentru a identifica baza constituirii comunităților profesionale de învățare, ce funcționează prin schimbul de bune practici și mentorat, activități de dezvoltare și de formare, care facilitează adaptarea, colaborarea, sprijinul reciproc, confortul psihic și motivarea cadrelor

didactice. S-a dovedit că managementul instrumentat prin leadership, orientat spre eficientizarea și motivarea continuă a cadrelor didactice, este un stil de conducere inovator, de succes.

4. Pornind de la teoria unidimensională privind diferitele tipuri de comportamente și stilurile de leadership (R. Glatter) [7], s-a justificat importanța comunităților profesionale de învățare, în cadrul cărora cadrele didactice-lideri își dezvoltă competențele de leadership și sunt motivate, contribuind la dezvoltarea organizațională, concretizată prin finalități cognitive, ideologice, pedagogice și afective, valorificate în *Modelul conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare*. În baza standardelor și criteriilor de performanță în sistemul de învățământ preuniversitar, evaluarea performanțelor se desfășoară continuu, valorifică rezultatele monitorizării, pe baza cărora managerul stabilește traseul de dezvoltare continuă, acordă recompensă pe baza dovezilor de performanță, reflectate de indicatori. Nivelul performanței este determinat de competențele membrilor și de programele de dezvoltare continuă, îmbogățite prin diferite activități în cadrul comunității profesionale de învățare, direcționate spre atingerea finalităților educaționale.

5. Având în vedere, schimbările și cercetările în cadrul organizațiilor școlare, accentul strategic trece de la management spre leadership în scopul eficientizării activității, de la dezvoltare și optimizare spre transformarea și dezvoltarea convingerilor proprii cu privire la abilități și autoeficacitate, de la realizarea unor funcții la interpretarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirație, motivație, mobilizare, realizarea sinergiei echipelor de profesori.

6. Cercetarea a demonstrat că eficientizarea actului managerial și obținerea performanțelor organizaționale sunt obiective manageriale tangibile prin motivarea cadrelor didactice cu competențe de leadership în perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale.

7. Cercetarea a demonstrat că realizarea unei culturi organizaționale solide, adaptată caracteristicilor mediului intern din școală, asigură obținerea performanțelor organizaționale și personale.

8. Problema științifică soluționată în cercetare constă în conceptualizarea și funcționalitatea *Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare* și a programului de formare „*Rolul leadershipului în managementul organizației*”, care au contribuit la motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Recomandări pentru directori:

1. Să implementeze în școli un sistem de management modern, utilizând instrumente inovatoare și în mod creativ, prin adaptarea stilului de conducere la modificările ce au intervenit la nivelul sistemului educațional și în contextul socio-educational actual, corelând nevoile și obiectivele personale ale membrilor colectivului cu cele organizaționale, prin fructificarea și valorificarea la maximum în cadrul școlii a Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

2. Să se raporteze la metodologia motivării cadrelor didactice, valorificând relația manager-profesor lider și instrumentarea managementului prin leadership educațional, utilizând resursele fizice și umane în mod eficient pentru a dezvolta competențele de leadership la nivelul membrilor comunităților profesionale, contribuind activ la dezvoltarea culturii organizaționale ținând cont de dezvoltarea performanțelor organizaționale.

3. Să promoveze programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale și de leadership, stabilind o bună colaborare bazată pe schimbul de bune practici și dezvoltarea unei culturi organizaționale autentice, prin echilibrarea nevoilor și obiectivelor personale și organizaționale în perspectiva dezvoltării performanțelor, evaluate obiectiv prin aplicarea standardelor, indicatorilor și criteriilor, în conformitate cu legislația în vigoare.

Recomandări pentru cadrele didactice:

1. Să participe la programe de dezvoltare care să vină în sprijinul dezvoltării lor profesionale și a competențelor de leadership, în scopul aplicării comportamentelor eficiente de leadership și obținerea performanțelor.

2. Să se implice activ în comunitățile profesionale de învățare în școlile unde sunt încadrate pentru a dezvolta cultura organizațională.

3. Să stabilească cu managerii instituțiilor, relații constructive, de sprijin și colaborare care conduc la progres și obținerea performanțelor.

Recomandări pentru factorii de decizie la nivel de minister și inspectorate școlare:

1. Să definitiveze noile reforme educaționale prin sistematizarea stilului de conducere, adaptat la nevoile existente în contextul socio-educational actual.

2. Să personalizeze criteriile și indicatorii de performanță în educație în funcție de mediul socio-educational al școlilor din sistemul de învățământ preuniversitar.

Cercetarea realizată își definește identitatea științifică prin:

- Demersurile conceptuale deduse din analiza abordărilor teoriilor și practicilor cu privire la conceptualizarea managementului motivării și instrumentării acestuia prin leadership educațional.

- Elaborarea și validarea Modelului conceptual metodologic al managementului și leadershipului educațional pentru motivarea cadrelor didactice și dezvoltarea performanțelor organizaționale în comunitățile profesionale de învățare.

- Cadrul conceptual și metodologic de formare și dezvoltare a performanțelor organizaționale la cadrele didactice – lideri.

- Dezvoltarea la cadrele didactice a competențelor de leadership în vederea dezvoltării performanțelor organizaționale.

-Programul de formare a cadrelor didactice-lideri „*Rolul leadershipului în managementul organizației*”.

BIBLIOGRAFIE

1. ADAIR, J. *Developing Leaders*. Talbot Adair Press, 1988, p. 256.
2. ALOIS, GH. *Management general și strategic în educație*. Iași: Polirom, 2007. 229 p. ISBN:2000000798134.
3. ANDRIȚCHI, V. *Motivarea cadrelor didactice în învățământul preuniversitar*. În: *Univers Pedagogic*. 2011, nr.4, p. 53 – 60. ISSN 1811-5470.
4. ANDRIȚCHI, V. *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar. Teză doctor habilitat, domeniul pedagogie*. Chișinău: IȘE, 2012, 321 p.
5. ANDRIȚCHI V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2
6. ANDRIȚCHI, V. *Valențe ale teoriilor motivării resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*, 2012, nr.2, p.3-11, ISSN. 1811-5470
7. ANDRIȚCHI, V. *Management educațional. Ghid metodologic pentru formarea / autoformarea continuă a managerilor școlari*. Chișinău: CEP, USM, 2014. 160 p. ISBN 978-9975-71-544-7
8. ARGYRIS, C. PUTNAM SMITH, D.M., *Action Science*. San Francisco: Josse-Bass, 1985.
9. ARMONSTRONG, M. *Personnel Management practice*, Kogan Page, London, 1996, 376 p. ISBN 978 0 7494 6964 1, E-ISBN 978 0 7494 6965 8
10. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane*. București: Codecs, 2003. 234 p. ISBN 973-85737-0-X
11. ARMSTRONG, J.S. *Predicting Job Performance: The Moneyball Factor*. În: *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, 2012, no. 25, p.31 - 34.
12. ATKINSON, R., SMITH, E., BEM, D. *Introducere în psihologie*. București: Ed.Tehnică, 2002, 512 p. ISBN 973-31-1398-0
13. AUSTIN-SMITH, B. The new age of letters, în *Canadian Dimension*, nr.32,1998, 22p.
14. AVOLIO, B. J. *A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi- experimental studies*, *The Leadership Quarterly*, 20(5), 2009, pp. 764 - 784, ISBN 764–784.

15. BANDURA, A. *Self-efficacy. The exercise of Control*, 1997. ISBN0-1767-2626-2
16. BANTEL, K.A., & JACKSON, S.E. *Top Managements and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?* *Strategic Management Journal*, 10, 107-112, 1989.
17. BARLING, J., BEATTIE, R. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1983.
18. BARON, J.N., KREPS, D.M. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, 2012. 146 p. ISBN: 978-0-471-07253-9.
19. BARON, J.N., BEER, M., CANNON, M.D. et al. *Promise and peril in implementing pay-for performance. In: Human Resource Management*, 2004, p. 121 – 129.
20. BARRY, D. *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership, Organizational Dynamics*. Vol. 20, 1991, pp. 31- 47.
21. BELAIR, I. *La formation a la complexite du metier de enseignant*. In: *Former de enseignants professionnels. Perspectives en education*. Paris, p. 153 – 196.
22. BELOSTECNIC, GR., PERTESCU I, *Managementul timpului*. București: Expert, 2018, 391 p. ISBN 978-973-618-422-2.
23. BENNER, M.J., & TUSHMAN, M.L. *Exploitation, Exploration and Process Management. The Productivity Dilemma Revised*. *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 238-256.
24. BERNARDIN, H.J., HAGAN, C., & KANE, J.S. *The effects of a 360-degree appraisal system on managerial performance: No matter how cynical I get, I can't keep up*. In *WW Tornow (Chair), Upward feedback: The ups and downs of it*. Symposium conducted at the 10th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL. 1995.
25. BEZEDE, R., GORAȘ-POSTICĂ, V. *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2011. 92 p.
26. BILLINGSLEY, B. S. *Recognizing and supporting the critical roles of teachers in special education leadership*. In: *Exceptionality*, 15, 2007, p. 163–176.
27. BÎRCA, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Ed. ASEM, 2005, 290 p., ISBN 978-973-709-315-8.

28. BLASE J., ANDERSON, G.L. *The Micropolitics of Educational Leadership: from control to empowerment*. London: Cassell, 1995. ISBN: ISBN-0-8077-3501-9.
29. BLASE, J. *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press, 1998.
30. BOBOȘ-MUȘATA, D. (coord.) Răduț-Taciu Ramona, Stan Cornelia, Chiș Olga, Andronache, Daniel-Cosmin, *Dicționarul praxiologic de pedagogie*. Pitești: Editura Paralela, 2017, 45, p. ISBN 978-973-47-2212-9, p.217
31. BOGATTHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007, 392 p., ISBN 978-973-46-0428-9
32. BOLAM, R. *Management Developers of headteachers, educational management and administration*, 25(3)265-83, 1997.
33. BOTTERY, M. *Education Policy and Ethics*. London: Continuum, 2000. P.
34. BOTTERY, M. *The Management and Missmanagement of Trust*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală de Leadership Educațional din Marea Britanie, Societatea de Management și Administrație (BELMAS), Birmingham, Sept.2002.
35. BOYDELL, T. *Learning in Stages: Learning to Do Things Well, Do Things Better and Do Better Things*. Ashgate, 2013, 340 p. ISBN-10 : 1409447928, ISBN-13 : 978-1409447924.
36. BRIE-POPA, R. *Managemetul motivației în organizația școlară*. Oradea, 2012. p. ISBN 9975-949-64-9.
37. BURNS, T., STALKER, G.M. *The Management of innovation*, Tavistock, Londra, 1961.
38. BUSH, T. *Leadership și management educațional*. Iași: Polirom, 2015. 248 p. ISBN / ISSN 9789734642908.
39. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practice actuale*. Iași: Ed.Polirom, 2015. 234 p. ISBN: 978-973-46-4290-8.
40. CALLO, T. *Configurații ale educației totale*. Chișinău: CEP USM, 2007. 116 p, ISBN: 978-9975-70-157-0.
41. CAMPBELL, J.P. *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1990, ISBN 0-7879-0174-1.
42. CARA A. *Studiul: Formarea/dezvoltarea profesională a personalului didactic la nivelul instituției școlare*. Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2006. 44 p.

43. CARABET, N., *Reflecții asupra autoeficienței personale și profesionale ale cadrelor didactice* (partea I). În: *Univers Pedagogic* nr. 13 (755) din 21 aprilie 2021, pp. 3 – 4.
44. CARABET, N., *Sporirea nivelului de eficiență personală (autoeficiență) și profesională ale cadrelor didactice prin self- management, Conferință științifică internațională „Patrimoniul de ieri – implicații în dezvoltarea societății durabile de mâine”* (ediția a VII-a), Iași-Chișinău-Lvov, 9 - 10 februarie 2023, Programul de Stat 20.80009.0807.19, „Cultura promovării imaginii orașelor din Republica Moldova prin intermediul artei și mitopoeticii” (director de proiect dr. hab. Aliona Grati), dedicat Zilei Internaționale a femeilor în știință, Academia de Științe a Moldovei. Chișinău. pp. 121 -134
45. CARTALEANU T., COSOVAN O., *Curriculum în fața profesorului. Profesorul în fața curriculumului*. In: *Didactica Pro.*, 2002, nr. 3-4 (13-14), p. 58
46. CHAPMAN, J. *System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently*. Londra: Demos, 2002.
47. CHEN, G., et al, *A multilevel study of leadership, empowerment and performance in teams*, *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, pp. 331 - 346
48. CHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație. Ghid practic*. Chișinău: Editura Collegium, Științele educației, 2007. 232 p. ISBN 978-973-46-0586-6.
49. CHILDS-BOWEN, D. et al. *Principals: Leaders of Leaders*, May 2000. [NASSP Bulletin](#) 84(616):27-34. DOI: [10.1177/019263650008461606](#).
50. CLARK, T.R. *EPIC Change: How to Lead Change in the Global Age*, First Edition, 2007, Library of Congress Cataloging-in-Publication-Data, John Wiley & Sons, Inc., ISSN 978-0-470-18255-0
51. COJOCARU, V. *Competență. Performanță. Calitate Concepte și aplicații în educație* Chișinău, 2016.162 p. ISBN 978-9975-46-281-5
52. COJOCARU, V. *Renovarea educației prin implementarea celor mai avansate tehnici de conducere*. Chisinau: UPS I. Creanga, 2004. 240 p. ISBN 978-9975-132-97-8
53. COJOCARU, V. *Schimbarea în educație și Schimbarea Managerială*. Chișinău: Ed. Lumina, 2004. 234 p. ISBN 9975-65-205-0
54. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional. Suport de curs masterat*. Chișinău, Ed. Cartea Moldovei, 2007, 160 p., ISBN 978-997560-041-5.

55. COJOCARU V., SACALIUC N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 140 p. CZU [37.0+005.3/.7]:378(478-21)=135.1=111=161
56. COJOCARU V., SACALIUC, N. *Management educațional*, Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p. ISBN 978-9975-60-061-3.
57. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional, realizări și perspective de dezvoltare*, Materialele conferinței științifico-practice internaționale. Ediția I, 27 aprilie 2017, p. 364, 9.165.
58. COLE G. A. *Managementul personalului*. București: CODECS, 2000, 330 p. ISBN: 973-8060-23-0.
59. COLE G.A. *Management. Theory and Practice*. București: Editura Știința 2004, 208 p. ISBN-10: 1844800881.
60. COLLINS, J. *Good to Great*, Londra: Random House, 2001: 40.
61. COOKE, R.A., *Problem solving in complex systems*. Educational Administration Quarterly. 1996 (september - october). London, p. 65 – 77.
62. COSORVA D., *Management educațional: studii și aplicații*. București: Editura universitară, 2012. 221 p., ISBN 978-606-591-608-1.
63. CRISTEA, S. *Dicționar de pedagogie*. Chișinău - București: Litera, 2000. 398 p. Indice CZU 81 '374.2:371=135.1.
64. CRISTEA, S. *Perfecționarea cadrelor didactice*. În: Didactica Pro, 2001, nr. 3 (7), pp. 69-71. ISSN 1810-6455.
65. CUBAN, L. *Managing Dilemmas While Building Professional Communities*, Cercetare în domeniul educației (Jan.): 4-11, 1992.
66. CUCOȘ, C. *Pedagogie*. Iași: Polirom, 2006. 464 p. ISBN: 978-973-46-4041-6.
67. CUCOȘ, C. *Educația. Experiențe, reflecții, soluții*. Iași: Polirom, 2013, 280 p, pp. 17-19, ISBN: 978-973-46-6760-4
68. CURRIE, D. *Introducere în managementul resurse umane*. București: Ed.Codecs, 2009. 435 p. ISBN 978-973-1920-03-0.
69. DANIELS D., AUBREY C. *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. Iași: Polirom, 2007. 188p. ISBN: 973-46-0426-0.
70. DAVIS J., WILSON, S.M., *Principals efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress*, vol.73, Iss.6, Washington: The Clearing House, 2000, pp. 349 - 353.

71. DAY, C., HARRIS, A., & HADFIELD, M. *Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders*, *School Leadership and Management* 21 (1): 19-42, 2001.
72. DEACONU, A., PODGOREANU, S., RAȘCĂ, L.. *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE, 2004, pp. 59 – 62. ISBN 9735945401.
73. DECKER, J. F., *Etre motivé et réussir*. Organisation GF 1988-1989 ISBN 2708109243.
74. DEEBOONMEE, W., ARIRATANA, W. *Relationship between strategic leadership and school effectiveness*. In: *Procedia e Social and Behavioral Sciences*, 2014.
75. DEGROOT, T., KIKER, D. S., CROSS, T. C. *A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership*. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4). 2000, pp. 356 – 372.
76. DERY, R. *De l'information a l'argumentation*. În: *I.F. Chanlat L'individu dans l'organization*, Ed. Eska, 1990. 240 p.
77. DERUE, D. S., NAHRGANG, J., WELLMAN, N. & HUMPHREY, S. *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, *Personnel Psychology*, 64(1), 2011, pp.7-52.
78. D'HAINAUT, L. *Elaborarea noilor conținuturi, în Programe de învățământ și educație permanentă*, București: EDP, 1981, 491 p.
79. DILLARD, R. S. *Real Leadership! Are You Ready? Rethinking and reframing, personal and organizational, potential and performance*. In: *Dog Ear Publishing*, 2013, pp. 4-5.
80. DIMMOCK, C. & WALKER, A. *Developing Comparative and International Educational Leadership and Management: A Cross-Cultural Model*, *School Leadership and Management* 20(2): 143:60, 2000:159
81. DRAGOMIROIU, R. *Managementul Resurselor Umane - Suport de Curs*. București: Universitatea Spiru Haret, 2016. 156 p.
82. DUICĂ, M., DUICĂ, A. & MURARU (Pahome), D. *The Role Of Transformational Leadership*. In: *The Romanian Pre-University Education System. In: The Context Of The Knowledge Society*”, International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 21(2), 2015, pp. 570 - 575.

83. EARLEY, P., EVANS, J., COLLARBONE, P., GOLD, A., & HALPIN, D. *Establishing the current state of school leadership in England*, Raport de Cercetare 336, Londra: Departamentul pentru Educație și Competențe, 2002.
84. EDEM, D.A. *Introduction to Educational Administration*, Ibadan: Spectrum Books Limited, 1982.
85. ERAUT, M. *Headteachers knowledge, practise and mode of cognition*, în edițiile Educational Managment Redefining Theory, policy and practise (T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, P. Ribbins). Londra, Paul Chapman, 1999, pp. 114 - 126.
86. ERAUT, M. *Non-formal Learning and Tacit Knowledge in Professional Work*, *British Journal of Educational Psychology* 70: 113-36, 2000.
87. FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, 1957.
88. FIRSIROTU, M.E., *Comment les factuers de contingence facinent la culture d'une organization: le acs du Canadien National // Question de culture*. - 1998 – nr.14/1
89. FOWLES, S., CLARK W., *Strategy&leadership, 2005*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
90. FRĂSINEANU, I. *Managementul inovației*. Ploiești, 2004, 167 p.
91. FREIDBERG, E., *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organsée*, Paris, Seul, 1993, 1997.
92. FRENCH, W., BELL, H. C. jr. *Organization development*, Prantice Hall, New Jersey, 1999.
93. FROST, D. *Supporting teacher leadership in 15 countries: the International Teacher Leadership project, Phase 1 - A report*. Cambridge: Leadership for Learning University of Cambridge Faculty of Education, 2011.
94. FROST, D. *From professional development to system change: teacher leadership and innovation*, *Professional Development in Education*, nr. 38 (2), 2012. p. 74-82.
95. FROST, D., & DURRANT, J. *Teachers as Leaders: exploring the impact of teacher-led development work*. *School leadership & management*, 22(2), 2002, p. 143 - 161.
96. FROST, D., & DURRANT, J. *Teacher leadership: Rationale, strategy and impact*. *School Leadership & Management*, 23(2), 2003, pp. 173 - 186, Articol: *American Journal of Educational Research*. 2016, Vol. 4 No. 2A, 4-4DOI: 10.12691/education-4-2A-2, Copyright 2016 Science and Education Publishing.

97. FULLAN, M. *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
98. GAGNE M., Deci E.L. *Self- Determination Theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior*, 2005, nr.26, 331-362, p. 332
99. GLATTER, R. *Governance and Educational Innovation*, in B. Davies & J. West Burnham editions, *Handbook of Educational Leadership and Management*, Londra: Pearson, 2003.
100. GLATTER, R, KYDD, L., <<Cea mai bună practică>> în leadership-ul din domeniul educațional și management: cum putem să o identificăm și să învățăm din ea?, 2003, p. 219-243.
101. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., McKEE, A. *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Londra: Little, Brown, 2002.
102. GOODYEAR P., De LAAT M., LALLY V. *Using Pattern Languages to Mediate Theory-Praxis Conversations in Designs for Networked Learning*. ALT-J, Research in Learning Technology, 14,(3), 2006, pp. 211-223.
103. GOLU, P. *Motivația un concept de bază în psihologie*. București: EDP, 2006. 142 p.
104. GRIMMETT, P., NEUFELD, J. *Teacher Development and the Struggle for Authenticity: Professional Growth and Restructuring in the Context of Change*. New York: Teachers College Press, 1994. ISBN: 0807733512.
105. GRONN E., 2000, 2002; H. Spillane, S. Halverson& A. Diamond 2004; H. Spillane, 2006 -*International Handbook of E-learning, Volume 1, Theoretical Perspectives and Recherche*, editat de Badrul H. Khan, Mohamed Ally
106. GUNTER, H. *Researching and Constructing Histories of the Fields of Education Management*, în edițiile *Educational Management: Redefining Theory, policy and practice*, aparținând lui T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter și P. Ribbins. Londra: Paul Chapman, 1999, pp. 229 -42.
107. GUPTA, A.K., SMITH, K.G., & SHALEY, C.E. *The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706, 2006.
108. GUȚU, V. *Teoria și metodologia proiectării curriculum-ului de bază în contextul reformei învățământului general. Teză de doctor habilitat în pedagogie*. Chișinău: CEP USM, 1996. 247 p
109. GUZGAN, V. *Influențe secvențiale ale culturii organizaționale asupra calității educației*. În: *Didactica Pro*. 2001, nr. 4-5 (50-51), pp. 45 – 47.

110. GUZGAN, V. *Cultura și comportamentul organizațional în unitatea educațională: Teorie și abordări metodologice. Suport de curs.* Coord. șt. D. Patrașcu. Chișinău: S.N., 2013. 262 p. ISBN 978-9975-115-04-9.
111. HACKMAN, J.R.. OLDHAM, G.R.- *Work redesign.* Reading MassAddison-Wesley, 1980, 330 p.
112. HALLINGER, P. & HECK, R. *Exploring the Principal's Second Contribution to School Effectiveness*, 1997. 204 p.
113. HALLINGER P., HECK R. *Can leadership improve school effectiveness?* În: Educational Management: Redefining Theory, policy and practice, aparținând lui T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter și P. Ribbins. Londra: Paul Chapman, 1999, pp. 178 – 190.
114. HARGREAVES, A., LITTLE, J.W., MCLAUGHLIN, M.W. *Individualism and individuality: Reinterpreting the teacher culture.* Teachers' work: Individuals, colleagues, and contexts. New York Teachers College Press, 1993, DOI:10.1007/978-94-010-0375-9_10.
115. HARRINGTON, H. J., *Management total în firma secolului 21.* București: Editura Teora, 2000, 240 p. ISBN: 973-20-0038-4.
116. HAUSSER. D. L., PECORELLA. P. A., & WISSLER, A. L. *Dezvoltarea profesională a personalului de conducere al unităților școlare de nivel preuniversitar printr-un program complex de consiliere și asistență în mediu online.* București: IȘE. 2017.
117. HE, Z.L., & WONG, P.K. *Exploration vs. Exploitation, : An Empirical Test of the Ambidexterity hypothesis, Organization Science*, 15 (4) , 481-494, 2004.
118. HITT, M.A., & IRELAND, R.D. *The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), 3-14, 2002.
119. HOFFMAN, O., *Management. Fundamente socioumane.* București: Editura Victor, 1999. 287 p. ISBN/Cod: 973-98826-9-2
120. HOPKINS, D. *School Improvement for Real.* Londra: RoutledgeFalmer, 2001, 222 pagini ISBN 9780415230766.
121. HOPKINS D., AINSCOW M., WEST M. *Creating the Conditions for School Improvement: A Handbook of Staff* 1998. 256 p ISBN 1- 85346-648-4

122. HOUSE, R. J. ET ALL. *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE* în W. H. Mobley, M. J. Gessner, and V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* Stamford, CT: JAI Press, 1999. 184 p.
123. HOYLE, E., WALLASE, M. *Educațional Leadership : Ambiguity, Professionals and Management*, Londra, Sage, 2005.
124. INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI, *Dezvoltarea profesională a personalului de conducere al unităților școlare de nivel preuniversitar printr-un program complex de consiliere și asistență în mediu online*, Hausser. D. L., Pecorella. P. A., & Wissler, A. L. (1977). *Survey-guided development: A manual for consultants*. San Diego, CA: University Associates, Weisbord, M.R. (1976). „Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory”. *Group & Organization Studies*, 1(4), pp. 430-447.
125. IOSIFESCU, Ș. *Abordarea managerială în educație, echivalențe funcționale*, În: *Revista de pedagogie*, 8/12, 1993, pp. 45-48.
126. IOSIFESCU, Ș. *Managementul programelor de formare a formatorilor. Ghid metodologic. Partea I*. București: MEC, ISE, 1999. 96 p.
127. IOSIFESCU, Ș. *Managementul educațional. Partea I*, București, 2001. 363 p. ISBN 973-857-03-2-8.
128. IVANCEVICH J.M., GLUECK W. F. *Foundations of Personnel/human Resource Management*, Business Publications 1986, 826 p. ISBN-13: 978-0256066708 ISBN-10: 0256066701.
129. JAMES, K. *Leadership and Management Excellence: Corporate Development Strategies*. Londra: Consiliul pentru Excelență în Management și Centrul de Standarde în Leadership/Management, 2001.
130. JARVIS P. *Learning Practical Knowledge*. În edițiile *Professional Development for Educational Management*, aparținând lui L. Kydd, M. Crawford și C. Riches. Buckingham: Open University Press, 1997, pp. 26-36.
131. JINGA I., ISTRATE E. *Manual de pedagogie*. București: ALL, 1998. 324 p. ISBN 978-973-571-632-5.
132. JOHNSON, M., & HALLGARTEN, J. *From Victims of Change to Agents of Change: The Future of the Teaching Profession*, Londra: Institutul de Cercetare a Politicii Publice, 2002.

133. JONES, K. & BIRD, K. *Partnership as strategy: Public Private Relations in Education Action Zones*, British Educational Research Journal 26(4): 491-506, 2000.
134. JOSEPH, M. *Management: a functional approach*, National Library Board.
135. JUNG, D. I., CHOW, C. & WU, A. *The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*, The Leadership Quarterly, 14, 2003, pp. 525-544.
136. KANE, J.S. *The Conceptualization and Representation of Total Performance Effectiveness*. *Human Resource Management Review*, 1996, 6, pp. 123-145.
137. KATZENMEYER M., MOLLER, G. *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2001.
138. KAUFMAN, R.A, *Educational system planning*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1972, 165 p. ISBN 10: 0132378183 ISBN 13: 9780132378185.
139. KEOUGH, T., TOBIN, B. *Postmodern leadership and the policy lexicon: from theory, proxy to practice*, Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium, Quebec, mai 2001, p. 11 – 13.
140. KLATT, L.A. *Human Resources Management: A Behavioral Systems Approach. The Irwin series in management and the behavioral sciences*. 2006, 89 p. ISBN-10 : 0256020450 ISBN-13 : 978-0256020458.
141. KOESTENBAUM, P. *Liderul – fața ascunsă a excelenței*, traducere de Dana-Ioana Chiriță, București: Editura Curtea Veche, 2006, 235 p. ISBN 978-973-1859-35-4.
142. KOFMAN F. & SENGE P.M. *Comunitățile de angajament: sufletul organizațiilor care învață*, în: Chawala & Renesch's (ed.) *Organizațiile care Învățã: dezvoltarea culturilor pentru locul de muncă de mâine*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995. p. 14-43.
143. KOTTER, J. P. *Leading change*. Harvard Business School Press, 1996. 187 p. ISBN-100585184658 ISBN-13 978-0585184654.
144. KOZLOWSKI, S, KLEIN, K. A., (2000), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass p. 7. Material disponibil on-line la: https://www.researchgate.net/publication/232580888_A_multilevel_approach_to_theory_and_research_in_organizations_Contextual_temporal_and_emergent_processes, accesat în 13.06.2019

145. KREITNER, R. *Principles of Management*. Ediția 11 ilustrată, Editor South-Western Cengage Learning, 2009. 592 p. ISBN 0324789173, 978032478171.
146. KURT, L., LIPPIT, R., WHITE R.K. *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301, 1939
147. KUTZ, M. R. „Contextual Intelligence: An Emerging Competency for Global Leaders, In: Regent global business review; exploration innovation transformation” In: *School of Global Leadership & Entrepreneurship at Regent University, Virginia Beach*, 2(2), 2008, pp. 5 – 8.
148. LANDSBERG, M. *Leadership. Viziune, motivare, elan*, Ediția a II-a, Editura Curtea Veche, București, 2008, p. 46. ISBN 978-973-669-406-6.
149. LATT, K.A. *Motivating People on the Way towards Organizational Performance*, Covalence Analyst Papers, 1-4, 2008.
150. LE MOIGHE, T.L., *Les deux sources, de la performanse des organizations: incoherence du controle impertinence de l'intelligence. În: Coherence, Pertinence et evaluation*, ECOSP, Ed. Economica, 1996.
151. LEITHWOOD, K. *Leadership for school restructuring*. *Educational Administration Quarterly*. 30(4), 1994, pp. 498-518. ISSN: ISSN-0013-161X.
152. LEITHWOOD, K., JANTZI, D. & STEINBACH R. *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press, 1999. 220 p.
153. LEVIN, B., *Reforming Education: From Origins to Outcomes*, London, Routledge Falmer. 2001. 198 p.
154. LEVINȚA, P.E. *Ghid Practic pentru Managerii din Serviciul Public, <<Motivarea Personalului: provocări și soluții>>*, Chișinău. UST, 2012.98 p. ISBN 978-9975.
155. LEWIS, M. *Exploring Paradox: Towards a more comprehensive guide*, *Academy of Management Review* 25(4): 760-76, 2000.
156. LIKERT, R. *The Human Organization: its management and value*, New York McGraw-Hill, 1967.
157. LISIEVICI, P. *Evaluarea în învățământ. Teorie, practică, instrumente*, București: Ed. Aramis Print, 2002. 304 p.
158. LITTLE J. W. *Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism*. In: *School Leadership and Management*, 23, 2003. 201. 419 p.

159. LOBANOVA T., SHUNIN Iu. *Competence-based education a common European strategy*. In: Computer Modelling and New Technologies, vol. 12, 2008, nr. 2, p. 45-65.
160. LORINO, P. *Comptes et recits de la performance*, Editions D'Organisation, 1993.
161. LORINO, P. *Le pilotage de l'entreprise: de la mesure a l'interpretation*. În: Coherence, Pertinence et evaluation, ECOSP, Ed. Economica, 1996.
162. LORINO, P. *Methodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*. 3-ème edition. Editions D'Organisation, 1997, 2001, 2003. ISBN: 2-7081-2928-7.
163. LUCE J. *Career Ladders: Modifying Teachers Work to Sustain Motivation*. San Diego: Education Chulla Vista: 119, (I), 1998, pp. 15-19. ISBN : 978-92-803-2405.
164. MACBEATH, J. *Organisational learning approaches to school leadership and management: teachers' values and perceptions of practice*. In: School Effectiveness and School Improvement An International Journal of Research, Policy and Practice, Vol. 19, 2008.
165. MANOLESCU, M. *Teoria și practica evaluării educaționale*. București: PIR, ME, 2005. 186 p.
166. MARCHE, I.G. *L'entreprise comme coalition politique*. În: Decision et organization, 1991.
167. MASLOW A, H. *Motivație și personalitate*. București: Editura Trei, 2009. 567 p. ISBN: 978-973-707-905-3.
168. MAXWELL J.C. *5 niveluri ale leadershipului. Metode testate pentru a-ți atinge potențialul maxim*. București: Editura Amaltea, 2012. 296 p. ISBN: 9789731620961.
169. MC. GREGOR D., MEGGISON L. C. *The Human Side of Enterprise, 25-th Anniversary Printing*. MA, Addison- Wesley, Publishing Company, 1987, 229 p. ISBN-13: 978-0071462228, ISBN-10: 0071462228.
170. MEISTER, D. G. (2015) *Experienced secondary teachers' perception of engagement and effectiveness: A guide for professional development, The Qualitative Report*, 15 (4), pp.880-898. ISBN: 9789081563994.
171. MILES, R. *Theory of Management Implications for Organizational Behaviour and Development*. New York: Mc Craw Hill Book Company, 1975. ISBN-13:978-0070419278; ISBN-10: 0070419272.

172. MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
173. MITCHELL, A., SACKNEY, S. *Profound Improvement Building Capacity for a Learning Community*. Londra: Routledge, 2011. 200 p. ISBN-13: 978-0415589246; ISBN-10: 041558924X.
174. MOOLENAAR, N. M., DALY, A. J. & SLEEGERS, P. J. C., *Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate*. Educational Administration Quarterly, 2010, 46 (5), pp. 623 – 670.
175. MORGAN, G., *Images of organization*, Berret Kochler Publishers, 1998.
176. MULLEN, J. A. *Total Quality Management: A Mindset and Method to Stimulate Change Managementul calității totale: Stare de spirit și metoda pentru a stimula schimbarea* *Journal of Library Administration*, v. 18, nr. 3-4, 1993. Pp. 91-103.
177. MUSTAFA, N. & OTHMAN, N. *The effect of work motivation on teacher's work performance in pekanbaru senior highschoools*. Riau Province, Indonesia, Sosiohumanika, 3(2), 2010. pp. 259 – 272.
178. NECULAU, A. *Educația adulților*. Iași: Polirom, 2004. 224 p, ISBN: 973-681-745-8.
179. NECULAU, A., FERREOL, G. *Psihologia schimbării*. Iași: Polirom, 1998. 304 p. ISBN: 973-9248-07-1.
180. NEDELICU A., PALADE E. *Pentru o școală bine guvernată*. București: Centrul Educația 2000+, 2008. 136 p. ISSN 1810-6455.
181. NEELY, A., RICHARDS, H., MILLS J. [et al] *De- signing performance measures: A structured approach*. International Journal of operations & Production Management, 1997, nr.17(11), p. 1131 – 1152.
182. NICA, P. *Managementul firmei*. Chișinău, Ed. Condor, 1994, 308 p.
183. NICOLAE, M., ION, I., NICOLAE, E., VIȚELAR, A. *Arta și știința Leadershipului. Un ghid teoretic și practic*. București: Tritonic Books, Colecția Facultății de management, 2013, ISBN 9786069338827.
184. NICULESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura economică, 2004. 326 p. ISBN 9739348904.

185. NORTHOUSE, P. G., *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks, Sage publication. 2010, p. 5 ISBN-13: 978-1412974882, ISBN-10: 1412974887.
186. NUTTIN J., *Theorie de la motivation humaine*. Paris, Editur Presses Universitaires de France, 1996.
187. OFSTED *Specialist Schools: an evaluation of progress*, London: Office for Standards in Education, 2001.
188. OLARU A. *Management*. Galați: Editura Fundației Universitare „Dunărea de jos”, 2000, p. 61. II 39970 ; 658.5/S96.
189. OKONKWO, S.N., *Job Satisfaction and the Work Behaviour of the Nigerian Teachers*, în edițiile aparținând lui Ndu, A.N., Ocho, L.O., și Okeke, B.S. *Dynamics of Educational Administration and Management - The Nigerian Perspective*, Awka: Meks Publishers Limited, 1997.
190. O'NEILL, O. *Distributed leadership: Meaning and Practice*, Milton Keynes: Open University (unpublished), 2002.
191. ONJORO, V.R., AROGO, B., ETENDE H., *Motivația în leadership și mentorat poate crește eficiența profesorului la clasă și a lucrători din instituții*, Embeywa Mount Kenya University, School of Education, Thika, Kenya. 2021.
192. ONOCHA, C.O. *Quality Assurance in Teacher Education. In National Teacher's Institute (NTI), Teacher Education in Nigeria: past, present and future proceedings of the First Teachers' Summit*, februarie 2002, Kaduna: Institutul Național al Profesorilor, 2002
193. PATRAȘCU, D., *Modelul competențelor managerului educațional*. În: Probleme ale științelor socio umanistice și modernizării învățământului: 75 de ani de la fondare: conf. șt. anuală a profesorilor și cercetătorilor UPS „Ion Creangă”. Univ. Ped. de Stat „Ion Creangă”; Chișinău: S. n., 2015, vol. 1, seria 17, p. 349 - 352.
194. PATRAȘCU, D., *Leadership educațional (I) și (II)*. În *Univers pedagogic*, nr. 4, 2020, p. 9 - 21 și în nr. 1, 2021, p. 3 - 19
195. PATRAȘCU, D., CARABET, N. *Cartea fiecărui părinte și pedagog*. Chișinău: S.N., 2020. 327 P. ISBN 978-9975-3462-5-2.
196. PATRAȘCU, D., CRUDU, V., *Calitatea învățământului în instituțiile educaționale: management, tehnologii, metodologii, evaluare*. Chișinău: Gunivas, 2007. 378 p. ISBN 978-9975-908-66-5

197. PATRAȘCU, D. , PLEȘCAN, M. *Leadership Educațional*. Vol.1. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 454 p. ISBN 978-973-579-335-7. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
198. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M. *Leadership Educațional.Evoluție și tendințe*. Vol. 2. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 160 p. ISBN 978-973-579-336-4. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyndoc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>.
199. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M. *Leadership Educațional.Teorii și modele*. Vol. 3. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 254 p. ISBN 978-973-579-337-1. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>
200. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M. *Leadership Educațional. Niveluri ale conducerii și baze teoretice*. Vol. 4. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. 159 p. ISBN 978-973-579-338-8. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyndoc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>.
201. PATRAȘCU, D., PLEȘCAN, M. *Leadership Educațional. Ecosistemul E-leadership*. Vol. 5. Iași: Editura Spiru Haret, 2020. p. 97, ISBN 978-973-579-339-5. Disponibil: <https://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/CIP/CIP octombrie 2020 site.pdf>.
202. PATRAȘCU, D., ROTARU, T. *Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării*. Chișinău: UPS Ion Creangă, 2006. 296 p. ISBN 978-9975-78-265-4.
203. PĂUN, E. *Școala: abordarea sociopedagogică*. Iași: Polirom, 1999, p. 44 - 46.
204. PĂUN, E. *Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative*. Iași: Polirom, 2002. 125 p. ISBN: 973-681-106-9.
205. PĂUN, E. *Provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Iași: Editura Polirom, 2002. 232 p. ISBN 978-973-46-68-20-5.
206. PÂNIȘOARĂ, G. *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Iași: Polirom, 2005, p.286 ISBN EPUB: 978-973-46-2112-5.
207. PÂNIȘOARĂ, I.O., PÂNIȘOARĂ, G. *Motivarea pentru cariera didactică*. București: Ed. Universității din București, 2010, 54 p., ISBN 978-973-737-792-0.
208. PÂSLARU, VL. *Principiul pozitiv al educației*. Chișinău: Civitas, 2003. 320 p. ISBN 9975912087 9789975912082.
209. PEARCE, C. L. & CONGE, J. A. *All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership*, în Pearce, C. L. & Conger, J. (eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, CA:Sage, 2003.

210. PERRENOUD, Ph. *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Professionnalisation et raison pédagogique*. Paris: ESF, 2001. 87 p. ISBN-10 : 271012145X; ISBN-13 : 978-2710121459.
211. PERETOMODE, V.F. *Educational Administration, applied concepts and theoretical perspectives for students and practitioners*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers Limited, 1991.
212. PILOT, A. *The Teacher as a Crucial Factor in curriculum innovation*. Cazul Universității Utrecht, Organizația Educațională, Științifică și Culturală, 2005; *Tool for Quality Assurance of Education for Democratic Citizenship in Schools*, Franța: Națiunile Unite, 2007.
213. PITARIU H.D. *Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale*, București: Ed. ALL, 1994, 259 p.
214. PLATON, C. *Evaluarea calității în învățământul universitar*. Chișinău: USM, 2005, 276 p.
215. **PLEȘCAN, Monica-Vasilica**, PATRAȘCU, D. Leadershipul educațional – premisă a dezvoltării performanțelor organizaționale. In: *Curriculumul școlar: provocări și oportunități de dezvoltare*, Ed. 1, 7-8 decembrie 2018, Chișinău. Chisinau, Republica a Moldovă: Institutul de Științe ale Educației, 2018, pp. 405-410. ISBN 978-9975-48.
216. **PLEȘCAN, M.** Motivarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. În: *Revista de științe socioumane Nr.1 (38) 2018*, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, pp. 76 – 84. <http://dir.upsc.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2473>.
217. **PLEȘCAN, M.** Rolul managerilor în motivarea personalului pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale, În: *Probleme actuale ale științelor umanistice: Anale științifice ale doctoranzilor și postdoctoranzilor*, Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2018, Vol. 17, Partea 1, pp. 311-319. ISBN 978-9975-46-393-5, <https://ibn.idsi.md/ro/vizualizarearticol/166300>.
218. **PLEȘCAN, M.** Influența leadershipului transformațional asupra motivării cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale, În: *Probleme actuale ale științelor umanistice: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor*, Chișinău: CEP UPS

- „I.Creangă”, 2019, Vol.18, Partea 2, pp. 190-197. ISBN 978-9975-46-422-2. ISSN 1857 - 0267. https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/131623 .
219. **PLEȘCAN, M.** *Leadership-ul și cultura organizațională - surse de inovare și motivare a cadrelor didactice.* În: Conferința "Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare", Ediția a III-a Bălți, Moldova, 8 mai 2020 , Manifestare științifică internațională, Organizatori: Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, pp. 492–497. ISBN 978-9975-3422-5-4.
https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/117939.
220. **PLEȘCAN, M.** *Optimizarea schimbării performanței organizației prin valorificarea.* În: Probleme ale științelor socioumanistice și modernizării învățământului. Seria 22, Vol.2. 2020. Chișinău, pp. 227 – 232. ISBN 978-9975-46449-9; 978-9975-46-451-2.
https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/117395.
221. **PLEȘCAN, M.** Formarea în context curricular a competențelor specifice ale managerilor școlari și ale cadrelor didactice în domeniul leadershipului educațional, În: Probleme actuale ale științelor umanistice: Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor, Ed. 19, 1 ianuarie 2021. Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2021, Vol.19, Partea 2, pp. 27-32. ISBN 978-9975-46-296-9. ISSN 1857-0267,
https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/155905.
222. **POTOLEA, C.** *Grilele de observație sistemică: rolul lor în identificarea și formarea /perfecționarea competențelor pedagogice.* În: Revista de Pedagogie, nr. 4, 1985, p. 226 – 239.
223. **PORTER L.W., LAWER E.E.** *Managerial Attitudes and Performnace*, Homewood: Irwin, 2008, 112 p, OLC 243614.
224. **PREDA, M.** *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz.* Iași: Editura Polirom, 2006. 217p. ISBN: 973-46-0330-2.
225. **PRODAN A.** *Managementul de succes. Motivație și comportament.* Iași: Polirom, 1999, 148p. ISBN: 973-683-338-0.
226. **PUIU A.** *Management – analize și studii comparative.* Pitești: Editura Independența Economică, 2007, 363 p. ISBN 978-973-7732-54-5.
227. **RADU, I.T., .** *Teorie și practică în evaluarea eficienței învățământului.* București: 1981, 134 p.
228. **RADU, I.T.** *Evaluarea în procesul didactic.* București: EDP, 2000, 244 p.

229. RAYNAL, F., RIEUNIER, A. *Pedagogie: dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation et psychologie cognitive*. Issy-les-Moulineaux: ESF, 1997, p. 25, ISBN : 978-2-7101-2650-8.
230. ROTARI, E., PATRAȘCU, D. *Dezvoltarea aptitudunilor creatrive ale studenților la profilul inginer-pedagog*. Chișinău: s.n., 2012. 257 p. ISBN 978-9975-46-112-2.
231. ROȘCA, A. *Psihologie generală*. București: Editura didactică și pedagogică, 1976. 549 p.
232. RUSU, C. *Managementul resurselor umane*. București: 2002, 235 p. ISBN: 9739198767
233. SCHUNK, D. H., GUNN, T. P. *Self-efficacy and skill development: influence of task strategies and attributions*, 1986.
234. SCHUNK, D.H., COCS, P.D. *Strategy trening and attributional feedback with learnin g disabled students. Journal of Educational Psychology*, 1986
235. SCHUNK, D.H., RICE, J.M. Enhancing comprehension skill and self-efficacy with strategy value information. *Journal of Reading Behavior*, 1987.
236. SCOTT, W. *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. Sage Language Paperback*, 1995. 360 p. ISBN: 978-142242224.
237. SEASHORE LOUIS K., MARKS H., KRUSE S. Teachers' professional community, Restructuring Schools, 33(4), 1996., p. 757-798. <https://doi.org/10.3102/00028312033004757>
238. SELZIC, P. *Foundations of the Teory of Organization*, University of California, Los Angeles, American Sociological Review, Vol. 13, No. 1 (Feb., 1948), pp. 25 – 35.
239. SENGE, P. M. *Sarcina nouă a liderului: formarea organizațiilor care învață*. În: Revista de management Sloan, 1990, pp. 7 – 23.
240. SENGE, P. *Școli care învață- a cincea disciplină aplicată în educație*, Editura Trei, 2016, ISBN: 978-606-719-495-1
241. SENGE, P.M., KOFMAN, F., *Comunitățile de angajament: sufletul organizațiilor care învață*”, în: Chawala & Renesch's (ed.) *Organizațiile care Învață: dezvoltarea culturilor pentru locul de muncă de mâine*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995, p.14 - 43 ISBN: 978-606-719-495-1.

242. SERGIOVANNI, TJ. *Conducerea morală: a ajunge la inima îmbunătățirii școlii*. San Francisco: Jossey Bass Publish, 1992. ISBN-13: 978-0132613644; ISBN-10: 0132613646.
243. SILISTRARU, N. *Oportunitățile metodologice ale învățământului superior. Studiu teoretico-practic*. Chișinău: UST, 2010. 142 p. ISBN 978-9975-3327-5-0.
244. SINCLAIR C., DOWSON M., MELNERNEY D.M. *Motivation to Teach; Psychometric Perspectives Across the First Semester of Teacher Education in Teacher College Record*, Columbia University, 2006, vol.108, p.1133 - 1153
DOI:10.1111/j.1467-9620.2006.00688.x
245. SINISCALCO, M. T., AURIAT, N. *Questionnaire design*, Paris, International Institute for Educational Planning/UNESCO, 2005, p. 11. Disponibil on-line la <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002145/214555E.pdf>, accesat in data de 31.01.2020, Preluat de la Daniela Muraru Pahome, 2018, pp. 223 – 228.
246. SMIRCICH, I. *Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly*, 28, 1983. - pp. 339 – 358.
247. SMITH, M. K. *Competence and competency*. Accessed on. 1996. T. 29. 209 p.
248. SMYLIE M. A. New perspectives on teacher leadership. *The Elementary School Journal*, 96, 1995, p. 3 – 7, <https://doi.org/10.1086/461811>.
249. SOUTHWORTH, G. *Leading improving primary school, the work of heads and deputies*, 1st edition 1998. ISBN 9780750708296.
250. SOUTHWORTH, G. *Leadership Instructiv în Școli: Reflecții și Dovezi Empirice, Leadership-ul în Domeniul Școlar și Management* (2002, 22,(1), 73-91, 2002.
251. STANCIU, Ș. & IONESCU, M.A. *Cultura si comportament organizational*. Bucuresti: Editura: COMUNICARE, 2005. 248 p. ISBN: 973-711-015-3.
252. STECKMEST, F. W. *Corporate performance*. The key to public trust, McGraw-Hill, New York, 1982.
253. STEERS, R., PORTER, I. *Motivation and Work Behavior*, New York, Mc. Graw-Hill, 1975.
254. STEGĂROIU, I. & PAHOME, D. *Educational Leadership - Premise of the Organizational Change*, 2017, 12-14 octombrie.
255. STERNBERG, R. *Beyond IQ: a Triarchic Theory of Human Intelligence*, New York, Cambridge University Press, 1985.

256. STOGDILL, R. M., *Handbook of leadership: A survey of the literature*, NY: Free Press, 1974 p. 42. ISBN-10 : 9780029316603, ISBN-13 : 978-0029316603.
257. STOICA, A., MUSTAȚĂ, S. *Evaluarea rezultatelor școlare. Ghid metodologic*. Chișinău: Ed. Liceum, 1997. 187 p.
258. ȘLEAHTIȚCHI M. *Liderii*, Chișinău: Știința, 1998. 231 p. ISBN 9975-67-075-3.
259. ȘTEFAN, M. *Lexicon pedagogic*. București: Aramis, 2006. 384 p, p.137, ISBN:9789736793036.
260. TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W.H. *How to choose a leadership partner*, *Harvard business review*, martie- aprilie 1957.
261. TĂNASE, I. C. *Dicționarul limbii române pentru elevi*. București: Cartea școlii, 2000. 811 p.
262. TELLER, Y. *Resurse umane și dezvoltarea organizațională*. București: Editura Cavallioti, 1999, p. 28
263. TOPOLSKI, P.S. *Linking Employee Satisfaction to Business Results*. Londra: Routledge, 2000.
264. TSCHANNEN-MORAN, M. & HOY, W. K. *A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust*. *Review of Educational Research*, 70(4), 2000, pp. 547 – 593.
265. TSCHANNEN-MORAN, M., GAREIS Ch.R, *Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct*, 2004.
266. ȚAP, E., *Formarea continuă a cadrelor didactice în contextul educației permanente*, Seria 20, Vol.2. 2018. Chișinău, Republica Moldova. ISBN 978-9975-46-374-4; 978-9975-46-376-8.
267. ȚAP, E., CARABET, N., *Managementul eficienței cadrelor didactice*, Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău, Facultatea Științe ale Educației și Informatică, Centrul de Formare Continuă. – Chișinău : S. n. (CEP UPS), 2022. 99 p.
268. VLĂSCEANU M., *Organizatii si comportament organizational*.Editura Collegium POLIROM 2003. 336 p. ISBN 973-681-412-2.
269. VLĂSCEANU, M. *Psihologia organizațiilor și a conducerii*. București: Editura Paideia,2011, 219 p. ISBN 973-9131-00-X.

270. WALLACE, M. *Managing the Unmanageable? Coping with complex educational change*, inaugural lecture given at the University of Bath on 23 May, Department of Education, University of Bath, 2002.
271. YORK-BARR, J., DUKE, K. *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship*. *Review of Educational Research*, 74, 2004, p. 255 – 316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>.
272. YUKL, G. A. *How leaders influence organizational effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 19, 2008, pp. 708 - 722.
273. YUKL, G.A. *Leadership in Organizations, 8th edition*, Statele Unite ale Americii, Pearson, ISBN 10: 0-13-277186-1, ISBN 13: 978-0-13-277-186-3, 2013.
274. YUKL, G. & LEPSINGER, R. *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple challenges and Choices*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
275. YORK-BARR J., DUKE K., *What do you know about teacher leadership? Findings from Two Decades of Scholarship*, 2004, pp. 255 – 316. În <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543074003255> accesat mai 2019
276. ZIMMERMAN B.J., BANDURA A, MARTINEZ, PONS, M. *Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting*. 1992.
277. ZLATE, M. *Fundamentele psihologiei*. București: Editura Hyperion, 2000. 161 p.
278. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațională managerială*. Vol. I. Iași: Editura POLIROM, 2004. 568 p.

Webografie

279. <http://carbon.ucdenver.edu/~mryder/dlc.html>
280. <http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN>, vizualizat in data de 21.12.2019
281. <http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf>, pag.47
282. <http://stevenmsmith.com/what-is-leadership/>
283. <http://www.anpcdefp.ro/anpcdefp.php?id=&link=5>
http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders
284. [different_Zaleznik.pdf](#), accesat în data de 10. 09. 2019

285. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Comunicarea%20manageriala_factor%20de%20motivare_demotivare%20a%20cadrelor%20didactice%20din%20instituitia%20scolara.pdf
286. https://ro.qaz.wiki/wiki/Professional_learning_community
287. <https://www.aidenmathornton.com/integrative-leadership>. Vizualizat 19.03.2020
288. <https://www.education.vic.gov.au/school/teachers/management/improvement/plc/>
289. <http://stevenmsmith.com/what-is-leadership/>
290. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2020.1763435>
291. <https://learningporttal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/teacher-motivation-and-learning-outcomes> [07.04.2022]
292. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X9490023X>
293. <https://stevenmsmith.com/what-is-leadership/> [08.04.2020]
294. <https://www.aracis.ro/wp-content/uploads/2020/07/ordonanta-de-urgenta-nr-75-2005-privind-asigurarea-calitatii-educatiei.pdf> [08.04.2020]
295. <https://consulteducation.ro/> [08.04.2020]
296. <https://www.lexnavigator.net/> [08.04.2020]
297. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90016-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90016-9)
298. <https://ca.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211CA714G0&p=semnifica%C8%9Bia+cuv%C3%A2ntului+%C8%99coal%C4%83>
299. <https://dexonline.ro/>
300. <https://www.elsevier.com/books/international-encyclopedia-of-education/tierney/978-0-12-818629-9>
301. <https://doi.org/10.1086/461811> - 301

ANEXE

Anexa 1. Chestionar adresat directorilor din unitățile de învățământ preuniversitar din județul Iași.

PROFILUL LIDERULUI EDUCAȚIONAL

Doamnă, Domnule Director,

În cadrul studiilor doctorale voi prezenta rezultatele cercetării asupra rolului în organizațiile școlare a competențelor de leadership în motivarea și dezvoltarea performanțelor organizaționale.

Prin intermediul acestui chestionar aplicat în instituțiile de învățământ din județul Iași, voi afla opiniile dumneavoastră.

Completarea durează zece minute și sunt interesată de răspunsurile spontane.

Vă sunt recunoscătoare pentru timpul și sinceritatea modului de completare și vă asigur că răspunsurile furnizate vor fi folosite doar în studiul de cercetare.

Pentru întrebări suplimentare asupra prezentului chestionar, vă comunic numărul de telefon și adresa de corespondență electronică:

Monica PLEȘCAN

+40737516393

monicaplescan8@gmail.com

CHESTIONAR

SECȚIUNEA I. REPREZENTĂRI PERSONALE PRIVIND COMPETENȚELE DE LEADERSHIP

1. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre asumarea poziției de lider în organizația în care funcționați și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
------------------------	----------------	------------------	--------------	---------------	-------------

Liderul își clarifică rolul prin formularea unor răspunsuri la problemele actuale ale organizației.					
Liderul inspiră încredere membrilor organizației.					
Liderul gestionează emoțiile (personale și colective) și le direcționează către realizarea scopului propus.					
Individ proactiv în relația cu superiorii ierarhici, liderul refuză anumite solicitări.					

2. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre împărtășirea unei viziuni comune în organizația școlară și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
Liderul este artizanul unei viziuni concise.					
Valorile liderului sunt în strânsă legătură cu valorile organizației.					
Viziunea liderului determină fiecare membru al organizației să se autodepășească.					

3. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre reunirea susținătorilor în jurul viziunii organizaționale și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
Liderul își adaptează stilul, în funcție de modul de gândire al membrilor organizației.					
Liderul dispune de pârghii de influență care favorizează relațiile biunivoce.					
Liderul încurajează membrii organizației să abordeze gândirea critică.					

4. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre schimbarea cadrului de referință din organizația școlară și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
Liderul anticipează și definește dinamica schimbării din organizație.					
Liderul implementează practici educaționale noi, îmbunătățind calitatea vieții școlare.					
Liderul acționează într-o manieră responsabilă din punct de vedere social.					
Liderul este singurul responsabil de eventualul eșec al schimbării propuse.					

5. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre puterea liderului și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
Liderul creează condiții pentru libertate de exprimare tuturor membrilor organizației.					
Liderul motivează fiecare membru în activitatea desfășurată de acesta în cadrul organizației.					
Liderul asigură condiții pentru soluționarea constructivă a problemelor.					

6. Vă rugăm să citiți următoarele enunțuri despre valorizarea contribuțiilor membrilor organizației și să selectați opinia dumneavoastră:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare enunț):

Reprezentări personale	Dezacord total	Dezacord parțial	Neutralitate	Acord parțial	Acord total
Liderul recunoaște fiecărui membru contribuția individuală care a dus la reușita organizației.					
Feedbackul liderului încurajează comportamentul fiecărui membru al organizației.					

SECȚIUNEA II. EXERCITAREA LEADERSHIPULUI ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE

7. Apreciați cât de important este fiecare tip de putere utilizat de lider:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare tip de putere):

Putere	Total neimportantă	Neimportantă	Neutralitate	Importantă	Foarte importantă
<i>puterea legitimă</i>					
<i>puterea bazată pe competențe</i>					
<i>puterea exemplului</i>					
<i>puterea de recompensare</i>					
<i>puterea informațiilor</i>					
<i>puterea relațiilor</i>					
<i>puterea coercitivă</i>					

8. Indicați măsura în care liderul manifestă următoarele forme de influență față de membrii organizației: (bifați cu x un singur răspuns)

Forme de influență	Niciodată	Rar	Uneori	Deseori	Întotdeauna
<i>influență directă prin convingere</i>					
<i>influență directă prin participarea colaboratorilor și recunoașterea competențelor acestora</i>					
<i>influență indirectă prin consimțământ</i>					
<i>influență indirectă prin identificare cu modelul puterii</i>					

9. Selectați opțiunea referitoare la percepția pe care o aveți asupra stilului cel mai adesea manifestat de dumneavoastră în calitate de lider:

(bifați cu x un singur răspuns)

- a) vizionar
- b) antrenor
- c) afiliativ
- d) democrat
- e) împăciuitoare
- f) autoritar

10. Apreciați măsura în care următoarele competențe personale contribuie la eficientizarea activităților și optimizează schimbarea în organizațiile școlare:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare competență)

Tipul de competență personală	Total neimportantă	Neimportantă	Neutralitate	Importantă	Foarte importantă
Autocunoaștere					
Conștiință emoțională					
Autoevaluare					
Încredere în sine					
Auto-management					
Auto-control					
Transparență					
Adaptabilitate					
Ambiție					
Inițiativă					
Optimism					

11. Apreciați măsura în care următoarele competențe sociale contribuie la eficientizarea activităților din organizația școlară:

(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare competență)

Tipul de competență socială	Total neimportantă	Neimportantă	Neutralitate	Importantă	Foarte importantă
Conștiință socială					
Empatie					
Conștiință organizațională					
Solicitudine					
Managementul relațiilor					
Inspirație					
Influență					
Formarea altora					
Facilitarea schimbărilor					
Gestionarea schimbărilor					
Spiritul de echipă și colaborarea					

12. Care este gradul dumneavoastră de satisfacție cu privire la activitatea pe care o desfășurați în rolul de lider în organizația școlară?

(bifați cu x răspunsul ales)

total nesatisfăcător	nesatisfăcător	satisfăcător	destul de satisfăcător	foarte satisfăcător
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Denumiți cel puțin o tehnică de leadership utilizată în organizația dumneavoastră:
(completați spațiul sau bifați răspunsul b)

a).....
.....
.....

b) nu știu

14. Considerați că existența unei ghid ar fi util pentru dezvoltarea competențelor de leadership?
(bifați cu x un singur răspuns, pentru fiecare domeniu)

Domeniul	Lipsit total de importanță	Neimportant	Neutralitate	Important	Foarte important
Leadershipul personal					
Leadershipul organizațional/educațional					

SECȚIUNEA III. DATE DE IDENTIFICARE

15. Selectați organizația în care sunteți membru activ:
(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

- a) grădiniță de stat
- b) școală gimnazială
- c) liceu/ colegiu
- d) Cluburi ale copiilor/ Palatul copiilor
- e) Casa Corpului Didactic Iași

16. În prezent, aveți funcție de:
(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

- a) inspector școlar
- b) Director
- c) profesor, formator, metodist, psiholog

17. Selectați ultima formă de studii finalizată:
(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

- a) liceale
- b) Universitare
- c) de masterat
- d) Doctorale
- e) Postdoctorale

18. Gradul didactic deținut:

(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

debutant definitivat gradul II gradul I doctor nu dețin un grad didactic

19. Vă încadrați în intervalul de vârstă:

(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

< 30 de ani între 30 și 39 de ani între 40 și 49 de ani între 50 și 59 de ani > 60 de ani

20. Sunteți de gen:

(bifați cu x răspunsul care vă reprezintă)

masculin feminin

Vă mulțumesc!

Anexa 2. APROBARE ISJ IAȘI-DEMARARE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ ÎN CADRUL LUCRĂRII DE DOCTORAT



Inspectoratul Școlar Județean
Iași



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

Nr. 327/ 27.01.2021

Către,

Școala Gimnazială Gâștești, Municipiul Pașcani

În atenția doamnei director, prof. Pleșcan Monica

Urmare a solicitării dumneavoastră, depusă la Inspectoratul Școlar Județean Iași și înregistrată cu nr. 324/20.01.2021, vă comunicăm următoarele:

Inspectoratul Școlar Județean Iași își exprimă acordul în privința demarării cercetării științifice, în cadrul lucrării de doctorat „*Managementul motivării cadrelor didactice din perspectiva dezvoltării performanțelor organizaționale*” în școlile din învățământul preuniversitar ieșean, începând cu luna februarie 2021.

Colectarea datelor se va face prin utilizarea Google Forms (software de administrare a sondajelor, oferit de Google).

De asemenea, avem rugămintea de a ne transmite **Raportul sintetic** rezultat în urma cercetării desfășurate de dumneavoastră.

INSPECTOR ȘCOLAR GENERAL,
PROF. DR. GENOVEVA AURELIA FARCĂȘ



INSPECTOR DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE,
PROF. AURA ȚABĂRĂ

Str. N. Bălcescu nr. 26, 700037, Iași
Tel: +40 (0)232 26 80 14
Fax: +40 (0)232 26 77 05
www.isjiasi.ro

Anexa 3. CONSIMTĂMÂNT DAT DE DIRECTORI PENTRU PARTICIPAREA PROFESORILOR LA CERCETARE

Consimțământ

Semnătura dată mai jos confirmă următoarele:

- consimt ca instituția școlară pe care o reprezint să fie inclusă în eșantionul de cercetare;
- înțeleg că acceptul sau refuzul includerii în studiul de cercetare nu îmi va modifica relația de colaborare cu Inspectoratul Școlar Județean Iași;
- am fost informat că toate datele colectate (adresa de mail, răspunsurile furnizate în format electronic sau în format tipărit) vor fi tratate în conformitate cu *Dir/95/46/E - Directiva Uniunii Europene asupra protecției indivizilor cu privire la procesarea datelor personale* și cu aplicarea legilor naționale în vigoare.

Unitatea de învățământ:

Email:

Numele și prenumele:

Semnătură:

Data:

Subsemnata, **PLEȘCAN MONICA VASILICA**, doctorand al ȘCOALII DOCTORALE - ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI din cadrul Universitatea Pedagogică de Stat "ION CREANGĂ", din Mun.Chișinău, domeniul Management, în baza *Acordului de cercetare*, Nr. 327/27.01.2021, încheiat cu ISJ Iași, confirm că:

- am informat directorul unității de învățământ asupra obiectivelor propuse în cercetare;
- nu am exercitat presiuni asupra respondentului de a participa la acest studiu.

Doctorand **MONICA-VASILICA PLEȘCAN**



Anexa 4. POTENȚIALUL DE LEADERSHIP (TEST)

Sunteți un lider autentic? Aveți ceea ce s-ar putea numi ”potențialul de conducere”? Oliver L. Niehouse a elaborat un test pentru depistarea și măsurarea acestui potențial.

Vă invităm să vă pronunțați dacă sunteți de acord sau în dezacord cu fiecare din cele 11 enunțuri de mai jos.

		Da	Nu
1.	Liderii autentici se nasc, nu se formează.		
2.	Mă port bine cu subalternii, atât timp cât ei fac ceea ce le spun. ceea ce le spun.		
3.	Liderii eficienți se bazează atât pe capacitățile lor, cât și pe cele ale subordonaților lor, cât și pe ale subordonaților.		
4.	Ca lider, când dau o sarcină subordonaților, arăt și motivele care m-au spre această decizie și motivele care m-au determinat la aceasta.		
5.	Un lider eficient își atinge scopurile prin orice mijloace.		
6.	Ca lider, când sunt confruntat cu o problemă vitală, nu mă încred decât în mine însumi, chiar dacă aceasta înseamnă să muncesc prea mult.		
7.	O cerință a conducerii eficiente constă în necesitatea ca liderul să-și păstreze neschimbat stilul de muncă.		
8.	Dacă se justifică, aș propune un subordonat pentru o funcție chiar mai importantă decât a mea.		
9.	Participarea subordonaților la luarea deciziilor nu diminuează prestigiul liderului nu diminuează prestigiul liderului.		
10.	Dacă grupul pe care îl conduc nu și-a îndeplinit din cauza unuia dintre membri, raportez aceasta șefului ierarhic.		
11.	Mă consider de neînlocuit în postul pe care îl ocup.		

Calcularea scorului

Obțineți câte un punct dacă ați fost de acord cu enunțurile 1, 3, 4, 8,9, și în dezacord cu enunțurile 2,5,7,10,11.

Interpretarea rezultatelor

Aveți un excelent potențial de conducere dacă ați obținut peste 8 puncte.

Scorul de 6-8 puncte semnifică un bun potențial de lider. Dacă ați acumulat mai puțin de 6 puncte, foarte probabil va trebui să vă schimbați în mod drastic comportamentul și atitudinea pentru a deveni un lider eficient.

Atenți! Testul propus nu vizează decât o potențialitate. Transformarea acesteia în realitate presupune studiu intens în domeniul managementului, a leadershipului educațional, specializarea, exerciții sistematice de dezvoltare a calităților psihice, precum și... șansa socială.

**Anexa 5. CHESTIONAR INIȚIAL PENTRU EVALUAREA NIVELULUI DE
CUNOASTERE A REPERELOR CONCEPTUAL- METODICE ALE
LEADERSHIPULUI EDUCAȚIONAL**

Stimați colegi, vă rugăm să completați acest chestionar, oferind răspunsuri sincere.

1. Cunoașteți conceptul de Leadership educațional/paideutic?

a) Da b) Nu

2. Numiți 2-3 activități profesionale curente în care v-ați simțit lider?

a) Lecția

b) Activități extracurriculare

c) Activități de formare

d) Ședințe cu părinții

e) Altele

3. Menționați 2 factori care au contribuit la formarea Dvs. ca lider:

4. Cum credeți, ce calități de lider aveți Dvs.?

5. Ce abilități ar mai trebui să vă dezvoltați pentru a fi un lider excelent?

6. Cât de mult contează pentru cariera Dvs. să vă manifestați ca lider?

a) foarte mult b) mult c) puțin d) deloc

Argumentați alegerea:

7. Aveți colegi-lideri în școală?

a) Da b) Nu

8. Dacă aveți astfel de lideri în colectiv, ce influență au ei asupra Dvs.?

9. Orice alte comentarii ne-ar fi de un real folos:

Nume,

prenume

(opțional)

—

Anexa 6. CHESTIONAR DE EVALUARE FINALA

Stimați colegi,

Vă rugăm să completați acest chestionar, oferind răspunsuri la itemii de mai jos.

Informații despre respondent:

Vârsta : _____

Genul (*încercuți*) F M

Mediul : Rural Urban

Vechimea de muncă (ani) :

Funcția :

Gradul didactic deținut :

Debutant, Definitivat, Gradul II, Gradul I

1. Precizați 5 competențe de bază ale profesorului de succes în societatea contemporană, scrise în ordinea importanței :

1. _____ ;
2. _____ ;
3. _____ ;
4. _____ ;
5. _____ .

2. Identificați cele mai frecvente roluri abordate (5) de către profesori în activitatea profesională:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

3. Enumerați 5 activități profesionale prin care se manifestă abilitățile de lider ale cadrului didactic:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

4. După opinia dvs., profesorului -lider îi pot fi atribuite următoarele caracteristici : (prioritizați opțiunile (1- în primul rând; 6 – în ultimul rând)):

- a) profesor cu viziune _____
- b) profesor care organizează activități școlare și extrașcolare de calitate, cu impact _____
- c) profesor cu funcție de conducere _____
- d) profesor care sprijină și colaborează cu colegii _____
- e) profesor care participă la luarea deciziei _____
- f) profesor care reunește colegii în jurul viziunii organizației _____

5. Enumerați, în ordinea priorităților, cele mai importante valori pe care le are:

A) Profesorul obișnuit

- a) _____
b) _____ c) _____ d) _____ e) _____

B) Profesorul lider

- a) _____ b) _____ c) _____ d) _____ e) _____

6. Ce îl motivează pe profesorul de astăzi să devină lider?

7. Precizați 2 factori care contribuie la formarea abilităților de lider ale profesorilor:

8. Aveți colegi-lideri în colectivul profesoral din care faceți parte?

- a) Da
b) Nu

9. Dacă aveți astfel de lideri în colectiv, ce influență / impact au ei asupra:

a) elevilor

b) profesorilor colegi

c) școlii

d) comunității, în general

10. Școala pe care o reprezentați este o comunitate dinamică de învățare (*încercuiți*)?

- a) da
b) nu

Argumentați răspunsul selectat

11. Ce condiții ar trebui să asigure școala pentru a facilita dezvoltarea și manifestarea abilităților

12. Precizați principalele limite/bariere pe care le--ar putea întâlni un profesor-lider în contextul educațional din România:

CURRICULUM VITAE

Informații personale



MONICA VASILICA PLEȘCAN

📍 Aleea Ștefan cel Mare, nr. 7, Bl. C3, Sc. A, Ap.

10, 705200 Pașcani (România) 📞 0737516393

✉ plescan_monica@yahoo.com

💬 Yahoo! Messenger (YIM) plescan_monica

Sexul Feminin | Data nașterii 21/12/1977 | Naționalitatea română

Experiența profesională

01/09/2009–Prezent

Director, conform deciziilor ISJ-IAȘI

Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, ISJ – IAȘI.
Școala Gimnazială Gâștești, Pașcani, (România)

Ca director desfășor activității conform fișei postului,
managementul instituțional, manager al școlii.

Adeverințe calificativ, perioada 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019-calificativ FOARTE BINE

Director cu concurs, pe o perioadă de 5 ani. (2016-2021)

01.09.2008- Prezent

Profesor, conform Diplomei de licență Seria A, Nr.0134378 emisă
de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Facultatea de Psihologie
și Științe ale Educației, sesiunea iulie 2008

01/09/1996–2008

Învățător, Conform Diplomei de bacalaureat și Dispoziției de
repartizare nr. 67/7.07.1996, emisă de ISJ Iași Școala Gimnazială
Gîștești, Mun. Pașcani, Jud. Iași

Grad didactic I, obținut în anul 2008

Conform fișei postului-cadru didactic la învățământul primar-
preuniversitar

Discipline de specialitate, discipline de cultură generală.

Tipul sau sectorul de activitate: Învățământ preuniversitar-primar

01/09/2019-01/11/2021	Expert formator ciclul primar- Județul Iași –, CURRICULUM RELEVANT, EDUCATIE DESCHISA pentru Toti”, Contract Individual de Muncă nr. 2688/CRED/BT/26.08.2019 Beneficiar: Ministerul Educației Naționale
08/04/2015–30/07/2015	Expert formare și organizare instruirii- „MATEMATICA DIGITALA. CURRICULUM OPȚIONAL ȘI RESURSE EDUCAȚIONALE PENTRU CLASA A III-A ” POSDRU/153/1.1./S/141867 MEN-UMPFE, conform Contractului de finantare nr.OI/2490/D/11.04.2014 si Contractului de furnizare servicii nr. 603/08.04.2014, Pașcani, jud. Iași (România)
18/12/2009–Prezent	Metodist al ISJ-IAȘI, specialitatea învățător, în baza Deciziei nr. 976/18.12.2009,ISJ Iași, Iași (România) Efectuarea de inspecții curente și speciale Consilierea cadrelor didactice debutante și cele înscrise la grade didactice Realizarea de proiecte de programe / stagii de formare continuă Tipul sau sectorul de activitate: Metodica disciplinelor studiate în învățământul primar
05/09/2014–09/2016	Formator CCD "Spiru Haret" Iași, Iași (România) Coordonare activitate de formare a 7 formatori din judetul Iasi, în programul de formare continuă pentru cadrele didactice din învățământul primar: "Abilitare curriculară a cadrelor didactice dinÎnvățământul primar pentru clasa pregatitoare" Tipul sau sectorul de activitate: Învățământ primar
21/02/2014–31/05/2014	Formator Ministerul Educatiei Nationale - SC SOFTWIN SRL EXPERT PE TERMEN SCURT- PROIECT POSDRU/87/1.3/S/ 62882 Organizarea sesiunilor de formare (curs si aplicatii), elaborare rapoarte de progres ale cursantilor, activitate de lucru pe platforma

online, evaluarea portofoliilor cursantilor și participarea la evaluarea finala

Participare program de formare "MATEDIDACTICA Nivel 1"- 10 credite profesionale.

Dezvoltarea resurselor umane in educatie si formare profesionala
Tipul sau sectorul de activitate: Dezvoltarea resurselor umane in educatie și formare profesionala

15/07/2013–31/10/2013

Formator

Ministerul Educatiei Nationale - SC SOFTWIN SRL

Expert pe termen scurt - Proiect ID 63113;

Organizarea sesiunilor de formare (curs si aplicatii), elaborare rapoarte de progres ale cursantilor, activitate de lucru pe platforma online, evaluarea portofoliilor cursantilor și participarea la evaluarea finala

Tipul sau sectorul de activitate: Dezvoltarea resurselor umane in educatie si formare profesionala

15/11/2011–30/01/2013

Formator ISJ Iași

Expert in formare-Expert pe termen lung

Organizarea sesiunilor de formare si certificare a profesorilor.

Educatie si formare profesionala,

Dezvoltarea resurselor umane in educatie si formare profesionala.- Proiect „La un click de educatia moderna si eficienta"- Proiect POSDRU/87/1.3/S/62150

Tipul sau sectorul de activitate: Dezvoltarea resurselor umane in educatie si formare profesionala

Educație și formare

2018-2023

Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", Chisinău- Doctorat, Școala Doctorală Științe ale Educației-"Management Educațional"

2014 – 2017

Adeverință licență Universitatea "Ștefan cel Mare" din Suceava, Facultatea de Litere și Științe ale Comunicării, programul de Studii - Limba și Literatura Română - Limba și Literatura Franceză

- 2008–2011 Diplomă de Master - Management educațional
Universitatea "Petre Andrei" din Iași, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Iași (România)
- 2005–2008 Diplomă de licență - Licențiat în psihologie
Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași - Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Iași (România)
- 1991–1996 Diplomă de bacalaureat - Învățător
Școala Normală "Vasile Lupu" Iași, Iași (România)
- 24/02/2011–28/02/2011 Certificat de absolvire - Mentor
S.C. Info Educația S.R.L., Iași (România)
Valorificarea oportunităților de dezvoltare profesională într-un mediu socio-profesional în tranziție.
Aplicarea tehnicilor de cunoaștere a problematicilor socio-educative în consilierea, orientarea/integrarea socio-psiho-pedagogică a elevilor
- 21/12/2011–16/01/2012 Certificat de absolvire - Formator de formatori
S.C. Info Educația S.R.L., Iași (România) Pregătirea formării
Realizarea activităților de formare
Aplicarea metodelor și tehnicilor speciale de formare
- 06/09/2010–18/09/2010 Certificat de absolvire - Formator
Euro Didactica S.R.L., Iași (România) Pregătirea și evaluarea formării
Revizuirea și promovarea programului de formare
Organizarea programelor și a stagiilor de formare
- 31/10/2015–02/11/2015 Certificat de absolvire –Expert accesare fonduri structurale și de coeziune europene, Structural Euro Fond & Training, București (România) Elaborarea proiectului și stabilirea parteneriatului.
Întocmirea documentației în vederea realizării proiectului.
- 08/12/2013–13/12/2013 Atestat de formare continuă a personalului didactic - Matedidactica, nivel 1, S.C. Softwin S.R.L., București (România)
Îmbunătățirea accesului cadrelor didactice la oportunități de formare continuă în domeniul didacticii specialității Matematică, prin intermediul unui program național de formare, bazat pe

	resurse digitale.
7/11/2008–30/11/2008	Atestat de formare continuă a personalului didactic – Asigurarea calității în educație CCD Iași, Iași (România) Educație pentru calitate
08/07/2013–12/07/2013	Atestat de formare continuă a personalului didactic - Organizarea interdisciplinară a ofertelor de învățare pentru formarea competențelor cheie la școlarii din clasele I-IV. S.C. Softwin S.R.L., București (România) Proiectarea activității didactice din perspectiva abordării interdisciplinare și a învățării integrate
06/11/2008–06/12/2008	Atestat de formare continuă a personalului didactic – Tehnici informaționale computerizate CCD Iași, Iași (România) Concepte de bază în tehnologia informației.
06/2013–08/2013	Certificat - ”Utilizarea avansată a instrumentelor TIC” M.E.N. - UMPFE & S.C. Siveco România, București (România)
2014–2015	Certificat - Utilizarea instrumentelor online în educație Google for Education & Junior Achievement Young Enterprise, Iași (România).
21/03/2011–28/05/2011	Atestat de formare continuă a personalului didactic - ”Tinerii împotriva violenței” Institutul de Științe al Educației, București (România) Dimensiuni psihologice și sociale și tipologii ale violenței umane. Violența în spațiul școlar.
23/03/2014–06/04/2014	Certificat de participare la proiectul LLP-LdV/VETPRO/2013/RO/353 Delegation Academique aux Relations Europeennes Internationales et a la Cooperation - Rectorat de l'academie de Nancy Metz, Nancy (Franța) Metodologii și strategii inovative de mentorat și coaching pentru prevenirea renunțării la cariera didactică a profesorilor debutanți
11/2013	Certificat de participare - Sesiune de instruire ”Proiectarea și implementarea SCIM”, Anderssen Consulting Group SRL, Iași (România)
25/03/2016–19/05/2016	Atestat de formare continuă a personalului didactic (Adeverință)

	-
	”Management educațional participativ”, CCD Iași, Iași (România)
	Managementul organizației școlare, al calității. al curriculumului, al clasei
	Leadership educațional
	Marketing: decizi și previziune în educație
28/03/2016–14/05/2016	Adeverință de absolvire a programului de formare continuă ”Formarea competențelor elevilor în utilizarea metodelor alternative”
	CCD Iași, Iași (România)
11/2009	Certificates No. CG/RO00175 & ILMCRRO0000000000175 - Cursul ”Managing Educational Change”, Crownford Group UK (Regatul Unit)
	Types and Challenges of Organisational Change
	Steps and Stages in Planned Changed Management
24/02/2014–23/10/2015	Adeverință de participare la activitățile derulate în cadrul proiectului strategic PODCA ”Creșterea calității sistemului educațional preuniversitar din România prin implementarea de instrumente moderne de management și monitorizare”
	Federația Sindicatelor Libere din Învățământ, București (România)
	Creșterea eficienței și comunicării, debirocratizarea procedurilor, gestiunea portofoliului profesorului în cadrul unui sistem informatic și consolidarea managementului strategic la nivelul sistemului
2016	Adeverință de implicare în proiectul strategic ”Cadru de referință al curriculumului național pentru învățământul preuniversitar POSDRU/55/1.1/S25088, CNEE, București (România).
05/2011	Certificat - Cursul de formare în cadrul Proiectului POSDRU/87/1.3/S/62150 - ”La un click de educația modernă și eficientă”ISJ Iași, Iași (România)
	Proiectarea curriculară centrată pe competențe

- 18/11/2014–20/11/2014 Eficiență în predare prin folosirea metodelor interactive.
 Certificat de participare la cursul ”Scrierea propunerilor de finanțare și managementul proiectelor în contextul programului Erasmus + ISJ Iași & ANPCDEFP, Iași (România).
- 02/2012 Adeverință de absolvire a programului de formare ”Leadership și management educațional în sistem descentralizat” din cadrul proiectului POSDRU/1.1/S/2, MECTS, Iași (România)

Competențe personale

Limba maternă

română

Alte limbi străine cunoscute

ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIRE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
B2	B2	B2	B2	B2

Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat

Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Competențe de comunicare

Abilități foarte bune de comunicare, dobândite mai ales în activitatea mea de director al unității școlare, precum și în calitate de formator în multiple programe de formare.

Comunicare deschisă, eficientă și proactivă cu membrii corpului profesoral din unitate.

Competențe organizaționale/manageriale

Abilități de leadership, capacitate de sinteză și analiză, capacități decizionale, spirit organizatoric, aptitudini de coordonare, identificarea oportunităților de dezvoltare pentru instituție;

Punctualitate, capacitatea de a lua decizii în condiții de stres și de a respecta termene limită;

Capacitate de planificare, de delegare a sarcinilor, asumare a responsabilităților pentru proiecte și oameni;

Capacitatea de a monitoriza performanțele echipei în relație cu rezultatele planificate și de a le valoriza;

Aceste aptitudini au fost dobândite și îmbunătățite în perioada de

experiență ca director al școlii, în cadrul numeroaselor training-uri, proiecte și seminarii la care am participat.

Competențe dobândite la locul de muncă

Rezolvarea problemelor administrative și organizarea și alocarea corespunzătoare a resurselor financiare;

Capacitate de adaptare, comunicare, autodezvoltare profesională, creativitate (activitățile didactice și de implicare în proiecte cu finanțare națională și europeană), leadership

Competență digitală

AUTOEVALUARE

Procesarea	informației Comunicare	Creare de	conținut Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator independent	Utilizator independent

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

O bună cunoaștere a pachetului Microsoft Office;

Informații suplimentare

Publicații

Cărți:

1. Pleșcan M., *Rolul constructiv al comunicării în managementul educațional*, Editura Spiru Haret, Iași, 2015 (ISBN 978-973-579-260-2);
2. Pleșcan M., *Modalități de promovare a modelului curricular constructivist în învățământul primar*, Editura Spiru Haret, Iași, 2010 (ISBN 978-973-579-198-8);
3. Pleșcan M., *Activități de rezolvare de probleme în direcția dezvoltării capacităților creative la elev*, Editura Spiru Haret, Iași, 2010 (ISBN 978-973-579-199-5);
4. Co-autor la *Ghidul profesorului debutant*, Editura Spiru Haret, Iași, 2014 (ISBN 978-973-579-247-3);
5. Patrașcu D, Pleșcan M, *Leadership Educațional*, Editura Spiru

Haret, Iași, 2020, Vol.1-2020(ISBN 978-973-579-335-7);

6. Patrașcu D, Pleșcan M, *Leadership Educațional.Evoluție și tendințe*, Iași, 2020, Vol.2-2020(ISBN 978-973-579-336-4);

7. Patrașcu D, Pleșcan M, *Leadership Educațional.Teorii și modele*, Iași, 2020, Vol.3-2020(ISBN 978-973-579-337-1);

8. Patrașcu D, Pleșcan M, *Leadership Educațional.Niveluri ale conducerii și baze teoretice*, Iași, 2020, Vol.4 -2020(ISBN 978-973-579-338-8);

9. Patrașcu D, Pleșcan M, *Leadership Educațional.Ecosistemul E-leadership*, Iași, 2020, Vol. 5 -2020-ISBN 978-973-579-339-5

Articole:

1. Pleșcan M., *Managementul, centru de interes pentru cadrul didactic*, Simpozionul Internațional "Provocări transdisciplinare - noi opțiuni ale școlii moderne", 2011;

2. Pleșcan M, *Competențe manageriale - modalități de abordare*, Revista Conferința Națională "Pluralism și alteritate în educație - perspective teoretice și praxiologice", p. 41-42, 2013;

3. Pleșcan M., *Stimularea interesului elevilor pentru lectură*", Simpozionul județean "Literatura - artă a cuvântului", 2014;

Participări la foruri științifice naționale și internaționale, susținerea referatelor științifice în Comisiile de îndrumare a studentului-doctorand:

1. Pleșcan M.,„*Dezvoltarea culturii organizaționale în instituția educațională*”, septembrie 2018;

2. Pleșcan M.,„*Motivarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar*”, 12 aprilie 2019;

3. Pleșcan M.,„*Influența leadershipului transformațional asupra motivării cadrelor didactice și obținerea performanței organizaționale*”, 16.05.2019;

4. Pleșcan M.,„ *Comunitatea profesională de învățare- premisă psihopedagogică de dezvoltare a calităților de lider și de manifestare comportamentală, motivantă*”, 20 sept.2019;

5..Pleșcan M, Participare cu referat științific la Conferința

Internațională ” Interdisciplinaritate și dialog multicultural”, cu referatul –”*Comunitatea profesională de învățare- premisă psihopedagogică de dezvoltare a calităților de lider și de manifestare comportamentală, motivantă*”, 27 sept. 2019 ;

6..Pleșcan M, Participare cu referat științific la Conferința Științifică Internațională ”Probleme ale științelor socioumanistice și modernizării învățământului”, 8-9 oct. 2020, seria XXII, vol.II, Chișinău, 2020, p.227-.,*Optimizarea schimbării performanței organizației prin valorificarea competențelor de leadership*”;

7. Pleșcan M,,*Abordarea leadershipului educațional de cadrele didactice*”, noiembrie 2020.

Prezentări

1.Lucrare în cadrul Simpozionului Științific interjudețean ”*Exelență în educație*”, 2013;

2.Lucrare în cadrul Simpozionului Național EDU ”*Proiectare didactică și management european în spațiul românesc*”, 2013;

Proiecte

1.Manager de proiect PNRR- PNRAS, ”Prin noi resurse asigurăm succesul”, 2022-2025.

2.Manager selectat in Academia de Leadership și Management Școlar-Academia de Valori in Educație(AVE), SEPTEMBRIE 2022.

3. Coordonator la nivelul instituțiilor partenere al proiectului Erasmus+” Do you speak culture” în parteneriat cu școli din Slovenia(coordonatorul proiectului), Anglia, Italia, Franta, 2017-2019.

4.Coordonator la nivelul instituțiilor partenere al proiectului Comenius "Eco-responsible food and sustainable development - o km", nr. de referință COM-12-PM-391-IS-IT, în parteneriat cu școli din Italia (coordonatorul proiectului), Polonia, Spania, Turcia, 2012-2014.

5.Participant în cadrul proiectului Leonardo da Vinci, LLP-LdV/VETPRO/2013/RO/353, organizat de Delegation Academique aux Relations Europeennes Internationales et a la Cooperation - Rectorat de l'academie de Nancy Metz, cu tema

"Metodologii și strategii inovative de mentorat și coaching pentru prevenirea renunțării la cariera didactică a profesorilor debutanți", 23.03.2014-06.04.2014;

6.Coordonator la nivelul unității al proiectului județean "Mărul - regele fructelor", 2016;

7.Inițiator al proiectului județean "Lectura-hrana minții și a sufletului", CAEJ 2015, poz. 32;

8.Coordonator al Programului de acțiune comunitară SNAC, 2010-2015;

9.Coordonator al proiectului "Ziua Ștafetei. Acum decid eu", finanțat de Fundația Terre des Hommes, 2015;

10.Participare și implicare activă în proiectul "Let's do it, Romania!" 2013;

11.Coordonator la nivelul unității al activităților din cadrul Festivalului Național "Sunt cetățean european și mă implic", ediția I-2015 (CAER 2015, pag. 5, poz. 102);

12.Membru în echipa de implementare a Proiectului educațional național "ECOlimpiada elevilor", în parteneriat cu MECȘ;

13.Coordonator la nivelul unității a Proiectului POSDRU/153/1.1/S/140787 "Fii pregătit – Program Educațional de Sprijin pentru Dezvoltarea Competențelor Cheie", 2014-2015;

14.Coordonator la nivelul unității a Proiectului POSDRU/153/1.1/S/141867, "Matematica digitală. Curriculum opțional și resurse educaționale pentru clasa a III-a", 2015-2016.

Conferințe naționale

1. Conferința Națională „Educația azi” cu tema, *Formarea profesorilor în era digitală*” cu lucrarea,, *Impactul competenței manageriale asupra performanței organizației școlare*”

2. Congresul Cadrelor Didactice din România și al Cadrelor Didactice de Etnie Română de peste Hotare.

3. Conferința națională „*Noi perspective ale educației în era digitală*“, Liceul Teoretic de Informatică,, Grigore Moisil” Iași, 25 ianuarie 2021.

**Conferințe
internationale**

1. Conferința europeană „*Experiențe educaționale europene*“, Suceava, 23 februarie 2019.
2. Conferința internațională „*Interdisciplinaritate și dialog multicultural*”, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău 26 – 28 septembrie 2019.
3. Conferința științifico – practică internațională „*Managementul Educațional : Realizări și perspective de dezvoltare*”, Ediția a III-a, 8 mai 2020.
4. Conferința științifico – practică „*Inovații pedagogice în era digitală*”, Chișinău 27 noiembrie 2020.
5. Conferința transnațională „*Educație fără hotare*“, Primăria Municipiului Chișinău 5 – 6 ianuarie 2021.
6. Conferința științifică „*Experiențe educaționale europene*”, Suceava 2019.

**Seminarii/
Simpozioane**

1. Certificat de participare la al XXXVII-lea Congres al AGIRO, 18-22 august 2015;
2. Certificat de participare la Simpozionul internațional ”Portrete de dascăli”, 31.10.2010;
3. Simpozionul internațional „Portrete de dascăl“, Ediția a VII-a, VELIKO GRADIŠTE, Serbia, 31 octombrie 2015.
4. Simpozionul Național EDU - „Proiectare didactică și management European în spațiul românesc”, 19 decembrie 2015
5. Simpozionul național cu participare internațională „Valențe europene în educație“, ediția a XI-a, Colegiul Național „Garabet Ibraileanu“ Iași, 30 – 31 martie 2017
6. Simpozionul internațional online „Strategii educaționale care promovează asigurarea egalității de șanse pentru toți elevii în vederea prevenirii abandonului școlar”, în cadrul proiectului Erasmus +KA1, Inspectoratul Școlar Județean Iași, 3 decembrie 2017.
7. Simpozionul județean „Mentoratul – imperativ educațional în școala contemporană”, Inspectoratul Școlar Județean Iași, 13 aprilie 2018.

Distincții

1. Diplomă de excelență pentru activitatea de organizator la nivelul unității a concursului județean ”Lectura - cuvânt și imagine”, 2015;
2. Diplomă de merit pentru participare activă - în calitate de formator - în cadrul proiectului ”La un click de educația modernă și eficientă”, 2013;
3. Diplome de excelență pentru activitatea desfășurată în cadrul CEX Iași pentru anii școlari 2013-2014 și 2014-2015;

Afilieri

1. Membru în Consiliul Consultativ al Departamentului pentru Dezvoltarea Resursei Umane ISJ Iași, din 2012 până în prezent, în baza adeverinței nr. 1957/18.03.2016;
2. Membru al AGIRO, conform Adeverinței nr. 872/22.08.2015.

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, **PLEȘCAN MONICA-VASILICA**, declar pe propria răspundere că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

PLEȘCAN MONICA-VASILICA

Semnătura : 

Data: 21.10.2024