

**UNIVERSITATEA “BABEȘ-BOLYAI”
CLUJ-NAPOCA**



**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
GESTIUNEA AFACERILOR**

Școala doctorală

**O cercetare privind managementul succesiunii
în organizații de învățământ din Israel**

REZUMAT

Trimis de: Zohar Nir

Coordonator științific: Prof. Univ. Dr. LIVIU ILIEȘ

August 2013

Cuprins

	Pagina
Glosar	4
Introducere	5
Obiectivele cercetării	5
Tema cercetării	5
Contextul general al cercetării	6
Probleme identificate și deficitul în cunoaștere	6
Problema Nr. 1: Rezerva managerială insuficientă	7
Problema Nr. 2: Lipsa de Standardizare în identificarea candidaților pentru posturi de conducere	9
Problema Nr. 3: Rolurile multiple în sistemul educațional nu determină obligatoriu succesul în managementul	9
Problema Nr. 4: Nemulțumirea față de programele manageriale succesoriale	10
Limitele cercetării	12
Cuvinte cheie	13
I Studiul literaturii	13
I.1 Managerul școlii	13
I.2 Școala ca organizație	14
I.3 Programe manageriale de succesiune adresate directorilor de școli	16
I.4 Teorii privind învățarea adulților	16
I.5 Managementul carierei	17
I.6 Managementul organizațiilor de învățământ	18
II Abordarea cercetării: Cercetarea bazată pe metode mixte	20

II.1	Întrebările cercetării	21
II.2	Variabilele cercetării	21
II.3	Ipotezele cercetării	22
II.3.1	Ipoteze privind diferențele dintre domenii de competențe și calități	22
II.3.2	Ipoteze privind diferențele dintre necesitatea și nivelul de abilități și calități	23
III	Modelul cercetării	24
III.1	Populația investigată și eșantionul	24
III.2	Instrumentele de cercetare	24
III.3	Autenticitatea cercetării și validitatea	24
III.3.1	Triangularea	25
III.4	Etica cercetării	25
IV	Rezultatele cercetării	26
V	Discuții	27
V.1	Partea 1 – Discuții privind rezultatele cercetării	27
V.2	Partea 2 - Analiza subcategoriilor a căror includere în modelul managerial de succesiune propus a fost discutată	29
VI	Concluzii	29
VII	Recomandări privind cercetarea viitoare	32
VIII	Limitele cercetării	32
VIII.1	Limite referitoare la esența cercetării	32
VIII.2	Limite referitoare la instrumentele de cercetare	33
VIII.3	Limite referitoare la populația cercetată	33
VIII.4	Limite referitoare la părerea cercetătorului	33
VIII.5	Limite referitoare la posibilitatea generalizării	34

IX	Contribuții proprii	34
IX.1	Completarea deficitul în cunoaștere	34
IX.2	Schimbarea percepției	35
IX.3	Schimbarea politicii privind managementul succesoral în Israel	35
IX.4	Originalitatea	36
IX.5	Inovarea	36
IX.5.1	Inovarea intrinsecă	36
IX.5.2	Inovarea metodologică	36
IX.5.3	Inovarea temei de cercetare	37
X	Importanța cercetării	37
X.1	În Israel	37
X.2	La nivel internațional	37
XI	Bibliografie	38

Lista Figurilor

Figura A-1	Procesul propus privind programul managerial de succesiune: De la predare la conducere: Un program managerial de succesiune pentru managerii școlilor pe tot parcursul vieții	30
-------------------	--	----

Glosar

Datorită conceptelor unice folosite în acest studiu, care se încadrează între domeniul pedagogic și cel managerial, mai jos sunt prezentate principalii termeni folosiți în scopul de a stabili limite clare de interpretare:

Termen folosit în cercetare	Sursa academică a termenului	Sinonime
Manager școlar	Hughes (1988) Esp (2013)	Director școlar Șef Director Profesor șef Lider de instruire Lider profesional (LP) Administrator
Management succesoral	Rotwell (2010) Israel și Fine (2013)	Programe de pregătire a directorilor Programe de formare Suceesiunea directorilor Dezvoltarea directorilor Dezvoltarea profesională
Organizație de învățământ	Little (1990) Yin (2013)	Școli Organizație de învățare Organizație școlară Organizație de predare
Abilități	Shuman, Besterfield-Sacre și McGourty (2005) Grissom și Loeb (2011)	Capacități Competențe
Calități	Crilley și Sharp (2006) Arulrajaand și Opatha (2013)	Caracteristici Trăsături

Introducere

Obiectivele cercetării

Cercetarea realizată în domeniul educațional-managerial din Israel a avut ca și obiectiv general: dezvoltarea unui model de program managerial succesoral adaptat școlilor, compatibil cu abilitățile și calitățile manageriale dar și cu cerințele de conducere. Atingerea acestui obiectiv se va realiza prin intermediul urătoarelor două obiective specifice:

- ✓ Explorarea calităților și abilităților necesare managerilor școlari conform cerințelor managerilor școlari aflați în funcție;
- ✓ Găsirea corelației între cele patru dimensiuni ale managementului școlar succesoral: nivelul de management școlar, nevoia de pregătire a managerilor școlari, premisele și cea mai bună perioadă de formare corelată cu abilitățile și calitățile.

Tema cercetării

Deficitul sever de resurse umane la nivel managerial, în sistemul educațional din Israel, care se reflectă în sistemul educațional internațional, a determinat necesitatea regândirii supraviețuirii tinerilor manageri din sistem alături de un mare val de pensionare la nivel managerial (Sarel, 2012). Această cercetare va arata rezultatele studiului complex care a fost efectuat în Israel și a examinat în profunzime chestiunea programelor manageriale succesorale ca un factor important în creșterea șanselor de supraviețuire și rezistență a directorilor în organizații de învățământ. Directorii de școli în al doilea deceniu al mileniului nu sunt doar profesori talentați care au avansat. Mai degrabă, ei sunt directori unei organizații, cu vedere de ansamblu asupra conducerii tuturor părților organizației spre succes. Punctul de pornire pedagogic al directorilor nu mai este suficient (Hughes, 1988).

Contextul general al cercetării

Cercetarea variază de la abordările din aria pedagogică a cunoștințelor la abordările din domeniul managementului. Pentru a atinge standardele existente care examinează realizările unei organizații într-o perspectivă internațională, directorii de școli trebuie să dobândească noi cunoștințe pe care nu le dobândesc prin instruire formală comună. Sistemele de educație din Israel și din străinătate sunt supuse unui proces de privatizare și descentralizare, împreună cu autonomia administrativă. Acestea sunt procese globale care necesită o nouă perspectivă asupra procesului de avansare a directorilor, dezvoltării profesionale și un cadru de formare. Această cercetare va combina aspectele organizatorice, manageriale cu aspectele pedagogice, educaționale, formând astfel o viziune coerentă și uniformă, în scopul de a prezenta dezvoltarea leadership-ului instrucțional pe de o parte, și conducerea managerială pe de altă parte.

Probleme identificate și deficitul în cunoaștere

Rolul directorului școlii este cel mai complex, semnificativ și important în societatea noastră, și are un impact direct asupra practicii pedagogice, realizărilor elevilor și spiritului organizațional a școlii. Managementul succesoral este ceea ce asigură succesul directorilor în multe domenii, cum ar fi: pedagogic, economic, de marketing, social, politic, de cercetare și altele. Provocarea cu care se confruntă factorii de decizie în învățământul din întreaga lume este dezvoltarea de programe eficiente de gestionare a succesiunii pentru directori și dezvoltarea lor profesională, astfel încât să poată face față provocărilor care apar în conducerea unei școli din secolul 21 (Sarel, 2012; Oplatka, 2007a). Există, așadar, două puncte de vedere fundamentale în școlile de management: cei care percep managerul educațional în primul rând din punct de vedere pedagogic, iar cei care percep managerul ca administrator în primul rând. Până în 1960, termenul director școlar reprezenta un om cu principii solide, de caracter, profesorul "șef", "primul profesor", s-a folosit pentru a desemna directorul pedagogic. De atunci, termenul de administrator, manager a fost introdus, care reflectă un concept de management al afacerii.

O examinare atentă a programelor manageriale de succesiune dă naștere la patru probleme majore, principala fiind faptul că aceste programe nu produc rezultatul așteptat (Lashway, 2003; Hess și Kelly, 2006; Oplatka, 2009).

Problema Nr. 1: Rezerva managerială insuficientă

Rolul directorului a fost considerat inițial în special un rol educativ, cu alte cuvinte directorul școlar era un lider educațional. Mai mult decât atât, directorul era o persoană admirată. În cele din urmă, rolul a devenit foarte complex: un rol de conducere, chiar politic, concentrându-se mai mult pe managementul școlii ca sistem și mai puțin pe poziția de lider pedagogic. Directorii trebuie să facă față din punct de vedere profesional diferitelor domenii, care implică adesea interese conflictuale. Mai mult decât atât, ei trebuie să utilizeze simultan cunoștințe variate, abilități și competențe, astfel încât să conducă în cele din urmă organizația de învățământ spre atingerea obiectivelor stabilite (Sergiovanni, 2002). Directorii de școli sunt esențiali în conducerea instituției de care sunt responsabili (Smith și Andrews, 1989). Ei lucrează în condiții de incertitudine ridicată, instabilitate, și sub un nivel mare de presiune, de multe ori fiind obligați să acționeze spre realizarea unor obiective contradictorii (Sandholtz și Scribner, 2006). O trecere în revistă a literaturii de specialitate surprinde următoarele categorii care indică dificultăți în activitatea directorilor și, în consecință, arată lipsa de reacție în deschiderea poziției de management și un deficit de directori (Bengtson, Zepeda și Parylo, 2013; Gronn și Lacey, 2004; Fenwick și Pierce, 2001; Million, 1998; Richardson, 1999).

Esența activității directorilor: (1) Se așteaptă ca directorii "să facă mai mult cu mai puțin" în termeni de timp și resurse – program de lucru săptămânal de 80 de ore, inclusiv seri, weekend-uri și sărbători (ERS, 2000, Yerkes și Guaglianone, 1998), (2) Așteptările în privința directorilor sunt inumane - un volum de muncă imposibil, (3) Directorii lucrează constant sub presiune - schimbarea regulilor/ a ghidurilor/ a programelor de pregătire într-un mod rapid, solicitant și nehibzuit, (4) Schimbarea accentului profesional/ conștient - profesorii promovați în funcția de director schimbă accentul activității lor de la pedagogic la administrativ - în a fi responsabil pentru buna funcționare a școlii, chiar dacă se așteaptă de asemenea să se implice în probleme pedagogice (Conform: Spears, 1953; Neagly și Evans, 1970, Olson, 1967; Francett, 1961; Govender, 2013).

Activitatea directorilor în fața realității socio-economice: (5) Directorii își desfășoară activitatea într-o realitate în care cresc așteptările și cerințele de responsabilitate și scade autonomia și autoritatea (Stricherz, 2001; Vergan, 2006) -

Creșterea influențelor politice în cadrul școlii, dar și obligația de armonizare cu standardele globale, probleme sociale și violența în școli; (6) "Toată lumea influențează directorul" - Inspectoratul, autoritățile publice, și părinții (Thompson, 2007), (7) Considerente privind familia - investirea timpului în organizație pe cheltuiala de a nu fi acasă este de asemenea un factor în evitarea funcției de conducere (Coleman, 2005), (8) Se așteaptă de la directori să gestioneze bugetul școlii și să promoveze școala - ei nu sunt bine pregătiți în acest domeniu. Mai mult decât atât, fiind intens preocupați de această problemă sunt distrași în mod semnificativ de la dezvoltarea lor ca lideri educaționali; (9) Salariile directorilor nu sunt în concordanță cu domeniul de activitate și responsabilitățile pe care și le asumă – salariile directorilor sunt cu 5% mai mari decât cele ale unui profesor senior (Ministerul Educației, 2013). (10) Interferența politică și încercarea de a determina o politică corporativă necesită o ordine de zi (Richardson, 1999), (11) Lipsa de sprijin din partea tuturor organelor din jurul directorilor - profesori, părinți, autorități locale și lege.

Activitatea directorilor în legătură cu politica agențiilor guvernamentale: (12) Sistemul birocratic al Ministerului Educației și sistemul lor de supraveghere necesită o mulțime de documente, un program nefezabil, cursuri de dezvoltare a personalului nefocalizate, formare pe termen scurt și lung și mai mult decât atât sunt o povară pentru directori (New Teacherr Center, 2002, în Feiman-Nemser et al, 2012); (13) Directorii sunt frustrați, deoarece aceștia nu pot recompensa/ concedia profesori (Johnson, 2002), (14) Politicile guvernamentale neclare fac dificilă decizia de a prelua conducerea (Thompson, 2007).

Activitatea directorului - dezvoltare profesională: (15) Predarea în sine este solicitantă, iar profesorii exprimă lipsa de motivație, senzație de stres și epuizare. Această situație este cauza directă a refuzului lor de a se implica în sistemul de management (Sarel, 2012); (16) Programele neadecvate de management succesoral; (17) Promovarea femeilor în sistem în detrimentul bărbaților (Pirouznia, 2013) - Cum/ ce efecte creează? Consecința acestui deficit de directori potențiali duce la numirea persoanelor nepotrivite; directorii aflați în prag de pensionare, oboșiți și epuizați, rămân în funcție, având un sentiment minim de apartenență, iar distanța dintre vârful piramidei și baza acesteia crește (Oplatka, 2007b).

Problema Nr. 2: Lipsa de Standardizare în identificarea candidaților pentru posturi de conducere

Directorii de școli sunt manageri care se dezvoltă (mai ales) în cadrul organizației de învățământ. Acest proces începe cu promovarea profesorilor - profesor, asistent manager, director adjunct, și director. O minoritate a directorilor nu se ridică din cadrul școlii, ci sunt "veniți", din domenii non-educative (Update - Raport de sinteză, 2009). Faza de identificare a candidatului este un pas important în procesul de instruire, din punct de vedere al celui care identifică și al celui identificat. Din momentul identificării există multe schimbări de pe ambele părți. Directorul care identifică profesorul, începând trecerea de la profesor la director, recomandă profesorul pentru un program managerial de succesiune. Profesorii identificați începe să își schimbe prioritățile și viziunea asupra lumii, îndreptându-se în mare viteză spre procesul de socializare profesională, astfel încât să obțină resurse, în special cunoștințe în acest moment necesare formării lor (Kwan, 2012). Un studiu realizat de Myung, Loeb și Horng (2011) arată că directorii sunt capabili să identifice în mod eficient și să încurajeze cadrele didactice cu potențial de leadership pentru a începe procesul de formare necesar funcției de director. Cu toate acestea, programe manageriale suplimentare de succesiune și de planificare a dezvoltării profesionale și administrative ale viitorilor manageri ar putea contribui la asigurarea faptului că profesorii sunt selectați pe baza capacității lor de conducere. Există dovezi ample că procesul de identificare a unui candidat este încă în curs de analiză. Identificarea candidatului este încă întâmplătoare și neplanificată, iar problema dezvoltării profesionale a cadrelor didactice asociate cu managementul succesoral nu a fost suficient cercetată. Prin urmare, cercetarea privind structurarea formării pentru poziția de manager este insuficientă (Spark, 2002).

Problema Nr. 3: Rolurile multiple în sistemul educațional nu determină obligatoriu succesul în managementul

Sursele rezervei de management se bazează în mare parte pe profesorii care reprezintă părți interesate în școli. Un sondaj realizat de Avney Rosha în rândul directorilor, în anul 2008(a) a constatat că 37% dintre directorii de școli chestionați au lucrat de asemenea ca directori adjuncți înainte. Un procent de 29% dintre directori au lucrat în alte poziții în cadrul școlii. O condiție prealabilă comună pentru poziția de manager este o experiență de succes ca profesor (Ministry of Education, 2013). Una dintre

cerințele preliminare pentru ocuparea postului de director școlar în Israel este "o experiență de predare de cel puțin cinci ani în instituții de învățământ ... reprezentând cel puțin 10 ore pe săptămână în care **profesorul și-a realizat cu succes rolul ...**" (Ministry of Education, 2013).

Zvi Gal'on, un director de liceu veteran, scrie despre leadership-ul educațional,

*Vom considera acum termenul de "leadership pedagogic". În practică, ne referim la conducerea din punct de vedere didactic a personalului. În concepte extrase din învățătura noastră, acesta reprezintă conducerea și gestionarea principalei probleme a școlii privind coordonarea obiectivelor și a problemelor. Astăzi, cei care se ocupă de coordonarea obiectivelor și a problemelor sunt, de obicei, profesori care au fost selectați în această poziție datorită **experienței și vechimii în muncă**, dar **le lipsește pregătirea de specialitate specifică locului de muncă**, deoarece cadrul general pentru managementul succesoral și formarea în acest scop nu există încă. Am descoperit atunci că toți cei care susțineau că directorul trebuie să fie un lider pedagogic doreau de fapt ca un manager **care nu a fost instruit pentru această poziție să fie adus pentru a conduce cadrele didactice, chiar dacă el nu are cunoștințe adecvate, ci numai experiență.***

Pe baza celor de mai sus este evident că profesorii care au experiență sunt promovați într-un rol de conducere. Cu toate acestea, este pus un accent insuficient pe dezvoltarea de abilități manageriale în procesul de reflecție și formare, respectiv nu există nici o referire la dimensiunea cognitivă a locului de muncă. Acest lucru înseamnă că există o corelație parțială sau chiar deloc între succesul directorilor de școli la un nivel intermediar în școală și succesul lor ca lideri ai unei școli ca organizație globală.

Problema Nr. 4: Nemulțumirea față de programele manageriale succesorale

Anul 1990 a fost o piatră de hotar între "era științifică" și "era post-științifică" - Trecerea de la o societate industrială la o societate post-industrială, care este fundamental mai critică, dură și complexă, a făcut programele existente de management succesoral să pară irelevante fiind nevoie de o reformă radicală (Griffiths, 1988; Beare, 1989). Începutul secolului 21 a adus spiritul globalizării și a economiei libere, creând o nouă realitate educațională, bazată pe multiculturalism organizațional, nesiguranța locului de muncă, și dezintegrarea socială a structurii (și familiei) tradiționale. Mai mult decât atât, aceasta a generat o schimbare în limitele de moralitate prin dispariția monopolului de stat în furnizarea de servicii sociale, în timp

ce organizațiile private iau conducerea (Lewis, 1993). Managementul școlar a trecut printr-o tranziție de la abordarea "eforturi comune" (datând din secolul trecut), la o schimbare privind accentul controlului civil (părinții) și slăbirea influenței guvernului central, de la o organizație birocratică la una descentralizată, precum revoluția tehnologică (Louise și Murphy, 1994, Murphy și Louise, 1999). Revizuirea programelor manageriale de succesiune prezintă trei căi diferite de dezvoltare de-a lungul continuumului dintre programele cu baza academică (universitare), și cele bazate pe experiență pentru diferite tipuri de public:

1. **Programele cu bază academică** - Murphy (2001) susține că accentul pus pe cunoștințele academice înseamnă nereușită în acest proces, indiferent de cât de eficient este predat conținutul, deoarece profesorii și elevii vor întâlni în cele din urmă problema de a crea o punte între teorie și practică - "podul spre nicăieri". Conform Daresh (2002), cunoașterea academică ca metodă de formare poate constitui un limbaj pentru a face față realității, dar poate fi atât benefică cât și limitativă. Cercetarea privind programele manageriale de succesiune indică un număr de puncte slabe.
2. **Programele bazate pe experiență** - Barbour (2005) a examinat programele non-universitare, constatând că premisele de admitere în cadrul programului și natura studiilor depinde de domeniu. Prin urmare, de fapt, procesul de învățare derivă din practica cursantului. Curriculum-ul se bazează pe cunoștințe minime (un nivel "scăzut" de leadership educațional), și programul, se pare, va produce în cele din urmă administratori buni, dar nu lideri educaționali.
3. **Un program combinat** - Ideea principală constă în înțelegerea ariei dintre etapa de predare și cea de management. Există mai multe ghiduri de bune practici, care sunt vitale pentru această dezvoltare. Cu toate acestea, s-a constatat că accentul pe teorie, detașat de organizație și fără a lucra în cadrul acesteia, subminează calitatea managementului succesoral. Aceste programe combina practică și recunosc ghidurile de bune practici identificate de către universitate ca fiind necesare în procesul de gestionare a succesiunii (Goldring, 2008). Un dezavantaj serios a practicii este contextul local, precum și transformarea unui model local într-o percepție completă a rolului.

Programul managerial de succesiune are cea mai mare importanță și nu se termină la preluarea mandatului de către directorul școlii. Situația de neînțeles, în care directorii de școli pensionari se întorc la pozițiile lor și, pe de altă parte, candidații potențiali

pentru funcții de management din rândul cadrelor didactice aleg să nu se implice, necesită atenție imediată. Realitatea organizațională a școlii arată că dezvoltarea unor profesori deosebiți identificați ca potențiali directori de școli care s-au descurcat bine în roluri minore de management nu este suficientă. Dimensiunea de lider a managerului școlii, carisma și aptitudinile de conducere sunt necesare, dar cu siguranță nu suficiente pentru conducere. Analiza programelor manageriale de succesiune ilustrează mai multe dezavantaje decât avantaje. Pe continuumul de programe cu bază academică/ bazate pe experiență, se pare că o combinație de programe poate duce la crearea unor sinergii semnificative (vedere de ansamblu) în dezvoltarea profesională a managerilor școlari - practica și teoria într-o perioadă lungă de timp. Aceste aspecte, prezentate ca probleme, ridică nevoia de a crea un nou continuum de management succesoral, ținând cont de ideea că socializarea este planificată. Mai mult decât atât, dezvoltarea expertului profesional-pedagogic, împreună cu cel organizațional, necesită acordarea atenției altor domenii ale cunoașterii care programele manageriale de succesiune le-au ignorat sau neglijat până acum. În ceea ce privește directorul școlii ca un integrator organizațional, care deține cunoștințe într-o varietate de domenii, și un proces de socializare susținut va influența dezvoltarea noului program managerial de succesiune.

Limitele cercetării

Ce – Cadrul teoretic este stabilit în termen de șase cicluri simultane de conținut: managerul școlii, școala ca organizație, programe manageriale de succesiune, teorii de învățare pentru adulți, teoriile de managementul carierei, și managementul organizațiilor de învățământ.

Unde - Studiul a fost realizat în Israel, și a cuprins o distribuție geografică bogată.

Cine – Un total de 91 de manageri școlari și roluri partenere în secțiunile transversale de diferite vârste (de la elevi, la primari și supraveghetori), condiții demografice diferite, diferite religii, etnii, naționalități, sex, vârstă, și educație.

Cum – Metodele mixte de cercetare includ o parte calitativă, constând în interviuri semi-structurate realizate cu 41 de manageri școlari și parteneri, iar o parte cantitativă constând în 50 de manageri școlari selectați aleatoriu, care au răspuns la chestionare.

Când – din decembrie 2011 până în iulie 2013. În această perioadă, diverși respondenți au fost intervievați, chestionarele au fost administrate și colectate, o

analiză a rezultatelor a fost efectuată și concluziile au fost trase, inclusiv dezvoltarea unui nou model de management succesoral.

Următorul capitol prezintă perspectivele teoretice ale cercetării și introduce teorii și studii referitoare la cele cinci domenii-cheie: teorii de management, organizații de învățământ, managementul educațional și programe manageriale de succesiune adresate managerilor din organizații de învățământ. Acestea vor constitui fundamentul teoretic pentru programele manageriale de succesiune concepute pentru managerii din organizațiile de învățământ.

Cuvinte cheie: Manager școlar, Management succesoral, Organizații de învățământ, Abilități manageriale, Calități manageriale.

I. Studiul literaturii

Această cercetare, care tratează construirea unui curs de management succesoral pentru managerii școlari se bazează pe cele cinci domenii de conținut care constituie fundamentul ideologic pentru existența acestuia:

I.1 Managerul școlii

"Managerii școlari" au fost selectați ca o componentă a cadrului conceptual pentru că managementul succesoral în cazul lor este punctul central al acestui studiu. În cartea sa "Leadership and Management in Education" (Chen, 1999, pp. 307-306), autorul spune că ideea conform căreia conducerea școlii poate fi încredințată unuia dintre profesorii care vor "face un pas hotărâtor" și studia rolul de director de școală din experiența acumulată după numire, a fost mult timp acceptată în multe locuri. În Israel, managerul școlar este perceput ca un profesor și apoi ca un titular al poziției de conducere. Până la sfârșitul anilor 1980 nu au existat diferențe semnificative între educația și programele de management succesoral concepute pentru managerii școlari și ale altor profesori (Chen, 1999, pp. 307-306).

Se pare că situația nu este în mod substanțial diferită față de cea actuală. Persoană care îndeplinește rolul de director de școală are diferite denumiri în diferite țări. Numele reflectă importanța și percepția rolului: în Statele Unite ale Americii este numit "manager școlar", un rol care are un grad ridicat de importanță. Aceasta exprimă importanța pedagogică a liderului. În Marea Britanie, numele exprimă o

funcție pedagogică formativă: profesor șef (director), primul în rândul cadrelor didactice pe care le ghidează. În Israel, rolul este numit "manager școlar", și până în prezent nu a fost perceput ca un rol de conducere, ci mai ales ca unul pedagogic. Directorii de școli din Israel au avut rareori de a face cu probleme de management în sine, mai ales în ultimii ani.

Regulamentele publicate de Ministerul Israelian al Educației (2013) definesc cerințele de recrutare a managerilor școlari. Ministerul Educației (Chen, 1999) prevede că doar cei care au cel puțin o experiență de predare de 5 ani pot îndeplini acest rol (Ministry of Education, 2013). Mai mult decât atât, un director de școală trebuie să predea cel puțin șase ore pe săptămână, chiar dacă atribuțiile manageriale sunt numeroase. Astăzi, directorii de școli trebuie să își desfășoare activitatea într-o nouă realitate, care oferă elemente de autonomie, iar tranziția spre auto-management este fie parțială fie completă. Acest lucru implică, de asemenea, re-modelarea politicii școlare și a planului de acțiune. Managerii au nevoie să-și petreacă mult timp pe domenii de conținut despre care ei nu au suficiente cunoștințe, de exemplu situații financiare și organizarea bugetului școlii, respectiv previzionarea bugetului. Pe de altă parte trebuie să se angajeze în domenii esențiale de conținut pedagogic, cum ar fi să conducă școala, să răspundă nevoilor elevilor și a cadrelor didactice, și așa mai departe. Toate acestea ar trebui să fie făcute cu responsabilitate deplină și aplicând proceduri de control cuprinzătoare. Prin urmare, ei sunt încredințați cu sarcini numeroase, împreună cu o responsabilitate uriașă. Procesul de management succesoral în cazul managerilor școlari încă se bazează în mare parte pe fundamentul pedagogic și mai puțin asupra elementelor de management în sine. Regândirea rolului managerilor școlari presupune un interes în examinarea structurii școlii și încercarea de a înțelege schimbările din organizația de învățământ pentru mai multe perioade de timp, atât în Israel cât și în întreaga lume. În prezent, diferite tipuri de structuri de învățământ alcătuiesc spațiul educațional, și anume, birocratic (tradițional), democratic, antropozofic, precum și cele care sunt legate de o anumită percepție sau alta, în timp ce rolul managerului școlii rămâne tradițional.

I.2 Școala ca organizație

Organizația școlară ca și componentă în cadrul conceptual este mediul inițial, în care operează managerul școlar. Cunoașterea organizației școlare înseamnă a înțelege

gradul de flexibilitate funcțională a managerului pentru a dezvolta un program propriu de management succesoral.

Școala a fost odată considerată singurul institut de învățământ și a servit ca un agent de socializare exclusiv al Guvernului, în conformitate cu dispozițiile prevăzute de autoritățile din domeniul educației (Alboim-Dror, 1978; Inbar, 1990). În ultimii ani, a existat o schimbare semnificativă în conceptul de școală. Accentul a fost pus pe elementele organizaționale. Tendința este de a considera școlile ca organizații, precum cele de afaceri sau de servicii publice (Rubinstein 1995; Bottery 2006). Obiectivele organizației școlare sunt stabilite în termeni generali și produsele sale nu sunt clar definite. Unele dintre produse sunt măsurabile, de exemplu notele, în timp ce majoritatea produselor nu pot fi măsurate, deoarece acestea reprezintă scopuri educative intangibile, de exemplu: socializarea, valorile morale și de comportament etc. (Alboim-Dror, 1978). Mai mult, conceptul de productivitate în educație nu este clar (Hodgkinson, 1991). De aceea, într-o stare de incertitudine, managerilor le este greu să stabilească procese pentru realizarea obiectivelor. Astfel, procesul de management succesoral adresat managerilor din organizație devine și mai important. Școala ca organizație ierarhică se schimbă treptat spre o structură în care domeniul de aplicare al controlului este mai mare (structură piramidală inversată). Ca rezultat, noi roluri sunt formate în școală, iar noi sarcini suplimentare sunt încredințate organizației. Școala ca organizație a suferit o schimbare structurală, în care cadrul de activitate și domeniile de responsabilitate s-au extins atât privind domeniul de aplicare și cât și diversitatea. Astăzi, școala este o organizație responsabilă pentru propriile procese pedagogice și financiare, spre deosebire de trecut când aceste zone de responsabilitate aveau loc la nivelul de reglementare. Stabilirea obiectivelor organizaționale, stabilirea proceselor, dezvoltarea culturii organizaționale și integrarea în mediul - toate afectează angajații organizației și, în primul rând, managerul școlii și echipa de management (Caldwell, 1993; Levacic, 1995). Procesele sociale și politice care au loc în țările occidentale și Israel, inclusiv democratizarea serviciilor sociale, dezvoltarea economică și privatizarea, precum și procesele de izolare pe baza de religie, naționalism și ideologie, au dus la descentralizare în educație (Bolam, 1993; Brown, 1990; Caldwell și Spinks, 1988). Acești factori determină reorganizarea școlii (Caldwell, 1993; Dimmock, 1993). Nevoia apărută din punerea în aplicare a reformelor organizaționale globale și a schimbărilor privind accentul asupra rolului

managerului școlii necesită o nouă abordare a formării și modelării managerului potrivit pentru următorul mileniu.

I.3 Programe manageriale de succesiune adresate directorilor de școli

Programele manageriale de succesiune pentru managerii școlari au fost selectate ca o componentă în cadrul conceptual deoarece cunoștințele privind aceste programe în timp ce se iau în considerare modelele existente pot ajuta la proiectarea unui nou sistem de management succesoral. Acest lucru va reduce decalajul în realitate greu de suportat în care, pe de o parte, directorii de școli nu pot livra rezultatele așteptate, iar pe de altă parte, le lipsește instruirea adecvată pentru a-i ajuta să obțină aceste rezultate. Programul de gestionare a succesiunii este din punct de vedere academic în centrul atenției. Se pare că programul de gestionare a succesiunii este centrul procesului și, prin urmare, este important pentru succesul directorului școlii. În general, se consideră că rolul programelor manageriale de succesiune este de a produce manageri care sunt pregătiți în mod corespunzător pentru rolul lor (Hess și Kelly, 2006). Acest lucru, la rândul său, poate duce la succesul școlar al elevilor și la îmbunătățirea pedagogiei la nivel de școală. Pregătirea ar trebui să ofere, de asemenea, candidați cu capacitate ridicată de auto-cunoaștere, cu gândire sistemică și creativitate, care să poată proiecta modalități de rezolvare a problemelor zilnice complexe, și să înțeleagă procesul de monitorizare și evaluare a performanțelor elevilor (Walsh, 2012). Studii privind programele manageriale de succesiune indică un număr de vulnerabilități, în principal capacitatea redusă a acestor programe de a pregăti suficient candidații pentru a conduce școala ca și cadru complex, dinamic și în continuă schimbare (Tighe și Rogers, 2006). Murphy (2001) se referă la abordarea formării ca "faliment". Programele manageriale de succesiune sunt fundamentate în ipoteza că adulți (profesor/ director începător/ manager școlar) pot asimila diferite sisteme de cunoștințe, bazate pe teoriile de învățare pentru adulți.

I.4 Teorii privind învățarea adulților

Teoriile de învățare pentru adulți au fost selectate ca o componentă în cadrul conceptual deoarece construirea unui program adecvat trebuie să țină seama de faptul că procesele de învățare sunt puse în aplicare de către adulți și, prin urmare, discutarea procesului de învățare în rândul adulților este relevantă pentru acest studiu. Knowles

(1990) se referă la adulți ca "o specie neglijată", menționând cinci premise de învățare pentru adulți: adulții sunt motivați odată ce sunt satisfăcute nevoile acestora de învățare (respectarea necesităților); învățarea în rândul adulților este un proces pe termen lung (LLL); învățarea din experiență este un canal important de învățare (pe baza experienței de viață), adulții trebuie să-și conducă propriul proces de învățare (autonomie), și variația individuală crește pe măsură ce adulții înaintează în vârstă (recunoașterea diferențelor dintre cursanți). Învățarea în rândul adulților cuprinde următoarele aspecte pe care programele de formare trebuie să se bazeze, în scopul de a fi optime: elemente cognitive (o provocare, o nevoie de a cunoaște, viziune), elemente emoționale (motivația de a învăța, autonomie și independență, relații, nevoia de sprijin) și factori de comportament (pe baza experienței din trecut, orientare practică, implicare). Învățarea în rândul adulților este, prin urmare, o bază pentru dezvoltarea programelor de formare, care constituie un element important în gestionarea carierei cursanților.

I.5 Managementul carierei

Managementul carierei a fost selectat ca o componentă în cadrul conceptual deoarece studiul implică managementul carierei cadrelor didactice până când acestea devin manageri școlari și vede acest lucru ca o tranziție activă, nenaturală care necesită o înțelegere psihologică și sociologică profundă, pentru a crea produsul final, un manager puternic, stabil și de încredere, conducând organizația spre succes.

A- Teorii privind trăsăturile și factorii – teorii psihologice: aceste abordări presupune că o potrivire perfectă între trăsăturile individuale și factorii profesionali va duce la o alegere profesională perfectă. Această abordare a fost propusă prima dată de Parsons (1909). Cinci ipoteze fundamentale stau la baza Teoriei trăsăturilor și factorilor (McCrae și Costa, 2012): dezvoltarea profesională este în primul rând un proces cognitiv, în care individul utilizează gândirea rațională, în scopul de a lua decizii, alegerea unei profesii este un eveniment independent (de exemplu, nu sunt depinde de evenimente trecute sau viitoare), nu există o soluție corectă care să fie cea mai bună pentru toți cei care iau o decizie cu privire la un loc de muncă, un anumit tip de oameni se potrivesc unui anumit tip de muncă și fiecare persoană are o profesie care este cea mai potrivită pentru ea (Mischel, 2013).

B. Teoria etapelor carierei – teorii sociologice: percepția rolului - drepturi, obligații, așteptări, cunoștințe și comportamente necesare etc., este construită prin interacțiuni între percepțiile indivizilor și așteptările lor privind rolul și percepția mediului asupra rolului. Cunoștințele de cercetare acumulate asociate cu dezvoltarea adulților, au crescut interesul privind diferitele etape prin care adulții trec pe parcursul vieții lor profesionale (Super și Hall, 1978; Crites, 1978, Super 1957). Modelul conceput de Super (1957) prezintă procesul de dezvoltare profesională ca o serie de etape care caracterizează dezvoltarea unei cariere profesionale. Ideea principală a modelului este că oamenii trec prin etape în cariera lor profesională, în care trec prin schimbări ale nevoilor, ale atitudinilor față de profesie și de organizația în care lucrează. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice nu este liniară, are suișuri și coborâșuri sau piste diferite pentru aceeași persoană. Downey și March (2006), văd intrarea unui nou manager într-o organizație ca un proces de adaptare între manager și organizație. Potrivit acestora, procesul de aderare la echipă și constituirea poziției de manager ca lider de echipă este formată din patru etape distincte, respectiv: "devenire", "aderarea", "percepție" și "plecare". Optalka (2007a) a identificat patru etape principale prin care oamenii progresează, pașii fiind diferiți de la o persoană la alta, fiecare etapă caracterizată prin atitudini și comportamente, modele de relații, nevoi de dezvoltare și aspecte unice de lucru. Astfel, angajații își schimbă atitudinea față de locul de muncă și comportamentele lor profesionale, pe măsură ce trec de la o etapă a carierei la alta.

I.6 Managementul organizațiilor de învățământ

Managementul organizațiilor de învățământ a fost ales ca o componentă a cadrului conceptual, deoarece studiul se ocupă cu proiectarea unui program de management succesoral, care va fi adaptat la contextul administrativ al organizației școlii. Înțelegerea proceselor și modificărilor aplicabile va determina forma și conținutul programului managerial de succesiune.

A- Structura ierarhică tradițională: Abordarea lui Mintzberg privind managementul (1975) susține că organizația este auto-administrată de însăși existența sa și indiferent de poziția de manager. Principala idee a lui Mintzberg este că managerii sunt supraîncărcați la locul de muncă, astfel încât munca lor este superficială, bazându-se pe nucleul organizației și pe directorii de departamente. În

plus, managerii nu acordă suficient timp planificării, sunt în mare parte ocupați cu "stingerea incendiilor", având o activitate mai mult reactivă decât pro-activă. Prin urmare, Mintzberg a concluzionat că există trei roluri principale: roluri interpersonale – managerul este preocupat de acțiuni care au numai o legătură indirectă cu rezultatele operaționale ale organizației, rolurile informative - colectarea, transferul și furnizarea de informații referitoare la elemente din afara organizației, și roluri de luare a deciziilor – au inițiativă, gestionează conflictele și alocă resursele. Prin urmare, percepția asupra managementului este determinată pe baza rolurilor manageriale. Abordarea "Open Systems" (1978, în Lawrence, 2012) și abordarea referitoare la dependență (1967) percep organizația ca un sistem deschis, conectat la mediu și depinzând de el. O altă abordare este cea referitoare la relațiile umane, bazată pe studii Norton ale lui Mayo (1932, în Amaratunga și Baldry, 2002), Herzberg (1950), Teoria factorilor a lui Argyris (1976), și Teoria XY a lui McGregor (1958). La baza acesteia stă ideea includerii angajaților în luarea deciziilor, o abordare organică pe baza căreia au fost proiectate organizațiile deschise, democratice, care se referă la nevoile angajatului. O abordare care vede clienții ca un factor important în dezvoltarea organizației este TQM - Managementul Calității Total (1945).

B. Auto-managementul: furnizarea de responsabilitate administrativă școlii se bazează pe principiul că educația de calitate necesită eficiență organizațională. Baza ideii este de a conștientiza că există o dificultate în politica de stat centralizată în ceea ce privește capacitatea sa de a furniza servicii, în comparație cu sectorul privat. O altă dimensiune dezvoltată de această abordare organizațională este principiul parteneriatului: care implică factorii operaționali și cei afectați (de exemplu, clienți), în instituționalizare, iar procesele de planificare și de luare a deciziilor ca fiind cele care cunosc cel mai bine nevoilor locale. Avantajele preconizate ale acestei abordări manageriale sunt: o mai mare flexibilitate în utilizarea fondurilor, implicarea crescută a diferiților parteneri în procesul de luare a deciziilor, eliminarea controlului birocratic centralizat, creșterea inovației, creativității și a spiritului antreprenorial, a controlului și a capacității de alocare a resurselor pentru a atinge obiectivele organizației și o mai mare autonomie în luarea deciziilor. În Israel, reforma învățământului s-a manifestat prin procese de descentralizare, care nu au fost însoțite de legislație (Gibton, 1997). Managerii trebuie să se ocupe personal de aceste procese și, ca urmare, au nevoie de a-și stabili relații cu diferite elemente din societate. De la o

poziție de a fi sub autoritatea, atât în teorie și practică, autorităților din domeniul educației, și anume Ministerul Educației și autoritățile locale (Legea învățământului obligatoriu, 1948, 1953), într-o poziție în care școala și directorul școlii sunt punctul central al relației. Acesta este un sistem de competiție și rivalitate, precum și de cooperare. Această situație sporește nivelul de libertate pentru școală, dar oferă, de asemenea, mai puțină protecție și sprijin. Prin urmare, școala se confruntă cu o presiune mai mare și acum are de a face cu probleme complexe (Caldwell, 1998; Chen, 1995; Inbar, 1995). În această nouă situație managerii școlari devin o figură mult mai importantă, la fel și impactul lor. Cu toate acestea, ei sunt, de asemenea, sub presiune și se confruntă cu dificultăți.

Acest studiu al literaturii de specialitate oferă o imagine integrată de gândire pentru dezvoltarea unui program managerial de succesiune, care va fi adaptat la nevoile curente și se va baza pe componente manageriale, necesare și unice în sistemul de învățământ și în școală în special. Acest lucru se va realiza prin intermediul procesului de explorare realizat în rândul managerilor și a părților interesate cu privire la limitele rolului, a naturii și a așteptărilor sale.

II Abordarea cercetării: Cercetarea bazată pe metode mixte

Acest tip de cercetare este inovatoare prin faptul că folosește abordarea metodelor mixte pentru colectarea de date ca răspuns la întrebările de cercetare și în scopul de a realiza obiectivul de cercetare. Obiectivul principal al utilizării metodelor mixte este de a construi o structură de cercetare care va facilita identificarea nevoilor. În scopul de a obține o viziune mai cuprinzătoare, am folosit abordarea metodelor mixte de cercetare care să țină seama de mediul profesional cu caracter personal în cazul fiecărui director de școală și a colegilor lui, împreună cu o prezentare statistică generală, toate cu scopul de a crea o imagine de ansamblu. Lincoln (2010), nu neagă, în esență, paradigma cantitativă sau metodologia metodelor mixte, dar definește trei provocări principale cu care cercetarea calitativă se confruntă astăzi: explorarea sensibilității de interconectare cu o altă persoană, problema cunoștințelor acumulate și posibilitatea de a realiza comparații. Mai mult, cercetarea este exploratorie în examinarea componentelor calitative care servesc drept temei pentru cercetarea

cantitativă și realizându-se o conexiune pe un continuum linear între etapele de cercetare cantitative și calitative.

Acest studiu folosește metode de explorare pentru dezvoltarea instrumentului de cercetare cantitativa, pe baza datelor calitative - în final, studiul calitativ nu permite numai crearea unei baze de date, dar inițiază, de asemenea, situația de învățare dinamică care înconjoară fenomenul - acest concept este cel mai bine explicat de Brubacher, Case și Reagan, (1994): "*...nu există un model unic de cercetare, pe care cercetătorii să îl considere mai mult dinamic, decât static, care să caute să ia în considerare complexitatea incredibilă a mediului socio-umane...*" (pag. 23).

II.1 Întrebările cercetării

- ✓ Care sunt calitățile necesare unui manager școlar potrivit rolului, în conformitate cu cerințele de serviciu?
- ✓ Care sunt abilitățile manageriale necesare unui manager școlar potrivit rolului, în conformitate cu cerințele de serviciu?
- ✓ Care sunt corelațiile dintre cele patru dimensiuni ale programelor manageriale de succesiune adresate managerilor școlari: nivelul managerilor școlari, nevoia de programe manageriale de succesiune adresate managerilor școlari, viabilitatea programelor manageriale de succesiune și cel mai potrivit moment pentru programele manageriale de succesiune în relație cu calitățile și aptitudinile?

II.2 Variabilele cercetării

- ✓ Variabilă independentă: structura modulelor programelor manageriale de succesiune pentru manageri școlari.
- ✓ **Variabile dependente:**
 - Nevoia** - nevoia managerului de management succesoral - identificarea decalajului dintre cunoștințele existente și cele necesare.
 - Nivelul** – nivelul managerului – exprimă cunoștințele existente
 - Momentul managementului succesoral** – momentul începerii dobândirii cunoștințelor necesare

Viabilitatea managementului succesoral - măsura în care conținutul care lipsește se poate învăța.

II.3 Ipotezele cercetării

II.3.1 Ipoteze privind diferențele dintre domenii de competențe și calități

Nivelul managerilor școlari

- ✓ Nivelul managerial demonstrat al abilităților pedagogice este mai mare decât nivelul managerial demonstrat al abilităților în general.
- ✓ Nivelul managerial demonstrat al abilităților pedagogice este mai mare decât nivelul managerial demonstrat al abilităților financiare.
- ✓ Nivelul demonstrat al calităților sociale este mai mare decât nivelul demonstrat al calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor.

Nevoia de pregătire

- ✓ Nevoia de a deprinde abilități generale de management este mai mare decât nevoia de a deprinde abilități pedagogice de management.
- ✓ Nevoia de a deprinde abilități financiare de management este mai mare decât nevoia de a deprinde abilități pedagogice de management.
- ✓ Nevoia de a deprinde calități privind orientarea spre realizarea sarcinilor este mai mare decât nevoia de a deprinde calități sociale.

Viabilitatea pregătirii

- ✓ Viabilitatea deprinderii abilităților generale de management este percepută ca fiind mai mare decât viabilitatea deprinderii abilităților pedagogice de management.
- ✓ Viabilitatea deprinderii abilităților financiare de management este percepută ca fiind mai mare decât viabilitatea deprinderii abilităților pedagogice de management.
- ✓ Viabilitatea deprinderii calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor este mai mare decât viabilitatea deprinderii calităților sociale.

Momentul pregătirii

- ✓ Momentul deprinderii abilităților generale de management precede momentul deprinderii abilităților pedagogice de management.
- ✓ Momentul deprinderii abilităților financiare de management precede momentul deprinderii abilităților pedagogice de management.
- ✓ Momentul deprinderii calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor precede momentul deprinderii calităților sociale.

II.3.2 Ipoteze privind diferențele dintre necesitatea și nivelul de abilități și calități

Nevoia vs. nivelul abilităților

- ✓ Nevoia de abilități manageriale privind resursele umane este mai mare decât nivelul demonstrat al abilităților manageriale privind resursele umane.
- ✓ Nevoia de abilități financiare manageriale este mai mare decât nivelul demonstrat al abilităților financiare manageriale.
- ✓ Nevoia de deprindere a abilităților pedagogice de management este mai mică decât nivelul demonstrat al abilităților pedagogice de management.
- ✓ Nevoia de deprindere a abilităților generale de management este mai mică decât nivelul demonstrat a abilităților generale de management.

Nevoia vs. nivelul calităților

- ✓ Nivelul demonstrat al calităților sociale este mai mare decât nevoia de deprindere a calităților sociale.
- ✓ Nivelul demonstrat al calităților de personalitate este mai mare decât nevoia de dezvoltare a calităților de personalitate.
- ✓ Nivelul demonstrat al calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor este mai mic decât nevoia de deprindere a calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor.

- ✓ Nivelul demonstrat al calităților privind capacitatea de cunoaștere este mai mare decât nevoia de deprindere a calităților privind capacitatea de cunoaștere.

III. Modelul cercetării

III.1 Populația investigată și eșantionul

Nouăzeci și una de persoane reprezentând manageri școlari și părți interesate - au participat la această cercetare în conformitate cu următoarele detalii: 41 de persoane reprezentând manageri școlari și părțile interesate au fost intervievați, iar în stadiul de cercetare cantitativă, 50 de manageri școlari au fost chestionați. În etapa calitativă selecția managerilor școlari s-a bazat pe modelul bulgărelui de zăpadă, în care un manager școlar recomandat un altul, iar în etapa cantitativă, chestionare au fost trimise la un număr mare de manageri școlari. Chestionarele au fost returnate fără detalii de identificare (nume/ instituție/ poziție), astfel fiind menținut anonimatul.

III.2 Instrumentele de cercetare

Instrumentul de cercetare principal utilizat în prima etapă a fost interviul semi-structurat (Smith et al, 2009, pp. 62-63). Acest tip de interviu a permis participanților să se exprime cu cuvinte proprii și să răspundă la întrebări specifice puse în timpul interviului pentru clarificare. Noile chestionare propuse sunt compuse din trei părți. Partea 1 (exprimă atitudinea față de dezvoltarea carierei) - 68 itemi împărțiți în șapte categorii, elementele fiind măsurate pe o scală Likert până la 5, 5 fiind cel mai mare și 1 cel mai scăzut rating. Partea 2 (exprimă informații privind dezvoltarea carierei) - 68 itemi împărțiți în șapte categorii, persoanele chestionate observând ce teme, în opinia lor, pot fi dezvoltate și predate în cadrul programelor manageriale de succesiune. Scala folosită aici a fost da/ nu (binar 1 sau 0).

III.3 Autenticitatea cercetării și validitatea

Ca o regulă generală, cercetarea calitativă are validitate mare și fiabilitate scăzută, în timp ce cercetarea cantitativă are validitate redusă și fiabilitate ridicată. Combinația celor două abordări ridică fiabilitatea cercetării calitative și validitatea cercetării

cantitativă. Metoda mixtă de cercetare îmbunătățește posibilitatea de generalizare a rezultatelor.

III.3.1 Triangularea

Cercetarea are mai multe etape. Etapa calitativă este punctul de pornire, un pilon pe care următoarea etapă cantitativă se bazează. În prima etapă, datele empirice au fost colectate și validate în faza a doua, de asemenea. Între cele două etape, a existat o suprapunere de teme pentru a fi verificate, și în ambele etape participanții la cercetare au fost în totalitate diferiți. Din avantajul etapelor multiple prin care a fost realizată cercetarea, menționăm folosirea chestionării încrucișate a elementelor similare, având scopul explicit de a îmbunătăți fiabilitatea probelor prezentate.

III.4 Etica cercetării

Principiile etice sunt foarte importante, așa cum a fost demonstrat în studiul realizat de Busher și Jem (2007: 110-111). Studiul, bazat pe interviuri față-în-față cu directorii de școli, a început cu declarațiile conștiente, clare făcute de cei intervievați care au acceptat să participe la studiu. Așa cum s-a menționat mai sus, persoanelor chestionate li se păstrează anonimatul în cercetarea realizată. În studiul de față, toți participanții vor fi menționați folosind prima literă a numelui lor.

În conformitate cu solicitarea Cercetătorului șef al Ministerului Educației, cercetătorul a primit permisiunea de a efectua studiul în două etape și următoarele date a fost trimise către acesta spre publicare: numele cercetătorului și institut academic sub al cărui patronaj a fost efectuat studiului, experiența cercetătorului, obiectivul cercetării, metodologia și eșantionul, principalele concluzii ale cercetării prezentate în studiu. Cererea nu a inclus numele participanților, date sau detalii privind întâlnirile cu participanții, și așa mai departe.

Cercetătorul a respectat cerințele stabilite de către sistemul de învățământ israelian, a asigurat credibilitatea probelor, a aplicat triangularea și a respectat principiile etice. Următorul capitol prezintă concluziile și rezultatele obținute prin aplicarea diverselor instrumente de cercetare.

IV Rezultatele cercetării

1. Managerii școlari și părțile interesate indică abilități (competențe) și calități comune.
2. Evaluarea totală a abilităților (competențelor) a fost mai mare decât cea a calităților.
3. "Nivelul" declarat este mai mare decât "nevoia" pentru toate variabilele analizate. Corelația dintre toate abilitățile și calitățile este pozitivă, semnificativă și de intensitate mare.
4. "Nivelul" "nevoii" și "viabilitatea" abilităților manageriale pedagogice este mai mare decât "nivelul" abilităților generale sau economice. "Viabilitatea" deprinderii abilităților economice este mai ridicată decât cea a abilităților pedagogice.
5. Pentru dimensiunea "nevoii" – nu a fost găsită o corelație între abilități și calități. S-au găsit corelații interne pozitive între unele dintre abilități (competențe) și între unele dintre calități. Corelația dintre calități este mai puternică și mai semnificativă decât cea dintre abilități.
6. "Nevoia", "viabilitatea" și "momentul" în cazul calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor sunt mai ridicate decât în cazul calităților sociale.
7. Pregătirea directorilor școlari înainte de a prelua funcția (momentul pregătirii) este percepută ca relevantă pentru dezvoltarea abilităților și calităților, fiind semnificativă mai ales pentru un număr redus de abilități și calități.

Rezultatele reprezintă o varietate de subiecte care trebuie abordate atunci când se elaborează un program managerial de succesiune conform modelului propus. Nivelul general, care a fost observat și analizat a fost perceput ca fiind ridicat în comparație cu alte dimensiuni care au fost examinate. Managerii școlari au scris și au vorbit despre cadrele existente de management succesoral, precum și despre lacunele dintre aspectele teoretice care sunt predate (mai ales pedagogice) și realitatea (în special administrativă). Ei sunt, totuși, încă captivi în percepția pedagogică și socială care o depășesc pe cea administrativă. O declarație privind un "nivel" înalt, și, în același timp, o "nevoie" redusă nu înseamnă că variabila examinată și importanța ei nu

trebuie să fie discutate în noul program de gestionare a succesiunii. Capitolul care include discuții va stabili concluziile teoretice care stau la baza acestei cercetări, și, în cele din urmă, după ce au fost trase concluzii, un nou model de management succesoral va fi dezvoltat.

V. Discuții

Acest capitol se referă la rezultatele din diferitele etape de cercetare. Ordinea rezultatelor este în concordanță cu ordinea în care a fost realizată cercetarea, întâi rezultatele calitative, și apoi rezultatele cantitative. Capitolul este împărțit în două părți. Prima parte va cuprinde rezultatele în ordinea apariției în capitolul *Rezultatele cercetării*, în timp ce a doua parte va discuta analiza sub-categoriilor unice pe care se va baza noul model de succesiune (Anexa 1 detaliază procesul de luare a deciziilor pentru sub-categoriile unice). Discuția se concentrează în jurul axei centrale a întrebărilor de cercetare. Ea subliniază elementele aflate în legătură cu literatura existentă în diverse probleme, precum și interpretarea pe baza literaturii analizate.

V.1 Partea 1 – Discuții privind rezultatele cercetării

Discuție privind rezultatul 1: 1. Managerii școlari și părțile interesate indică abilități (competențe) și calități comune.

Concluzia rezultată din această discuție este că managementul succesoral se bazează pe formularea unor cunoștințe (ghiduri) privind abilitățile și calitățile. În cazul în care acestea sunt înnăscute sau dobândite, ar fi necesar să le stabilească, extindă și îmbunătățească în scopul de a forma manageri optim adaptați rolului. Concluzia este în conformitate cu literatura de specialitate existentă.

Discuție privind rezultatul 2: Evaluarea totală a abilităților (competențelor) a fost mai mare decât cea a calităților.

Concluzia rezultată din discutarea acestui rezultat este că abilitățile de management sunt percepute ca fiind mai importante și mai accesibile decât calitățile manageriale și trăsăturile. Această concluzie susține literatura de specialitate existentă cu privire la importanța de a dezvolta abilități și calități.

Discuție privind rezultatul 3: "Nivelul" declarat este mai mare decât "nevoia" pentru toate variabilele analizate. Corelația dintre toate abilitățile și calitățile este pozitivă, semnificativă și de intensitate mare.

Concluzia care reiese din această discuție este că managerii se simt încrezători în nivelul lor de cunoștințe și declară un nivel înalt în cazul tuturor variabilelor investigate, un fel de atotcunoaștere managerială, și totuși, ei exprimă o nevoie de a elimina lacunele și de a-și adapta cunoștințele la cerințele realității în schimbare. Această concluzie este în conformitate cu literatura de specialitate în ceea ce privește legătura dintre cunoștințele manageriale declarate și nevoile manageriale declarate.

Discuție privind rezultatul 4: "Nivelul" "nevoii" și "viabilitatea" abilităților manageriale pedagogice este mai mare decât "nivelul" abilităților generale sau economice. "Viabilitatea" deprinderii abilităților economice este mai ridicată decât cea a abilităților pedagogice.

Rezultatul respinge ipoteza conform căreia necesitatea de a dobândi abilități manageriale generale și financiare este mai mare decât nevoia de a dobândi abilități pedagogice. Concluzia care reiese din această discuție este că trecerea de la predare la management este caracterizată prin renunțarea treptată la aspectele familiare ale rolului de profesor (de exemplu, aspectele pedagogice) la aspecte mai puțin cunoscute - cum ar fi aspecte generale și financiare. Această concluzie completează literatura de specialitate existentă în ceea ce privește dezvoltarea carierei, de la profesor la manager.

Discuție privind rezultatul 5: Pentru dimensiunea "nevoii" – nu a fost găsită o corelație între abilități și calități. S-au găsit corelații interne pozitive între unele dintre abilități (competențe) și între unele dintre calități. Corelația dintre calități este mai puternică și mai semnificativă decât cea dintre abilități.

Concluzia care reiese din această discuție este că personalitatea managerului este văzută ca o personalitate completă, respectiv, componentele sale se sprijină reciproc în crearea unei unități coerente de ansamblu.

Discuție privind rezultatul 6: "Nevoia", "viabilitatea" și "momentul" în cazul calităților privind orientarea spre realizarea sarcinilor sunt mai ridicate decât în cazul calităților sociale.

Rezultatul confirmă ipoteza. Concluzia care reiese din discuția privind acest rezultat este că personalitatea managerului este percepută ca exigentă, orientată spre realizarea sarcinilor, mai degrabă decât emoțională, aceasta însemnând că un manager este așteptat să lucreze proactiv, cu scopul de a obține rezultate. Această concluzie susține literatura de specialitate existentă, atribuind o mare importanță performanței, domeniului de conducere a managerului școlii.

Discuție privind rezultatul 7: Pregătirea directorilor școlari înainte de a prelua funcția (momentul pregătirii) este percepută ca relevantă pentru dezvoltarea abilităților și calităților, fiind semnificativă mai ales pentru un număr redus de abilități și calități.

Rezultatul confirmă ipoteza. Concluzia desprinsă din discuția privind acest rezultat este că: este importantă realizarea unui proces de management succesoral pe termen lung, în scopul de a forma managerii potriviți pentru cerințele din domeniu, care vor înțelege realitățile școlare în schimbare. Această concluzie susține literatura de specialitate existentă.

V.2 Partea 2 - Analiza subcategoriilor a căror includere în modelul managerial de succesiune propus a fost discutată

General vorbind,

”pedagogia este văzută în acest studiu ca o zonă relativ adecvată și sigură de activitate în sentimentul managerului; adecvat, dar nu întotdeauna esențial și incitant, și nu ca o zonă căreia îi poate fi alocată o cantitate potrivită de timp” (Survey Avney Rosha, Katz et al., 2008, p. 62).

Multe probleme care constituie agenda managerilor școlari se situează pe diferite niveluri de cunoștințe pentru ei, pedagogia fiind cea mai proeminentă. Schimbare atenției de la profesor la manager transferă o prismă pedagogică bogată și variată, bazată pe învățare de-a lungul timpului, internalizare și implementare. Alte probleme (sub-categoriile din acest studiu) uneori lipsesc. Nu există nici o justificare statistică pentru includerea următoarelor sub-categorii în modelul de management succesoral. Managerii nu le-au recunoscut ca fiind esențiale pentru învățare (în ceea ce privește nevoile și viabilitatea). Discutarea acestor rezultate se bazează pe o analiză critică a literaturii cu privire la rezultate și includerea acestora în modelul de management succesoral în ciuda deciziei majorității.

VI. Concluzii

Concluziile conceptuale - management organizațiilor de învățământ - un nou concept pentru programele manageriale de succesiune

La nivel conceptual, rezultatele duc la dezvoltarea unei **noi percepții de management succesoral, bazată pe două axe verticale cheie: abilități manageriale și**

calități manageriale. Acestea se bazează pe calități existente, pe teoriile rolului și extind ideea că există o combinație între dimensiunile rolului - calități și abilități - și învățare. Când un rol constă dintr-un set de activități previzionate, calitățile și abilitățile care permit acțiuni unice și învățarea - procesul de dobândire a cunoștințelor depinde, printre altele, de moment, continuitate, consecvență și coerență. În ceea ce privește teoria învățării adulților, conceptul susține că o persoană poate fi instruită pentru a realiza acțiuni în timp ce are loc schimbarea atenției în funcție de punctul de plecare și ținta urmărită, nu este un proces pasiv sau inert, ci mai degrabă un proces deliberat, exact, optimizat și învățat.

Schimbarea preconizată în trecerea de la "profesor" la "manager" este o schimbare de ordinul al doilea care necesită o nouă perspectivă de pregătire și un proces de formare pe baza experienței de viață acumulate, împreună cu noile nevoi care sunt transpuse în lacune de cunoștințe. În plus, calendarul de învățare este o componentă esențială în proiectarea programelor manageriale de succesiune. Acesta întărește percepția că acțiunea poate fi integrată în învățarea conținutului relevant, în scopul de a maximiza beneficiile. În ceea ce privește dezvoltarea conținutului pentru programele manageriale de succesiune, rezultatele duc la dezvoltarea unei abordări de instruire care recunoaște legătura dintre diferite componente, crearea și consolidarea legăturilor dintre probleme și, astfel, sporind asimilarea lor.

Accentul în dezvoltarea programelor manageriale de succesiune este pus pe conducerea managerilor spre dezvoltarea de abilități în legătură cu diverse aspecte relevante și dinamice, mai degrabă decât cu elemente administrative. Dezvoltarea programelor manageriale de succesiune este flexibilă și se modifică în funcție de nevoile apărute în realitate. Aceste modificări ar trebui să fie examinate în fiecare an, și să treacă prin ajustări relevante simultane. Stagnarea acestor programe va duce la irelevanță, non-cooperare și inutilitate funcțională în fața sarcinilor.

Concluziile dezvoltate pe baza acestui studiu sprijină noul model propus pentru programele manageriale de succesiune, așa cum este prezentat în figura A-1.

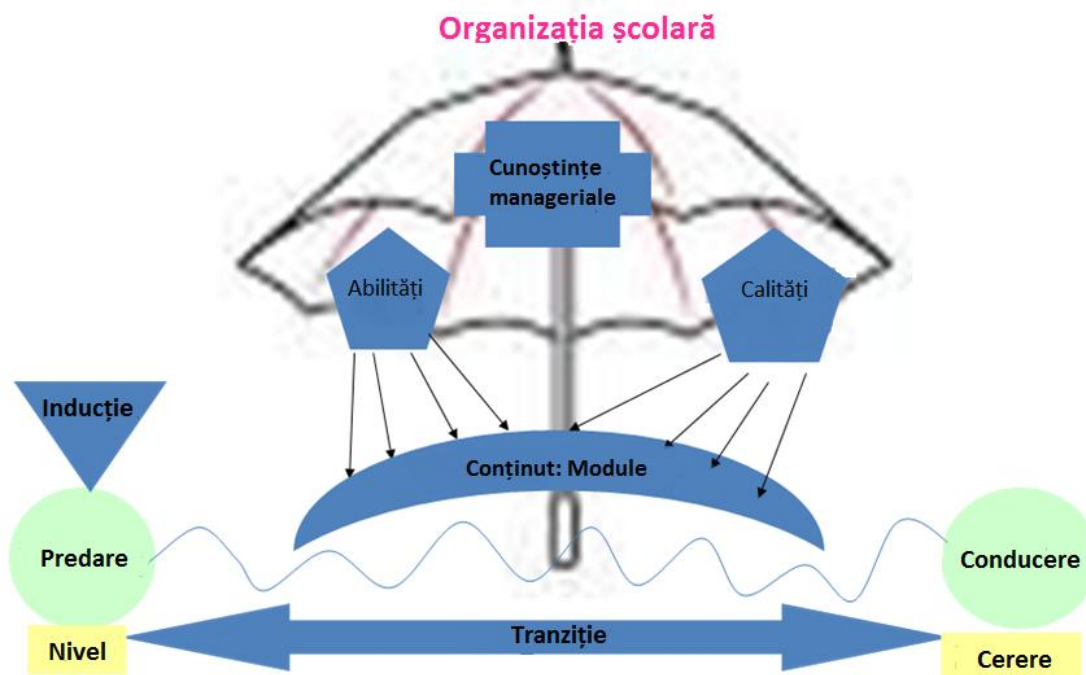


Figura A-1. Procesul propus privind programul managerial de succesiune: De la predare la conducere: Un program managerial de succesiune pentru managerii școlilor pe tot parcursul vieții

Figura A-1 ilustrează următoarele perspective: (1) Programul de gestionare a succesiunii nu este un eveniment unic, ci un proces continuu, începând cu identificarea candidaților până la perioada petrecută în funcție inclusiv, (2) Trecerea de la "profesor" la "director" este o tranziție iterativă, cu două sensuri. În conformitate cu noul model, conducerea trebuie să dețină experiență în predare, și se bazează pe abilități și calități manageriale. (3) Conținutul programului de management al succesiunii, inclusiv abilitățile și calitățile, se bazează pe percepția că acestea sunt supuse procesului de îmbunătățire și învățare; (4) Combinând dezvoltarea abilităților și calităților manageriale se creează o sinergie bazată pe cunoștințe de management, susținută de organizația școlară. (5) Trecerea de la predare la management se face pe tot parcursul vieții individului (LLL - învățarea de-a lungul vieții).

Concluzia conceptuală rezultată pe baza acestor perspective este că managementul școlar este un proces holistic bazat pe filosofia de management și control multidimensional al organizației. Prin urmare, programul de gestionare a succesiunii ar trebui să includă cât mai mult posibil abilitățile și calitățile necesare pentru un proces de învățare pe termen lung.

VII. Recomandări privind cercetarea viitoare

Direcțiile viitoare de cercetare ar putea fi pe diferite niveluri relaționale:

1. Studii de screening a candidaților și selectarea indică lipsa unui mecanism de identificare și clasificare (literatura de specialitate susține că de multe ori standarde de acceptare sunt scăzute). Acest pas este crucial pentru dezvoltarea viitoare a managerului în formare și pentru gestionarea carierei în general (Lashway, 2003; Hale și Moorman, 2003). Un studiu care va examina filtrele de intrare (cu privire la calitate și timp), ar putea contribui la formarea unei generații mai adaptate de manageri care vor persevera pe parcursul formării și activității lor.
2. Examinarea efectului interacțiunii dintre "grupul de calitate" (candidați la funcții de conducere) și ceilalți profesori din corpul profesoral.
3. Examinarea repetată a conținutului modulelor, adaptându-le la realitatea școlară și la mediul de muncă al managerului.

VIII. Limitele cercetării

VIII.1 Limite referitoare la esența cercetării

1. Această cercetare critică oferă o alternativă la programul existent de management succesoral aprobat de Ministerul Educației. Critica ca punct de plecare este problematică mai ales în sistemele centralizate, birocratice în care este aproape inexistentă. Acest lucru ar fi putut determina un antagonism inițial, lipsa de cooperare și obstrucție în realizarea studiului. Cu toate acestea, am stabilit o relație bună cu Cercetătorul șef al Ministerului Educației, care a susținut și promovat cercetarea.
2. Caracterul local al organizațiilor - Statul Israel are calități unice demografice (diferite grupuri etnice, obiceiuri, religii, culturi etc.), mai ales în zona de periferie din sud, unde a fost realizată cercetarea calitativă. Constatările colectate reprezintă în mare măsură realitatea locală, precum și realitatea națională - se bazează pe elemente unice, care nu se regăsesc neapărat la nivel internațional. Cu

toate acestea, prin revizuirea literaturii de specialitate și participarea la conferințe internaționale, au fost lărgite orizonturile.

VIII.2 Limite referitoare la instrumentele de cercetare

1. Patton (1990) sugerează metoda "bulgărele de zăpadă", prin care respondenții recomandă colegi care îi consideră a fi participanți potriviți pentru studiu. Inițial am fost dornic de a primi aceste informații, dar apoi am ezitat: tehnica subminează anonimatul celor intervievați, aceștia cunoscând-se deja între ei (Hyndman, 2013; Shlasky și Alpert, 2007), pot încerca doar să își mulțumească prietenii prin participarea la studiu. Busher și James (2007) subliniază că această problemă apare în special în grupuri de cercetare relativ mici. Astfel, de la un moment dat, nu am mai cerut recomandări participanților.
2. Interviuul a fost semi-structurat: pe de o parte s-a concentrat asupra problemelor aflate în studiu în timp ce, pe de altă parte, a permis sondarea. Chestionarul folosit a fost de tip închis cu întrebări structurate. Au fost folosite metode de măsurare multiple pentru a compensa dezavantajele fiecărei metode aplicate separat. De asemenea, detaliile suplimentare/ lipsă au fost finalizate după interviu.

VIII.3 Limite referitoare la populația cercetată

Studiul a implicat 91 de participanți (41 au fost intervievați și 50 au completat chestionare). Prin definiție, acest număr produce o limitare inductiv inerentă, pentru că este un eșantion relativ redus. Cu toate acestea, deoarece prima parte a cercetării a fost de natură calitativă, folosirea acestui tip de eșantion a fost cea mai potrivită alegere pentru această cercetare. În partea cantitativă a cercetării a fost folosit un eșantion aleatoriu, având o rată de răspuns de 71%.

VIII.4 Limite referitoare la părerea cercetătorului

1. Cercetătorul este un fost director de liceu, familiarizat cu domeniul educației, cu liniile directoare ale Ministerului Educației și este implicat în domeniul pedagogiei în Israel. El a fost de asemenea implicat în elaborarea programelor de studii și supravegherea școlilor și directorilor de școli. În prezent cercetătorul este inspector în sistemul de învățământ printr-o companie externă, și, prin urmare, nivelul de implicare este foarte mare. Poziția cercetătorului este de participant-

observator. Pe parcursul celor trei ani ai acestei cercetări, cercetător nu a condus instituții de învățământ și s-a retras din domeniul pedagogiei, pentru a pregăti mediul necesar desfășurării activității sale.

2. Cercetătorul este o fostă figură politică și este bine cunoscut printre managerii de departamentelor de educație, ca un manager care a reabilitat școli aflate în pragul crizei. Ori de câte ori el a întâmpinat o rezistență cu o municipalitate, el a rupt contactul și s-a mutat la municipalitatea următoare.

VIII.5 Limite referitoare la posibilitatea generalizării

Prima parte a acestei cercetări mixte este calitativă. Prin definiție, cercetarea calitativă nu are scopul de a generaliza concluziile la nivelul întregii populații, ci urmărește clarificarea situației individului. Sabar Ben-Yehoshua (2000) definește cercetarea calitativă ca fiind cercetarea realizată cu subiecții mai degrabă decât despre subiecți. Acest tip de cercetare asigură un schimb reciproc între cercetător și subiecți și îngustează diferența de putere și asimetrie între cei doi. Utilizarea triangulării în cercetare urmărește creșterea validității și, prin urmare, îmbunătățirea nivelului de generalizare. Cercetare cantitativă din cea de a doua etapă a studiului a sporit posibilitatea de generalizare, de asemenea, a făcut uz de instrumente statistice care au examinat semnificația statistică a diferitelor constatări. Combinația de metode a dus la o creștere a posibilității de generalizare.

IX Contribuții proprii

IX.1 Completarea deficitului în cunoaștere

Problema deschisă privind deficitul de manageri în învățământ este în creștere în Israel și în întreaga lume. Analiza și interpretarea acestei incidente indică spre programe inadecvate de management succesoral (Katz et al., 2008). Decalajul în domeniul cunoașterii este demonstrată pe un număr de niveluri: (1) Conținutul formării - identificarea abilităților și calităților manageriale care sunt importante și adecvate unui manager într-o organizație școlară, (2) Conținutul trebuie să fie integrat, interesant, relevant și intrigant, (3) Momentul formării - presupunând că, în aceeași organizație există mai mulți candidați pentru poziția de manager, aceștia vor

începe formarea fiecare în propriul lor timp și în funcție de rolul lor. Scopul este identificarea promptă a persoanelor potrivite pentru rolul de manager în scopul de a prelungi timpul de învățare; (4) Durata de învățare - de la identificarea primului candidat, de-a lungul rolului ca manager și până la pensionare; (5) Examinarea regulată a nevoilor organizatorice și a variabilelor în vederea creării unui program dinamic de management succesoral.

Completarea deficitului de cunoștințe va crește perioada de timp cât managerii rămân în poziția lor, optimizând sistemul și maximizând beneficiile manageriale pedagogice. Prin urmare, studiul completează deficitul în cunoaștere și contribuie la cunoștințe în domeniul programelor manageriale de succesiune pentru sistemele școlare.

IX.2 Schimbarea percepției

Modelul dezvoltat de această cercetare constituie o schimbare în percepția privind programele de management succesoral din Israel, bazată pe convingerea că, prin adaptarea conținutului la nevoile managerului este posibil să contribuie la creșterea eficienței. De asemenea, lipsește cadrul conceptual care presupune că numai după identificarea candidaților și inițierea lor în poziția de manager, este rezonabil să se investească resurse în scopul dobândirii de cunoștințe. O abordare modificată a acestui aspect constă în conversia spre învățare de-a lungul vieții, cât mai mult posibil. Ideea este combinarea punctelor forte ale managerului cu cele ale organizației, conform abordării **Positive Organizational Scholarship** (Zifroni, 2006). În plus, perspectiva generală asupra lumii în cazul directorului școlii este prin prisma pedagogică (Katz, 2009). Acest studiu sugerează un mod mai informat și echilibrat pentru a înțelege natura rolului de conducere, realizând o legătură între pedagogie și management, cu accent pe manager ca un lider organizațional eficientă. Astfel, accentul în timpul programului de management succesoral este pus pe abilitățile și calitățile manageriale economice și de orientate spre realizarea sarcinilor.

IX.3 Schimbarea politicii privind managementul succesoral în Israel

În ultimii ani, Ministerul Educației a adresat nevoia de manageri școlari începători și veterani și a subliniat politica de gestionare a succesiunii managerilor. Înființarea institutului "*Avney Rosha*", organizație cu atribuții în centralizare, elaborarea politicilor și predare, ar trebui să producă o schimbare în politica care vede candidatul

potrivit ca public țintă. Implementarea acestui principiu călăuzitor necesită investiții de resurse în dezvoltarea celor care dețin funcții. Întregul sistem, de la Ministerul Educației până la managerii școlari, ar trebui să recunoască capacitatea profesorilor de a face "saltul cuantic", într-un stadiu timpuriu din cariera lor și să înceapă cariera în management cât mai curând posibil.

IX.4 Originalitatea

Modelul dezvoltat în această cercetare este original, deoarece consideră managementul succesoral ca un drum lung și continuu în timpul mandatului managerilor, în timpul evaluării eficienței lor pe parcursul mai multor ani și acumulării de cunoștințe relevante și utile pentru a fi utilizate în prezent și viitor. Aceasta este o construcție modulară de abilități și calități în funcție de nevoi și de nivelul de performanță.

IX.5 Inovarea

IX.5.1 Inovarea intrinsecă

Discutarea problemei succesiunii manageriale și dezvoltarea unui program managerial succesoral sunt foarte relevante în perioada actuală. Fink și Bryman (2006) spun că,

"În general, literatura de specialitate non-educatională subliniază necesitatea de a conecta stabilirea obiectivelor, recrutarea, dezvoltarea, practicile de responsabilitate, și succesiunea la conducere (...) Cu toate acestea, în sectorul public și în special în domeniul educației, succesiunea la conducere pare a fi mai mult întâmplătoare" (pp. 67-68).

Literatura de specialitate nu contribuie în mare măsură la evaluarea de programelor manageriale de succesiune în organizații educaționale.

IX.5.2 Inovarea metodologică

Dezvoltarea instrumentelor de cercetare - principalul instrument de cercetare a fost un chestionar închis construit pentru acest studiu, pe baza constatărilor rezultate din interviurile semi-structurate din prima etapă a studiului. Chestionarul se bazează pe chestionarul original Career Development Inventory Questionnaire dezvoltat de Lokan (1984), și este format din 72 de itemi în relație cu doi factori: atitudini privind dezvoltarea carierei și cunoștințe despre dezvoltarea carierei.

IX.5.3 Inovarea temei de cercetare

Modelul general care rezultă din studiu este inovator, ideea fiind că rezultatul este previzibil și, prin urmare, se construiește procesul încă de la început. Înțelegerea este că programele manageriale de succesiune nu reprezintă un facilitator folosit o singură dată pentru rolul managerului, ci doar o altă etapă într-un proces continuu de dezvoltare profesională. Aplicabilitatea - modelul poate servi pentru construirea de programe manageriale de succesiune, se poate genera o schimbare în alocarea resurselor și reducerea irosirii resurselor cauzată de cifra de afaceri ridicată și demisia managerilor în a căror formare statul a investit mult.

X Importanța cercetării

X.1 În Israel

Datorită modificărilor politicilor educaționale și de management constante, managerii școlari israelieni sunt supuși la multe schimbări în rolurile lor. Această situație conduce la lipsa de continuitate și coerență în cadrul organizației, și în cele din urmă, la frustrare și înlocuirea frecventă a managerilor școlari. Modelul propus în această cercetare urmărește să creeze o situație în care managerii școlari să își învețe rolul la locul de muncă pe o perioadă lungă de timp, de la Junior Manager (coordonator, director adjunct) până la un rol efectiv de management, în tot acest timp fiind testat. Ei se auto-examinează pe măsură ce progresează și, astfel, cresc șansele lor de a controla numeroasele dimensiuni ale cunoștințelor, desfășurându-și activitatea în diferite domenii, cu experiență și cunoștințe diferite, și avansând la "post" mai bine pregătiți. "Un manager de școală pregătit" identificat la timp ar putea fi capabil să motiveze angajații, să contribuie la îmbunătățirea realizărilor elevilor, și să identifice directori școlari potențiali. Cercetarea urmărește să introducă o schimbare de ordinul al doilea în planificarea rezervelor de management ale școlii, în Israel.

X.2 La nivel internațional

Situația în care managerii se pensionează în timp ce organizațiile de învățământ sunt în expansiune nu este de dorit. Volumul de muncă, condițiile, responsabilitatea, și încercarea de a evalua școala ca o organizație de afaceri, fără a pregăti managerul cu privire la modul de acțiune în această realitate, sunt suficiente pentru a împiedica

manageri să își desfășoare activitatea. Programele de mentorat și de formare devin disponibile prea târziu în procesul de dezvoltare de la profesor la manager. Ideea de extindere a perioadei de formare, în același timp cu înțelegerea nevoilor individuale ale fiecărui manager cu privire la contextul local și demografic, este combinația care ar putea duce la crearea unui rol atractiv pentru poziția de manager care este deja în declin ca profesie dorită, datorită imaginii de volum mare de muncă și salarii mici (în comparație cu lumea afacerilor). Acest lucru poate duce la supraviețuirea managerilor în rolurile lor, ca urmare a obținerii unui nivel profesional ridicat și a unor capacități îmbunătățite. Mai mult, s-ar putea maximiza unele beneficii economice ca efect secundar a reducerii mobilității managerilor, risipei de resurse, motivației scăzute.

XI. Bibliografie

A Nation At Risk (1983) *The Imperative For Educational Reform*, [Online], Available: <http://teachertenure.procon.org/sourcefiles/a-nation-at-risk-tenure-april-1983.pdf>

Abu Bakar, K. (2013) 'Meaning of Andragogy', *Al-Madinah Language Studies* / مجلة جامعة المدينة العالمية لعلوم اللغة-ماليزيا, vol. 2, no. 6.

Adams, L.S. (1963) 'Toward an understanding of inequity', *Journal of Abnormal Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436.

Adams, L.S. (1965) 'Inequity in Social exchange'. in Berkowitz, L. (ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, New-York: Academic Press.

Addi-Raccach, A. and Ainhoren, R. (2009) 'School governance and teachers' attitudes to parents' involvement in schools', *Teaching and Teacher Education*, vol. 25, pp. 805-813.

Adizes, I. (1992) *Mastering Change*, Adizes Institute Publishing, pp.1-22.

Adizes, I. (2000) *Organizational Growth and Renovation Management*, Tel Aviv: The Israeli Management Center. Matar Publications [Hebrew]

Adler, H. (2008) *The Perception of the Role of an Israeli Principal*, Avney Rosha, the Israeli Institute for School Leadership [Hebrew]

Albeck, S. (1973) *The School's Social Worker's Role Perception and How the Social Worker is Perceived by Other Professionals at School, and the Significance attributed to Various Contents*, M.A. thesis. Ramat Gan: Bar Ilan University: School of

Education. [Hebrew]

Alboim-Dror, R. (1978), 'Educational Organization Characteristics', in *A Reader* (1994), Tel-Aviv: Israel College. [Hebrew]

Alboim-Dror, R. (1999) 'The roots of the education system in Israel', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*. Jerusalem: Ministry of Education, pp.11-20. [Hebrew]

Altman A. and Katz, T. (2000) *Leadership and Theoretical Introduction*, [Online], Available: www.leadersnet.co.il [Hebrew]

Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002) 'Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation' *Facilities*, vol. 20, no. 10, pp. 327-336.

Archer, J. (2002) 'School principal: so much to do, so little time', *Education Week*, vol. 21, no. 31, pp. ,1-20

Arulraja, A. A. and Opatha, H. H. D. N. P. (2013) 'An Exploratory Study on the Personal Qualities/Characteristics expected by the Organisations for Key HRM jobs in Sri Lanka', *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, vol. 3, no. 1, pp. 32-48.

Argyris C., (1970) *Intervention Theory and Method, a Behavioral Science View*, London: Addison-Wesley. Assor, A. (1996) 'Promoting Personal and Social Growth in Schools: A Motivational Analysis', in Danilov, J. (ed.) *Rethinking the Goals of Education*, Positions papers issued by the Pedagogical Secretariat, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

Assor, A. (2001) *Promoting Intrinsic Motivation for Learning in Schools*, in Kaplan, A. and Assor, A. (2001), *Thought Education, 20, Motivation for Learning: New Conceptions*, Jerusalem: Branco-Wise Institute [Hebrew]

Assor, A. (2005) *Promoting Intrinsic Motivation for Learning in Schools*. Eurika, 20 [Hebrew]

Avney Rosha Institute (2008a) *Personal Guidance for New School principals*, [Online], Available: <http://www.avneyrosha.org.il/DevelopAndLearn/PrivateGuideDocs/%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%99%D7%9A%20%D7%9C%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%99%D7%9A%20%D7%94%D7%90%D7%99%D7%A9%D7%99.pdf> [Hebrew]

Avney Rosha Institute (2008b) *School principals in Israel – Development and Learning on the Job*, [Online]. Available: <http://www.avneyrosha.org.il/DevelopAndLearn/DevelopDocs/%D7%94%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%9C%D7%9E%D7%99%D7%93%D7%94%20%D7%91%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93.pdf> [Hebrew]

- Avney Rosha Institute (2008c) *The Perception of the School principals' Role in Israel*, A Report of the Professional Committee Making Recommendations to the Ministry of Education. [Hebrew]
- Avney Rosha Institute (2009) *On principals in Israeli Schools. A Descriptive Report following a Survey among School principals*, [Online], Available: <http://www.avneyrosha.org.il/About/AboutDocs>, October 5th 2010.
- Avney Rosha Institute (2013) *Syllabus Zamarot Program, 5th year*, [Online] Available: <http://www.avneyrosha.org.il/DevelopAndLearn/Documents/silabus5.pdf> [Hebrew]
- Bahari, S. F. (2012) 'Qualitative versus quantitative research strategies: contrasting epistemological and ontological assumptions', *Jurnal Teknologi*, vol. 52, no. 1, pp. 17-28.
- Bahat, S. and Mishor, M. (2007) *Dictionary of the Present*, Itab Publishers. [Hebrew]
- Ball, S. (1977) *Motivation in Education*, Princeton, New Jersey: Educational Testing Service, New York & San Francisco: Academic Press.
- Ball, S. J. (2012) *The Micro-Politics of the School (RLE Edu D.)*, London: Routledge.
- Bandura, A.C. (1977) 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, vol. 84. pp. 91-215.
- Bar Haim, A. (1988) *Managing Human Resources*, Ra'anana: Open University [Hebrew]
- Bar-Haim, A. (2005) *Organizational Behavior*, vol.1, part 4, pp. 191-245, Ra'anana: Open University. [Hebrew]
- Beare, H.(1989) *Educational Administration in the 1990s*, Paper presented at the National Conference of the Australian Council for Educational Administration, Armidale, New South Wales, Australia
- Bell, R. L. and Martin, J. S. (2012) 'The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations', *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 13, no. 3, pp. 106-115.
- Bengtson, E., Zepeda, S. J. and Parylo, O. (2013) 'School Systems' Practices of Controlling Socialization During School principal Succession Looking Through the Lens of an Organizational Socialization Theory', *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 41, no. 2, pp. 143-164.
- Ben-Yashar, M. (1994) 'The School Rabbi in Religious Education, his status and Role', *Bisde Hemed*, Table (3-4) 19, 9. [Hebrew]

- Biggiero, L. (2012) 'Are firms autopoietic systems?', *Sociocybernetics: Complexity, autopoiesis, and observation of social systems*, pp. 125-140.
- Blank, Y. (2004) 'Decentralized State Affairs, Local government, Segregation and Inequality in Public education', *Iyunei Mispat*, vol. 28, no. 2, pp. 346–416. [Hebrew]
- Blasé, J. and Blasé, J.(2002) 'The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of School principals Mistreatment', *Educational Administration Quarterly*, vol. 38, no. 5, pp. 671-727.
- Blau, P. M. and Scott, W. R. (1962) *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler (reissued as a Business Classic, Stanford University Press, 2003)
- Bogler, R. (2001) 'The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction', *Educational Administration Quarterly*, vol. 97, no. 5, pp. 662-683.
- Bolam, R.(1993) 'School-based management, school improvement and school effectiveness: Overview and implications', in Dimmock, C. (ed) *School-Based Management and Effectiveness*, London: Routledge, pp. 219-234.
- Boocock, S. S. (1978) 'Social organization of the classroom', *Annual Review of Sociology*, vol. 4, pp. 1-28.
- Bottery, M. (2006) 'Educational Leaders in a Globalising world', *School Leadership and Management*. vol. 26, no. 1, pp. 5-22.
- Branco Weiss Institute and the Ministry of Education (2001) *Motivation for Learning*, no. 20. [Hebrew]
- Broom, L. and Selznick, P. (1973) *Sociology*, New York: Harper and Row, [Online] Available: <http://www.itu.org.il/?CategoryID=1453andArticleID=18189>
- Brown, D. J. (1990) *Decentralization and School-Based Management*, London: Falmer press.
- Brubacher, J. W., Case, C. W. and Reagan, T. G. (1994) *Becoming a Reflective Educator: How to Build a Culture of Inquiry in the Schools*, California, Corwin Press.
- Brundage, D. H. and Mackeracker, D. (1980) *Adult Learning Principles and Their Application to Program Planning*, Toronto: Ministry of Education, Ontario, 1980.
- Bryman, A. (2008) 'Why do researchers Integrate/ Combine /Mesh/ Blend/ Mix/ Merge/ Fuse Quantitative and Qualitative Research?', in Bergman, M. (ed.) *Advances in Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Buckingham, M. and Clifton, D. (2002) *Now, Discover Your Strengths*. Tel Aviv: Matar. [Hebrew]
- Busher, H. and James, N. (2007) 'Ethics of Research in Education', in Briggs, A. and Coleman, M. (eds.), *Research Methods in Educational Leadership and Management*, London: SAGE Publications, pp. 106-122. .
- Button, H.W. (1966) 'Doctrines of administration: a brief history', *Educational Administration Quarterly*, vol. 2, no. 3, pp. 216-224.
- Caldwell, J. B.(1987) *Educational Reform through School-Based Management: An International Perspective on Decentralization*, Paper presented at the annualmeeting of the HGRA Arlington.
- Caldwell, J. B. (1993) 'The changing role of the school principals, in Dimmock,C. (ed) *School-Based Management and Effectiveness*, London: Routledge, pp. 201-218.
- Caldwell, J. B. (1998) 'Strategic leadership resource management and effective school', Paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, San Diego, April 1998.
- Caldwell, J.B. and Spinks, J. M. (1988) *The Self-Management School*, London: Falmer press.
- Callahan, R.E. and Button, H.W. (1964) 'Historical Change of the Role of the Man in the Organization: 1865 -1950, in Griffiths, D. E. (ed.) *Behavioral Science and Education Administration*, vol. 63, pp.73-92, Chicago: University of Chicago Press.
- Campbell, R. F., Fleming, T., Newell, L. J. and Bennion, J. W. (1987) *A History of Thought and Practice in Educational Administration*, New York: Teachers College Press.
- Catano, A. and Stronge, J. H. (2007) 'What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards', *Leadership in Education*, vol. 10, no. 4, pp. 379-399.
- Chan, K. W., Huang, X. and Ng, P. M. (2008) 'Manager's conflict management style andemployee attitudinal outcomes: The mediating role of trust', *Asia Pacific Journal Manage*, vol 25, pp. 277-295.
- Chapman, J..and Boyd, W. (1986) 'Decentralization, devolution and the school principal: Australian lessons on statewide education reform', *Educational Administration Quarterly*, vol. 22, no. 4.
- Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. (2011) *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory*, London: SAGE Publications

Ltd.

Chen, M. (1995) 'Training school principals and supervisors to lead an autonomous community school', *Educational Planning Policy*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

Chen, M. (1999) 'Leadership and management in the education system', in Peled, E. (ed.) *Fifty years of Israeli Education*, Jerusalem: Ministry of Education, pp. 301-330. [Hebrew]

Coeyman, M. (2003) Twenty years After 'A Nation at Risk'. *The Christian Science Monitor*, April 22 2003.

Cohen, C. and Fickel, L. (2005) 'Financing and Policy Contexts for School manager Preparation and In-Service Training Programs: Mid-Course Findings from a Study of Innovative Programs. School Leadership Study: Developing Successful School managers', *Stanford Educational Leadership Institute*.

Coleman, J (1981) Response to Page and Keith, *Educational Researcher*, vol. 10, no. 7, pp.18-20.

Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Tel Aviv: Peker. [Hebrew]

Coleman, J. S. (1968). Equality of educational opportunity. *Integrated Education*, 6(5), 19-28.

Coleman, M. (2005) *Gender and headship in the 21th century*. Nottingham: NCSL.

Creed, P., Patton, W. and Prideaux, L.A. (2006) 'Causal Relationship Between Career Indecision and Career Decision-Making Self Efficacy: A Longitudinal Cross-Lagged Analysis', *Journal of Career Development*, vol. 33, no. 1, pp. 47-65.

Creswell, J. (2010) 'Mapping the developing landscape of mixed methods research', in Tashakkori, A. and Teddlie, C. (eds) *Sage Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 2010, California: Sage, pp 45-68.

Crilley, G. and Sharp, C. (2006) Managerial qualities and operational performance: a proposed model, *Measuring business excellence*, vol. 10, no. 2, pp. 4-18.

Crites, J. O. (1978) *The career maturity inventory*, Monterey, CA: CTB, McGraw-Hill.

Crow, G. M. (2006) 'Complexity and the beginning school manager in the United States: perspectives on socialization', *Journal of Educational Administration*, vol. 44, no. 4, pp. 310-325.

Crow, G.M. and Weindling, D. (2010) 'Learning to be Political: New English Headteachers' Roles', *Educational Policy*, vol. 24, no. 1, pp.137-158.

Dabu, A. (2012) *Strategic Human Resources Management: Between the Resource-Based View of the Firm and an Entrepreneurship Approach. Working paper 82. Markus Center, George Mason University*. [Online] Available: [http://ppe.mercatus.org:8080/sites/default/files/publication/Human Resources.pdf](http://ppe.mercatus.org:8080/sites/default/files/publication/Human%20Resources.pdf)

Daft, R. L (1992) *Organization Theory and Design*, St. Paul, MN: West Publishing Company.

Dagan, M. (1988) *Guidelines of Religious Education*, Jerusalem: Ministry of Education, Culture and Sport. [Hebrew]

Daloz, L. A. (1999) *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Daresh, J. (2002) 'U.S. School Administrator Development: Issues and a plan for Improvement', *Proceedings of International conference on school leader preparation, licensure/Certification selection, evaluation, and professional development*, Edited by Wen-liuh Lin. Taipei, Taiwan: National Taipei Teachers College

Darling-Hammond, L. (2004) 'Standards, Accountability and School Reform', *Teachers College Record*, vol. 106, no. 6, pp. 1047-1085

Darling-Hammond, L. (2008) 'Teacher learning that supports student learning' *Teaching for intelligence*, vol. 2, pp. 91-100.

Darling-Hammond, L. (2012) *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*, San Francisco. Jossey-Bass.

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. and Cohen, C. (2007) *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L.G. and Ryan, R. M. (1991) 'Motivation and education: The self-determination perspective', *Educational Psychologist*, vol. 26, no. 3 & 4, pp. 325-346.

Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (2001) 'Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again', *Review of Educational Research*, vol. 71, no. 1, pp. 1-27.

- Delavigne, K. T. and Robertson, J. D. (1994) *Deming's Profound Changes: When Will the Sleeping Giant Awaken?* PTR Prentice Hall.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2000) 'Introduction: The discipline and practice of qualitative research', in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1-28. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S. (eds.), (2005) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. and Giardina, M. D. (2006) 'Disciplining Qualitative Research', *International Journal of Qualitative Studies in Education*, vol. 19, no. 6, pp. 769-782.
- Desivilia, H. and Eizen, D. (2005) 'Conflict Management in Work Teams: The Role of Social Self-Efficacy And Group Identification', *The International Journal of Conflict Management*, vol. 16, no. 2, pp. 183–208.
- Dewey, J. (2004) *Democracy and education*, Courier Dover Publications.
- Dimmock, C. (ed.) (1993) *School based management and school effectiveness*, London: Routledge.
- Dimmock, C. and O'Donoghue, T. (1996) *Innovative School principals and Restructuring: Life History Portraits of Successful Managers of Change*, London: Routledge
- Dirks, K. T. and Mclean-Parks, J. (2003) 'Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict', in Greenberg, J. (ed.) *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, pp. 283-324.
- Doll, W. (1993) *A Post-Modern Perspective on Curriculum*, New-York: Teachers College Press.
- Donnelly, C. and Hughes, J. (2006) 'Contact, culture and context: evidence from mixed faith schools in Northern Ireland and Israel', *Comparative education*, vol. 42, no. 4, pp. 493-516.
- Downey, D. and March, T. (2006) *Comfortable Fit: Assimilating New Leaders*, [Online] Available: http://www.ddassoc.com/executive_talent_article_assimilating_new_leaders.htm.
- Dushnick, L. and Sabar-Ben Yehoshua, N. (2001) 'Ethics of Qualitative Research', in Sabar Ben-Yehoshua, N. (2001) *Genres and Traditions in Qualitative Research*, Lod: Dvir, pp. 343 – 368. [Hebrew]

- Dweck, C. S. (1986) 'Motivational processes affecting learning', *American Psychologist*, vol 41, no. 10, pp. 1040-1048.
- Earley, P. and Weindling, D. (2004) *Understanding school leadership*, London: Paul Chapman Publishing.
- Edmenson, S. (2002) *Effective Internship for Effective New Administrators*, Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington, VT.
- Eisenstadt, S. N. (1997) 'The Struggle for the Symbols of collective Culture and its Boundaries in Israeli Society',. in Ginossar, P. and Bareli, A. (eds) *Zionism: A Contemporary Debate*, Sde-Boker: Ben Gurion Research Institute for the Study of Israel and Zionism. [Hebrew]
- Elliot, A.J. and Thrash, T.M. (2001) 'Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation', *Educational Psychology Review*, vol. 12, pp. 139-156.
- Educational Research Service - ERS (2000) *School manager, keystone of a high achieving school: attracting and keeping the leaders we need*, Arlington, va: National association of secondary school principals and national association of elementary school principals.
- Esp, D. (2013) *Competences for school managers*, London: Routledge.
- Evered, R. and Louis, R. (1981) 'Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the Inside" and "Inquiry from the Outside"', *Academy of Management Review*, vol. 6 no. 3, pp. 385-395.
- Farkas, S., Johnson, J., Duffett, A. & Foleno, T. (2001) *Trying To Stay Ahead of the Game: Superintendents and School managers Talk about School Leadership*, Public Agenda, 6 E. 39 St., New York, NY: 10016.
- Feiman-Nemser, S. and Carver, C. L. (2012) 'Creating conditions for serious mentoring: Implications for induction policy', *National Society for the Study of Education*, vol. 111, no. 2, pp. 342-364.
- Fenwick, L. T. and Pierce, M. C. (2001) 'The school manager shortage: crisis or opportunity?', *School manager*, vol, 80, pp. 24-28.
- Fink, D. and Brayman, C. (2006) 'School leadership succession and the challenges of change', *Educational Administration Quarterly*, vol. 42, no. 1, pp. 62-89.
- Fiske, S. T. (2013) *Social cognition: From brains to culture*, London: Sage Publication LTD.

- Floden, R. E. and Huberman, M. (1989) 'Teachers' professional lives: The state of the art', *International Journal of Educational Research*, vol. 13, no. 4, pp. 455-466.
- Friedman, Y. (2000) *Curriculum for the Training of School principals: Principles, Topics and Processes*, Jerusalem: Ministry of Education, Teaching Staff Development Department. [Hebrew]
- Friedman, Y. and Philosoph, S. (2001) *Standards in Education Systems – A Professional Literature Review*, Jerusalem: Szald Institute. [Hebrew]
- Fuchs, I. (2002) *On Mentors, Mentees and Mentoring*, Tel Aviv: Cherikover. [Hebrew]
- Fuchs, I. (2005) School managers' Professional Development Styles, *Iyunim Bachinuch, Minhalei Veirgun Hachinuch*, vol. 20, Haifa: Haifa University, School of Education. [Hebrew]
- Fuller, F. F. (1969) 'Concerns of teachers: A development conceptualization', *American Journal of Educational Research*, vol. 6, no. 2, pp. 207-227.
- Gali, Y. (1983) 'Administrative Behavior of Secondary Schools', *Readings in Education*, pp. 37-38, 283–305. [Hebrew]
- Gal'on, Z. (2013) *That is not how you make a change in education*, [Online], Available: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4093113,00.html> [Hebrew]
- Garmston, R., J. (1996) 'Adult learners, instruments, and the "big c"', *Journal of Staff Development*, vol. 17, no. 3, pp. 53–54.
- Garvin, D. A. (2012) 'The processes of organization and management', *Sloan management review*, vol. 39.
- Gaziel, H. (1999) 'The education policy in Israel: Structures and processes', in Peled, E. (Ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, Jerusalem: Ministry of Education, pp. 67-84. [Hebrew]
- Gaziel, H. and Zweiger, Y. (1987) 'Teachers' Expectations of Advancing to Management Positions in Secondary Schools', *Readings in Educational Management and Organization*, vol. 14, pp. 95–108. [Hebrew]
- Gee, J. (2001) 'Identity as an analytic lens for research in education', in Secada, W. G. (ed.) *Review of research in education*, vol. 25, (pp. 99-125), Washington, DC: American Educational Research Association.
- Gibb, J. R. (1960) 'Learning Theory in Adult Education', in Knowles, M.S. (ed.) *Handbook of Adult Education in the United States*, Washington, D.C.: Adult Education Association of the USA.

- Gibton, D. (1997) *School managers of Autonomous Schools in Israel - The Second Generation: Curricular Leadership towards Authorities, Parents and Teachers*, Thesis submitted for PhD, Tel Aviv:: Tel Aviv University.
- Gibton, D. (2001) 'Grounded Theory: Meaning, Data Analysis Process and Construction of Theory in Qualitative Research', In Sabar Ben-Yehoshua, N. (2001) *Genres and Traditions in Qualitative Research*, pp. 195 – 227. Lod: Dvir. [Hebrew]
- Gibton, D. (2006) *Blair's Decade of English Law-Based Reform: A Case of Policy, Politics, Governance, (And Education)*, Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (AERA), San- Francisco, April 7-11.
- Gibton, D. (2010) 'Living by Principles or Educating for Principles? The role of the Law in Educational Reforms as Preparing for Fairness: Analysis of three Cases', in Hacker, D. and Ziv, N. (eds.) *Is the Law Important?*, Tel-Aviv: Tel Aviv University, School of Law. [Hebrew]
- Giddens, A. (1999) *Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity Press / Basil Blackwell.
- Gilman, D. A. and Lanman-Givens B. (2001) 'Where Have All the School managers Gone?' *Educational Leadership*, May, pp.72-74.
- Ginsberg E. (1972) 'Toward a theory of occupational choice: a restatement', *Vocational Guidance Quarterly*, vol. 20, pp. 169-176.
- Ginsberg E. (1982) 'The Mechanization of Work', *Scientific American*, 247(3), 66-75.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine.
- Glickman, C. D. (1990) *Supervision of instruction contrasting optimal adult development with actual teacher development: Clues for supervisory practice*, Boston: Allyn and Bacon, pp. 45–76.
- Globman, R. and Kula, A. (2005) *Multi Faceted Evaluation*, Holon: Yesod Publications. [Hebrew]
- Golan, M. (2005) *A Metaphoric Overview of Management Induction in Teacher Education Colleges*, Lecture in the seventh annual conference, "Teachers Research in Oranim" May 24, 2005. [Hebrew]
- Goldberg, Y. (1985) 'The Rabbi in Religious Schools: the role, Guidelines and Highlights', *Bisde Hemed*, vol. 28, pp. 173–178. [Hebrew]

- Goldhammer, K. (1983) 'Evolution in the Profession', *Educational Administration Quarterly*, vol. 19, no. 3, pp. 249-272.
- Goldman, D. (2000) 'Leadership that Gets Results', *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78-90. Hebrew Edition, Executive Publications. [Hebrew]
- Goldring, E. and Greenfield, W. (2002) 'Understanding the Evolving Concept of Leadership in Education - Roles, Expectations, and Dilemmas', *The LSS Review*, vol. 1, no. .2, pp. 4-5.
- Green., R. and Danilov, J. (1994) 'School Autonomy - From Experiment to Implementation', in Shapira, R., Green. R. and Danilov, J. (eds) *School Autonomy – The Implementation*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. and Graham, W. F. (1989) 'Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs', *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 11, no. 3, pp. 255–274.
- Gregg, R. T. (1969) 'Preparation of Administrators' in Ebel, R. L. (ed.) *Encyclopedia of Education Research*, 4th edition (pp. 993-1004), London: Macmillan.
- Griffiths, D.E. (1988) *Educational Administration: Reform PDQ or RIP* (occasional paper, No.8312) Tampa, AZ: University Council for Educational Administration.
- Grissom, J. A. and Loeb, S. (2011) 'Triangulating School manager Effectiveness How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant School managers Identify the Central Importance of Managerial Skills', *American Educational Research Journal*, vol. 48, no. 5, pp. 1091-1123.
- Gronn, P. and Lacey, K. (2004) 'Positioning oneself for leadership: Feelings of vulnerability among aspirant school principals' *School Leadership and Management*, vol. 24, no. 4, pp. 405-424.
- Grubb, W.N. and Flessa, J. (2006) 'A job too big for one: multiple school managers and other nontraditional approaches to school leadership', *Educational Administration Quarterly*, vol. 42, pp. 518-550.
- Gurr, D., Drysdale, L. and Mulford, B. (2006) 'Models of successful school manager leadership', *School Leadership and Management*, vol. 26, no. 4, pp. 371-395.
- Guttmann, A. (1999) *Democratic Education*, Tel Aviv: Sifriyat Hapoalim. [Hebrew]
- Habinski, A. (1997) *Self-Management Schools*, Jerusalem: Ministry of Education, Culture and Sport. [Hebrew]
- Hale E. L. and Moorman, H. N. (2003) *Preparing School principals: A National*

Perspective on Policy and Program Innovation, Washington DC: Institute for Education Leadership.

Hall, V. and Southworth, G. (1997) 'Headship', *School Leadership and Management*, vol. 17, no. 2, pp. 151-170.

Hanson, W. E., Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Petska, K. S. and Creswell, J. D. (2005) 'Mixed methods research designs in counseling psychology', *Journal of Counseling Psychology*, vol. 52, no. 2, p. 224.

Harnisch, S. (2012) 'Conceptualizing in the minefield: role theory and foreign policy learning', *Foreign Policy Analysis*, vol. 8, no. 1, pp. 47-69.

Hatch, M. J. (2012) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford university press.

Head, S. (2005) *The new Ruthless Economy. Work and Power in the Digital Age*, Oxford University Press, Paperback Edition.

Herr, E. L. and Cramer, S. H. (1988) *Career Guidance and Counseling through the Life Span: Systematic Approaches*, Scott, Foresman and Co.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Pub. Co.

Hess, F.M. and Kelly, A.P. (2006) 'Learning to lead? What gets taught in school manager preparation programs', *Paper presented at the UCEA conference*, San Antonio.

Hodgkinson, C. (1991) *Educational leadership – the moral act*,. NY: State University of New York Press.

Hoque, K. E., Alam, G. M. and Abdullah, A. G. K. (2011) 'Impact of teachers' professional development on school improvement—an analysis at Bangladesh standpoint', *Asia Pacific Education Review*, vol. 12, no. 3, pp. 337-348.

Howley, A., Andrianaivo, S. and Perry, J. (2005) 'The Pain Outweighs the Gain Why Teachers Don't Want to Become School managers', *Teachers College Record*, vol..107, no. 4, pp. 757-782.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2005) *Educational Administration: Theory, research and Practice*, 7th edition, New York: McGraw-Hill.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2005) *Educational Leadership and Reform*, Greenwich, CT: Information Age.

- Hoyle, E. and Wallace, M. (2007) 'Educational Reform: An Ironic Perspective'. *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 35, no . 9, pp. 9-25.
- Huberman, M. (1993) 'Steps toward a developmental model of the teaching career', in Vonk, H. C., Kremer-Hayon, L. and Fessler, R. (eds.) *Teacher professional development: A Multiple Perspective Approach*. Amsterdam/Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Hughes, M. (1988), 'Leadership in professionally staffed organizations', in Glatter, G., Preedy, M., Riches, C. and Masteeson, M. (eds.) *Understanding School Management*, Milton Keynes: The Open University Press.
- Hunt, D. E. (1970) 'Person-environment Interaction: "A Challenge Found Wanting Before It Was Tried"', *Review of Educational Research*, vol. 45, (1975), pp. 209-230.
- Hyndman, S. D. (2013) 'Dance Floors of the Mind: Performing Nightlife Research During the Day' *Dancecult: Journal of Electronic Dance Music Culture*, vol. 5. No. 1.
- Inbar, D. (1990) 'Can an autonomous school excise in centralized education system?' *Autonomy in Education*, Jerusalem: Henrietta Szold Institute. [Hebrew]
- Inbar, D. (1995) *Training for managerial role in school – Directions and suggestions, Educational Planning Policy*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Inbar, D. (2000) *Managnig Diversity – the Educational Challenge*, vol. 4, pp. 52-54, Even-Yehuda: Reches. [Hebrew]
- Inbar, D. (2009) 'Educational Leadership in an Era of Contradictions' *Hed Hachinuch*, vol. 83. [Hebrew]
- Inbar, D. and Hoshen, M. (1997) *Distribution of Authorities in Education within Local Authorities*, Jerusalem: Milken Institute for Education System Research. [Hebrew]
- Israel, M. S. and Fine, J. (2013) 'Moving outside the Comfort Zone: An Innovative Approach to School manager Preparation, *Planning changing*, vol. 43, no. 3 & 4, pp. 294-308.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Sillanpää, V., Pekkola, S. and Ukko, J. (2012) 'A contingency approach to performance measurement in service operations', *Measuring Business Excellence*, vol. 16, no. 1, pp. 43-52.
- Jenkins, D. (2012) *From Theory to Practice: Facilitating Innovative Experiential Leadership Theory-Based Role Play Activities*, Association of Leadership Educators 2012 Annual Conference, Key West, FL, Jul. 2012, [Online] Available http://works.bepress.com/daniel_jenkins/9

- Jenz, B. C. and Murphy, L. T. (2005) 'Starting Confused: How Leaders Start When They Don't Know Where to Start', *Phi Delta Kappan*, pp. 737-743.
- Johnson, B. and Christensen, L. (2004) *Educational Research*, Boston: Pearson.
- Johnson, J. (2002) 'A public agenda survey: staying ahead of the game', *Educational Leadership*, vol. 59, no. 8, pp. 26-30.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie A.J. and Turner L.A., (2007) 'Toward a Definition of Mixed Methods Research', *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, pp. 112–130.
- Jonasson, D. H. and Gramowski, B. L. (1993) *Handbook of Individual Differences, Learning, and Instruction*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kahlenberg, R. (2001) 'Learning from James Coleman', *Public Interest*, vol. 144, pp. 54-72.
- Kaplan, H. and Assor, A. (2012) 'Enhancing autonomy-supportive I – Thou dialogue in schools: conceptualization and socio-emotional effects of an intervention program', *Social Psychology of Education*, vol. 15, no. 2, pp. 251-269.
- Karnieli, M. (2008) 'Ethnographic Research as a tool for Teachers' Professional Development', *Shvilei Mechkar*, vol. 15, pp. 82–88. [Hebrew]
- Karnieli, M. (2010) *Curiosity and Inquisitiveness – the Corner Stones in Teacher Empowerment*, Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot. [Hebrew]
- Kashti, A. (2011) 'Local Authorities against Opening School Registration Zones', *Ha'aretz*, January 9th, 2011. [Hebrew]
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1972) 'General systems theory: Applications for organizations and management', *Academy of Management Journal*, vol. 15, no. 4, p. 451.
- Katz, Y., Feurko, Y., Lis, R., Dor-Haim, P., Koneh, S., Openheimer, B. and Master-Baak, M. (2008) *On School managers in Israeli Schools – Profile*, Israel: Avney Rosha – The Israeli Institute for School Leadership. [Hebrew]
- Kegan. R. (1982) *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kenett, R. and G. Shalgi (2005), On Creativity, Innovation, Quality and Profitability, *Status*, vol. 167, pp. 38-43.
- Kfir, D., Avdor, S., Reingold, R. and Heishrick, M. (2008) *Preliminary Training and Professional development of Teachers – an Ongoing Process. Research Report No. 3:*

Perceptions of School managers and Teachers' Attitudes, Tel Aviv: MOFET Institute. [Hebrew]

Khalfon, A. (2013) 'Leadership in an Interaction of Growth', *MOFETt Institute Magazine*, vol. 50, pp. 11 – 15. [Hebrew]

Khanal, P. (2013) 'Centralization and decentralization reform in school education in Nepal: Tracing the swing of the pendulum', *International Journal of Research Studies in Management*, vol. 2, no. 2.

Klingman, A. (1984) 'School counseling: a preventive approach to the work of counselor and psychologist', *Psychology and Counseling in Education* , pp. 23–44. [Hebrew]

Knowles, M. (1990) *The Adult Learner: A Neglected Species*, 4th edition, Houston: Gulf Publishing Company.

Knowles, M. S., Holton, E. F. and Swanson, R. A., (1998) *The Adult Learner*, 5th edition, Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

Knox, A. B. (1977) *Adult Development and Learning: A Handbook on Individual Growth and Competence in the Adult Years*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Kohlberg, L. (1969) 'Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization', in Goslin, D.A. (ed.) *Handbook of Socialization Theory and Research*, pp. 347-380, Chicago: Rand-McNally.

Kolb, D. M., (2004) 'Staying in the Game or Changing It: An Analysis of Moves and Turns in Negotiation', *Negotiation Journal*, vol. 20, pp. 253-268.

Kotter, J. (2003) *Leading Change*, Tel Aviv: Matar Publications. [Hebrew]

Kovach, K. (1999) 'Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance', *Human Resource Development*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Kuhn, A. (2002) *The Education our Children Deserve*, B'nei Brak, Sifriyat Po'alim. [Hebrew]

Kwan, P. (2012) 'Assessing school principal candidates: perspectives of the hiring superintendents', *International Journal of Leadership in Education*, vol. 15, no. 3, pp. 331-349.

Lamm, Z. (2000) *The Ideological Whirlpool*, Jerusalem: Magness. [Hebrew]

Landsberg, M. (2003) *The Tao of Motivation*, Vivid Publishing. [Hebrew]

Lashway, L. (2003) *Training, recruiting, and selecting school managers for success*, Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.

- Lawrence, W. G. (ed.) (2012) *Exploring individual and organizational boundaries: A Tavistock open systems approach*, Karnac Books.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinback, R. (1999) *Changing Leadership for Changing Times*, Buckingham: Open University Press.
- Levacic, R. (1995) *Local Management of Schools Analysis and Practice*, Philadelphia: Open University Press.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N. and Klien, E.B. (1979) *The Season's of a Man's Life*, New York: Alfred A. Knopf.
- Lim, M., Griffiths, G. and Sambrook, S. (2010) *Organizational structure for the Twenty-First Century*, Presented at the annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin.
- Lincoln, Y. S. (2010), "'What a Long, Strange Trip It's Been...': Twenty-Five Years of Qualitative and New Paradigm Research', *Qualitative inquiry*, vol. 16, no. 1, pp. 3-9.
- Lindeman, E. C. (1926) *The Meaning of Adult Education*, New York: New Republic, Inc.
- Little, J. W. (1990) 'The mentor phenomenon and the social organization of teaching' *Review of research in education*, vol. 16, pp. 297-351.
- Locke, E.A. (1968) 'Toward a theory of Task motivation and incentives', *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 57-189.
- Lockheed, M. E. and Levin, H. M. (2012) 'Creating effective schools', *Effective schools in developing countries*, pp. 1-18.
- Loevinger, J. (1976) *Ego Development: Conceptions and Theories*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Lokan, J. (1984) *Manual of the Career Development Inventory*, Australian Council for Educational Research: Melbourne Australia Edition.
- Lorenz, K. (1950) 'The Comparative Method in Studying Innate Behavior Patterns', in Danielli, J. F. and Brown, R. (eds.) *Physiological Mechanisms in Animal Behavior: Symposia of the Society of Experimental Biology in Great Britain*, vol. 4, pp. 221–268, Cambridge: Cambridge University Press.
- Louis, K. S. and Murphy, J. (1994) 'The Evolving Role of School manager: Some Concluding Thoughts', in Murphy, J. and Louis, K. S. (eds.) *Reshaping the School managership: Insight from Transformational Reform Effort* (pp.265-281), Newbury Park,CA: Corwin Press.

- Lounsbury, J.W., Saudaragas, R.A. and Gibson, L.W. (2004) 'An Investigation of Personality Traits in Relation to Intention to Withdraw From College, *Journal of College Student Development*, vol. 45, no. 5, pp. 517-534.
- Lovely, S. (2004) *Staffing the school managership*, Alexandria, Virginia USA.
- LSS Field Notes (2005) *The Laboratory for Student Success (LSS)* at Temple University Center for Research in Human Development and Education, Spring 2005, p. 2.
- Mamo, R. and Shavit, D. (2010) *To Be, to Know to Do. Events, Tools, Articles and Quotations of School managers' and Staff's Routine*, Rehovot: Moreshet Ya'akov. [Hebrew]
- Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, New-York: Harper and Row.
- Maslin-Ostrowski, P. (2013) *The Wounded Leader: Artistry of Storytelling for Professional Growth and Healing*, presented in North American Jewish Day School Conference at Arlington, Virginia.
- Mautner, M. (2008) *Law and Culture in Israel towards the 21st Century*, Tel Aviv: Am Oved. [Hebrew]
- Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*, 2nd edition, London: Sage.
- Maykut, P. and Morehouse, R., (1994) *Beginning Qualitative Research: a Philosophic and Practical Guide*, London: the Falmer Press.
- Maxwell, J. A. (1992) Understanding and validity in qualitative research, *Harvard Educational Review*, vol. 62, no. 3, pp. 279-299.
- Maxwell, J. A. (1996) *Qualitative Research Design*, Newbury Park, CA: Sage.
- McCarthy, M. M. (1999) 'The evolution of educational leadership preparation programs', in Murphy, J. and Louis, K. S. (eds.) *Handbook of research on educational administration*, 2nd edition (pp. 119-139), San Francisco, Jossey-Bass.
- McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton NJ: Van Nostrand.
- McCrae, R. R. and Costa Jr, P. T. (2012) *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*, Guilford Press.
- McDougall, W. (1933) *An Outline of Psychology*, 6th edition, London: Methuen.
- McKinley, W. (2010) Organizational theory development: displacement of ends? *Organization Studies*, vol. 31, no. 1, pp. 47-68.

- Mertens, D. (2005) *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*, 2nd edition, Boston: Sage.
- Michalski, G. (2012) 'Accounts receivable management in nonprofit organizations', *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, no. 68, pp. 83-96.
- Million, J. (1998) 'Where have all the school managers gone?', *Naesp Communicator*, vol. 21, p. 5.
- Miner J.B. (2006) *Organization Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*, Armonk, NY: M.E. Sharpe
- Ministry of Education, (1981) *Director General Circular 48/8*. Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Ministry of Education, Culture and Sport (1995) *Special Circular, 7*, Jerusalem: Ministry of Education, Culture and Sport. [Hebrew]
- Ministry of Education (1996) Director General's Special Circular (1996), Jerusalem: Ministry of Education, [Online], Available: http://www.education.gov.il/kavpatuach/download/A1_1_c.PDF [Hebrew]
- Ministry of Education, Culture and Sport (1997) *Religious Education Circular 5/97*, Jerusalem: Ministry of Education, Culture and Sport. [Hebrew]
- Ministry of Education (2005) *A Standard Based Education System*, Jerusalem: Ministry of Education, The Pedagogical Administration. [Hebrew]
- Ministry of Education (2009) Director General Circular, Section 8: Teachers, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Ministry of Education (2010a) *The School managers' Training Program 2010 – 2012*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Ministry of Education (2010b) Director General's Circular 2010/7, [Online] Retrieved on September 27th 2010 from: <http://cms.education.gov.i/EducationCMS/Applications/Mankal/EtsMedorim/8/8-4/HodaotVmeyda/H-2010-7-8-4-2.htm> [Hebrew]
- Ministry of Education (2012) *Director General circular 2012/8 (b)*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Ministry of Education (2013) *Director General circular 2013/8.4-1*, Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective, Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mischel, W. (2013) *Personality and assessment*, Psychology Press.
- Mitchell, D. E. and Encarnation, D. J. (1984) 'Alternative State Policy Mechanisms for Influencing School Performance', *Educational Researcher*, vol.13, no. 4, pp. 4-11.
- Molina-Azorin, J. F. (2012) 'Mixed Methods Research in Strategic Management Impact and Applications', *Organizational Research Methods*, vol. 15, no. 1, pp. 33-56.
- Moore, H. A. (1964) 'The ferment in school administration', in Griffiths, D. E. (ed.) *Behavioral science and educational administration*, (63rd NSSE year-book, Part II, pp. 11-32), Chicago:University of Chicago Press.
- Morrison, M. (2007) 'What do we mean by educational research?', in Briggs, A. R. J. and Coleman, M. (eds.) *Research Methods in Educational Leadership and Management*, London: SAGE Publications Ltd.
- Morse, J. M. (2003) 'Principles of mixed methods and multimethod research design', in Tashakkori, A. and Teddlie, C. (eds.) *Handbook of mixed methods research in social and behavioral research* (pp. 189-208) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mosley, P.A. (2013) 'Engaged Leadership: Understanding and Respecting the Shades of Gray', *Library Leadership and Management*, vol 27, no 3, llama.
- Murphy, J. (1992) *The Landscape of Leadership Preparation: Reframing the Education of School Administration*, Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Murphy, J. (1993) 'Ferment in school administration: Rounds 1-3', in Murphy, J. (ed.) *Preparing tomorrow's school leaders: Alternative designs*, Pennsylvania: UCEA, Inc.
- Murphy, J. (2001) *Re-culturing the profession of educational leadership: New Blueprints. Paper commissioned for the first meeting of the national commission for the advancement of educational leadership preparation*, pp. 19-21, Racine, Wisconsin.
- Murphy, J. and Forsyth (1999) *Educational Administration: A Decade of Reform*, Corwin Press Inc.
- Murphy, J. and Louis, K. S. (eds.) (1999) *Handbook on Research on Educational Administration*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, M. D. (2013) *Qualitative Research in Business and Management*, London:.

Sage.

Myung, J., Loeb, S. and Horng, E. (2011) 'Tapping the school manager pipeline: identifying talent for future school leadership in absence of formal succession management programs', *Educational Administration Quarterly*, vol. 47, no. 5, pp. 695-727.

Navon, D. and Shapira, R. (1989) 'Multiple Roles and Stake Holders in Israeli Primary Schools: Unexpected Outcome of Social-Educational Processes', in Belchinski, A. (ed.) *The Book of Isaac: Essays on Education*, Tel Aviv: Ministry of Education, pp. 64 – 85. [Hebrew]

NCLB (2002) <http://www.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/index.html>

Newlon, J. H. (1934) *Educational Administration as Social Policy*, New York: Scribner.

Newman, I. and Benz, C. R. (1998) *Qualitative-quantitative research: exploring the interactive continuum*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Newman, I., Ridenour, C. S., Newman, C. and DeMarco, G. M. P. Jr. (2003) 'Typology of purpose: a tool for thinking about research questions, designs, and mixed methods', in Tashakkori, A. and Teddlie, C. (eds.) *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, (pp. 167-188) Thousand Oaks, CA: Sage.

Newton, R. M. and Witherspoon, N. (2007) 'Recruiting Teachers, School managers and Superintendents: A Job Choice Theory Perspective', *Journal of Scholarship and Practice*, vol. 3, No. 4, pp. 37-43.

Nir, A. (2006) 'Empowering the School and the Trap of Centralization', in Inbar, D. *Towards an Educational Revolution*, (pp. 296 – 309), Van Leer Institute and Ha-Kibbutz Ha-Meuchad Publications. [Hebrew]

Nisan, M. (2001) 'Acknowledging the Value of Learning as Motivation in School', in Kaplan, A. and Assor, A. (2001) *Thought Education, 20, Motivation for learning: new Conceptions*, Jerusalem: Branco-Weiss Institute. (Hebrew)

Norton, J. (2002) *Preparing School Leaders: It's Time to Face the Facts*, Atlanta, Georgia: Southern Regional Education Board.

Noy, B. (1999) 'School, home, parents and the relationships between them', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 815-834), Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

- Noyman, I. (1994) 'The School Rabbi', *Bisde Hemed*, vol. 38, no. 3 & 4, pp. 5–8. [Hebrew]
- O'Connor, T. (2012) 'Theories of Bureaucracy', *MegaLinks in Criminal Justice*, [Online], Available: <http://www.drtoconnor.com/4090/4090lect02.htm>.
- Oji, S. N. (1980) 'Adult Development Is Implicit in Staff Development', *Journal of Staff Development*, vol. 1, no. 2, pp. 7-56.
- Oliveira, N. and Takahashi, N. (2012) *Automated organizations: Development and Structure of the Modern Business Firm*, New York, NY: Springer.
- Ololube, N. (2006) *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness and assessment*, Finland: University of Helsinki.
- Olson, L. (1999) 'Demand for school managers growing, but candidates aren't applying', *Education Week*, vol. 18, no. 25, pp. 1, 20-22.
- Oplatka, I. (2002) *Burn-Out and Renewal. The Story of Women School principals in Israel*, Beer-Sheva: Ben Gurion Universtiy of the Negev. [Hebrew]
- Oplatka, I. (2004) 'The school manager`s career stage: an absent element in leadership perspectives', *Leadership in Education*, vol. 7, no. 1, pp. 43-55.
- Optalka, I. (2007a) *Basics of Educational Administration: Leadership and Management in Educational Organizations*, Haifa: Pardess..[Hebrew]
- Oplatka, I. (2007b) 'Managing emotions in teaching: toward an understanding of motion displays and caring as on prescribed role elements', *Teachers college Record* vol. 109, no. 6, June 2007, pp. 1374-1400.
- Oplatka, I. (2009) 'Learning the school manager's future internal career experiences: An assessment of a unique school manager preparation program in Israel', *International Journal of Educational Management*, vol. 23, no. 2.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2008) *Education at a Glance*, [Online] Available: <http://www.oecd.org/dataoecd/23/46/41284038.pdf>
- OECD and CERI (1997) *Decentralization and School Improvement: New Perspective and Conditions for Change*, Israel: Ministry of Education [Hebrew]
- Oshrat, Y. (2005) *Induction. Magazine for Promoting Professional Leadership, Professionalism and Excellence*, Jerusalem: Ministry of Education, Pedagogical Administration, Primary Education Department. [Hebrew]
- Osipow, S.H. (1990) 'Convergence in theories of career choice and development: Review and prospect' *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, pp. 122-131.

- Parsons, F.(1909) *Choosing a vocation*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Patton, M. Q. (1980) *Qualitative Evaluation Methods*, Beverley Hills: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd edition, Newbury Park, Calif.: Sage.
- Pauline, L. (1999) 'Understanding the dimension of school culture: value orientations and value conflicts' *EAF.Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 48–76.
- Pazi, A. (1989) 'Obsolescence and update at different career stages: phenomenology perspective', *Human resources*, August, pp. 88–90 (VII). [Hebrew]
- Pedhazur, E. J. and Pedhazur-Schmelkin, L. (1991) *Measurement design and analysis*, Hillsdale, N. J: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Peel, H.A., Wallace, C., Buckner, K.G., Wrenn, S.L. and Evans, R. (1998) 'Improving leadership preparation programs through a school university, and professional organization partnership', *Nassp Bulletin*, vol. 82, no. 602, pp. 26-34.
- Perla, J. R. and Carifio, J. (2009) 'Toward a General and Unified View of Educational Research and Educational Evaluation', *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, vol.. 6, no. 11, pp. 38-55.
- Perry, W. G. (1970) *Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, NY, Harper and Row.
- Piantanida, M., Tananis, C.A. and Grubs, R. E. (2004) 'Generating Grounded Theory of/for Educational Practice: The Journey of Three Epistemorphs', *International Journal of Qualitative Studies in Education*, vol. 17, no. 3, pp. 325- 346.
- Pixey A.M., (2013), 'Engaged Leadership: Understanding and Respecting the Shades of Gray', *Library Leadership and Management*, vol. 27, no 3, llama.
- Plano Clark, V.L. (2005) *Cross-disciplinary Analysis of the Use of Mixed Methods in Physics Education Research, Counseling Psychology, and Primary Care*, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Poekert, P. E. (2012) 'Teacher leadership and professional development: examining links between two concepts central to school improvement', *Professional development in education*, vol. 38, no. 2, pp. 169-188.

- Popper, M. (1999) 'Leadership: the Forest and its Roads', in Gonen, E. and Zakai, A. (eds.) *Leadership and Developing Leadership from Theory to Practice*, (pp. 19–34), Ministry of Defense: School for the Development of Leadership. [Hebrew]
- Portin, B. S., Alejano, C. R., Knapp, M. S. and Marzolf, E. (2006) *Redefining Roles, Responsibilities, and Authority of School Leaders*, Center for the Study of Teaching and Policy.
- Pounder, D. G. and Merrill, R. J. (2001) 'Job Desirability of the High School principalship: A Job Choice Theory Perspective', *Educational Administration Quarterly*, vol. 37, no. 1, pp. 27–57.
- Putnam, L. (2001) 'The Language of Opposition: Challenges in Organizational Dispute Resolution', in Eadie, W. F. and Nelson, P. E. (eds.) *The Language of Conflict and Resolution*, (pp. 10-21), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. and Psenicka, C. (2001) 'A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance', *The International Journal of Conflict Management*, vol. 12, no. 3, pp. 191-211.
- Rasch, L. (2004) 'Employee performance appraisal and the 95/5 rule', *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 28, no. 5, pp. 407-414.
- Rasch, N., Breinin, A. and Avizi, A. (1993) *The Auxiliary System within the Education system. How Does It work? Who Does It Help?*, Jerusalem: Hebrew University, School of Education. [Hebrew]
- Report of the National Commission for Local Authorities' Affairs in Israel (Zanbar Commission) (1981) *Reforms in Local Authorities*. Jerusalem: Union of Local authorities. [Hebrew]
- Reshef, S. (1984) *Autonomy in Education – Background, Opportunities and Practical Principles*, Tel Aviv: Tel Aviv University and Ministry of Education. [Hebrew]
- Reshef, S. (1990) 'The school Autonomy – a new era in education', in Friedman, Y. (ed.) *Autonomy in School*, Jerusalem: Henrietta Szold Institute. [Hebrew]
- Richardson, L. (1999) School manager: a tougher job, fewer takers, *The Los Angeles Times*, p. a1.
- Robbins, S. P. (2000) *Essentials of Organizational Behavior*, 6th edition, Engelwood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
- Roberts, M. (2013) *Government Job Profile: school principal*, [Online] Available: <http://govcareers.about.com/od/Occupations/p/Government-Job-Profile-School-principals.htm>

- Rockart, J. F. and Short, J. E. (2012) 'IT in the 1990s: managing organizational interdependence, *Sloan Management Review*, vol. 30, no. 2.
- Rossman, G.B. and Wilson, B.L. (1994) 'Numbers and words revisited: Being "shamelessly eclectic"', *Quality and Quantity*, vol. 28, pp 315-327.
- Rothwell, W.J. (2010), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th edition, American Management Association, New York, NY.
- Rubinstein, I. (1995) 'Education Management – Information Technology and School Autonomy', in Ben-Zion, B., Telm, M. and Gev, Y., *Information Technology in Education Management*, U.K :Chapman and Hall for IFIP.
- Sabar Ben-Yehoshua, N. (1997) *The Qualitative Research in Teaching and Learning*. Ben Shemen: Modan. [Hebrew]
- Sabar Ben-Yehoshua, N. (2005) 'Reliability in Naturalistic Research', *Shvilei Mechkar*, vol. 12, pp. 28-29. [Hebrew]
- Sadovnik, R. A., Dworkin, A. G., Gamoran, A., Hallinan, M. and Scott, J. (2007) 'Conclusion: Sociological Perspective on NCLB and Federal Involvement in Education', in Sadovnik et al. (eds.) *No Child Left Behind and the Reduction of the Achievement Gap*, (pp. 359-373), Routledge - Taylor and Francis Group.
- Sandholtz, J.H. and Scribner, S.P. (2006) 'The paradox of administrative control in fostering teacher professional development', *Teaching and Teacher Education*, vol. 22, pp. 1104-1117.
- Sarasson, S. (1991) *The Predictable Failure of Educational Reform*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sarel, D. (2012) *How a School principals can help Optimal Emotional Processes in his School*, Lecture Delivered to New School principals. Avney Rosha, the Israeli Institute for School Leadership. [Hebrew]
- Savickas, M. L. (2001) 'Toward a Comprehensive Theory of Career Development: Disposition, Concerns, and Narratives', in Leong, F.T.L. and Barak, A. (eds.) *Contemporary Models in Vocational Psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow*, (pp. 295-320), Mahwah ,NJ: Lawrence Erlbaum.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., and van Vianen, A. E. (2009) 'Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no. 3, pp. 239-250.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass
- Schockel, B. H. (2013) 'Distribution of our occupational structure', *Proceedings of the Indiana Academy of Science*, vol. 65, pp. 169-173.
- Schneider, A. (2004) *Transforming Retired Military Officers into School principals in Israel*. PhD Thesis, Leicester: University of Leicester.
- Schneider, A. and Burton, S. (2006) An ideal type? The characteristics of effective school leaders. *Management in Education*, 19(2), 6-9.
- Schwandt, T. (2006) 'Opposition Redirected', *International Journal of Qualitative Studies in Education*, vol.. 19, no. 6, pp. 803-8.
- Sergiovanni, T. J. (1995) *The principalship: A Reflective Practice Perspective*, 3rd edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1999) *Rethinking Leadership*, Skylight Training and Publishing Inc.
- Sergiovanni, T. (2002) *The principalship: A Reflective Practice Perspective*, 6th edition, Tel Aviv: Open University. [Hebrew]
- Sever, R. (2005) 'The Role of Qualitative and Quantitative Research Paradigms as Grounds for Establishing Evidence for Decision Makers in the System', *Hachinuch, Shvilei Mechkar*, vol. 12, pp. 24–27. [Hebrew]
- Shachar, H. (2007) *Counseling the School as a System*, Chapter 8, Tel Aviv: Ramot. [Hebrew]
- Shadmi, H. (2009) *A Draft on Standards for Creation, Management and Supervision of School Culture and Climate*. [Online] Available: :<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi/aklim/aklimHinuchi/nediniyut/StandartAklim.htm>, Retrieved on September 27th 2010
- Shalev, N. (2008) *The Five Workers' Management Myths*, [Online] Available <http://www.nsg-consulting.com/siteFiles/1/37/4340.asp> [Hebrew]
- Shalom, D. (1996) 'Growth or “Drop” in Management – Promotion Dilemma. *Mashabei Enosh: Nihul Anashim Veasakim*, vol. 97 pp 18–22. [Hebrew]
- Shalom, D. (2003) 'School Culture and Its Connection to Integration Issues in Six-Year Schools' *Kesher Ayin Teachers' Association Periodical*, vol. 133 pp. 16–17. [Hebrew]

- Shani, A. (2001) 'Conflict as a Motivational School manager's Tool', *Status: Management Thinking Magazine*, p. 124. [Hebrew]
- Shapira, J. and Ben-Eliezer, U. (1989) *Fundamentals of Sociology*, Tel Aviv: Am Oved. [Hebrew]
- Sharan, S. and Hertz-Lazarovich, R. (1978) *Co-operation and Communication in School' Chapter 1: Approaches to School Improvement*, (pp. 13–45), Tel Aviv: Schocken Publishing [Hebrew]
- Sharan, S. and Shachar, H.(1991); *Organization and Staff Management in School*, Israel: Schocken Publication. [Hebrew]
- Sharan, S., Tahon, R. and Perach, Y. (1987) Is School an Organisation of Loose Ties?, *Readings in Organisation and Educational Administration*, vol. 14, pp. 5- 26. [Hebrew]
- Sharmeister, G. (2013). *Management and Leadership*, [Online] Available: <http://cafe.themarker.com/user/270927/>
- Sheehy, G. (1976) *Passages: Predictable Crises of Adult Life*, New York: Dutton.
- Shkedi, A. (2003) *Words of Meaning. Qualitative Research – Theory and Practice*, Tel Aviv: Ramot Publications, Tel Aviv University [Hebrew]
- Shkedi A. (2011) *The Meaning Behind the Words: Methodologies of Qualitative Research: Theory and Practice*, Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot. [Hebrew]
- Shlasky, S. and Alpert, B. (2007) *From Breaking Up reality to Constructing It as a Text. Ways of Writing Qualitative Research*, Tel-Aviv: MOFET Institute [Hebrew]
- Shuman, L. J., Besterfield-Sacre, M. and McGourty, J. (2005) 'The ABET “Professional skills”—Can they be taught? Can they be assessed?’, *Journal of Engineering Education*, vol. 94, no. 1, pp. 41-55.
- Silver, P. F. (1982) 'Administrator Preparation', in Mitzel, H. E. (ed.) *Encyclopedia of Educational Research*, 5th edition, vol. 1, pp. 49-59, New York: Free Press.
- Simpson, E. L. (1980) 'Adult Learning Theory: A State of the Art', in Lasker, H., Moore, J. and Simpson, E.L. (eds.) *Adult Development and Approaches to Learning*, (pp. 28-32), Washington, D.C.: National Institute of Education.
- Skinner, B. F. (1968) *The Technology of Teaching*, New York, Appleton-Century-Crofts.

- Slater, C. L. and Nelson, S. W. (2013) 'Awareness of Self and Others in School manager Preparation: An International Perspective' *Advances in Educational Administration*, vol. 19, pp. 291-312.
- Smith, J. A., Flowers, P. and Larkin, M. (2009) *Interpretative Phenomenological Analysis*, London: Sage Publications Ltd.
- Smith, R. M. (1982) *Learning How to Learn: Applied Learning Theory for Adults*, New York: Cambridge Books.
- Smith, W. F. and Andrews, R. L. (1989) *Instructional leadership how school managers make a difference*, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development,.
- Southworth, G. (2013) *Primary school leadership in context: Leading small, medium and large sized schools*, London: Routledge.
- Sparks, D., (2002) *Designing powerful professional development for teachers and school managers, national staff development council*, Oxford.
- Spears, H. (1953) *Improving the supervision of instruction*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Spillane, J. P. (2012) *Distributed Leadership*, vol. 4, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spring, J. H. (2013) *Deculturalization and the struggle for equality: A brief history of the education of dominated cultures in the United States*, New York: McGraw-Hill.
- Stake, R. (2005) 'Qualitative Case Studies', in Denzin, N. and Lincoln, U. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd edition, (pp. 443-466), Thousand Oaks, CA.: Sage.
- State of Israel (1953) *State Education Act*, [Online] Available: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Zchuyot/ChukimVeamanot/Chukim/ChokChinuchMamlachti1953.htm><http://www.college.ucla.edu/personnel/jobdesc/def.asp>
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (eds.) (1987) *Motivation and work behavior*.4th edition, New-York: McGraw-Hill.
- Super, D. E. (1957) *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, New York: Harper.
- Super, D. E. and Hall, D. T. (1978) 'Career development: Exploration and Planning', *Annual Review of Psychology*, vol. 29. pp. 333-372.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2010) 'Epilogue: current developments and emerging trends in integrated research methodology', in Tashakkori, A. and Teddlie, C. (eds)

(2010), *Sage Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, (pp. 803-926), California: Sage

Tatar, M. and Da'as, R. (2012) 'Teacher's perceptions of their significance towards their students: the effects of cultural background, gender, and school role', *European journal of psychology of education*, vol. 27, no. 3, pp. 351-367.

The National Task Force for Promoting Israeli Education (Dovrat Commission) (2005) *The National Education Program, because Each Child Deserves More*, Jerusalem: Ministry of Education, culture and sport, [Online] Available: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Ntfe/HdochHsofi/DochSofi.htm> [Hebrew]

Thompson, P. (2009) *School leadership – head on the block?*, London and New York: Routledge.

Tighe, R.W. and Rogers, F.W. (2006) *School Leadership Preparation: Lessons Learned from England*, Paper presented at UCEA conference, San Antonio, Texas.

Tight, M. (2012) *Education for Adults, Volume 1: Adult Learning and Education*, Abingdon, England: Routledge, Taylor and Francis.

Trotter Y. D. (2006) 'Adult Learning Theories: Impacting Professional Development Programs', *Delta Kappa Gamma Bulletin*, vol. 72, no. 2.

Tuckman, B. W. (1999) 'A Tripartite Model of Motivation for Achievement: Attitude/Drive/Strategy', [Online] Available: <http://all.successcenter.ohio-state.edu/all-tour/apa99paper.htm>

Ubben, G. C., Gerald, C., Hughes, L. W. and Norris, C. J. (2007) *The School manager - Creative Leadership for Excellence in Schools*, Pearson Education, Inc.

Ubben, G. C., Hughes, L. W. and Norris, C. J. (2011) *The school principal: Creative leadership for effective schools*, 7th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Unai, Y. (1999) 'Supervision of Educational Institutions – Inspection, Control, Guidance', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 565–583), Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

Venkatesh, V., Brown, S. A. and Bala, H. (2013) 'Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems', *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 1, pp. 21-54.

- Vergan, Y. (2006) *The Status of the School manager in the Education System*. Submitted to the Board of Education, Ministry of Education, Culture and Sport. Jerusalem: the Knesset, Research and Development Center. [Hebrew]
- Vilenski, Y. (2013) Young managers at the beginning of their way – tutoring integrated personal and professional training, [Online] Available: <http://www.yossivilenski.co.il/118360/%D7%90%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%9F-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%99%D7%9D-D7%A6%D7%A2%D7%99%D7%A8%D7%99%D7%9D>
- Volansky, A. (1999) 'The dialectic between decentralization and centralization', in Peled, E. (Ed.), *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 283-300), Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Volansky, A. and Habinski, A. (1998) 'The emerging role of school leadership in Israel: From external to internal control', *New Directions for School Leadership*, No. 9, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Vonk, J. H. C. and Schras, G. A. (1987) 'From beginning to experience teacher: A study of the professional development of teachers during their first four years of service', *European Journal of Teacher*, vol. 10, no. 1.
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wagner, A. and Manor, A. (2001) 'Motivating Workers in Three Moves', *Mashabei Enosh Monthly*, vol. 168. [Hebrew]
- Walker, D. and Myrick, F. (2006) 'Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure', *Qualitative Health Research*, vol.16, no. 4, pp. 547-559.
- The Wallace Foundation -Walsh, C. E. (ed.) (2012) *Education reform and social change: Multicultural voices, struggles, and visions*, London: Routledge .
- Wasagona, T. and Murphy, J. F. (2006) 'Learning from Tacit Knowledge: The impact of the internship', *The International Journal of Educational Management*, vol. 20, no. 2, pp. 226-287.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*' Translated by . M. Henderson and Talcott Parsons, The Free Press.
- West-Burnham, J. (1992) *Managing Quality in Schools*, Essex: Longman.
- Wilson, C. (2012) 'The Integrated Propulsion Strategy Theory: A Resources, Capability and Industrial Organization', *Journal of Management*, vol. 13, no. 5, p. 15.

Yair, G. and Inbar, D. (2006) 'Standards for Achievements in Education: Criteria, Stepping Stones or Obstacles?', in Inbar, D. (ed.) *Towards an Educational Revolution*, Van Leer Institute. Hakibbutz Ha'Meurchad. [Hebrew]

Yerkes, D. and Guaglianone, C. (1998) 'Where have all the high school administrators gone?', *Educational Leadership*, vol. 28, no. 2, pp. 10-14.

Yin, J. (2013) 'Optimization of the evaluation system for PE teaching quality', *International Journal of Applied Mathematics and Statistics*, vol. 42, no. 12, pp. 392-398.

Yogev, A. (1999) 'Jubilee of the Ministry of Education – a social perspective', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 151-152), Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

Yona, I. and Dahan, Y. (1999) 'The education system in a period of transition: from ruling collectivism to civil individualism', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 162-180), Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]

Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yuval, D. (1999) 'A historical view of fifty years of education in Israel: periods and dilemmas', in Peled, E. (ed.) *Fifty Years of Israeli Education*, (pp. 39-66), Jerusalem: Ministry of Education., [Hebrew]

Zifroni, A. (2006) 'Theory of Positive Organization and Management Practices Deriving from It', *Readings in Education, Society, Technology and Science*, Ort Israel [Hebrew]