

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

LEADERSHIP ÎN EDUCAȚIE

Coordonator științific: Profesor universitar Dr. Liviu Ilies

**Techoresh-Peleg Josepha**

Cluj-Napoca

2014

„Sarcina liderului este să conducă pe oamenii săi de unde sunt spre locuri unde nu au mai fost.”

Henry Kissinger

## Mulumiri

Aș dori să aduc sincere mulțumiri Profesorului universitar Liviu Ilies pentru sfaturile sale educative, sprijinul profesional, academic și în special pentru încrederea sa în abilitățile mele.

Și familiei mele;

Soțului meu drag și celui mai bun prieten al meu, Dr. Dvir Peleg, fiicelor mele Liron și Matan pentru sprijinul lor emoțional și dorința de a ajuta să găsesc soluții pentru fiecare dificultate pe care am întâlnit-o: mi-ați dat putere și încredere pe tot parcursul acestei călătorii.

## Cuprins

Mulțumiri	iii
Introducere	1
Capitolul 1: Aspecte teoretice cu privire la managementul și predarea în educație	14
1.1 Managementul și leadership-ul în educație: o analiză generală a stilurilor manageriale mai des întâlnite	18
1.2 Managementul prin obiective (MBO)	20
1.3 Cele patru stiluri de management	23
1.4 Stiluri de leadership întâlnite în sistemul de învățământ	28
1.5 Leadership managerial	34
1.5.1 Ce este leadership-ul?	35
1.5.2 Teoria de credit personal	40
1.5.3 Definiții suplimentare ale leadership-ului	42
1.6 Leadership-ul în educație	46
1.7 Principalele stiluri de management școlar	52
1.8 Clasificarea managerilor de școli în funcție de flexibilitatea comportamentală	54
1.9 Leadership-ul profesorilor ca învățare principală	56
1.10 Dezvoltarea educației în Israel	57
1.10.1 Introducere	57
1.10.2 Aplicarea legii	58
1.10.2.1 Obiectivele învățământului de stat în conformitate cu amendamentul la legea educației de stat, 2000	59
1.10.2.2 Elevii în sistemul de educație	62
1.10.2.3 Numărul mediu de elevi pe clasă în Israel	63
1.10.2.4 Dreptul la un certificat de înscriere la liceu în ultimul deceniu	65
1.11 Cadrele didactice și ultimele decenii – o prezentare generală	70
1.11.1 Cadrele didactice în sectorul arab	72
1.11.2 Prognoza Ministerului Educației de lipsă a profesorilor în Israel 2013	72
1.12 Cheltuielile naționale cu educația în Israel	74
1.13 Educația în Israel în contextul global	79
1.13.1 Comparația internațională	79
1.13.2 Excelența în școlile israeliene	85
1.13.3 De la funcționarea angajatului la funcționarea profesorului în sistemul de învățământ	86

1.13.3.1 Context	86
1.13.3.2 Funcționarea profesorului	91
1.13.3.3 Întârzierea profesorului	92
1.14 Dimensiunile angajamentului organizațional	92
1.14.1 Măsurarea fenomenului de absenteeism	96
1.14.1.1 Sfera de aplicare a absenteeismului angajaților în Israel și în alte țări	97
1.14.1.2 Absenteismul profesorilor: Sfera de aplicare a absenteeismului în Israel și în alte țări	98
1.14.2 Rezultatul absenteeismului angajaților	100
1.14.3 Modele care explică absenteeismul angajaților	101
1.15 Socializarea angajaților ca un model organizațional	102
1.15.1 Modelul de luare a deciziei al individului	104
1.16 Funcționare = performanța muncii	107
1.17 Stimulente pentru prevenirea absenteeismului	108
1.18 Rezumatul analizei literaturii de specialitate	110
Capitolul 2: Metodologia de cercetare	116
2.1 Context istoric	116
2.2 Obiectivul cercetării	118
2.3 Întrebări de cercetare	120
2.4 Ipoteze de cercetare	120
2.5 Prezentarea problemelor, explicații și critică	121
2.6 Contribuția cercetării	121
2.7 Stilul de leadership	122
2.8 Definiție și cadru teoretic	122
2.8.1 Legătura între satisfacție și nivelul de funcționare organizațională	124
2.9 Raționamentul cercetării	124
2.10 Variabilele cercetării	125
2.11 Metoda de cercetare	125
2.11.1 Analizarea chestionarului nr.1 cu ajutorul mai multor instrumente de cercetare și teste statistice	126
2.11.2 Analiza chestionarului nr. 2	128
2.12 Matricea cercetării	129

2.13 Populația de cercetare	129
2.14 Instrumente de cercetare	130
2.15 Structura chestionarului nr. 1	131
2.15.1 Construirea chestionarului nr. 1	131
2.15.2 Dezvoltarea secțiunii 3 a chestionarului nr. 1 (q.33)	133
2.16 Cercetarea de susținere intermediară	134
2.16.1 Partea 4 – chestionarul nr. 1	134
2.17 Limitările cercetării	136
Capitolul 3: Rezultatele cercetării	138
3.1 Procesarea statistică și examinarea ipotezelor	138
3.2 Analizele teoretice ale variabilelor contextului pentru examinarea atributelor probei	138
3.2.1 Descrierea populației de cercetare – variabilele contextului	138
3.3 Principalele puncte ale reformelor educaționale școlare	150
3.4 Analiza întrebărilor 19-32	173
3.5 Frecvențe	173
3.5.1 Partea 1: Profesorii de școală primară	174
3.5.2 Partea 2: Profesorii de liceu	174
3.6 Analiza descriptivă	161
Capitolul 4: Rezultate și descoperiri	175
4.1 Ipoteza de cercetare nr. 1	175
4.1.1 Funcționarea	175
4.1.1.1 Construirea grupurilor	176
4.1.2 Analiza primei dimensiuni a absenteismului pentru grupul de profesori de școală primară	177
4.1.3 Concluzie preliminară	177
4.2 Analiza celei de-a doua dimensiuni cu privire la testele pentru grupul de profesori de școală primară	178
4.3 Analiza celei de-a treia dimensiuni cu privire la procentul de participare la Ședințele școlii de către grupul de profesori de școală primară	178
4.4 Analiza primei dimensiuni cu privire la absenteismul profesorilor în licee	181
4.5 Analiza celei de-a doua dimensiuni – teste (profesori de liceu)	181

4.6 Analiza celei de-a treia dimensiuni: procentul de prezență la ședințele Școlii – profesori de liceu	182
4.7 Analiza celei de-a treia dimensiuni: procentul de prezență la ședințele de liceu	183
4.8 Rezultatele cercetării pentru ipoteza nr. 2	184
4.8.1 Întrebarea de cercetare nr. 2	184
4.8.1.1 Rezultate pentru grupul nr. 1 – profesori în licee	185
4.8.1.2 Rezultate pentru grupul nr. 2 – profesori în licee	188
4.9 Rezultate pentru ipoteza de cercetare nr. 3 (satisfacția rolului)	191
4.10 Cercetare de susținere	194
4.10.1 Concluzii și rezultate	194
4.11 Discuția concluziilor cercetării de susținere – chestionarul nr. 2	195
4.12 Importanța cercetării	197
 Capitolul 5: Discuție	 198
5.1 Rezultate din chestionarul nr. 1	198
5.1.1 Discuția rezultatelor primei ipoteze de cercetare	198
5.1.2 Discuția rezultatelor cu privire la a doua ipoteză	199
5.1.3 Discuția concluziilor cu privire la a treia ipoteză	200
5.1.4 Discuția variabilei explicative a absenteismului manifestată în acest studiu	201
5.1.5 Analiza în acest studiu	204
 Capitolul 6: Instrumente pentru predicția satisfacției profesorului ca o oglindă și Reflexie a stilului de leadership al managerului	 207
6.1 Raționamentul	207
6.2 Rezultate	208
 Capitolul 7: Concluzii și recomandări	 210
7.1 Concluzii	210
7.2 Recomandări	211
7.2.1 Recomandări pentru moduri de a crește satisfacția angajatului/profesorului	211
7.2.2 Recomandări pentru moduri de a crește satisfacția și a reduce numărul de zile de absenteism în rândul profesorilor și moduri de a crește angajamentul funcțional al profesorilor în sistem	214

Bibliografie	218
Literatura de context	229
Anexe	238
Anexa nr. 1 Chestionare	238
Chestionar nr. 1: Informații de bază	238
Chestionar nr. 2: Studiul suport pentru întrebarea nr. 33 în chestionarul 1	248
Anexa nr. 2: Tabele statistice	250
Anexa nr. 3: Alte teste statistice	265
Lista de tabele	
Tabelul nr. 1: Descrierea stil de management	25
Tabel nr.2: Atributele stilului de leadership (în viziunea lui Bales, în Popper, 1994)	38
Tabel nr. 3: Clasificarea directorilor de școală în funcție de flexibilitatea în conducere	55
Tabel nr.4: Date generale privind educația în Israel	61
Tabel nr.5: Date privind școlile în Israel	61
Tabel nr. 6: Principalele date cu privire la sistemul de învățământ	62
Tabel nr. 7: Elevii în instituțiile de învățământ evreiești	62
Tabel nr.8a. Numărul mediu de elevi per clasă în Israel pe an	64
Tabel nr.8b. Numărul mediu de elevi per clasă în Israel	65
Tabel nr.9: Procentul de acordare a certificatului de înscriere la liceu, 2005-2012	66
Tabel nr.10: Date cu privire la drepturi în sectorul non-evreiesc (excluzând Ierusalimul de Est: 2010-2011)	69
Tabel nr.11: Cadrele didactice conform gradului educațional și atributele selectate în educația evreiască, 1990-2005	71 Tabel
nr.12: Prognoza Ministerului Educației de lipsă a profesorilor în Israel, 2012	73
Tabel nr.13: Numărul mediu de elevi per profesor, 2007-2013, în învățământul primar, sectoarele arabe și evreiești	74
Tabel nr.14: Numărul mediu de elevi per profesor, 2007-2013, în învățământul secundar, sectoarele arabe și evreiești	74
Tabel nr.15: Numărul mediu de elevi per profesor, 2007-2013, în învățământul liceal, sectoarele arabe și evreiești	75
Tabel nr.16: Cheltuielile cu educația în bugetul obișnuit în funcție de principalele componente (milioane de NIS la prețuri 2008)	76
Tabel nr.17: Populația după vârstă – Israel și țările OECD	77
Tabel nr.18: Salariul orar al profesorilor, 2007-2008, cu +15 ani de experiență	78



Tabel nr.19: Cauzele epuizării la profesori și atributele lor	90
Tabel nr. 20: Sectorul muncii: atribute socio-demografice (q0)	250
Tabel nr. 21: Vârsta: atribute socio-demografice (procentaj) – întrebarea nr.(q1)	250
Tabel nr. 22: Genul – atribute socio-economice	250
Tabel nr. 23: Situația familială – atribute socio-economice (q3)	251
Tabel nr. 24: Educația – atribute socio-economice (q4)	251
Tabel nr. 25: Eu predau la grupa de vârstă – atribute socio-economice (q5-1-a)	251
Tabel nr. 26: Eu predau la o altă grupă de vârstă – atribute socio-economice (q5_1-b)	252
Tabel nr. 27: Eu predau la un anumit profil – atribute socio-economice (q5_2)	252
Tabel nr. 28: Eu predau în sector (q5_3_Grupe)	252
Tabel nr. 29: Școala face parte din reformă (întrebarea nr.6) (q6_a)	253
Tabel nr. 30: Eu aparțin de reformă (atribute socio-economice procentaj) (q7)	253
Tabel nr. 31: Tu predai în alte școli? (q8)	253
Tabel nr. 32: Vechimea în predare în această școală – atribute (q9)	254
Tabel nr. 33: Vechimea în predare în această școală (q10)	254
Tabel nr. 34: Studiezi pentru o diplomă? (q11_a)	255
Tabel nr. 35: Ai fost în străinătate anul trecut? (q12)	255
Tabel nr.36: Când vei lua următorul an sabatic? (q13)	255
Tabel nr. 37: Când a fost ultimul tău an sabatic? (q14)	256
Tabel nr. 38: Când crezi că vei fi pregătit pentru pensionare? (q15)	256
Tabel nr. 39: La câte clase predai? (q18)	256
Tabel nr. 40: Câte zile ai lipsit de la școală de la începutul anului curent? (q19)	
(q19nou)	257
Tabel nr. 41: Câte zile ai lipsit de la școală de la începutul anului școlar din alte motive decât de sănătate? (a20nou)	257
Tabel nr. 42: Câte zile ai lipsit de la școală din motive medicale fără adeverință medicală (q21_nou)	258
Tabel nr. 43: Câte zile ai lipsit de la școală din motive medicale cu adeverință medicală? (q22_nou)	259
Tabel nr. 44: Câte zile ai lipsit de la școală câteva ore de la începutul anului școlar? (q23_nou)	259
Tabel nr. 45: Câte teste efectuezi în medie per clasă/grup la fiecare 6 luni? (q24_nou)	259
Tabel nr. 46: Câte teste dai în medie per clasă/grup la fiecare 6 luni? (q25_nou)	260
Tabel nr. 47: Cât de des ai întârziat la clasă în ultimul an? (q26_nou)	260

Tabel nr. 48: Intenționezi să iei concediu medical „declarat” în acest an? (q27)	260
Tabel nr. 49: Intenționezi să iei concediu medical „declarat” anul viitor? (q28_da_nu)	261
Tabel nr. 50: Câte zile ai luat anul trecut pentru boala copilului/a unei rude? (q29)	261
Tabel nr. 51: La câte zile de training în școală ai participat anul trecut? (q30_nou)	262
Tabel nr. 52: La câte ședințe de cadre didactice ai participat anul trecut? (q31 nou)	262
Tabel nr. 53: La câte ședințe școlare ai participat anul trecut? (q32 nou)	263
Tabel nr. 54: Ai recomanda unui prieten să predea în școala în care predai? (q33)	263
Tabel nr. 55: Profesorii de școala primară și liceu	263
Tabel nr. 56: Cum definesc profesorii de școala primară stilul de management al managerului lor?	264
Tabel nr. 57: Profesorii de liceu	264
Tabel nr. 58: Rezultatele obținute pentru grupul 1 de profesori de școala primară	176
Tabel nr. 59: Rezultatele pentru grupul nr.1	176
Tabel nr. 60: Rezultate pentru grupul nr.2 – grupul profesorilor de liceu	180
Tabel nr. 61: Rezultate pentru grupul nr.2 – grupul profesorilor de liceu	180
Tabel nr. 62: Satisfacția profesorilor de liceu vs. Stilul de management	186
Tabel nr. 63: Satisfacția profesorilor de liceu vs. Stilul de management	186
Tabel nr. 64: Statistica de grup	187
Tabel nr. 65: Profesorii de liceu:	188
Tabel nr. 66: Statistica de grup (Profesorii de liceu)	189
Tabel nr. 67: Concluzii și rezultate pentru grupul 1: profesorii de școala primară	190
Tabel nr. 68: Rezultate pentru grupul 2	192
Tabel nr. 69: Concluzii și rezultate pentru grupul 2: profesorii de liceu	193
Tabel nr.70: Cercetare de susținere	194
Tabel nr.71: Numărul de profesori în școala primară	208
Tabel nr. 72: Numărul de profesori care lucrează în școala primară (q34-stil managerial)	208
Tabel nr. 73: Instrument de predicție (1)	209
Tabel nr. 74: Instrument de predicție (2)	209
Lista de grafice	
Grafic nr.1: Rata de creștere pe deceniu	63
Grafic nr.2: Acordarea certificatului de absolvire a liceului în ultimul deceniu după an	66
Grafic nr.3: Segmentarea după deceniu în sectoarele arabe și evreiești	70
Grafic nr.4: Sectorul muncii: atribute socio-demografice (q0)	140

Grafic nr.5: Vârsta – atribute socioeconomice (procentaj) întrebare (q1)	141
Grafic nr.6: Genul – atribute socio-economice	142
Grafic nr.7: Situația familială: atribute socio-economice (q3)	143
Grafic nr.8: Educația – atribute socio-economice (q4)	143
Grafic nr.9: Eu predau la grupa de vârstă – atribute socio-economice	144
Grafic nr.10: Eu predau la altă grupă de vârstă – atribute socio-economice (q5_1-b)	145
Grafic nr.11: Eu predau la un anumit profil – atribute socio-economice	146
Grafic nr.12: Eu predau în sector (q5_3_grupe)	147
Grafic nr.13: Școala face parte din reformă (întrebarea nr.6) (q6_a)	148
Grafic nr.14: Eu aparțin de reformă – atribute socioeconomice (procentaj) (q7)	149
Grafic nr.15: Tu predai în alte școli? (q8)	151
Grafic nr.16: Vechimea în această școală – atribute (procentaj) (q9)	152
Grafic nr.17: Vechimea în această școală (q10)	153
Grafic nr.18: Tu studiezi pentru o diplomă? (q11_a)	154
Grafic nr.19: Ai fost în străinătate anul trecut (q12)	155
Grafic nr.20: Când vei lua următorul an sabatic?	156
Grafic nr.21: Când a fost ultimul tău an sabatic (q14)	156
Grafic nr.22: Când crezi că vei fi pregătit să te pensionezi? (q15)	157
Grafic nr.23: Roluri în școală – atribute (q16)	158
Grafic nr.24: Ce disciplină predai? (q17)	158
Grafic nr.25: La câte clase predai? (q18)	159
Grafic nr.26: Câte zile ai lipsit de la școală de la începutul anului curent? (q19) (q19nou)	160
Grafic nr.27: Câte zile ai lipsit de la școală de la începutul anului școlar din alte motive ecât de sănătate? (a20nou)	161
Grafic nr.28: Câte zile ai lipsit de la școală din motive medicale fără adeverință medicală (q21_nou)	162
Grafic nr.29: Câte zile ai lipsit de la școală din motive medicale cu adeverință medicală? (q22_nou)	163
Grafic nr.30: Câte zile ai lipsit de la școală câteva ore de la începutul anului școlar? (q23_nou)	164
Grafic nr.31: Câte teste efectuezi în medie per clasă/grup la fiecare 6 luni? (q24_nou)	165
Grafic nr.32: Câte teste dai în medie per clasă/grup la fiecare 6 luni? (q25_nou)	166
Grafic nr.33: Cât de des ai întârziat la clasă în ultimul an? (q26_nou)	166
Grafic nr.34: Intenționezi să iei concediu medical „declarat” în acest an? (q27)	167

Grafic nr.35: Intenționezi să iei concediu medical „declarat” anul viitor? (q28_da_nu)	168
Grafic nr.36: Câte zile ai luat anul trecut pentru boala copilului/a unei rude? (q29)	169
Grafic nr.37: La câte zile de training în școală ai participat anul trecut? (q30_nou)	170
Grafic nr.38: La câte ședințe de cadre didactice ai participat anul trecut? (q31 nou)	171
Grafic nr.39: La câte ședințe școlare ai participat anul trecut? (q32 nou)	172
Grafic nr.40: Cum definesc profesorii care predau la școala primară stilul de management al managerului lor?	173
Grafic nr.41: Cum definesc profesorii de școala primară stilul managerial al managerului lor?	174
Grafic nr.42: Analiza primei dimensiuni cu privire la absenteismul pentru grupul de profesori de școala primară	177
Grafic nr.43: Analiza celei de-a doua dimensiuni cu privire la testele pentru grupul de profesori de școala primară	178
Grafic nr.44: A treia dimensiune cu privire la procentul de prezență la ședințele școlare primare	180
Grafic nr.45: Analiza primei dimensiuni – absenteismul profesorului de liceu	181
Grafic nr.46: Analiza celei de-a doua dimensiuni – teste: profesori de liceu	182
Grafic nr.47: Analiza celei de-a treia dimensiuni: procentul de prezență la ședințele școlare în rândul profesorilor de liceu	183
Grafic nr.48: Analiza celei de-a treia dimensiuni cu privire la procentul de prezență a profesorilor de liceu la ședințele școlare	184
Grafic nr.49: Grupul nr.1 – profesorii de școala primară	187
Grafic nr.50: Grupul nr.2: Profesorii de liceu	189

#### Lista de figuri

Figura nr. 1: Metoda managementului calității generale	23
Figura nr. 2: Cele patru stiluri de management	24
Figura nr. 3: Adaptarea stilului managerial la situație	26
Figura nr. 4: Stiluri de leadership	28
Figura nr. 5: Relații de reciprocitate între stiluri de leadership și conveniența situațională	39
Figura nr. 6: Liderul, atribute situaționale și atributele profesorilor	40

Figura nr.7: Stiluri de leadership – între îndrumarea sarcinii și îndrumarea oamenilor	41
Figura nr. 8: Două supoziții de leadership de bază	42
Figura nr. 9: Cinci cercuri de angajament	94
Figura nr. 10: O legătură negativă între absenteism și un nivel scăzut de performanță	107
Figura nr. 11: Obiectivul cercetării	119
Figura nr. 12: Ipotezele cercetării	121
Figura nr. 13: Modelul de cercetare	125

### **Cuvinte cheie:**

Lider, Manager –management, conducere managerială, satisfacție, funcționare sistemică, stiluri de conducere, manager orientat spre sarcină, lider orientat spre sarcină, manager orientat spre oameni, lider orientat spre oameni, întrebare-cheie

### Rezumat

Prezentul studiu se ocupă cu funcționarea profesorilor în școlile primare și licee ca rezultat al stilului de management și managementului realizat de administratorul școlii în care aceștia lucrează. Studiul se centrează pe impactul stilului de leadership în management asupra nivelului de funcționare al profesorilor.

S-au scris multe începând din 1977 cu privire la importanța cercetării stilului de leadership și implicațiilor sale pentru nivelul funcționării. În majoritatea teoriilor despre funcționarea organizațională tipurile de management se împart în patru (conform Adizes, 2002): executantul, administratorul, inițiatorul și deliberatorul și familiarul, vorbitorul, implicatul și împuternicitul (Blanchard & Hersey, 1988).

Acestea și alte modele prezintă tipuri de administratori pe axe diverse. Această împărțire este o adăugire la alți factori precum maturitatea profesională și psihologică a angajaților și managerilor.

Acest studiu este bazat, printre altele, pe modelul situațional al lui Reddin (1967, 1969). Modelul original legat de un sistem pe două axe, unul orientat spre oameni și celălalt spre sarcină. Un alt ax ține de disponibilitatea angajaților de a realiza sarcina stabilită. Din mulții mei ani de experiență în conducerea unei instituții de învățământ și muncă în sistemul de învățământ izraelian, mi-am dat seama că pentru a examina obiectiv eficiența managementului, ar trebui să simplific modelul și să mă concentrez pe aceste axe.

Combinarea celor două axe – axa orientată spre oameni și axa orientată spre sarcină – conduce la patru stiluri diferite de management și atitudine față de angajat, în acest caz, profesorul.

Printre cercetătorii în leadership, nu există o opinie unanimă cu privire la definiția termenului de leadership și leadership managerial. Liderul, în sensul larg al cuvântului, este

definit ca o persoană care conduce un grup, care are autoritatea de a lua decizii și stabili modul de acțiune cu privire la stilul de viață al grupului său. Liderul își preia autoritatea din acordul celor care l-au acceptat ca lider al lor și recunoașterea lor a acestui leadership îl ajută pe lider în munca sa (Pasternak, 2001).

Concentrarea numai pe lider nu permite înțelegerea profundă a subiectului leadership-ului, pentru că leadership-ul este ca o flacără în care trei componente trebuie să se conecteze și să existe în timp – scânteia (liderul), materialul inflamabil (cei conduși) și circumstanțele (oxigenul) fără de care focul nu va arde în timp. Integrarea și iterația între aceste trei componente este fenomenul de leadership (Popper, 1998). Relațiile reciproce între lider, cei conduși și circumstanțele în care se găsesc ei reprezintă fenomenul de leadership. Dezvoltarea importantă în gestionarea acestui subiect de leadership a avut loc în urma contribuției lui Max Weber care a subliniat percepția subiectivă a celor conduși cu privire la liderul lor. Acest concept a contribuit la dezvoltarea tipurilor de gândire și cercetare care privesc leadership-ul ca pe un set de relații de reciprocitate între lideri și cei conduși de aceștia.

Una dintre diferențierile de bază în studiile cu privire la comportamentul de leadership este aceea între orientarea spre sarcină și orientarea spre oameni. Pentru liderul orientat spre sarcină, sarcina, obiectivele și structurarea unui mod de a le realiza conduc ordinea sa de priorități. Pentru liderul orientat spre oameni – liderul social – nevoile angajaților, așteptările și emoțiile lor stau înaintea executării sarcinii. S-au spus multe în istorie despre diferențele dintre un lider și un manager. Întrebarea care se pune este dacă există diferențe între management și leadership? Care este diferența între un lider și un manager? Poate orice manager să fie un lider? Există un bun manager care nu este un bun lider? Sau există un bun lider care nu este un bun manager? Multe studii și teorii au fost dezvoltate pe acest subiect și părerile sunt împărțite.

În opinia lui Cuban (1988:190) există peste 350 definiții ale leadership-ului, dar nu există un răspuns clar fără echivoc la întrebarea ce separă liderii de cei care nu sunt lideri. O componentă cheie în multe definiții ale leadership-ului este existența procesului de influență. Perspectiva lui Yukl (2000) este întărită de Leithwood (2001) și Harris (2002) care ambii susțin leadershipul descentralizat, care este o alternativă la modelele suplimentare de leadership ierarhic. Este posibil să definim un lider când există unul din următoarele trei condiții:

1. O personalitate unică
2. Disponibilitatea celor conduși să accepte și să îndeplinească dorințele liderului

### 3. Crearea unor circumstanțe și condiții speciale (timp și situație)

Relații reciproce există între cele trei componente ale definiției unui lider.

Nemenținerea uneia dintre ele poate conduce la anularea procesului de conducere.

Liderii pot fi clasificați în funcție de sursa lor de împuternicire. În acest caz, vom distinge diverse criterii pentru definirea leadership-ului.

Unul poate face distincția între diferite tipuri de leadership.

1. Liderul autocrat care pare a fi un dictator și un lider patriarhal.
2. Liderul democratic care este descris ca un lider democrat și liberal.

În paralel cu aceștia, în metodele de leadership sunt managerul orientat spre sarcină care gestionează organizația subliniind atingerea obiectivelor și managerul orientat spre oameni, care conduce organizațiile protejând și luând în considerare angajatorul, cu control flexibil și încredere în motivația înaltă care conduce la atingerea obiectivelor.

Când am comparat managerul cu liderul în revizia literaturii de specialitate în acest studiu, am putut distinge patru mari abordări secundare:

1. Există o diferență între leadership și management.
2. Managementul este o parte a leadership-ului.
3. Leadershipul este o parte a managementului.
4. Managementul și leadershipul sunt unul și același lucru și nu pot fi separate.

În vederea acestor patru puncte de vedere menționate în revizia literaturii de specialitate, în mod clar, trei din cele patru abordări nu diferențiază și nu separă leadershipul de management. Întotdeauna va exista un grad de amestec între leadership și management. De aici, ele se întrepătrund și sunt chiar același lucru.

Revizia literaturii de specialitate a dat naștere conceptului prin care diverse abilități pot fi cu greu separate. Un bun manager ar trebui să fie de asemenea un lider și un bun lider trebuie să fie și manager.

Un manager nu lucrează singur. Esența muncii administrative a managerului este prin alții care funcționează în numele lui. Acesta este atributul managerial de bază. Pentru că așa stau lucrurile, managerul trebuie să îi pună pe alții să îndeplinească ordinele sale și să motiveze personalul său să realizeze sarcinile. Aceasta devine sarcina sa principală. Denumirea generală pentru această sarcină, care nu este decât un șir vast de sarcini manageriale, este leadership. În acest caz, datorită definiției, fiecare manager trebuie să fie un lider, deoarece este capabil să realizeze ceea ce i se cere numai prin oamenii săi. În plus, pentru că obținerea obiectivelor organizaționale depinde de abilitatea managerilor în



organizație de a motiva, leadershipul este dinamica motivației care este generată prin procesul managerial.

Leadershipul este prin urmare compus din acțiuni simbolice și practice. Comportamentul managerului ca lider poate fi privit ca o secvență continuă de acțiuni asociată îndeaproape cu viziunea sau cu valorile cheie în care crede. Consecvența și claritatea acestei legături între comportament și viziune și valori sunt sursa creditului acordat managerului ca lider și încrederea acordată acestuia se datorează acestui fapt. Modul în care un manager proiectează cadrul fizic și evenimentele organizaționale și simbolurile oferă oamenilor săi indicii clare legate de ideile și intențiile sale. Cu cât este mai mare consecvența între diversele componente menționate mai sus, cu atât mai mare va fi impactul leadershipului său asupra organizației. Există un element de suprapunere între termenii leadership și management. Cuban (1988) sugerează una din cele mai clare diferențieri între ei. În opinia sa, leadershipul înseamnă influențarea activităților altora pentru a atinge obiectivele dorite. Liderii sunt oamenii care modelează obiectivele, motivațiile și acțiunile altora. Ei inițiază frecvent schimbarea pentru a atinge țintele noi și țintele existente. Leadershipul solicită multă creativitate, energie și antreprenoriat: managementul este menținerea eficientă a ordinii organizaționale existente. Un bun management se bazează adesea pe abilități de leadership, dar rolul în general implică mai multă menținere decât schimbare. Eu acord importanță atât managementului cât și leadershipului și acord o valoare specială unuia dintre ei pentru că circumstanțe și timpuri diferite necesită reacții diferite.

O viziune clară este esențială pentru stabilirea tipului și direcției de schimbare, dar în aceeași măsură, este important să asigure aprecierea efectivă a inovațiilor și execuția efectivă a celorlalte sarcini școlare. Succesul școlii necesită atât leadership, cât și management.

Leadershipul și managementul nu sunt același lucru, dar ambele sunt importante. Organizațiile cu o suprasaturație de management și o penurie de management își pierd în cele din urmă spiritul și scopul. Organizațiile cu lideri puternici și carismatici, al căror management este prost, pot decola, dar se vor prăbuși la scurt timp. Provocarea pe care o are o organizație modernă solicită de la manager o perspectivă obiectivă, precum și o viziune și un angajament pe care leadershipul inteligent le creează (Bolman & Deal, 1997). Eficiența organizațională depinde de calitatea leadershipului.

Școala este o organizație cu toate scopurile și când ajungem să examinăm aranjamentele de muncă într-o asemenea organizație înțelegem că referirea se face la angajamentul profesorului față de organizație. Angajamentul față de școală include două dimensiuni: eficiența și considerația. Angajamentul față de școală este definit ca intensitatea

identificării și implicarea profesorului în evenimentele școlii – aceasta este dimensiunea eficientă și evaluarea sa a școlii, care este nivelul compensației pentru șederea lui acolo este dimensiunea considerației (Reyes, 1990, în El-Majid, 2007).

Structura acestei studii

Capitolul 1 oferă o revizie a literaturii de cercetare, care cuprinde patru sub-capitole:

- a) Management – metode de management generale și metode acceptate în școală în mod special
- b) Leadership – metode de leadership generale și metode de leadership managerial între managerii de școală în general
- c) Structura sistemului de învățământ în Israel – domeniul de cercetare în acest studiu
- d) Relațiile angajat-manager – centrarea pe profesori în sistemul de învățământ în general și în sistemul de învățământ în Israel în particular

Capitolul 2 prezintă metodologia de cercetare, cu două aspecte de bază:

1. Dorința de a examina influența celor două stiluri de leadership managerial: stilul de leadership orientat spre sarcină și stilul de leadership orientat spre oameni, cu componentele funcționării sistemice a profesorilor în școală
2. Dorința de a examina legătura între satisfacția profesorului și nivelul de funcționare sistemică care rezultă din percepția lor asupra stilului de leadership al managerului.

S-au pus trei întrebări de cercetare:

1. Există o legătură între percepția profesorului cu privire la manager ca un manager orientat spre sarcină sau un manager orientat spre oameni și nivelul sistemic al funcționării profesorului în școală?
2. Există o legătură între satisfacția percepției profesorului și stilul de leadership administrativ în funcție de percepția profesorului despre manager?
3. Există o legătură între satisfacția de percepție a profesorului și nivelul funcționării sistemice a profesorului în școală?

Revizia literaturii de specialitate a descoperit că metodele manageriale pot influența nivelul funcționării, motivația, satisfacția profesorului, nivelul de absenteism și nivelul de execuție a diverselor sarcini impuse profesorului.

Cercetarea prezintă multe și diverse metode care indică cum trebuie să se comporte un manager în diverse situații. În literatură un manager orientat spre sarcină este mai intransigent și poate ridica nivelul funcționării în sistem și randamentul profesorului, dar, pe

de altă parte, relațiile umane sunt afectate și apar probleme de disciplină, în timp ce stilul orientat spre oameni va conduce la probleme diferite.

Inovația în modelul propus în acest studiu rezidă în examinarea pentru prima dată a abilității de a prezice funcționarea sistemică a profesorilor într-un mediu managerial definit.

Utilizarea dimensiunii de absenteism ca factor de predicție este un proces de explorare a unui eveniment viitor prin exploatarea celui prezent într-un mod predeterminat.

## 5

De aici se poate concluziona că stilul personal al managerului, leadershipul și sensibilitatea la mediu vor fi în mod direct factori decisivi pentru profesorii care lucrează în sistem. De aici, studiul are trei ipoteze de cercetare:

1. O legătură va fi găsită între percepția profesorului despre stilul de leadership administrativ a managerului ca director orientat spre sarcină sau ca manager orientat spre oameni și nivelul de funcționare sistemică a profesorului în școală
2. O legătură va fi găsită între satisfacția de percepție a profesorului și percepția sa asupra stilului de leadership managerial al directorului ca un manager orientat spre sarcină sau un manager orientat spre oameni.
3. O legătură va fi găsită între satisfacția de percepție a profesorului și nivelul de funcționare sistemică a profesorului în școală

Variabilele cercetării

1. Stilul de leadership managerial – stilul de leadership orientat spre sarcină sau stilul de leadership orientat spre oameni
2. Satisfacția profesorului – construită în funcție de cercetarea de susținere suplimentară
3. Nivelul de funcționare este examinat din trei dimensiuni:
  - a) Absenteismul de la muncă
  - b) Efectuarea de teste și examene
  - c) Rata de participare la ședințele școlii

Studiul combină două metode de cercetare principale – cercetarea calitativă și cercetarea cantitativă. Prima populație de cercetare (chestionarul 1) a fost un grup aleatoriu de 580 profesori care lucrează în școlile primare și licee din diverse sectoare și sexe, care caracterizează populația profesorilor în Israel.

Chestionarul nr.2 a fost construit pentru a consolida și sprijini întrebarea nr. 33 din primul chestionar și a fost distribuit la 48 profesori în sistemul de învățământ. Această populație a fost diferită de primul grup: profesorii din școala primară și liceu care percep pe managerul lor ca având un stil de leadership orientat spre oameni sunt un grup mai omogen cu

mai puțină varianță comparativ cu profesorii care percep pe managerul lor ca fiind orientat spre sarcină. Profesorii care au lucrat sub un manager definit de ei ca orientat spre oameni sunt profesorii care vor recomanda unui prieten să predea în școala lor, de exemplu, sunt mai mulțumiți de locul lor de muncă și lipsesc mai puțin de la școală.

Profesorii care percep pe managerul lor ca având un stil managerial orientat spre oameni vor executa mai multe sarcini, vor participa la mai multe ședințe ale școlii și vor participa la mai multe activități ale școlii.

Dacă comparăm grupul de profesori de școala primară și liceu care percep pe managerul lor ca fiind orientat spre sarcină, vom descoperi că profesorii care aparțin acestui grup sunt un grup mai puțin omogen cu mai multă varianță. Ei sunt profesori care vor recomanda mai puțin unui prieten să vină să predea la școala lor, sunt mai puțin mulțumiți. În ce privește absenteismul, eu am descoperit că nivelul de absenteism al acestor profesori este mai ridicat comparativ cu grupul care percepe pe managerul lor ca fiind orientat spre oameni.

Profesorii care percep pe managerul lor ca fiind orientat spre sarcină vor realiza mai puține sarcini și vor participa la mai puține activități școlare.

Angajamentul organizațional este definit ca legătura dintre lucrător și organizația în care acesta este angajat, astfel încât angajații vor avea un înalt angajament față de organizație și vor împărtăși valorile ei și se vor identifica cu obiectivele ei (Lambert & Hogan, 2009). Analog, angajații care simt angajament organizațional, se identifică cu obiectivele și țelurile organizației lor și angajații care doresc să rămână în organizație vor fi pregătiți să dea mai mult din ei în realizarea sarcinilor zilnice la locul lor de muncă (Vitell & Singhapakdi, 2008).

Obiectivul acestui studiu este examinarea legăturii între percepția profesorilor despre stilul de leadership managerial al managerului școlii în care lucrează și funcționarea sistemică a profesorului când funcționarea este examinată din trei dimensiuni: absenteism, efectuarea de teste și examene și rata de participare la ședințele școlii, precum și legătura între satisfacția profesorului cu privire la locul de muncă, ca și consecință a stilului de leadership și ca un factor care influențează funcționarea sistemică a profesorului. Aceasta are scopul de a crește eficiența managerilor de școală și a îmbunătăți munca profesorilor din dorința de a îmbunătăți satisfacția lor și a ridica nivelul de funcționare, pentru a preveni epuizarea psihică a profesorului și a reduce absenteismul și plecarea din sistem. Trebuie reținut că nivelul de funcționare al profesorilor este unul din principalii factori pentru succesul elevilor și ulterior, pentru succesul sistemului de învățământ în împuternicirea cetățenilor și succesul statului. O țară în care există bunăstare umană de o înaltă calitate va fi și o țară de înaltă calitate.

Importanța acestui studiu este să ajute la examinarea satisfacției profesorului cu privire la stilul de leadership managerial. Rezultatele cu privire la impactul stilului de leadership asupra profesorilor și funcționării lor în școală poate ajuta conducerea școlii să identifice cel mai bun mod de a conduce cadrele didactice și angajații și validitatea introducerii unor schimbări.

Studiul explorează și confirmă ipotezele de cercetare și răspunde la întrebările cercetării. El prezintă o imagine reprezentativă a legăturilor între variabilele selectate în diverse școli, profesorii în școlile primare și licee și populațiile sistemului de învățământ în toate zonele și sectoarele, așa cum se manifestă în întregul stat Israel.

O importanță suplimentară revine fiecărei organizații, chiar dacă nu este din lumea educației, care poate folosi acest studiu, este capabilă să tragă concluzii operaționale care vor încuraja o funcționare mai înaltă în organizație, în timp ce se leagă de componente cheie care prezic și pot asigura această funcționare.

Găsirea legăturii între variabile poate crește conștientizarea managementului școlii cu privire la importanța investirii în alegerea stilului de leadership ca un aspect care influențează rezultatele organizaționale. Găsirea acestor legături poate afecta abilitatea organizației de a-și păstra angajații în sistem și conserva resursele umane, de exemplu, nivelul de funcționare a profesorului și prin urmare, rezultatele elevilor. Această fațetă nu va fi studiată aici, dar va fi cu siguranță un subiect pentru cercetările ulterioare în funcționarea profesorilor ca un factor care influențează rezultatele elevilor.

Rezultatele acestui studiu pot contribui la extinderea explicației factorilor care pot crește angajamentul organizațional al angajatului/profesorului față de locul său de muncă. Ele au atât o contribuție teoretică, cât și o contribuție practică. La nivel teoretic,

1. Să înțeleagă legătura între stilul managerial/stilul de leadership managerial și funcționarea sistemică a profesorilor
2. Să înțeleagă legătura între stilul managerial și satisfacția cauzală a profesorilor
3. Să înțeleagă legătura între funcționare și satisfacția cauzală a profesorilor

Din punct de vedere practic, contribuția este

1. În construirea unui model pentru examinarea satisfacției profesorului ca o oglindă și reflexie a nivelului de funcționare sistemică a profesorului
2. În recomandări cu privire la modurile de a crește satisfacția profesorilor și angajaților
3. În recomandări cu privire la modurile de a crește funcționarea profesorilor în sistem

O contribuție practică suplimentară și dezirabilă, consider eu, este direcționarea rezultatelor cercetării la organizațiile implicate în instruirea managerilor educaționali, iar

trainingul ar trebui să includă teme precum diverse tipuri de abilități manageriale și să sublinieze importanța cooperării cu angajații/profesorii pentru atingerea obiectivelor împărtășite. Rolul managerului este dual – pe de o parte, el trebuie să conducă sistemul spre obiectivele și țintele Ministerului Educației, autorității locale și școlii, dar trebuie să facă totul cu înțelegerea și din considerație pentru profesori. Acest lucru ar trebui să încurajeze inițiativa, dar să nu aplice presiune inutilă ca să aducă cancelaria la înalte valori de muncă și angajament față de școală, elevi și părinți.

De aici, consider pe baza rezultatelor acestui studiu, că examinarea ulterioară a corelației între nivelul funcționării profesorului și rezultatele elevilor în școală în Israel este binevenită.

Friedman și Lotan (1993) au observat patru cauze de epuizare psihică la profesori: relațiile egale între profesor și elevii săi, relațiile egale între profesor și familia sa, relațiile egale între profesor și mediul său social și organizațional și percepția de către profesori a rolului lor. Ultimul aspect se referă la atitudinea față de sprijinul conducerii și consider eu, la nivelul impactului stilului managerial/stilului de leadership managerial așa cum este manifestat. Acesta este unul din factorii de epuizare psihică în rând profesorilor la nivel global și în Israel în special.

Gradul funcționării profesorului depinde în principal de manager, care funcționează ca un lider cu un anumit stil, care trebuie să inițieze idei creative astfel încât fiecare profesor să simtă că instituția în care predă este o parte esențială a vieții sale. Sensul „misiunii” este baza oricărui succes. Când un profesor se simte personal responsabil pentru succesul elevilor, el nu va absenta. Un profesor fericit îi va face și pe elevii săi fericiți.

Percepția leadershipului s-a schimbat în decursul mai multor ani cu privire la teorii și metode. Leadershipul educațional este o călătorie pe termen lung care necesită de obicei răbdare și toleranța celor responsabili. Cea mai semnificativă contribuție a leadershipului pe termen lung este protejarea și ajutarea oamenilor, instituțiilor și organizațiilor să se dezvolte.

Unul dintre obiectivele importante ale cercetării a fost dezvoltarea unui instrument de predicție pentru satisfacția profesorului ca oglindă și reflexie a stilului de leadership administrativ al managerului.

Inovația modelului propus în acest studiu constă în explorarea pentru prima dată a abilității de predicție a rolului sistemic al profesorilor într-un mediu managerial definit.

Utilizarea dimensiunii absenteismului ca factor de predicție este un proces de evaluare a evenimentelor viitoare prin poziționarea informațiilor existente într-un mod prestabilit. Motivele fundamentale ale instrumentului derivă din studiile pe care le-am

realizat, din care se poate deduce că dimensiunea absenteismului este componenta cea mai semnificativă care indică nivelul de satisfacție al profesorului.

Emoțiile managerului ca lider cu privire la rolul său și rolul profesorilor vor influența mult funcționarea acestora. Rolul său într-o școală modernă este caracterizat prin orientarea considerabilă spre sarcină datorită multitudinii și varietății nevoilor și cererilor societății ca și societate multiculturală. Un manager trebuie, printre altele, să gestioneze, planifice, supravegheze, măsoare și evalueze și în paralel, să susțină elevii precum și profesorii săi în sarcinile pedagogice, sociale și organizaționale.

În mod normal, implicarea în sarcini multiple afectează percepția managerului asupra rolului său și modului său de administrare a personalului. Stilul său managerial va influența direct nivelul de satisfacție în rândul profesorilor, care la rândul său va afecta rolul la diverse dimensiuni. Prin urmare, nu este mai puțin important pentru managerii de școli să aibă suport profesional reciproc, social și moral.

„Dacă vrei ca ceva să fie făcut, măsoară-l. Dacă nu-l poți defini, nu-l poți măsura. Dacă nu-l poți măsura, nu-l poți gestiona. Nu-l poți îmbunătăți.” (Bengtsson & Jung, 1999)

Satisfacția profesorului la locul de muncă este un factor important în Israel și la nivel global. Este clădită pe emoții, convingeri și comportamente. Este un indicator important al sentimentelor lucrătorului față de locul de muncă. Poate fi chiar un instrument de predicție a diverselor comportamente, precum gradul contribuției angajatului la locul de muncă, nivelul absenteismului și chiar pentru prezicerea abandonului.

Angajamentul angajatului față de locul de muncă este asociat cu gradul de satisfacție a angajatului cu privire la locul său de muncă.

Există multe definiții pentru conceptul de satisfacție a profesorului cu privire la muncă. Una dintre ele este o atitudine pozitivă față de muncă, care este manifestată prin dorința de a rămâne în câmpul lor de muncă (Bar Haim, 1988; Silberman, 1999).

Herzberg (1966) a fost unul din figurile cheie în cercetările cu privire la satisfacție. El o definește ca o atitudine pozitivă a angajatului față de locul său de muncă, care se manifestă în dorința sa de a rămâne acolo. De aici, se poate trage concluzia că există o legătură între satisfacția la muncă și o recomandare a aceluși loc unui prieten.

Într-adevăr, rezultatele studiului secundar arată că profesorii mulțumiți, conform chestionarului MSQ, au o tendință mai mare de a recomanda unui prieten să lucreze în școala în care lucrează ei.

Unii autori leagă satisfacția de atmosfera din școală. Când atmosfera din școală este de obicei măsurată și este influențată de stilul managerial și implicarea în procesul de luare a

deciziei, munca profesorilor și percepția acestora cu privire la sistem și când stilul managerial se bazează pe deschidere, încredere, exemplu personal și compensația personalului, acesta se bucură de mai multă satisfacție. Pentru un manager care deține responsabilitatea pentru direcție, îndrumare și luarea deciziilor, creativitatea este un factor important în generarea unui climat organizațional pozitiv (Friedman et al., 1988). Se poate presupune că cu cât este mai dezvoltat climatul organizațional al școlii, cu atât mai mare va fi nivelul de satisfacție în rândul profesorilor (Friedman et al, 1988).

Prezentul studiu a avut două obiective de cercetare practice, care sunt de asemenea recomandări pentru manageri:

1. Recomandări pentru moduri de a crește satisfacția angajatului/profesorului
2. Recomandări pentru moduri de a crește rolul și angajamentul profesorilor în sistem

Gradul de funcționare al profesorului depinde de un manager al cărui stil îi permite să inițieze idei creative care vor face pe fiecare profesor să simtă că instituția este o parte esențială a vieții profesorului. Un sens al misiunii este baza pentru fiecare succes. Când un profesor simte o responsabilitate personală pentru succesul elevilor săi, el nu va fi absent. Un profesor fericit îi va face și pe elevii săi fericiți.

Percepția leadershipului este schimbătoare. Leadershipul educațional este o lungă călătorie care solicită răbdare, răbdare și toleranță. Contribuția cea mai semnificativă pe termen lung este un lider care protejează și dezvoltă oameni, instituții și organizații.



