



Universitatea Babeş-Bolyai

Cluj-Napoca

Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

**Managementul școlar în lumina implementării
viziunii Fundației Europene pentru Managementul
Calității (EFQM)**

Rezumat extins

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

PROF. UNIV. DR. CHIȘ VASILE

Student-doctorand
Avi Menasches

CLUJ-NAPOCA, 2018

Cuprins

Abstract

Introducere.....	1-6
1. Analiza literaturii de specialitate.....	7-99
1.1 Calitatea organizațională și managementul excelenței.....	7-37
1.1.1 Introducere.....	7-10
1.1.2 Aspecte cronologice ale abordării calității și excelenței.....	10-11
1.1.3 Total Quality Management (T.Q.M).....	11-15
1.1.4 Organismele internaționale de standardizare I.S.O)....	15-18
1.1.5 Managementul abordării calității și excelenței	18-20
1.1.6 The European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M).....	20-30
1.1.7 Nivele de recunoaștere a E.F.Q.M.....	30-34
1.1.8 Abordarea excelenței organizaționale E.F.Q.M în Israel.....	34-35
1.1.9 Procesul de asimilare a excelenței organizaționale E.F.Q.M în școlile din Israel.....	35-36
1.1.10 Scopurile programului, determinate în acord cu managerul de district.	36
1.1.11 Stadiile asimilării programului în sistemul educațional.....	36-37
1.1.12 Pachetul de activități asistate destinate asimilării procesului în școală.....	37
1.2 Inovare și schimbare.....	38-54
1.2.1 Introducere.....	38-39
1.2.2 Ierarhia inovației/schimbării.....	39-42
1.2.3 Caracteristicile procesului de schimbare.....	42-44
1.2.4 Modele ale asimilării schimbării și inovației în cadrul organizațiilor.....	44-52

1.2.5	Asimilarea schimbării în instituțiile de învățământ.....	52-53
1.2.6	Compementele schimbării în instituțiile de învățământ.....	53-54
1.3	Management și leadership.....	55-99
1.3.1	Tendențe cheiei în dezvoltarea leadershipului.....	58-64
1.3.2	Dezvoltarea abilităților de management și leadership.....	65-66
1.3.3	Autoeficacitatea.....	66-68
1.3.4	Ce inseamna sa fii lider -director.....	68
1.3.5	Concluzii parțiale.....	68-70
1.3.6	Stiluri de management și leadership	70-78
1.3.7	Motivarea și stimularea membrilor organizatiei.....	78-82
1.3.8	Ciclul de viață organizațional (Adizes, 1980).....	82-90
1.4	Meta-analiză.....	90-95
1.5	Cadrul conceptual.....	96-99
2.	Metodologie.....	100-136
2.1	100
2.1.1	Scopurile cercetării.....	101
2.1.2	Întrebările de cercetare.....	101
2.1.3	Ipoteza cercetării.....	101
2.2	Variabilele cercetării.....	102
2.2.1	Variabilele independente.....	102
2.2.2	Variabilele dependente.....	102
2.2.3	Durata cercetării.....	102
2.3	Paradigma cercetării.....	102-103
2.4	Metode mixte de cercetare.....	103-107
2.4.1	Cercetare calitativă.....	105-107
2.4.2	Cercetare cantitativă.....	107
2.5	Raport de caz.....	108-109

2.6	Etapele cercetării	109-
		110
2.7	Esnaționul de subiecți.....	111-
		118
2.7.1	Aria de cercetare.....	111-
		113
2.7.2	Populația implicată în cercetare.....	114-
		118
2.8	Designul cercetării.....	119-
		120
2.9	Instrumentele de cercetare.....	121-
		129
2.9.1	Interviul.....	121-
		122
2.9.2	Chestionarul.....	122-
		126
2.9.3	Observarea.....	126
2.9.4	Analiza documentelor.....	127
2.10	Metoda de analiză a datelor: analiza de conținut.....	127-
		129
2.11	Triangulare, validitate, fiabilitate, generalizare.....	129-
		135
2.11.1	Triangulare.....	129-
		131
2.11.2	Fiabilitate.....	131-
		133
2.11.3	Validitate.....	133-
		134
2.11.4	Generalizare.....	134-
		135
2.12	Opinia cercetătorului.....	135-
		136
2.13	Considerații etice.....	136

3. Rezultate.....	137-
	203
3.1 Directorii supuși procesului de schimbare.....	140-
	156
3.1.1 Motivația directorilor cu privire la generarea schimbării prin adoptarea modelului de excelență organizațională E.F.Q.M	140-
	142
3.1.2 Vechimea profesională a directorilor în general și în raport cu procesul de asimilare a schimbărilor din școală, în particular.....	142-
	143
3.1.3 Stiluri de management.....	143-
	153
3.1.4 Autoeficacitatea directorilor.....	154-
	156
3.2 Procesul de schimbare.....	157-
	171
3.2.1 Arii de interes pentru schimbare.....	157-
	158
3.2.2 Partenerii directorilor în decizia de a introduce schimbarea în școli.....	158-
	159
3.2.3 Obiecții la schimbare.....	159-
	163
3.2.4 Modalități de tratare a obiecțiilor.....	163-
	165
3.2.5 Primul stagiul de asimilare a abordării – C2E.....	165
3.2.6 "Ziua de după C2E" – rata de success a directorilor.....	166-
	167
3.2.7 Al doilea stagiul de asimilare a abordării – C2E2.....	167-
	170
3.2.8 Rezultate ale testului de cunoștințe.....	170-
	171

3.3	Organizații aflate în cursul procesului de schimbare.....	171- 174
3.3.1	Poziționarea școlilor.....	171- 173
3.3.2	Ciclul de viață al organizației.....	173- 174
3.4	Generarea schimbării de către oficialitățile districtului.....	174- 178
3.4.1	Directorul.....	175
3.4.2	Scopurile programului și asimilarea procesului.....	176- 178
3.4.3	Perspective.....	178
3.5	Raport de caz.....	180- 193
3.5.1	Directorul supus procesului de schimbare.....	180- 185
3.5.2	Procesul de schimbare.....	185- 191
3.5.3	Organizația supusa procesului de schimbare.....	191- 193
3.6	Rezultate generale privind examinarea școlară.....	193- 197
3.6.1	Examenele de admitere.....	194
3.6.2	<i>Magnetismul</i> școlii – creșterea numărului de elevi sau menținerea numărului actual.....	195
3.6.3	Numărul claselor din școală.....	196
3.6.4	Achiziții superioare, proiecte speciale, scrisori de recomandare și certificate de excelență.....	197
3.7	Rezultate integratoare.....	199- 203
3.7.1	Rezultate integratoare școlare.....	199- 202

3.7.2	Rezultate integratoare în cadrul contextului studiat.....	202- 203
4.	Discuții.....	204- 218
4.1	Directorul supus procesului de schimbare.....	204- 207
4.1.1	Motivația directorului cu privire la generarea schimbării și la adoptarea modelului de excelență organizațională E.F.Q.M.	204- 205
4.1.2	Stilurile manageriale ale directorilor și calitatea coordonării.....	205- 206
4.1.3	Autoeficacitatea directorului.....	206- 207
4.2	Procesul de schimbare.....	207- 211
4.2.1	Arii ale schimbării.....	207- 208
4.2.2	Parteneri în decizia direcțiunii de introducere a schimbării în școală.....	208
4.2.3	Obiecții la schimbare și modalități de a le face față...	208- 209
4.2.4	Primul stadiu al asimilării abordării excelenței organizaționale – C2E.....	209- 210
4.2.5	"Ziua de după C2E" – rata de succes.....	210
4.2.6	Al doilea stadiu al asimilării abordării excelenței organizaționale – C2E2.....	210- 211
4.3	Organizația aflată sub influența procesului de schimbare.....	211- 212

4.3.1	Poziționarea școlii.....	211- 212
4.3.2	Ciclul de viață al organizației.....	212
4.4	Oficialii districtului și generarea schimbării.....	213
4.5	Raport de caz.....	214- 215
4.6	Rezultate generale privind asimilarea de către școli a abordării excelenței organizaționale E.F.Q.M	215- 218
4.6.1	Examenele de admitere.....	216
4.6.2	Magnetismul școlaii – creșterea numărului de elevi sau menținerea numărului actual.....	216- 213
4.6.3	Numărul de clase.....	217
4.6.4	Achiziții superioare, proiecte speciale, scrisori de recomandare și certificate de excelență	218
5.	Concluzii.....	219-232
5.1	Concluzii factuale în acord cu întrebările de cercetare.....	219-220
5.2	Concluzii conceptuale: de la reactiv la productiv.....	221-226
5.2.1	Asimilarea la nivel de oficialități ale districtului: un proces proactiv bazat pe obiective și scopuri.....	221-224
5.2.2	Asimilarea modelului la nivelul școlaii.....	225-226
5.3	Implicații practice și sugestii.....	227-228
5.4	Limite ale cercetării.....	229
5.5	Contribuții științifice.....	230-231
5.5.1	Contribuții ale studiului la cunoașterea teoretică	230-231
5.5.2	Contribuții ale studiului la cunoașterea practica.....	231
5.6	Direcții viitoare de acțiune.....	231
5.7	Importanța studiului.....	231-232

Bibliografie.....	233-245
Anexe.....	246-272

Abstract

Acest studiu abordează managementul școlilor israeliene în conformitate cu abordarea de excelență a Fundației Europene de Management al Calității (EFQM), ca parte a schimbărilor care au avut loc în sistemele de învățământ din întreaga lume și din Israel, în special. Studiul se referă la procesele de asimilare a abordării EFQM în școlile israeliene, în speranța că aceasta va servi drept de reflecție și de acțiune eficientă și corectă pentru a extinde procesul la toate școlile din district. Cercetarea a urmărit să identifice parametrii care determină succesul sau eșecul în procesul de implementare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli.

Studiul a avut la bază metode mixte de cercetare. Partea cantitativă a inclus un chestionar de diagnostic a stilurilor de management, un chestionar de diagnosticare a nivelului de auto-eficacitate și chestionarul de cunoștințe conceptuale. Partea calitativă include interviuri semi-structurate, sondaje telefonice și observații, precum și un raport de caz.

Rezultatele studiului arată că 87% dintre școli au abandonat calitatea și excelența abordate prin EFQM din diverse motive, dintre care unele se concentrează la nivelul Ministerului Educației, care gestionează cadrul schimbării și altele se concentrează pe școli ca organizații și manageri ca lideri ai schimbării. Rezultatele arată ca procesul de asimilare a abordării EFQM nu a fost făcut pe baza unui plan de lucru organizat. În plus, selectarea agenților de schimbare, adică, directorii de școli, nu a fost realizată într-un mod sistematic. Procesul de schimbare gestionat de către directorii de școli a fost neplanificat și dezorganizat atât la nivel individual cât și organizațional.

Abordarea corporativă de excelență EFQM poate conduce sistemul de învățământ la rezultate bune în timp și acest lucru poate fi învățat de la cele două școli care au reușit asimilarea abordării inovatoare. Concluzia care se desprinde din studiul privind necesitatea pregătirii atente a schimbării, atât la nivelul Ministerului Educației cât și la nivel de selecție a directorilor și a instituțiilor de învățământ, care sunt potrivite pentru punerea în aplicare a acestei abordări. Astfel, acest studiu oferă două modele de lucru în conformitate cu care este posibilă gestionarea schimbării către succesul, atât la nivelul Ministerului Educației cât și la nivelul direcțiunii școlii.

Cuvinte cheie: stiluri de management, stiluri de viață organizatorice, calitate și excelență, auto-eficacitate, managementul schimbării.

1. Introducere

Acest studiu vizează managementul școlilor israeliene bazat pe abordarea de excelență europeană a Fundației Europene de Management al Calității (EFQM), ca parte a transformărilor care au apărut în sistemele de învățământ din întreaga lume și în Israel, în special, (Simchon & Grienberg, 2017). Procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale constituie un alt pas în adoptarea inovației, într-o abordare a organizațiilor, în general și a sistemului de învățământ, în special, pentru a îmbunătăți performanța acestora (Gibson & Tesone, 2001), Abordarea excelenței organizaționale EFQM a fost dezvoltată de Uniunea Europeană în 1989, cu scopul de a ajuta organizațiile economice să concureze pe piața mondială, prin îmbunătățirea performanței și a metodele lor de lucru și de management.

Abordarea excelenței organizaționale EFQM este cadrul de excelență în afaceri predominant în Europa și mai mult de 50.000 de organizații funcționează în conformitate cu această abordare. Abordarea de excelență organizațională EFQM a fost dezvoltată de-a lungul anilor și astăzi este adaptată la fiecare organizație, indiferent de dimensiunea sa, sector și zonă de angajare. Această abordare constituie un master plan pentru dezvoltarea excelenței, abordarea unor metode de lucru eficiente, promovarea inovativității și îmbunătățirea rezultatelor. În 2001, abordarea de excelență a fost adoptată de Comisia Serviciilor Publice, iar în 2007 de către districtul nordic al Ministerului Israelian al Educației. Începând din 2011, această abordare a fost introdusă în școli, în prima etapă în 15 școli selectate în acest cartier ca pionieri în asimilarea acestei abordări și în experiențierea practică. Abordarea excelenței constituie unul dintre reperele necesare pentru a conduce sistemul de învățământ spre excelență în viziunea schimbării în care sistemul de învățământ se găsește.

Sistemele de învățământ din întreaga lume sunt piatra de temelie a societății moderne și baza strategică de dezvoltare a fiecărei națiuni, în special în lumea occidentală (Simchon & Grienberg, 2017). Sistemul de învățământ care funcționează într-o realitate aflată în schimbare (Cameron & Green, 2015) și într-o realitate bazată pe inovație singulară (inovație și schimbare într-un ritm foarte rapid, în dimensiuni exponențiale) este la confluența semnificativă de alegere a direcțiilor procesului de management și de predare că și ar trebui să se potrivească cu această realitate. Procesele care transpar sunt extrem de dinamice, în continuă schimbare și mai puțin previzibile decât înainte. Obiectivele sistemului de învățământ sunt numeroase, diversificate și în mod frecvent contradictorii și nu pot fi întotdeauna anticipate sau evaluate. După cum

s-a menționat, directorii operează într-un mediu turbulent și dinamic, care se schimbă în mod constant (Adler, 2008). Ei au responsabilitatea de a rezolva zeci de probleme în viața de zi cu zi, de a menține echilibrul între diferitele cerințe ale diverselor grupuri de interese din cadrul școlii și în afara acesteia. Ei trebuie să prezinte decizii inovatoare pentru promovarea școlii, să găsească modalități de exprimare a viziunii lor educaționale, conducând organizația în această direcție (Sergiovanni, 2002). În această realitate, cererile privind directorii de instituții de învățământ sunt din ce în ce în ce mai complexe și necesită un nivel ridicat de abilități de management și de conducere. Baza pentru satisfacerea acestor cerințe reprezintă recunoașterea și autoexaminarea stilului de management proprii și ale celor din jurul lor, precum și examinarea și adaptarea la realitatea generală și organizațională (Berma & Friedman, 2007; Sergiovanni, 2002). Pentru a se conforma acestei complexități și a conduce școala, profesorii și elevii înspre actualizarea obiectivelor, școlile în general și directori, în special, ar trebui să adopte o abordare managerială bazată pe calitate și excelență (Simchon & Grienberg, 2017).

Acest studiu se bazează pe recunoașterea faptului că școlile sunt percepute în prezent ca organizații pentru toate scopurile. Ca atare, ele sunt de așteptat să fie inovatoare și să se adapteze la realitatea în schimbare (Harpaz, 2012) așa cum este cazul în sectorul de afaceri. Capacitatea de supraviețuire a școlilor ca organizații depinde în mare măsură de flexibilitatea managerială și strategică pe care ele o pot dezvolta (Hitt, Keats & De Marie, 1999) și de modul de gestionare a schimbării (Kotter, 1995, 2003). Conform literaturii de specialitate, școlile sunt înclinate să adopte elemente inovatoare din lumea afacerilor. De exemplu, TQM - Total Quality Management, sau versiunea sa din sistemele de educație TQE - Total Quality Management (Detert, Schroeder & Cudeck, 2003). Multe școli au îmbrățișat și asimilat cerințele ISO ale Organizației Internaționale de Standardizare, au trecut examenele de calitate și au fost recunoscute de către aceste organizații internaționale (Fullan & Watson, 2000; Van den Bergh, 1998).

Acest studiu explorează modalități de asimilare a abordării Fundației Europene de Management al Calității (EFQM) în 15 școli alese de către Ministerul israelian al Educației, cu scopul de a conduce întregul sistem de învățământ înspre excelență și adaptare la realitatea complexă și aflată mereu în schimbare. Studiul descris aici analizează procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM. Acesta se concentrează asupra stilului de management al directorilor, a auto-eficacității, a

proceselor de schimbare pe care le-au condus în școala lor, precum și asupra succeselor și elementelor frenatoare ale acestui proces. De asemenea, acest studiu prezintă rezultatele procesului de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școlile alese să fie vârful de lance al acestui proces.

1.1 Lacune în cunoaștere

EFQM Abordarea excelența organizațională în multe sisteme de organizare, în principal, în cadrul organizațiilor industriale și economice, a fost studiat în întreaga lume. Domeniul de aplicare al studiilor abordării EFQM în sistemul de învățământ și în cadrele școlare este limitat, iar studiile se concentrează în principal pe utilitatea introducerii metodei de calitate și excelență în sistemul de învățământ. În literatura de specialitate nu a găsit un studiu despre modul de asimilare în practică abordarea de excelență organizațională EFQM în școli. Nu există studii care verifică modul de asimilare a abordării de excelență organizațională EFQM, punerea în aplicare a schimbării în școală sau măsurile practice, inclusiv obiecții, eșecuri și rezultate.

Acest studiu investighează procesul prin care abordarea excelenței organizațională EFQM a fost implementată în școlile israeliene. Sunt prezentați factorii, motivele și circumstanțele care au promovat sau au inhibat procesul de punere în aplicare, precum și rezultatele procesului în școlile care au reușit să asimileze această abordare inovatoare.

1.2 Problema cercetată

Sistemul de învățământ din Israel a fost criticat în numeroase și variate situații, atât de către structuri intra-organizatorice cât și de către organisme din afara sistemului educațional: Biroul de control al statului, părinți, academicieni și așa mai departe. Având în vedere eșecurile din examenele PISA, realizările scăzute în testele comparative naționale, climatul educațional problematic, etc., argumentul principal este dacă sistemul de învățământ educă și modelează generațiile viitoare spre secolul 21?

Sau poate că este încă conservator și blocat în secolul trecut? Sistemul de învățământ nu a reușit să se adapteze schimbărilor academice ale acestui secol și nevoilor celor ce se instruiesc. Astfel, un sistem de educație care nu progresează și nu se schimbă este, de fapt, într-o stare de stagnare. În consecință, conducerea districtului nordic al Ministerului Israelian al Educației a decis să investească resurse consistente în introducerea abordării excelenței organizaționale EFQM. Având în vedere această

investiție mare, a fost luată decizia de a examina procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli, eficiența procesului, precum și impactul abordării inovatoare asupra rezultatelor organizației școlare.

1.3 Scopurile cercetării

Această cercetare are ca scop identificarea parametrilor care determină succesul sau eșecul în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli, din perspectiva următoarelor aspecte:

Stilurile de management ale directorilor și ale coordonatorilor de calitate și de autoeficacitatea directorilor

Procesele de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli.

Mai mult decât atât, acest studiu își propune să creeze o platformă pentru managerii instituțiilor de învățământ cu scopul de a-I învăța cum să își conducă organizația în parametri de excelență organizațională

1.4. Întrebarea de cercetare

Care sunt caracteristicile care sprijină sau inhibă asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM în școli?

1.5 Limitele cercetării

Studiul a fost realizat în Israel și se bazează pe procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM între anii 2011-2017. După cum s-a menționat mai sus, abordarea excelenței organizaționale EFQM și asimilarea acesteia în sistemul de învățământ a fost un element de pionierat în Israel și a cuprins 15 școli de la vârsta de școală elementară și până la liceu. Aceste școli aparțineau diferitelor sectoare - evreiești, arabe, druzi, religioase și laice. Procesul de asimilare a fost implementat în districtul nordic al Ministerului Educației și a implicat oficialii districtului, care au condus procesul de asimilare vis-a-vis de școală. De asemenea, a participat la procesul consultanți externi ai Ministerul Educației specializați în această abordare inovatoare, precum și instituția de standardizare al Israelului, care este reprezentantul oficial al EFQM în țară.

1.6 Importanța studiului

Studiul pune în discuție un proces inovator și de pionierat în sistemul de învățământ israelian. Acest proces poate fi considerat un progres într-un sistem de educație conservatoare, deoarece încearcă să lanseze un curs nou și creativ, care va avea ca rezultat dezvoltarea abilităților cursanților și profesorilor de a face față unei lumi flate în schimbare. Sistemele de educație din întreaga lume se întreabă care este modul adecvat de calificare și pregătire a generațiilor viitoare pentru lumea de mâine. Aceste sisteme sunt în majoritate conservatoare și au rămas neschimbate de sute de ani, în timp ce lumea s-a schimbat dincolo de facilă recunoaștere. Mai mult decât atât, schimbări și reforme care au existat de-a lungul anilor în întreaga lume, nu au fost realizate sau asimilate la nivel organizațional (Abrahamson, 1991; Clark & Salaman, 1998; Eisner, 2007; Fishbeins, 2009, Fuchs, 2007; Fullan, 1993; Harpaz 2007; Reichel, 2009, Rosenberg, 2007). Acest studiu discută despre o abordare inovatoare a comportamentului sistemului de învățământ, încercând să traseze o cale nouă. Prin urmare, acest studiu constituie o sursă importantă de informare pentru sistemele care încearcă modalități de identificare a inovației educaționale. Acesta a fost aplicat în școli, dintre care unele au eșuat, iar altele au reușit în procesul de asimilare a abordării de excelență organizațională EFQM și servește ca sursă semnificativă de informații pentru structurarea sistemelor de învățământ interesate în motivarea de a atinge excelența în organizare, precum și obținerea de rezultate esențiale pentru ele însele.

1.7 Structura tezei

Keywords: quality, excellence, managing an organizational change, management, leadership, self-efficacy, management styles, Organizational life cycle.

Lucrarea este structurată în cinci capitole, după cum urmează:

Capitolul 1 include revizuirea literaturii și prezintă trei teme principale: prima - calitate și excelență; a doua - procesele de schimbare organizațională, în general, și școlară, în special; iar al treilea - managementul și conducerea.

Capitolul 2 este capitolul denumit Metodologie, care descrie procedura de cercetare. Acest capitol cuprinde toate procesele și instrumentele de cercetare care au servit cercetătorul pentru efectuarea studiului și pentru formularea unor concluzii fiabile și valide. Capitolul descrie modul în care a fost realizat studiul, prezintă câteva metode mixte de cercetare și se axează pe metoda auto raportului de caz, în care cercetătorul este orientat în analiza datelor în profunzime.

Capitolul 3 discută rezultatele obținute pe baza interviurilor, chestionarelor și autoraportului de caz, pe baza temelor și criteriilor propuse.

Capitolul 4 prezintă discutarea rezultatelor cercetării în raport cu cadrul teoretic și conceptual care stă la baza acestui studiu.

Capitolul 5 este capitolul de final al acestui studiu și descrie concluziile desprinse din discutarea rezultatelor cercetării și contribuția la cunoștințele teoretice și practice. Acest capitol sugerează o inovativitate în gândire pentru asimilarea optimă a inovațiilor în sistemele educaționale.

Cuvinte cheie: calitate, excelență, gestionarea schimbării organizaționale, management, leadership, auto-eficacitate, stiluri de management, ciclul de viață organizațională.

2. Cadrul teoretic

Acest studiu explorează procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM pentru prima dată în zona de nord a sistemului de învățământ israelian. Participanții au fost 14 directori care au constituit grupul de pionierat în asimilarea acestei abordări inovatoare în școlile pe care le administrează. Scopul cercetării a fost de a identifica parametrii care determină succesul sau eșecul în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli, din următoarele perspective:

- stilurile de management ale directorilor și coordonatorilor de calitate și auto-eficacitatea directorilor.
- Procesele de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli.

Mai mult decât atât, acest studiu își propune să creeze o platformă de învățare destinată școlilor și având scop de ghidare în direcția obținerii excelenței organizaționale, concepute pentru Oficialii districtului din Ministerul Educației și pentru managerii instituțiilor de învățământ.

Problema de cercetare care stă la baza acestui studiu este: *Care sunt caracteristicile care facilitează sau inhibă asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM în școli?*

Principalele teorii pe care se bazează acest studiu sunt următoarele:

- calitatea și excelența organizațională EFQM (Fundația Europeană pentru Managementul Calității, 2018).
- inovativitate și conducere spre schimbare (Kotter, 2003).
- stilurile de management (Adizes, 1980).

Din principalele teorii, următorii termeni au fost aleși pentru construirea cadrului conceptual: management și leadership, stiluri de management, calitate și excelență, auto-eficacitate, ciclul de viață organizațională, managementul schimbării.

Acești termeni cheie se influențează reciproc și împreună influențează procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școală, așa cum este ilustrat în

Figura 1.

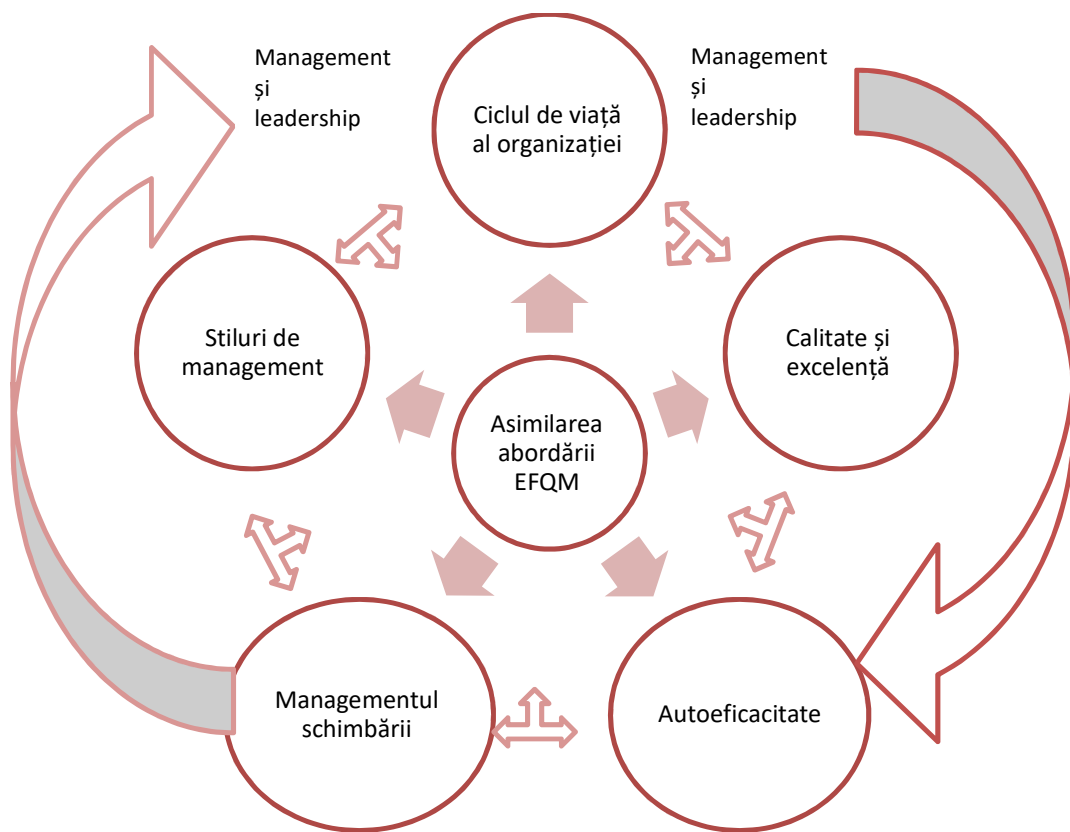


Figure 1: Cadrul conceptual

Calitatea

Una dintre interpretările acestui termen este satisfacerea cerintelor clientului. Acest termen sta la baza teoriilor care se ocupă de calitate și constituie un subiect-cheie al acestui studiu, calitatea în organizare și anume EFQM și excelența (Simchon & Grienberg, 2017).

Excelența

Un proces relativ de extindere a potențialului personal, în scopul de a obține rezultate excelente. Acest termen completează termen calitatea, ambele constituind baza pentru calitate și excelență (Crosby, 1996).

Managementul schimbării

Orice aspect care schimbă în mod considerabil principiile de gestionare și punerea în aplicare a acestora sau care modifică esențial o structură organizatorică. Asimilarea abordării excelenței organizationale EFQM este un inovativitate organizațională (Kotter, 1993).

Managementul

Conducerea unei instituții și stabilirea metodelor sale de funcționare; activarea altor persoane din organizație. Acest termen caracterizează comportamentul directorilor investigați - care este gradul de management față de gradul de leadership în timpul abordării excelenței organizaționale EFQM (Sergiovanni, 2002).

Conducerea

Controlul oamenilor și ghidarea lor. Influențarea acțiunilor altora, în scopul atingerii obiectivele dorite. Acest termen caracterizează, de asemenea, comportamentul directorilor în timpul asimilării abordării excelenței organizaționale EFQM în școala lor (Sergiovanni, 2002).

Autoeficacitatea

Credința în capacitatea cuiva de a îndeplini o anumită sarcină sau o anumită provocare și de a îi face față. Acest termen constituie unul dintre facilitatorii sau inhibitorii principiilor în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școală (Bandura, 1986).

Stiluri de management

Stiluri de management este un termen care cuprinde modul de conduit al managerilor în managementul organizației lor. Există diferite și variate stiluri de management și

fiecare dintre ele are caracteristicile stilului care influențează comportamentul organizației și rezultatele acestora. Acest termen a ajutat la caracterizarea stilurilor de management ale directorilor investigați în acest studiu, în scopul de a examina stilurile de management și influența lor asupra modului de a asimila abordarea excelenței organizaționale EFQM în școli (Adizes, 2004a, 2004b).

Ciclul de viață organizațională

Acest termen descrie evoluția unei organizații, privită ca analogie figurativă cu ciclul de viață umană - de la naștere până la moarte. Aceasta a facilitat investigarea efectului poziționării școlii în ciclul de viață organizațională în ceea ce privește stilul de management al directorului, precum și modul de asimilare a EFQM și excelenței organizaționale (Adizes, 1980).

Acest studiu analizează procesul de asimilare în școli, în contextul oricăror teorii și condiții. Prin intermediul unui aspect metodologic cercetarea a fost construită, iar rezultatele sale vor fi pietre de temelie pentru regândirea modului de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în sistemele de educație.

3. Metodologia cercetării

3.1. Scopurile cercetării

Această cercetare are ca scop identificarea parametrilor care determină succesul sau eșecul în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli, sub următoarele aspecte:

- stilurile de management ale directorilor și ale coordonatorilor de calitate și de auto-eficacitatea directorilor.
- procesele de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli.

Mai mult decât atât, acest studiu își propune să creeze o platformă pentru managerii instituțiilor de învățământ cu scopul de a-I învăța cum să conducă organizația lor în direcția normelor de excelență organizațională.

3.2 Întrebări de cercetare

Care sunt caracteristicile care promovează și inhibă asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM în școli?

3.3 Ipotezele de cercetare

- a. O asimilare de succes a abordării excelenței organizaționale E.F.Q.M depinde de următoarele dimensiuni:
- 1) Stil managerial.
 - 2) Autoeficacitatea directorului.
 - 3) Modalități de asimilare a schimbării.

Factorii frenatori provin de la vârsta organizației și poziția sa în cadrul ciclului de viață organizațional, precum și din următoarele dimensiuni:

- Stilul managerial.
- Autoeficacitatea directorului.
- Modalități de asimilare a schimbării.

- b. Mai mult, factorii frenatori pot fi reprezentați de organisme externe, precum: Oficialii Ministerului Educației la nivelul districtului, autoritățile locale, rețeaua educațională, care afectează școala și practicile acesteia

3.4 Variabilele cercetării și durată

3.4.1 Variabilele independente

Variabila independentă este procesul de asimilare a abordării de excelență organizațională EFQM. Această abordare este structurată, fixă și cuprinde procese procedurale de evaluare și măsurare determinate de către Fundația Europeană de Management al Calității.

3.4.2 Variabilele dependente

Variabilele dependente sunt investigate în relație cu cele dependente și sunt menționate mai jos:

- Stilul managerial.
- Autoeficacitatea directorului.
- Modalități de asimilare a schimbării.

3.4.3 Durata cercetării

Octombrie 2015 - Iunie 2018.

3.5 Paradigma cercetării

O paradigmă este o perspectivă generală despre evenimente (Guba & Lincoln, 1989). Conceptul paradigmei de cercetare ilustrează ipoteze ample interconectate cu privire la realitatea investigată (Shkedi, 2003). Acest studiu este un pionierat (primul) de cercetare în sistemul de învățământ israelian, fiind prima încercare de asimilare a unei noi abordări de excelență organizațională bazată pe viziunea Fundației Europene de Management al Calității. Asimilarea abordării excelenței organizațională transpore în 15 școli sub conducerea directorilor și cu sprijinul funcționarilor din districtul de nord a sistemului de învățământ israelian. Abordarea este asimilată în cadrul școlii și include interacțiunea cu oficiali școlii, profesori, elevi și părinți, precum și cu oficiali de la autoritatea locală, Ministerul Educației, rețeaua de învățământ și alții.

Acest studiu se bazează pe experiența managerială (18 ani) proprie, a cercetătorului-director care participă la acest studiu. Prin urmare, cercetătorul a ales paradigma constructivistă argumentând că nu este posibil să se separe cercetătorul de obiectul anchetei și să adopte o atitudine obiectivă față de un eveniment (Guba & Lincoln, 1998). Atitudinea constructivistă vede indivizii și lumea lor ca interdependente (Shkedi, 2003) și realitatea ca fiind formată prin structurare. Mai mult decât atât, se prevede că experiența unei persoane este baza pe care vom construi un înțeles care este în strânsă dependență cu capacitatea noastră de a stabili relații cu lumea în care trăim (Simons, 1996, citat în Shkedi, 2003).

Cercetarea calitativ-constructivistă se străduiește să înțeleagă evenimentele investigate așa cum sunt înțelese de către cei implicați în ele (Shkedi, 2003). Informațiile din acest studiu s-au obținut atât pe baza unei metode constructivist-calitativă de cercetare cât și a unei metodologii pozitivist-cantitative.

3.5.1 Metodele mixte de cercetare

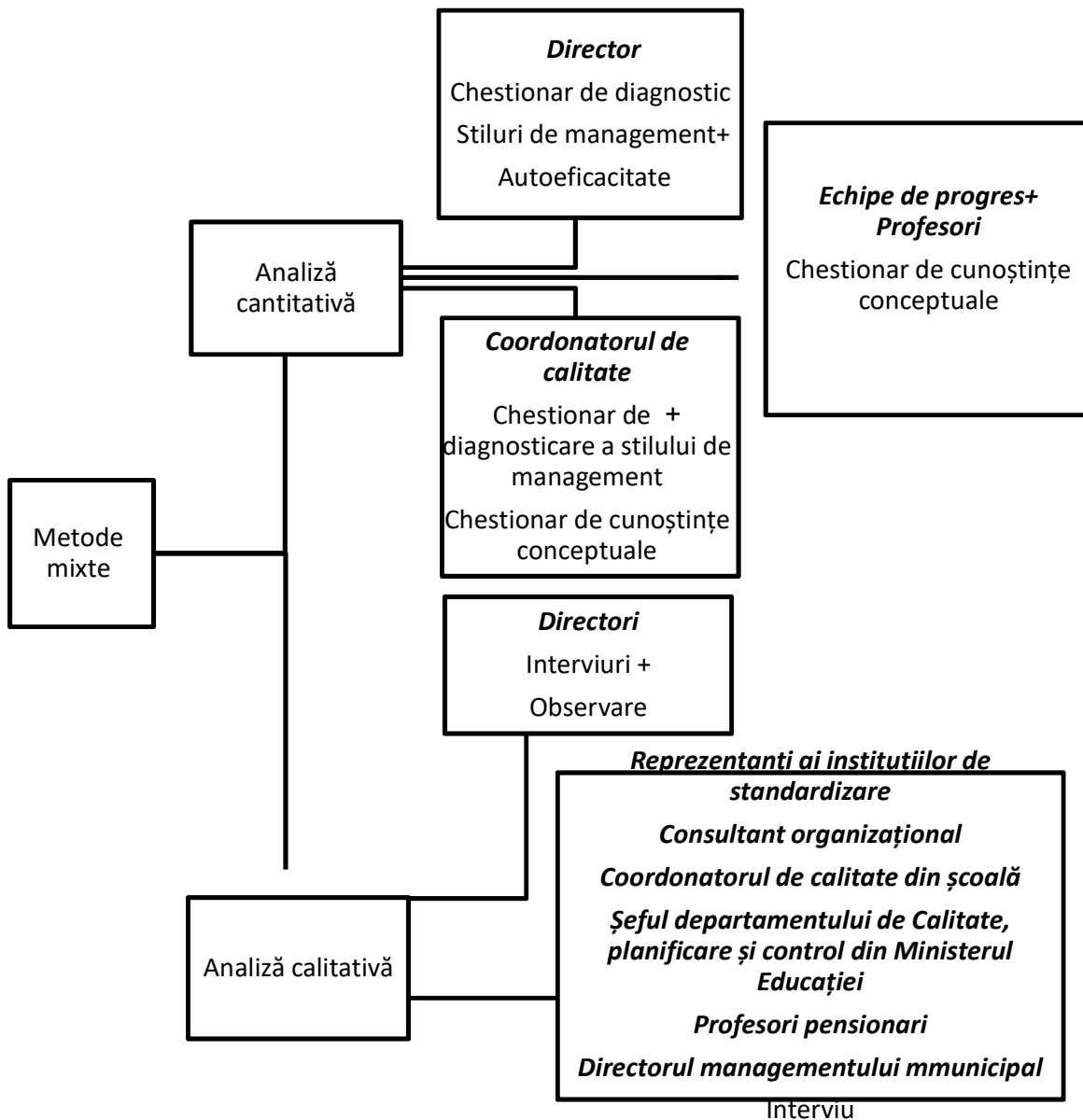
Acest studiu se bazează pe o abordare a metodelor mixte, folosind instrumente atât calitative, cât și cantitative. O cercetare bazată pe metode mixte integrează două paradigme (cantitativă și calitativă de cercetare), în cadrul unui studiu. Astfel, cercetătorii au scopul de a neutraliza neajunsurile fiecărei paradigme de cercetare și de a exploata avantajele lor. De exemplu, cercetătorii pot merge în câmpul de cercetare cu o teorie care constituie o bază pentru formularea ipotezei (și anume o cercetare

cantitativă), pot utiliza interviuri și pot efectua observații sau interviuri deschise semi-structurate (de exemplu, cercetare calitativă). Concluziile desprinse din analiza datelor cantitative de cercetare va stabili o conexiune cu elementele teoretice existente sau pot conduce chiar la conceptualizări sau la o nouă înțelegere ca bază pentru teoria domeniului (percepție inductivă). Pentru a valida aceste conexiuni sau pentru conceptualizare, este aplicată metoda de cercetare cantitativă (chestionare structurate).

În acest studiu, integrarea celor două paradigme (calitative și cantitative) permite formularea unor concluzii mai valide, credibile și de încredere (Sabar-Ben-Yehoshua, 1995; Shkedi, 2003; Tashakkori & Creswell, 2008):

a. evenimente complexe, care includ procesele care au loc în rândul persoanelor și cu acestea. Aceste procese se bazează în principal pe emoții, gânduri, dorințe și aspirații și au fost toate investigate prin intermediul unor instrumente calitative

b. În scopul sprijinului și validării constatărilor calitative, o analiză a datelor cantitative se realizează, atât folosind instrumente măsurabile statistice (cum ar fi analiza Chestionarului structurat asupra stilurilor de management sau Chestionarul structurat bazat pe analiza auto-eficacității) cât și din aspectul unui număr mare de participanți cu privire la subiectele alese desemnate (test de cunoștințe destinat profesorilor) (Creswell, 2013).



3.5.2 Auto-raport de caz

După cum am arătat mai sus, cercetătorul este unul dintre cei 15 directori care au început procesul de asimilare a excelenței organizaționale a Fundației Europene de Management al Calității (EFQM). Școala gestionată de către cercetător a funcționat și asimilat abordarea excelenței organizaționale pentru o perioadă de șase ani. Asimilarea a inclus procese, activități, discuții, interacțiuni, deliberări, ezitări, succese și eșecuri. Aceste subiecte variate sunt un „sol fertil“ de informații pentru a face analize și comparații din surse suplimentare - directori care au asimilat, de asemenea, această abordare de excelență organizațională. În acest scop, cercetătorul a aplicat metoda de cercetare auto-raport de caz. Un astfel de raport se bazează pe explicațiile de referință ale cercetătorilor și de primă mână, scrise și documentate cu rapoarte cu privire la activitățile și acțiunile lor, precum și interpretările lor personale, fiind «actorii principali» ale narațiunii (Shkedi, 2003).

Într-un raport de caz de acest fel, cercetătorii vor servi simultan ca cercetători și sursă de informații. Materialele acumulate în acest tip de cercetare cuprind minute de observație, descrieri și explicații ale proceselor, acțiunilor și gândurilor cercetătorului / sursă de informații.

Procesul de analiză în această cercetare este auto-reflexiv, constând din trei etape:

a. Analiza inițială: caracterizată prin clasificarea evenimentelor și denumirea categoriilor prin examinarea meticuloasă a datelor. Fiecare categorie reprezintă o temă. Strauss și Corbin (1990) descrie prima etapă de analiză a datelor ca începutul unui puzzle. Cercetătorul începe să acumuleze informații vaste, ceea ce duce la un proces de integrare, până când se obține o imagine completă. Obiectivul acestei etape este de a dezvolta ancheta. Categoriile sunt încă inițiale și acestea sunt interpretate doar în mică măsură.

b. Analiza de cartografiere: această etapă se bazează pe prima etapă și constă în principal în identificarea categoriilor care se suprapun între participanți. În analiza de cartografiere, cercetătorii încearcă integrarea categoriilor formate lor inter-conexiuni (Pidgeon & Henwood, 1996), cu accent pe relațiile dintre o categorie la celelalte (Shkedi, 2003).

c. Analiza concentrate pe un proces prin care cercetătorii pot asambla detaliile informațiilor într-o explicație coerentă care gravitează în jurul categoriilor

centrale. Aceste categorii sunt bogate în descrieri și informații și răspund obiectivelor și întrebărilor de cercetare (Shkedi, 2003).

3.5.3 Designul și populația cercetării

Stadiu	Scop	Instrumente de cercetare	Populație	Analiza datelor
Etapa 1:	Identificarea stilurilor de management	Chestionar	14 directori (inclusiv cercetătorul) + 16 coordonatori de calitate	Analiza structurată
		Interviu semistrukturat	13 directori (fără cercetător) + 16 coordonatori de calitate	Analiză de conținut
	Identificarea autoeficacității	Chestionar	14 directori (inclusiv cercetătorul)	Analiza structurată
		Interviu semistrukturat	13 directori (fără cercetător)	Analiză de conținut
Etapa 2:	Identificarea implementării procesului E.F.Q.M în școli	Interviu semistrukturat	13 directori + 16 coordonatori de calitate + Directorul Departamentului de excelență organizational din cadrul Institutului de Standardizare din Israel+ un consultant organizational+ Seful departamentului de Calitate, planificare și control din Ministerul Educației	Analiză de conținut
		Teest de cunoștințe	50 profesori	Analiză cantitativă

Stadiu	Scop	Instrumente de cercetare	Populație	Analiza datelor
		Sondaj telefonic	6 noi directori	Analiză de conținut
Etapa 3:	Identificarea stilului de management al cercetătorului	Interviu semistructurat	10 profesori pensionari + Managerul de district al școlii + Seful diviziei tehnologice din rețeaua educațională + Directorul managementului municipal	Analiză de conținut
Etapa 4:	Identificarea procesului de implementare în școala cercetătorului	Interviu semistructurat	10 profesori pensionari + Managerul de district al școlii + Seful diviziei tehnologice din rețeaua educațională + Directorul managementului municipal	Analiză de conținut
		Autoraport de caz	Documente școlare și Raportul Comisiei de Calificare	Analiză de conținut
		Test de cunoștințe	150 profesori din școlala condusă de cercetător	Analiză de conținut

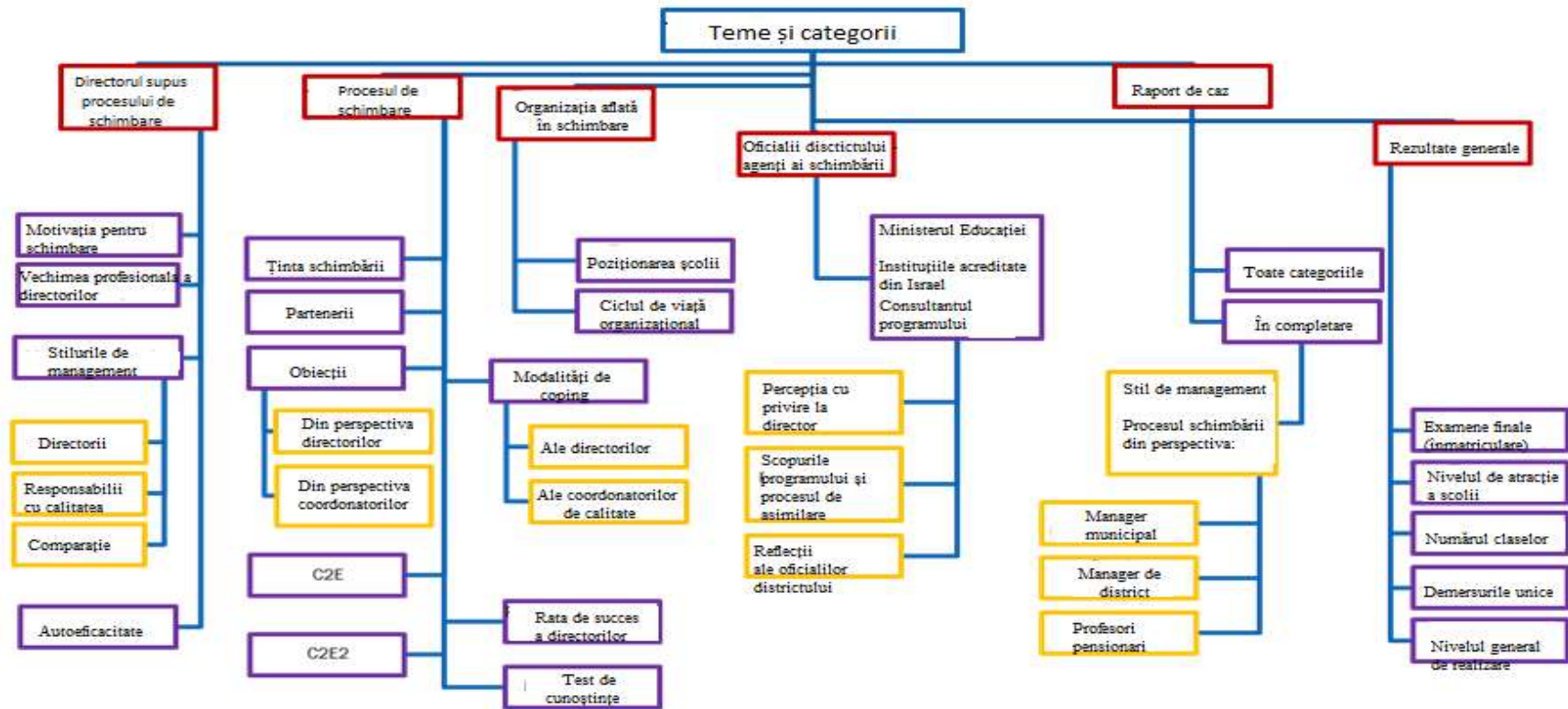
4. Rezultate

Acest studiu explorează managementul școlar concentrat asupra abordării Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM). El caracterizează parametrii care implică succesul sau eșecul în procesul de asimilare a excelenței organizaționale sub două aspecte:

- stilurile de management, modul în care directorul ia decizii și auto-eficacitatea directorului.
- Procesele de asimilare a excelenței organizaționale în școli.

După cum am arătat în capitolul Metodologie, interviurile cu cei 13 directori au fost realizate și transcrise. Pe baza acestor informații, a fost realizată analiza de conținut pe teme și categoriile specificate mai jos. Directorul nr. 14 este cercetătorul acestui studiu și rezultatele procesului din școala lui sunt descrise în secțiunea Raportul de caz. Constatările sunt prezentate pe baza întrebărilor de cercetare și ipotezele de cercetare sunt legate de acestea.

Teme și categorii derivate din analiza de conținut



4.1 Rezultate integrative

4.5.1 Rezultate privind instituția școlară

- i. Motivele pentru alegerea abordării excelenței organizațională de către director provin din motivația externă și motivație internă.
- ii. Cei mai muți directori care au participat la procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale au avut suficient de mulți ani vechime pentru a cunoaște în profunzime cu școala și capacitățile sale ca organizație. Ei au fost suficient de familiarizați cu obstacolele și forțele de accelerare din școală, cu organismele interne și externe, precum și cu procesele organizaționale manifestare în cadrul educațional intern și extern.
- iii. Cincizeci și opt la sută din directori care conduc procesul de abordare a excelenței au gestionat procesul într-un mod administrativ. Ca urmare, ei au acționat în funcție de structura procesului de asimilare, urmând instrucțiunile și procedurile administrative trasate de către tutorii de program din cadrul Ministerului Educației. 42% din directori au acționat ca antreprenori – au „îmbrățișat“ noua viziune și au introdus procesul abordării unor inițiative noi și unice în școala lor.
- iv. O majoritate semnificativă a coordonatorilor de calitate (66%) au acționat ca administratori în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale - au realizat procesele pe baza instrucțiunilor primite de la funcționarii districtuali ai Ministerului Educației
- v. Directorii au ales coordonatorii de calitate în acord cu imaginea lor, în principal cei cu un stil de conducere dominant de tip „A“.
- vi. Coordonatorii de calitate au avut mai multe abilități de management de tip „I“ decât directorii. Absența abilităților de tip „P“ printre directori și coordonatorii de calitate este foarte prezentă. Mai mult decât atât, absența tipului „I“, printre directori este foarte evidentă.
- vii. Conform chestionarului de auto-eficacitate, 86% dintre directori au demonstrat auto-eficacitate scăzută în anumite contexte, iar acest lucru a afectat procesul de asimilare a schimbării în școală.
- viii. Școlile sunt axate pe trei direcții de schimbare, însă predomină școlile axate pe climatul școlar și mai ales la nivelul unei schimbări de gradul întâi.

- ix. Cei mai multe dintre directorii au luat decizia de a se alătura procesului într-un mod personal, fără o colaborare și o pregătire prealabilă în rândul personalului, a membrilor organismelor de conducere și a personalului școlii în întregime.
- X. Cele mai multe dintre obiecțiile personalului școlii au derivat dintr-un exces de asocieri, exces de proiecte, multitudine de sloganuri, invocând schimbările propuse de Ministerul Educației, numeroase cereri pentru rapoarte ale cadrelor didactice, multe întâlniri, volumul crescut de muncă și povara reformelor.
- xi. Obiecțiile cu care se confruntă coordonatorii de calitate sunt în principal legate de volumul de muncă, lipsa de recompensă, munca în afara orelor normate, îndoiala, teama de critici precum și neîncrederea.
- xii. Directorii au redus obiecțiile prin alegerea unor membri ai echipei motivați pentru a genera o schimbare, acordarea de stimulente, cum ar fi adăugarea de ore desemnate pentru asimilare și discuțiile individuale.
- xiii. Nu toți coordonatorii de calitate au reușit să modereze obiecțiile. Cei care li s-au adresat au apelat la convingere, rambursarea de favoruri personale, cu accent pe relațiile inter-personale optime.
- xiv. Treisprezece din cele 15 școli care au început procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM a primit prima lor recunoaștere C2E; 87% dintre școli au reușit să finalizeze prima etapă.
- xv. Șase directori care au început procesul de asimilare a abordării de excelență organizațională EFQM, a decis să părăsească școala. Prin urmare, procesul de asimilare a fost complet oprit în aceste școli.
- xvi. Doar două din cele opt școli au continuat în a doua etapă de asimilare a abordării de excelență organizațională - C2E2.
- xvii. Motivele pentru abandonarea programului sunt variate. Mai jos sunt motivele din perspectiva directorului și din punct de vedere al coordonatorului calității.

Din perspectiva directorului:

Reforme multiple

Proiecte numeroase

Obiecțiile profesorilor – sarcini copleșitoare

Lipsa de motivație a directorilor

Mobilitatea profesorilor și lipsa de disponibilitate de a învăța de la început
Sprijin discontinuu din partea oficialităților disctrictului, lăsând întreaga
responsabilitate pe director

Din perspectiva coordonatorului de calitate:

Lipsa de disponibilitate a directorilor

Directorii sunt prea ocupați ca să intre în acest program.

Dificultăți de leadership

Sentimentul că depunem efort doar pentru certificatul obținut: L-am obținut și asta este tot!

Perspectiva directorului însă, este diferită de cea a coordonatorului de calitate. Principalele motive ale directorului se leagă de organismele externe, în timp ce cele ale coordonatorului de calitate depind de director - de conducere și capacitățile sale.

i. Personalului școlii îi lipsesc cunoștințele despre nevoia de schimbare, cunoștințe de bază despre subiectul schimbării, abordarea excelenței organizaționale și a procesului în sine.

ii. Școlile alese pentru program au fost în mare parte școli cu o poziționare superioară și au fost bine apreciate, fiind considerate școli de succes.

iii. Cele mai multe dintre școli au fost în faza de organizare „adolescență” sau etapa de organizare „primă”. Comitetul pentru identificarea directorilor-pionieri în asimilarea abordării excelenței organizaționale a căutat directori care au fost și lideri și au reușit poziționarea superioară a școlii.

iv. Procesul de asimilare a fost o încercare de pionierat cu scopul de a schimba fundamentele de conduită ale unei școli, prin schimbarea rolului directorului și a vocației. Procesul în sine s-a construit în timp ce demersul era în curs de desfășurare și s-a bazat de succes sau eșec – nefiind indici stabilite în prealabil. Coordonatorii de calitate au fost numiți într-o poziție centrală despre care Ministerul Educației este conștient și nu o recompensează. Nici o infrastructură nu a fost pregătită pentru asimilarea abordării diacronice și nu există măsuri de planificare pentru probabilitatea ca directorii să plece sau să se retragă. Procesul a fost executat predominant într-un mod mecanic și administrativ și,

atâta timp cât oficialii districtului au oferit sprijin pentru personalul școlii, procesul a continuat să fie pus în aplicare.

v. Directorii au ales să se alăture acestui proces inovator din motive de prestigiu și de poziționare personală, mai degrabă decât din dorința de a introduce o schimbare. Directorii care pot reuși în asimilarea acestui proces inovativ trebuie să fie lideri și oficialii districtului trebuie să replanifice conducerea și gestionarea procesului de schimbare vis-à-vis de școli.

4.5.2 Rezultate integrative în cadrul autoraportului de caz

i. Se pare că motivul pentru alegerea abordării excelenței organizaționale EFQM se concentrează asupra faptului că directorul a fost în căutarea unui cadru obligatoriu pentru întreaga practică școlară bazată pe excelență organizațională. Acesta este un cadru extern conceput pentru a reduce obiecțiile și consolidarea proceselor într-un mod profesionist, structurat și susținut.

ii. Această decizie a fost luată pe baza unei motivații interioare a directorului. Acesta a servit obiectivului stabilit de cercetător pentru el însuși - aducerea școlii în direcția excelenței în practică.

iii. Directorul a venit la școală cu o experiență vastă și cu un obiectiv clar, motivate, pentru atingerea excelenței organizaționale și obținerea de realizări notabile

iv. Cercetătorul a demonstrat un stil de management dominant de tip „A“, precum și de tip „P“, care a fost, de asemenea, considerat dominant, pe baza stilurilor de conducere investigate prin intermediul chestionarului

v. Există o diferență semnificativă între tipul de management al directorului și cel al coordonatorului de calitate, cu impact în motivarea personalului în procesul de asimilare a schimbării în școală. Acest impact este legat de câteva aspecte: dialog, motivație pentru rezultate, practici coerente și echipă de conducere.

vi. Directorul a fost caracterizat ca având un nivel de auto-eficacitate intermediar și scăzut în subiecte asociate cu relațiile inter-personale și managementul pedagogic. Pe de altă parte, el a manifestat un nivel de auto-eficacitate foarte ridicat în probleme de „auto-eficacitate pentru managementul general“, „auto-eficacitate pentru conducere“ și „auto-eficacitate pentru relațiile externe“.

vii. Nivelul intermediar și redus de auto-eficacitate pentru „relațiile inter-personale“ al personalului a condus la obiecții cu privire la modificarea și procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale. Nivelul Intermediar și redus de auto-eficacitate pentru gestionarea pedagogică nu a fost o chestiune problematică și semnificativă. Motivul este că în școala condusă de cercetătorul există un funcționar responsabil de acest domeniu și încă de la început directorul nu trebuia să se ocupe de ea.

viii. Accentul pe schimbare s-a aflat în relație cu climatul și administrația școlii și a fost decis de către o echipă extinsă a școlii.

ix. Cercetătorul a mobilizat managementul extins ca o coaliție pentru proces, ca o forță motivantă și de asimilare care ar modera sau preveni obiecțiile apărute.

x. Constatările obținute din interviurile realizate ilustrează obiecții serioase, organizate și coordonate de membri cu experiență ai corpului profesoral. Pe de o parte au suferit la închiderea școlilor și, pe de altă parte, au constatat că este dificil să se adapteze la schimbarea adusă de metodele manageriale inovatoare - abordarea EFQM.

xi. O serie de măsuri au fost luate pentru a aborda obiecțiile și a motiva întreaga organizație să adopte modele de lucru de excelență organizațională.

xii. La început școala nu a avut succes, confruntându-se cu rata de abandon școlar extinsă, realizări scăzute, neîncredere manifestată de către comunitate, climat școlar problematic.

xiii. Școala s-a aflat în etapa determinării unei strategii manageriale și a principiilor fundamentale și în acest stadiu, abordarea excelenței organizaționale EFQM a fost aleasă ca și curs practic.

5. Concluzii și recomandări

5.1 Concluzii conceptuale: de la reactive la proactive – un cadru conceptual bazat pe dovezi

Așa cum am menționat anterior, acest studiu a analizat procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în 15 școli. La sfârșitul procesului și pe baza rezultatelor cercetării și concluziilor, putem arăta că procesul de asimilare a eșuat în cele mai multe școli și că numai două școli au continuat la a doua etapă C2E2. Datele colectate obținute din examinarea procesului de asimilare în școli constituie o vastă bază de date

pentru construirea unui cadru bazat pe dovezi pentru o asimilare optimă a acestei abordări inovatoare în sistemul de învățământ.

5.1.1 Asimilarea la nivelul oficialităților districtului: un process proactiv bazat pe obiective și scopuri

Construirea unui plan de lucru la nivelul districtului

Construirea unui plan de lucru bazat pe obiective și scopuri pentru o perioadă de timp în scopul facilitării asimilării procesului de gradul II, precum și examinarea în practică în cadrul organizației, include referiri la următorii parametri:

- (1) Proiectarea unui plan pentru susținerea școlilor, cunoscut în prealabil în domeniul său de aplicare în ceea ce privește perioada de asimilare
- (2) Construirea unui feed-back structurat și de control pe tot parcursul procesului și introducerea unor modificări în consecință.
- (3) Efectuarea de numiri oficiale ale funcționarilor, structurarea inclusiv a bugetului pentru recompensarea acestora.
- (4) Informarea și implicarea părților interesate în proces - municipalitatea, rețele educaționale.
- (5) Organizarea de conferințe, oferind explicații și activități pentru corpul profesoral și funcționarii administrației.
- (6) Definitivarea un contract de angajament reciproc între echipa de management și oficialii districtului.

Pe baza acestor repere, directorii și personalul lor sunt conștientizați în prealabil de susținerea oferită în timpul procesului de schimbare. Acest sprijin va fi redus treptat, cu timpul, astfel încât responsabilitatea pentru conducerea schimbării și asimilarea vor reveni în cele din urmă revine directorului și personalului său, independent de factorii de sprijin și asistența externă.

Într-o astfel de situație, directorii nu vor fi „surprinși“ că sprijinul s-a diminuat și nu se va opri acest proces. În timpul demersului, feedbackul și controlul vor fi efectuate în scopul identificării punctelor slabe și procesului de susținere a directorilor în punerea în aplicare a modificărilor necesare. Pentru a consolida procesul de asimilare, oficialii districtului ar trebui să definească în prealabil rolul funcționarilor școlari în conducerea procesului de asimilare. Mai mult decât atât, oficialii districtului sunt responsabili pentru standardizarea rolurilor și recompensarea celor care le duc la îndeplinire. Spre deosebire de procesul executat în timpul studiului, oficialii districtului trebuie să implice partenerii cheie în problema abordării excelenței organizaționale EFQM, cum ar fi municipalitatea sau rețelele educaționale care gestionează școala. Astfel, forțele motivante suplimentare vor adera la procesul de asimilare. Factorul principal de care modul și profunzimea asimilării depinde este personalul școlii - cadrele didactice. Oficialii districtului ar trebui să organizeze convenții menite să implice și să motiveze profesorii pentru procesul de implementare și asimilarea. Această acțiune va constitui apoi o altă forță motrice și factor motivațional pentru stabilirea colaborării și reducerea forțelor care obiectează la schimbare. Rezultatele cercetării ilustrează faptul că destul de puțini directori au părăsit școala în timpul procesului de asimilare și că noii directori au abandonat abordarea excelenței. Prin urmare, se recomandă adăugarea unui contract de aderare, indiferent de schimbarea directorilor. Acest contract va fi obligatoriu pentru echipa de management precum și pentru școală, profesori și alți angajați ai săi și va servi ca un nivel suplimentar în instituționalizarea procesului de asimilare în cadrul organizației.

Identificarea școlilor potrivite pentru acest proces

Unul dintre parametrii cheie în procesul de asimilare a unei schimbări organizaționale este identificarea instituțiilor care doresc, au nevoie și sunt potrivite pentru acest proces. Mai jos este un model aplicabil pentru clasificarea școlilor care sunt candidate pentru asimilarea abordării inovatoare EFQM.

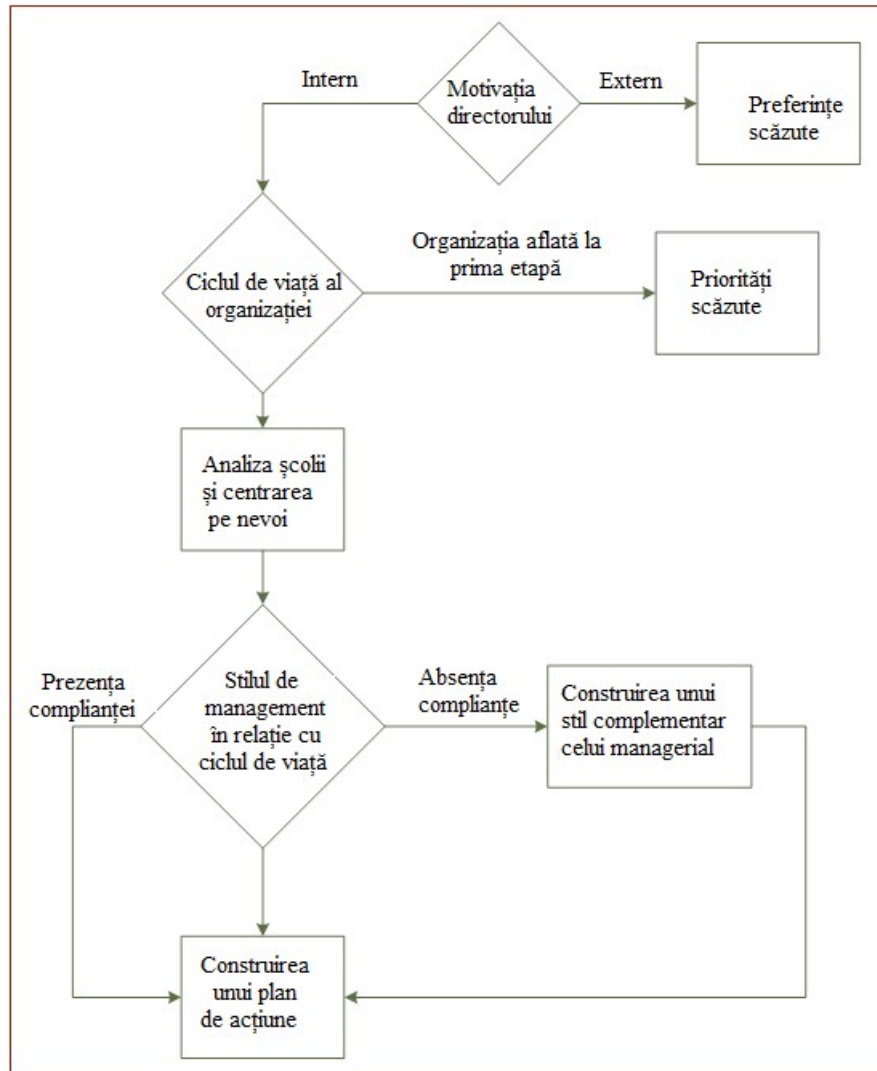


Figura 2: Procesul de clasificare a școlilor eligibile pentru program

Modelul prezentat în Figura 2 descrie procesul de identificare de către funcționarii din domeniu a școlilor ca adecvate procesului de asimilare. Modelul trece prin joncțiuni care servesc drept repere în procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM. Rezultatele cercetării ilustrează faptul că oficialii districtului au ales școlile pentru procesul de asimilare pe baza interviurilor și percepției asupra contextului. Rezultatele studiului arată că acesta este un proces superficial, care depinde în principal de abilitățile de persuasiune ale directorilor și prezentarea școlii în fața comisiei, indiferent de organizarea și situația reală. Modelul de mai sus neutralizează acest eveniment. Acesta obligă atât oficialii districtului cât și directorii să efectueze o examinare managerială și

organizatorică în profunzime ca o etapă preliminară a alegerii școlii și a directorului său ca parteneri în procesul de asimilare. În primul rând, oficialii ar trebui să examineze motivele: Sunt ele externe și superficiale sau interne, ideologice cu înțelegerea profundă a procesului? Sunt aceste motive suficiente pentru cultivarea nivelului de motivație și responsabilitate al directorului pentru succesul procesului de-a lungul anilor?

Următoarea joncțiune este reprezentată de ciclul de viață organizațional. Oficialii districtului trebuie să înțeleagă și să cunoască situația și poziția organizației pe curba ciclului de viață. Ei trebuie să efectueze un diagnostic structurat al școlii, pentru a înțelege dacă nivelul de operativitate și impactul abordării inovatoare este adecvat pentru școală în stadiul său actual. În etapa următoare, oficialii vor verifica nevoile școlii și dacă această abordare poate satisface aceste nevoi. La următoarea joncțiune oficialii districtul vor verifica, pe baza unor criterii structurate, stilul de management al directorului în raport cu poziția școlii în cadrul ciclului organizațional de viață. Dacă este necesar, clientul va fi obligat să înființeze o echipă care completează stilul de management. În ultima etapă, oficialii districtului vor trebui să construiască un plan de lucru pentru directorii și personalul acestora. Acest plan va include obiectivele pe care directorii trebuie să le îndeplinească, orarele, punctele de feedback și de control, precum și cadrul de sprijin acordat directorilor și personalului acestora.

5.1.2 Modelul de asimilare la nivelul școlii

Rezultatele cercetării indică modul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM, cei mai mulți dintre directori neavând deloc construit un plan de asimilare a schimbării în școala lor. Unul dintre motivele esențiale pentru eșec în asimilarea abordării excelenței organizaționale în școli constă în lipsa de planificare preliminară a procesului de schimbare. Prin urmare, este propus un model pentru gestionarea procesului de schimbare în scopul creșterii probabilității unei asimilări cu succes.

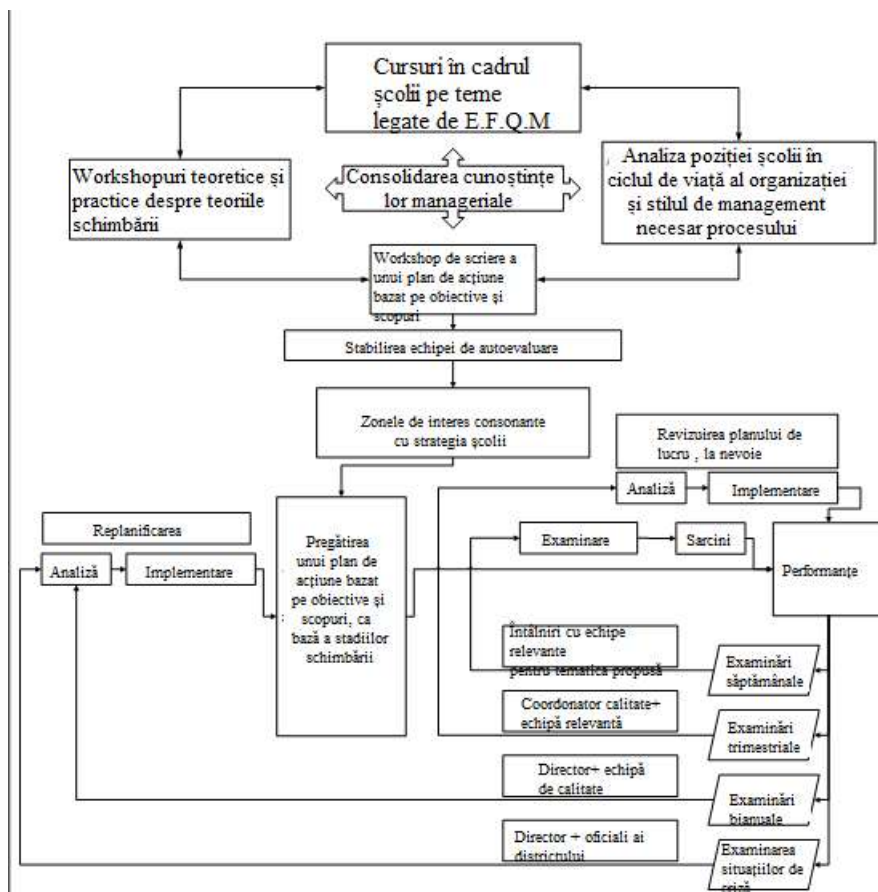


Figura 3: Procesul de asimilare a excelenței organizaționale E.F.Q.M abordate în școală

Prima etapă a modelului de asimilare este formată din patru aspecte preliminare pe care directorul trebuie să le abordeze înainte de a începe procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale. Acestea includ completarea cunoștințelor teoretice, cunoștințelor manageriale și de analiză organizațională bazată pe criterii structurate, furnizate școlilor de către oficialii districtului. Aceste probleme vor constitui bază și condiție prealabilă pentru începerea procesului de asimilare a abordării excelenței organizaționale. În această etapă, atât oficialii districtului cât și directorul se vor asigura că situația organizației se potrivește cu stilul de management al directorului. Dacă este necesar, un funcționar cu un stil de management complementar celui al directorului va fi numit în scopul conducerii procesului.

A doua etapă este parte a unui proces structurat de abordare a excelenței organizaționale, la care se adaugă o etapă suplimentară, elemental principal fiind concentrarea pe zonele de schimbare, care va sprijini strategia școlii. Scopul acestei etape, spre deosebire de cea anterioară, este de a acorda prioritate problemelor legate de schimbările care vor constitui o schimbare de gradul II, aspecte care pot fi schimbate ușor și convenabil într-o manieră superficială.

În etapa următoare, directorul și echipele relevante trebuie să construiască un plan de lucru bazat pe scop și obiective cu coordonarea și aprobarea oficialilor de district. Următoarea etapă este un sistem de feedback și control asupra procesului, a cărui funcție este de a face verificări on-line și, după caz, planurile de lucru pentru schimbare. Acest lucru se face cu scopul de a maximiza procesul de asimilare de la al doilea nivel.

Pentru a rezuma, modelul propus permite factorilor de decizie să își concentreze resursele, astfel încât contribuția la formularea inputurilor va fi mai mare. Pe de altă parte, modelul va servi directorilor ca punct de reper pentru gestionarea schimbării și asimilarea acesteia. Modelul propus cuprinde toți parametrii prezentați în acest studiu, atât cei care promovează procesul de asimilare și cele care analizează factorii inhibitori. Este un algoritm pentru procesul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli.

5.2 Implicații practice și recomandări

Statul Israel, ca și celelalte țări occidentale, alocă resurse extinse sistemului de învățământ, deoarece acesta constituie esența infrastructurii naționale strategice pentru construirea unei societăți puternice și avansate. Ministerul Educației și Ministerul Finanțelor nu analizează în mod eficient conformitatea între buget, punerea în aplicare, obiectivele și rezultatele așteptate din sistemul de învățământ. Resurse extensive au fost alocate sistemului de învățământ și domeniul de aplicare a acestuia a crescut de-a lungul anilor. Cu toate acestea, decalajul în realizările academice între elevi din Israel, care este una dintre cele mai mari din lume și clasamentul realizărilor lor în raport cu țările OECD nu a fost îmbunătățit. Investițiile bugetare sunt asociate cu numeroase aspecte, printre care abordarea inovatoare de excelență organizațională EFQM, costurile fiind destul de ridicate.

Rezultatele cercetării constituie bază pentru revizuirea și îmbunătățirea eficienței procesului de asimilare, în scopul realizării obiectivelor și scopurilor și realizării asimilarea. Modelele propuse în acest studiu servesc drept curs structurat pentru gestionarea eficientă și aplicabilă a procesului de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM, atât la nivelul funcționarilor districtului cât și la nivelul directorilor.

5.3 Recomandări derivate din studiul efectuat, cu privire la următoarele aspecte:

- a. Abordarea excelenței organizaționale EFQM ar trebui să fie pusă în aplicare la nivel național. Ar trebui să fie inoculată în toate școlile din Israel ca o abordare obligatorie pentru întregul sistem de învățământ cu tot ceea ce acesta presupune - bugete, programe de asimilare, cursuri de formare continua etc. Astăzi, abordarea inovativă este o decizie personală a administratorului districtului nordic al Ministerului Educației. Chiar dacă rămâne ca atare, se recomandă menținerea sub umbrela Ministerului Educației, prin recunoașterea, bugetarea și numirea funcționarilor desemnați.
- b. Abordarea excelenței organizaționale EFQM ar trebui să fie îmbrățișată și integrată în cursuri pentru directori. Astfel, noua generație de directori vor avea cunoștințele necesare și vor fi pregătite pentru a lucra pe baza acestei abordări inovatoare.
- c. Din moment ce există sute de școli care sunt gestionate în rețele educaționale, abordarea excelenței organizaționale EFQM ar trebui să fie asimilată în rețelele educaționale, atât la nivelul managementului rețelei cât și la nivel de funcționare a școlilor. Se recomandă numirea funcționarilor relevanți pentru această abordare. Acești oficiali vor fi instruiți și validați de către Institutul de Standardizare a Israelului, cu scopul de a acționa ca un organism al asimilării de la sine vis-à-vis de școlile aflate în responsabilitatea lor.
- d. Se recomandă adoptarea modelelor propuse, elaborarea criteriilor prezentate în procesele-model, pentru aprobarea validării și fiabilității criteriilor și a procesului.
- e. Se recomandă implicarea autorității locale care se alătură procesului, pentru ca școala să primească sprijin, asistență, backup și recunoașterea procesului, în general, și realizările, în special. Din moment ce autoritățile locale sunt interesate, directorul

compartimentului administrativ ar trebui să fie conștient până la punctul de a participa la cursuri de formare continua, de problema abordării excelenței organizaționale EFQM asimilată în școlile aflate în responsabilitatea lui.

5.4 Contribuții la cunoaștere

Fiecare țară aspiră să construiască o societate a înaltei calități, puternică și bazată pe valori universale, care contribuie la dezvoltarea comunității locale și chiar la nivel mondial, ceea ce duce țara la un standard ridicat de viață și la creșterea puterii economice. Această eficacitate complexă este condiționată de calitatea sistemului de învățământ și de capacitatea sa de a se adapta la o realitate în continuă schimbare. Pentru a face față acestei provocări, țări din întreaga lume și majoritatea națiunilor occidentale au investit un buget imens în sistemele de educație și în diferite și variate reforme cu scopul de a actualiza acestor obiective.

Una dintre reformele se concentrează pe inovație, care este obiectul acestui studiu - abordarea excelența organizațională EFQM. Această abordare este din ce în ce mai asimilată la nivel mondial în sectorul industrial, în general, și în sistemele de învățământ, în particular. Acest studiu a explorat măsura în care sistemul de învățământ poate fi promovat la nivel de excelență organizațională prin implementarea abordării excelenței organizaționale EFQM. Au fost efectuate mai multe studii cu privire la aplicarea EFQM în procesele organizaționale, în principal în industrie și organizațiile generale. Domeniul de aplicare al studiilor EFQM în educație, în general, și în școli, în special, este mai îngust, concentrându-se asupra întrebării dacă este utilă introducerea unui model de calitate și excelență în sistemul de învățământ. Trecerea în revistă a literaturii nu a condus la evidențierea studiilor care discută despre modul de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM în școli, procesele operaționale, obiecțiile și impactul asupra unei instituții de învățământ sau a angajaților săi. Acest studiu a umplut această lacună și se concentrează asupra întregului sistemului de învățământ preuniversitar (clasele 1-12). Sunt caracterizate școlile care au implementat abordarea excelența organizațională EFQM, un proces care a fost efectuat pentru prima dată în Israel. Astfel, acest studiu contribuie atât la fundamentarea cunoștințelor teoretice cât și practice după cum se specifică mai jos.

5.4.1. Contribuțiile studiului la cunoașterea teoretică

La nivel practic, rezultatele cercetării, concluziile și cadrele de gândire propuse ar putea servi oficialilor districtului, directorilor, cadrelor didactice în structurarea procesului de asimilare a schimbării - asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM în școli. Mai mult decât atât, ele vor contribui la sporirea eficienței procesului, vor reduce obiecțiile, vor minimiza riscurile, vor economisi timp și resurse umane. Lucrând în conformitate cu modelele propuse se vor motiva funcționarii și, în principal directorii, să fie mai degrabă proactivi decât reactivi. Ei vor inspira directorii să fie lideri ai personalului lor, să participe la construirea viitorului, pe baza unei viziuni organizaționale. Mai mult decât atât, ei vor stimula directorul să asimileze o abordare organizațională inovatoare, care va schimba modul de desfășurare a întregului învățământ și va conduce apariția sistemului de excelență organizațională.

5.5 Recomandări pentru studiile viitoare

Câteva teme de suplimentare cercetare și instrucțiuni de ghidare au apărut în cursul acestui studiu. Ele pot completa studiul și pot contribui la o viziune mai largă cu privire la procesele de schimbare, în general, și a proceselor de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM, în special:

- Asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM în funcție de sectoare: evreiesc, arab, druzi, religios, laic.
- Asimilarea abordării excelenței organizaționale EFQM, în conformitate cu cadrele de învățare - școală elementară, gimnaziu, liceu precum și colegii, în același cadru.
- Definirea criteriilor pentru modelele propuse în acest studiu, în scopul de a asimila abordarea excelenței organizaționale EFQM.
- Impactul abordării excelenței organizaționale EFQM asupra culturii organizaționale școlare.

5.6 Importanța studiului.

Cercetătorul acestui studiu a fost director în ultimii 18 ani în sistemul de învățământ israelian și a acționat ca un funcționar școlar implicat în procesul educațional. Mai mult, a fost distins cu zeci de certificate de apreciere și certificate de excelență și a câștigat recent, în 2017 Premiul prim-ministrului pentru Excelența Organizatională în categoria de aur (anexa 8), bazată pe abordarea excelenței organizaționale EFQM. La finalizarea acestui studiu, poate fi prezentată importanța lui pentru sistemul de învățământ, în general, și cel din Israel, în special.

La fel ca în orice organizație, managerii și, în principal directorii ar trebui să fie și să acționeze nu doar ca manageri / directori, ci și ca lideri. În această calitate, directorii au o responsabilitate dificilă, aceea de a conduce în cunoștință de cauză, structurând și eficientizând modalitățile de schimbare care au fost decise de către oficialii din domeniu. Acest studiu oferă o privire fascinantă asupra proceselor de asimilare a abordării excelenței organizaționale EFQM, unele cu mai mult succes, iar altele mai puțin. Acest studiu sugerează două modele de gândire informată cu privire la gestionarea și conducerea proceselor de schimbare, în general, și asimilarea abordării inovatoare a calității și excelenței în special. Liderii de sistem ar trebui să insufle o abordare de calitate și excelență. În caz contrar, nu ne putem aștepta la o schimbare în sistemul de învățământ și la adaptarea acesteia la lumea care se schimbă în fața ochilor noștri într-un ritm foarte rapid, chiar și imaginar.

Calitatea și excelența sunt elementele de bază de gestionare a organizațiilor. Acest studiu scoate în evidență necesitatea de formare a directorilor, astfel încât aceștia să devină profesioniști în gestionarea organizațiilor, precum și în conducerea pedagogică a școlii lor. Școala este o organizație a tuturor intențiilor și scopurilor și, prin urmare, acest studiu recomandă formarea directorilor pentru management și leadership în timpul proceselor lor de formare. Considerăm că, odată cu formarea corespunzătoare a directorilor și a unui management adecvat și structurat la nivel de district, împreună putem stimula întregul sistem de învățământ să se bazeze pe calitate și excelență ca bază pentru orice schimbare care ar putea să aibă loc

References

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 86-612.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowich (Ed.). *Advances in Experimental Psychology*, 2, 267-299. New York, NY: Academic Press.
- Adizes, I. (1980). *Deficient management, reasons and handling*. Tel Aviv: Tel Aviv University. Cherikover Printing House. [Hebrew]
- Adizes, I. (2004a). *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it*. CA: The Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2004b). *Managing Corporate Lifecycles*. CA: The Adizes Institute Publishing.
- Adler, H. (2008). *Perception of the role of Principals in Israeli Schools*. Jerusalem: Avney Rosha Institute for School Leadership. [Hebrew]
- Aharonov, M. (2013). The way to success passes through quality and excellence. *Letter of the Ministry of Education northern district* (p. 14). Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York, NY: Free Press.
- Amit, K., Popper, M., Gal, R., Maman, T., & Lisak, A. (2008). *On the development of leaders: A comparative Study of Leaders and Non-Leaders*. Retrieved on 28 January 2018, from <http://www.the-farm.co.il/%D7%9E%D7%99%D7%93%D7%A2-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%99%D7%9D/%D7%9E%D7%90%D7%9E%D7%A8/smid/1211/ArticleID/339/reftab/518>
- Angrosino, M. V.. & Mays de Perez, K. A. (2000). Rethinking observation: From method to context. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). (pp. 673-702). London: Sage Publications.

- Avihu, D. (1989). *The theory of motivating people*. Retrieved on 17.1.2018 from <file:///C:/Users/User/Desktop/MOTIVATION.html>
- Avney Rosha Institute (2008). *Perception of the principal in the State of Israel*. Jerusalem: Avney Rosha Institute for School Leadership. [Hebrew]
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.). *Charismatic leaders* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Baldrige Foundation (2018). *Baldrige Performance Excellence Program*. Retrieved January 17, 2018, from <https://www.nist.gov/baldrige>.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: WH Freeman.
- Bandura, A. (2007). Much ado over faulty conception of perceived self-efficacy grounded in faulty experimentation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(6), 641-758.
- Bar-El, Z., & Neumeier, M. (1996). *Encounters with psychology*. Even Yehuda: Reches Publishing. [Hebrew]
- Bar-El, T.Z., & Neumeier, M., (2013). *Social Psychology*. Reches Publishers. [Hebrew]
- Bass, F. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.

- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Ben Baruch, E., & Guri-Rosenblit, S. (1997). Challenges in managing school, In T. J. Sergiovanni, (2002). *School Management, Theoretical and Practical Aspects*. Tel Aviv: The Open University of Israel Publishers. [Hebrew]
- Bennis, W. (1985). Leaders. In J. P. Kotter (2003). *Leading Change*. Tel Aviv: Matar Publishers. [Hebrew].
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader* (Revised and updated). Philadelphia, PA: Basic Books.
- Berma, R., & Friedman, I. (2007). *The Self-Efficacy of Principals*. Jerusalem: Henrietta Szold Publishing. [Hebrew]
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The New Managerial Grid: Strategic New Insights into a Proven System for Increasing Organization Productivity and Individual Effectiveness, plus a Revealing Examination of How Your Managerial Style Can Affect Your Mental and Physical Health*. Texas: Gulf Pub. Co.
- Bokman, L., & Deal, T. (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Francisco: Jossey Bass.
- Bruner, J. (1985). Narrative and paradigmatic modes of thought. In A Shkedi (Ed.). (2014). *The meaning behind the words, methodologies in qualitative research – from theory to practice*. Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot publishing. [Hebrew]
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Bryman, A. (1988). *The Nature of Quantitative Research*. London: Hyman.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bush, T. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London, UK: University of London.

- Bush, T. (2015). *Leadership and Educational Management; Current Theories and Practice*. Rumania: Polirom.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34 (5), 553-571.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers. –
- Charmaz, K. (1995). Grounded Theory. In J. H. Smith. R. Harre & V. Langenhove (Eds.). *Rethinking Psychology* (pp. 27–42). London: Sage Publications.
- Chen, D. (2005). *Between vision and logic – About change strategies and innovativeness in education*. Tel Aviv: Tel Aviv University. [Hebrew]
- Cherniss, C., (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research* (pp. 135-143). Washington: Taylor & Francis.
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Telling tales: Management gurus narratives and the construction of Management identity. *Journal of Management Studies*, 35(2), 137-161.
- Conley, D. T. (1993). *Roadmap to Restructuring: Policies, Practices and Emerging Visions of Schooling*. Oregon: University of Oregon. Retrieved from the ERIC database.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Saga Publication, Inc.
- Crosby, P. (1996). *Quality is still free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Cuban, L. (1988). *The managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Dayton, N. A. (2003). The demise of total quality management (TQM). *The TQM Magazine*, 15(6), 391-396.
- Deming, W.E. (1982a). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering.
- Deming, W.E (1982b). *14 Points for Management*. Retrieved on March 20, 2018, from <https://deming.org/explore/fourteen-points>
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Cudeck, R. (2003). The measurement of quality management culture in schools: Development and validation of the SQMCS. *Journal of Operations Management*, 21, 307-328.
- Dushnik, L., & Sabar Ben-Yehoshua, N. (2001). Ethics of the qualitative research. In N. Sabar Ben-Yehoshua (Ed.). *Traditions and currents in qualitative research*. Or Yehuda: Dvir Publishing. [Hebrew]
- Eichnold, D. (2010). Leadership: an acquired trait, problematic childhood. *The Marker. Economic Newspaper*. [Hebrew]
- Eisner, A. V. (2007). Resistant to change. *Hed Hachinuch*, 81(8), 32-39. [Hebrew]
- Frese, M., Fazy, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- European Foundation for Quality Management (2016a). Retrieved on April 15, 2016, from <http://www.efqm.org/about-us/our-history>
- European Foundation for Quality Management (2016b). Retrieved on April 15, 2016, from <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>.
- European Foundation for Quality Management (2016c). Retrieved on April 15, 2016, from <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.

- European Foundation for Quality Management (2017a). Retrieved on September 14, 2017, from <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>.
- European Foundation for Quality Management (2017b). Retrieved on September 14, 2017, from <http://www.efqm.org>
- European Foundation for Quality Management (2017c). Retrieved September 14, 2017, from <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition>.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Firestone, W. A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational Researcher*, 22(4), 16-23.
- Fishbein, A. (2009). Why did we get stuck? *Hed Hachinuch*, 83(6), 76-79. [Hebrew]
- Fontana, A., & Frey J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). (pp. 645-670). London: Sage Publications.
- Friedman, Y., & Cass, A. (2000). *Teachers' sense of self-efficacy – The term and its measurement*. Jerusalem: Szold Institute. [Hebrew]
- Friedman, Y., & Inbar, L. (1992). *Advanced management at school, implementing the TQM method*. Jerusalem: Szold Institute. [Hebrew]
- Fuchs, I. (1995). *Change – A Way of Life in Schools*. Tel Aviv: Cherikover Publishers. [Hebrew].
- Fuchs, I. (2007). This is how you change a school. *Hed Hachinuch*, 81(8), 56-57. [Hebrew]
- Fuchs, S. (1998). *The psychology of objection to change*. Ramat Gan: Bar-Ilan University. [Hebrew]
- Fuchs, S. (2001). *The psychology of objection to change* (4th ed.). Ramat Gan: Bar-Ilan University. [Hebrew]

- Fullan, M. G. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. Bristol, PA: The Falmer Press.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-Based Management: Re-conceptualizing to Improve Learning Outcome. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453-473.
- Gaziel, H. (1990). *Contemporary managerial thought*. Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot Publishing. [Hebrew]
- Gibbons, T. C. (1986). *Revisiting the Question of Born vs. Made: Toward a Theory of Development of Transformational Leaders*. Ph.D. thesis. Santa Barbara, CA: Fielding Institute.
- Gibson, J., & Tesone, D. (2001). Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122-133.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. London: Pearson Education.
- Goldstein, D. (2013). The way to success passes through quality and excellence. *Letter of the Ministry of Education northern district* (p. 11). Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing Paradigm in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *The landscape of Qualitative Research* (pp. 195-220). London: Sage Publications.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School.
- Harpaz, Y. (2007). The reforms have reached their correct place. *Hed Hachinuch*, 81(8), 26-30. [Hebrew]

- Harpaz, Y. (2008). *The Third Model: Teaching and Learning through Thinking*. Bnei Brak: Sifriat Poalim-Hakibutz-Hameuchad Publishers. [Hebrew]
- Harpaz, Y. (2012). After 150 Years, It Is Time to Create a School of Tomorrow, *Hed Hahinuch*, February 2012, 29–38. [Hebrew]
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hit, M. A., Keats B. W., & DeMarie, S. M. (1999). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantages in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence and innovation. In Z. Bar-El & M. Neumeier (1996). *Encounters with psychology*. Even Yehuda: Reches Publishing. [Hebrew]
- Hossein, A. (2015). *Evaluation of European Foundation Quality Management Model in Primary Schools of Islamshahr City*. Ph.D. thesis. Islamshahr, Iran: Islamic Azad University of Islamshahr,
- Iacocca, L. (1985), *An autobiography*. (R. Binyamini, Trans.). Tel Aviv: Matar Publications. [Hebrew]
- International Organization for Standardization (2017). Retrieved on March 25, 2017, from <https://www.iso.org/standards.html>
- James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant Observation: A Methodology for Human Studies*. London: Sage Publications.
- Juran, J. M., & Blanton, A. G. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (1982). *The general manager*. New York, NY: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York, NY: The Free Press.

- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter, J. P. (2003). *Leading Change*. Tel Aviv: Matar Publishers. [Hebrew].
- Kukemelk, H. (2011). *Implementation of Quality Management Principles in Estonian Schools*. Ph.D. thesis. Estonia: Tartu University.
- Leibovich, S., & Raz, M. (2002). The relation between communication styles and management styles. *Tlaley Orot – Orot Israel College Yearly*, 10, 251-273. [Hebrew]
- Levi, A. (2008). *Management and leadership – change and innovativeness*. Israel: Rimolim Publications. [Hebrew]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). (pp.163-188). London: Sage Publications.
- Lotem, H. L. (2016). *Management and leadership*. Retrieved on November 18,2016, from <http://test-hemmo.co.il.galomania.virtualbox.co.il>.
- Lynn Jr., L. E. (1996). *Public Management as Art, Science and Profession*. Chatham, New Jersey: Chatham House Publishers, Inc.
- Maslow A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper Publishing House.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.

- Measor, L. (1985). Interviewing: A strategy in qualitative research. In R. G. Burgess (Ed.). *Strategies for Educational Research: Qualitative methods*. London: The Falmer Press.
- Merriam, S. B. (1985). The case study in educational research: A review of selective literature. *Journal of Educational Thought*, 19(3), 204-217.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ministry of Education (2015), *Managing Director Circular 1(b)*. Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Nir, A. (2017). *Organizational change of the school from strategy to institutionalization*. Haifa: Pardess Publishing House. [Hebrew]
- Oakland, J. S. (1993) *Total Quality Management (2nd Ed)*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann Pubs.
- Oakland, J. S. (2001). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. London: Routledge.
- Oakland, J. S. (2011). *Leadership and Policy Deployment: The Backbone of TQM, Total Quality Management and Business Excellence*. London: Routledge Publishers.
- Oplatka, I. (2015). *Fundamental of educational management: Leadership and management in an educational organization (extended 3rd ed.)*. Haifa: Pardess Publishing House. [Hebrew]
- Owston, R. (2007). Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: an international study. *Journal of Educational Change*, 8, 61-67.
- Pidgeon, N., & Henwood, K. (1996). Grounded theory: Practical implementation. In J.T.R. Richardson (Ed.). *Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences* (pp. 113-124). Leicester, UK: The British Psychological Society Books.

- Polkinghorne, D. (1995). Narrative Configuration in Qualitative Analysis. *Qualitative Studies Education*, 8(1), 5-23.
- Popper, M. (1994). *On managers as leaders* (pp. 11-32). Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot Publishing. [Hebrew]
- Popper, M., & Maysel, O. (2002). Internal world of transformational leaders. In B. Avolio & F. Yammarino (Eds.). *Transformational / charismatic leadership: The road ahead*. New York, NY: Elsevier, Science Publications.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill
- Reichel, B. (2009). The narratives of the great reforms in the education system. *Hed Hachinuch*, 83(6), 70-74. [Hebrew]
- Rosenberg, L. (2007). Mother tongue – Education. *Hed Hachinuch*, 81(8), 51. [Hebrew]
- Sabar Ben-Yehoshua, N. (1990). *The qualitative research in teaching and learning*. Givatayim: Massada Publishing. [Hebrew]
- Schein, E. H. (1977). *Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development*. *Sloan Management Review*, 18, 1-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sciarra, D. (1999). The role of the Qualitative Researcher. In M. S. Kopele & L. A. Sucuki (Eds.). *Using Qualitative Method in Psychology*. London: Sage Publications.
- Seidman, I. E. (1991). *Interviewing as Qualitative Research*. New York, NY: Teachers College Press.
- Sergiovanni, T. J. (2002). *School Management, Theoretical and Practical Aspects*. Tel Aviv: The Open University of Israel Publishers [Hebrew]

- Sharan, S. (1990). *Planned change in education: How?* A paper submitted for discussion in the Permanent Committee of the Pedagogical Secretariat in the Ministry of Education. Jerusalem: Ministry of Education, Pedagogical Secretariat. [Hebrew]
- Shechter, H. (2015). *Let us lead, principals at the reforms front*. Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot Publishing. [Hebrew]
- Sheleg, Y. (2007). *Embracing the E.F.Q.M. Organizational Excellence system*. (p. 6). Jerusalem: Civil Service Commission, Department of Quality and Excellence in the Service of the Country. [Hebrew]
- Shkedi, A. (2003). *Word of meaning, Qualitative Research – Theory and Practice*, Tel Aviv university, Ramot Publishing.
- Shkedi, A. (2014). *The meaning behind the words, methodologies in qualitative research – from theory to practice*. Tel Aviv: Tel Aviv University, Ramot publishing. [Hebrew]
- Shlasky, S., & Alpert, B. (2007). *Ways of writing a qualitative research: from fragmentation of the reality to its structuring as a text*. Tel Aviv: MOFET Institute. [Hebrew]
- Silverman, D. (1993). Interviews. in *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing talk, text and interaction* (chapter 4). London: Sage Publication.
- Simchon, O. (2011). *Implementing the System for Organizational Excellence in Schools in the northern District – E..F.Q.M. principals folder*. Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Simchon, O. (2013). *Excellence in Education in the northern district*. (p. 4). Jerusalem: Ministry of Education. [Hebrew]
- Simchon, O., & Grinberg, O. (2017). *To stay on the wheel*. Israel: Niv Publications. [Hebrew]
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publications.
- Swiss, J. E. (1992). Adapting total quality management (TQM) to government. *Public Administration Review*, 356-362.
- Tashakkori, A. & Creswell, J.W. (2008), Editorial: Mixed Methodology Across Disciplines. *Journal of Mixed Methods Research*, 2(2-3).
- The Deming Institute (2017). Retrieved on February 20, 2017, from <https://deming.org/explore/p-d-s-a->
- The Standards Institution of Israel (2013). *The EFQM excellence model*. Tel Aviv: The Standards Institution of Israel. [Hebrew]
- Van Den Berghe, W. (1988). Application of ISO 9000 standards to educational and training. *European Journal of Vocational Training*, 15, 20-28.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Management Collaboration in Public Administration: Governance, Businesses and Citizens in the Service of Modern Society*. Westport, CT: Praeger.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Webster New Encyclopedic Dictionary (1997). *Leadership*. New York, NY: Gramercy Books.
- William, W.C. (2013). *The Application of the EFQM Excellence Model within the UK Further Education Sector*. Ph.D. thesis. United Kingdom: University of Wales.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication.
- Zelig, D. (2011). *Embracing innovativeness from the business sector to high school education organizations*. Ph.D. thesis. Haifa: Technion – Israel Institute of Technology. [Hebrew]

