

TEZĂ DE DOCTORAT

**IMPACTUL STILURILOR DE MANAGEMENT ASUPRA PROCESULUI
DE IMPLEMENTARE A METODELOR ALTERNATIVE DE EVALUARE
ÎNTR-UN LICEU DIN ISRAEL**

**Coordonator științific,
Prof. univ. dr. MARIA-MADELA ABRUDAN**

**Doctorand,
DRD. SOFY AMNONY**

2025

REZUMAT

Introducere

Cercetarea abordează o problemă crucială în sistemele moderne de învățământ. Evaluarea alternativă este considerată o abordare inovatoare pentru îmbunătățirea proceselor de învățare și evaluare, adaptându-le la cerințele secolului XXI. Înțelegerea relației dintre stilurile de management ale directorilor de școli și implementarea unor evaluări alternative poate ajuta la identificarea factorilor care promovează sau împiedică adoptarea acestor metode avansate de evaluare, contribuind astfel la îmbunătățirea calității educației.

Cercetarea permite examinarea modului în care managementul de către directorii școlilor influențează implementarea inovației educaționale în școala lor. În plus, cercetarea este relevantă pentru discuția mai largă cu privire la rolul managerilor școlilor în implementarea reformelor și schimbărilor în sistemul educațional, în special în școlile secundare din Israel, unde metoda alternativă de predare, învățare și evaluare este aplicată mai pe scară largă.

Cercetarea contribuie la extinderea cunoștințelor științifice în mai multe aspecte:

1. Oferă date empirice despre relația dintre stilurile de management și implementarea metodelor alternative de evaluare, domeniu care nu a fost suficient cercetat.
2. Permite dezvoltarea de modele teoretice care explică modul în care managerii școlii afectează adoptarea unor metode educaționale noi, inovatoare.
3. Poate identifica factori mediatori sau inhibitori în relația dintre stilul de management al directorilor de școli și implementarea metodelor alternative de evaluare, aprofundând astfel înțelegerea implementării proceselor de schimbare în școlile israeliene.

Principalele implicații manageriale sunt următoarele:

1. Identificarea unor stiluri de management eficiente, pe baza modelului Adizes, pentru promovarea metodelor alternative de evaluare, care pot ajuta la formarea și dezvoltarea profesională a directorilor de școli.
2. Înțelegerea barierelor și acceleratorilor la nivel managerial școlar pentru implementarea evaluărilor alternative care pot îmbunătăți planificarea strategiilor eficiente de implementare a schimbărilor în școli.
3. Recomandarea celor mai bune practici pentru îmbunătățirea capacității directorului școlii de a implementa inovații pedagogice, cum ar fi metode alternative de evaluare în școlile lor.

4. Crearea unei baze de cunoștințe care va ajuta factorii de decizie la nivel sistemic în planificarea și implementarea politicilor de promovare a evaluării alternative și a metodelor de predare inovatoare în Israel.

Cercetarea actuală combină metodele de cercetare cantitativă și calitativă în două faze. O metodă mixtă este „colectarea sau analiza datelor, simultan sau secvențial, într-o metodă de cercetare calitativă și cantitativă” (Creswell, 2014).

Prima fază de cercetare a fost doar partea cantitativă (pilot). În această parte a cercetării, au fost eșantionați directori de școli, profesori și elevi de diferite grupe de vârstă din liceele din Israel (23 de directori de școli, 281 de profesori și 279 de elevi).

Încă din prima fază a cercetării s-a constatat că există mai multe mixuri de stiluri diferite de management ale directorilor de liceu, iar fiecare stil care alcătuiește mixul are o pondere (proeminență) diferită. Mixurile de stiluri de management găsite pe baza modelului „Stiluri de management” al lui Yitzhak Calderon Adizes au fost împărțite, în funcție de natura răspunsurilor respondentului la întrebări/enunțuri, în două categorii principale, în care fiecare categorie, există modificări minore între proeminența stilurilor de management (P (producător), A (administrator), I (integrator), E (antreprenor)).

Stilurile de management au fost înregistrate de la stânga la dreapta, în urma dominației unui anumit stil. De exemplu, înregistrarea stilului de management al PAEI pentru un anumit director de școală indică faptul că acest director de școală are o proeminență stil principală de tip Producător, mai puțină proeminență stilistică decât tipul anterior de Administrator, mai puțină proeminență stilistică decât tipul anterior de Antreprenor și mai puțină proeminență stilistică decât toate precedentele, de Tip Integrator.

Prima categorie, „stil de management funcțional/tehnic”, include următoarele mixuri de stiluri de management: PAEI, PAIE, APIE, în care stilurile de management ale Producătorului și Administratorului sunt dominante, iar a doua categorie, „stil de management substanțial/esențial”, include următoarele mixuri de stiluri de management: EIPA, EIAP și IEPA, în care stilurile de management ale Antreprenorului și Integratorului sunt dominante.

A doua fază a cercetării a extins cercetarea cantitativă anterioară la 30 de școli (30 directori de școli, 340 de profesori și 337 de elevi, în total) și a inclus și cercetarea calitativă, care a constatat în interviuri cu 5 directori de școli și 10 părinți elevi.

Partea cantitativă a cercetării a implicat analiza statistică folosind corelația Pearson, regresia liniară, testul T și analiza ANOVA.

În ceea ce privește ipotezele de cercetare testate, s-au obținut principalele rezultate detaliate mai jos. S-a constatat că, cu cât managementul școlii este mai bun, cu atât mai eficient și de succes, atât în ceea ce privește experiența personală de învățare a elevului, cât și în ceea ce privește realizările acestora, va fi în predare, învățare și evaluare folosind metode alternative.

Caracteristicile validate ale mixului de stiluri de management sunt următoarele: A) un nivel ridicat de participare a cadrelor didactice în organizarea proceselor de predare, învățare și evaluare și în alocarea resurselor necesare; B) împuternicirea și încurajarea participării la luarea deciziilor școlare; C) investirea resurselor adecvate în dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice; D) investiții semnificative în relațiile cu părinții elevului și încurajarea participării acestora la procesele școlare și cu o mai mare transparență; E) acordarea autonomiei cadrelor didactice și studenților în alegerea materiilor de studiu și a temelor de studiu; F) asigurarea unor relații de lucru corespunzătoare cu supravegherea școlii .

O altă constatare este că, cu cât stilul de management al directorului de școală este mai substanțial/esențial, adică cu atât componentele mai dominante în mixul său de stil managerial sunt stilurile antreprenorului și integratorului, care se bazează pe colaborare și inovare, și cu cât Producător și Administrator (stil de management funcțional/tehnic) sunt mai eficiente și de succes, predarea, învățarea și evaluarea folosind metodele alternative, cât și în ceea ce privește experiența personală a elevilor, realizează atât în ceea ce privește experiența personală, cât și în ceea ce privește învățarea elevului.

S-a constatat, de asemenea, că, cu cât stilul de conducere al directorului școlii este mai substanțial/esențial și mai puțin funcțional/ tehnic, cu atât este mai eficient managementul școlii. Sa constatat că, cu cât în școală sunt folosite mai multe metode alternative de predare, învățare și evaluare, cu atât rezultatele academice ale elevilor sunt mai mari. Această constatare a fost repetată în fiecare dintre grupurile examinate, inclusiv directori de școli, profesori și elevi. S-a constatat că cu cât sprijinul părinților pentru școală era mai mare, cu atât managementul școlii era mai bun.

O altă constatare este că există o relație pozitivă între supravegherea școlii și managementul școlii, deci cu cât suportul pentru supravegherea școlii este mai mare, cu atât managementul școlii este mai bun, dar această relație, chiar dacă pozitivă, este relativ slabă și mai puțin semnificativă.

Constatările interviurilor susțin rezultatele cercetării cantitative într-un număr mare de puncte. Un director de școală mai substanțial/esențial ține întâlniri comune de echipă privind învățarea și evaluarea alternativă, se asigură că instruește personalul, planifică și organizează formare semnificativă și relevantă, formare continuă și seminarii pentru a oferi instrumentele și cunoștințele necesare pentru implementarea evaluării alternative în școală, pentru creșterea succesului școlar al elevului. În plus, directorul școlii folosind stilul de management substanțial/esențial oferă sprijin participării elevilor la procesele de evaluare și de învățare folosind metoda de evaluare alternativă, crescând semnificativ motivația pentru învățare și dorința lor de a reuși.

Alte constatări confirmă impactul puternic al conducerii școlii asupra proceselor de evaluare și control privind utilizarea metodelor alternative în procesul de învățare și evaluare, acționând pentru a extrage lecții valoroase și pentru a construi și promova programe de îmbunătățire a proceselor educaționale, și stimulând în timpul anului școlar implicarea profesorilor profesioniști

ai școlii, a coordonatorilor de materii, a unui coordonator de evaluare și măsurare, a unui consultant pedagogic, a directorilor de liceu și a directorilor adjuncți de liceu.

Interviurile cu directorii de școală întăresc și constatările din cercetarea cantitativă, care indică faptul că învățarea și evaluarea prin metoda de evaluare alternativă au un efect clar pozitiv asupra realizărilor academice și motivației elevilor de a reuși. Marea majoritate a directorilor de școli, care, de asemenea, conform rezultatelor cercetării cantitative, s-au dovedit a fi directori de școală folosind stiluri de management substanțiale/esențiale, susțin că a existat o îmbunătățire considerabilă a performanței școlare a elevilor în ultimii ani de când metoda alternativă de evaluare a fost implementată în școala lor.

Un alt punct din concluziile cercetării calitative este că un director de școală care folosește un mix substanțial/esențial predominant de stiluri de management care implică în mod regulat părinții elevului în procesele de învățare și evaluare care au loc în școală și țin cont de opinia acestora, ajută la creșterea realizărilor elevilor în timpul anului școlar.

În școlile în care stilul de management al managerilor este mai substanțial/ esențial , cercetarea a constatat o utilizare mai largă a metodei alternative de învățare și evaluare. Participarea părinților la conducerea școlii, la diferitele tipuri de activități care se desfășoară în școală permite cadrelor didactice să aleagă instrumente diferite și variate de învățare și evaluare, ceea ce crește rezultatele și motivația elevilor și dorința de a obține performanțe academice ridicate.

Rezumatul capitolelor din teză

Capitolul 1: Acest capitol al revizuirii literaturii începe cu o privire de ansamblu asupra managementului eficient în organizații și a inclus diferite definiții ale managementului și conducerii și managementului școlilor în vremuri de schimbări turbulente , de la diferiți cercetători.

Restul capitolului s-a ocupat de stiluri de management conform modelului de diagnostic al stilului de management al profesorului Adizes, diferite stiluri de management. O organizație, în cel mai bun caz, ar trebui să maximizeze toate cele patru stiluri de management prin personalizarea corectă a posturilor sale superioare de conducere (Adizes 1978, 1999).

Primul tip de stil de management este Producătorul (P). Acestui tip de manageri le place să rămână ocupați și să producă rezultate pentru a îndeplini obiectivele organizaționale, cu o concentrare puternică asupra sarcinilor și fără timp pentru activități fără rezultate precum întâlniri, formare sau planificare de rutină. Un director de școală care folosește acest stil va împinge adesea profesorii să atingă obiectivele academice, ignorând în același timp procesele educaționale și, de asemenea, activitățile de dezvoltare și întreținere a personalului.

Al doilea stil de management este Administratorul (A). Acestui tip de manageri le place să planifice și să organizeze, să lucreze cu sisteme și proceduri și să creeze reguli și politici dacă acestea nu există. Munca lor se concentrează pe respectarea termenelor limită, respectând regulile și programele dvs. Un director de școală care folosește stilul de management al Administratorului se

va concentra adesea mai mult pe documente și reguli administrative decât să asculte profesorii și studenții și problemele care apar din sala de clasă sau salonul profesorului.

Al treilea tip de stil de management este Antreprenorul (E). Antreprenorul este creativ, are inițiativă, își asumă riscuri și poate vedea imaginea de ansamblu, ceea ce încurajează reînnoirea, inovația și capacitatea de a prezice și identifica nevoile viitoare ale clienților. Un director de școală care folosește stilul de management al antreprenorului aduce adesea idei generale angajaților săi fără a se concentra pe detalii și se așteaptă ca subalternii și colegii săi să ducă ideea la bun sfârșit.

Al patrulea tip de stil de management este Integratorul (I). Această caracteristică include crearea integrării și armoniei între angajați, acordarea atenției nevoilor acestora și nevoilor actorilor din organizație și, în afara acesteia, găsirea unui echilibru între nevoile organizației și ale angajaților săi. Rolul integratorului este de a conecta echipele la obiectivele organizaționale și de a îmbunătăți munca în echipă, astfel încât în anumite etape ale operațiunilor, echipa să poată lucra independent, să-și atingă obiectivele și să rezolve problemele fără el.

Fiecare stil de management este necesar pentru a realiza un management eficient și eficient, iar o combinație optimă a acestor stiluri poate determina succesul organizației. Potrivit lui Adizes, fiecare organizație educațională trebuie să includă în echipa sa de management, într-un fel sau altul, toate cele patru stiluri de management, spre deosebire de modelul actual al unui singur director de școală sau manager/administrator șef, deoarece nu există o singură persoană care să poată cuprinde toate cele patru stiluri manageriale.

Cercetătorul a discutat problematica caracteristicilor sistemului de învățământ în secolul XXI, evaluând rolul directorului de școală și personalitatea unui director de școală și rolul acestuia în sistemul de învățământ.

În continuare, au fost discutate diverse aspecte legate de evaluare în general, tipuri de evaluare, diferențele dintre evaluarea tradițională și evaluarea alternativă (modernă) și avantajele și dezavantajele fiecărei metode. Au fost revizuite diverse instrumente alternative de evaluare, concentrându-se pe și aprofundând instrumentele testate în cercetarea curentă.

În sfârșit, cercetătorul s-a ocupat de problema educației în Israel în general și de implementarea predării-învățării și a evaluării alternative în Israel, oferind în același timp exemple din domeniul educației din Israel.

Capitolul 2: Al doilea capitol se ocupă de cercetarea metodologică, prezentând obiectivele operaționale ale cercetării, prezentarea argumentelor teoretice și empirice pe baza cărora au fost formulate ipotezele de cercetare, inclusiv prezentarea ipotezelor de cercetare și a modelului grafic al cercetării.

Ipotezele cercetării examinează relațiile dintre managementul școlii, metodele de predare și evaluare și performanța academică. Se presupune că managementul școlii este corelat pozitiv cu utilizarea metodelor alternative de predare și învățare, precum și cu practicile alternative de

evaluare. Această corelație este examinată atât din perspectiva directorilor de școli, cât și a profesorilor.

De asemenea, cercetarea emite ipoteza că funcțiile specifice ale managementului școlar, inclusiv planificarea, organizarea, conducerea, motivarea și controlul activităților școlare, influențează adoptarea unor metode alternative de predare și evaluare. În timp ce planificarea este de așteptat să aibă o corelație pozitivă, se presupune că și celelalte funcții de management contribuie semnificativ la integrarea metodologiilor alternative.

O altă ipoteză cheie sugerează o corelație între stilurile de management ale directorilor de școală și abordarea acestora față de predarea și evaluarea alternative. Stilurile de management funcțional/tehnic (cum ar fi Producător și Administrator) sunt de așteptat să aibă o corelație mai slabă cu metodele alternative, în timp ce stilurile de management substanțiale/esențiale (cum ar fi Antreprenorul și Integratorul) sunt anticipate să aibă o relație pozitivă mai puternică.

Cercetarea examinează în continuare dacă implementarea metodelor alternative de predare și evaluare afectează pozitiv rezultatele academice ale studenților. Se presupune că elevii expuși la astfel de metode vor obține un succes școlar mai mare, așa cum sunt percepuți de profesori, directorii de școli și elevii înșiși.

În plus, cercetarea explorează influența sprijinului extern, în special din partea părinților și a inspectorilor municipali sau școlari, asupra managementului școlii. Sprijinul parental este de așteptat să aibă o corelație pozitivă mai puternică cu managementul școlar eficient, în timp ce sprijinul autorităților municipale și al inspectorilor este de așteptat să aibă un impact mai slab sau mai puțin semnificativ.

Formatul cercetării a fost de tip mixt, cantitativ și calitativ, unde ordinea cea mai adecvată a acțiunilor de cercetare aleasă este proiectarea explicativă, urmată de instrumentele de cercetare utilizate în partea cantitativă (chestionare online pentru directori de școli, profesori și elevi), iar în partea calitativă (interviuri față în față cu directori suplimentari de școli și părinți ai elevilor). Au fost date și exemple reprezentative ale structurii chestionarelor și întrebărilor și afirmațiilor din chestionare.

Prima fază de cercetare a fost partea cantitativă (pilot). În această etapă a cercetării, au fost eșantionați directori de școli, profesori și elevi de diferite grupe de vârstă din liceele din Israel. A doua fază a cercetării a extins cercetarea cantitativă anterioară la 30 de școli de stat și religioase de stat (30 de directori de școli, 340 de profesori și 337 de elevi). din diferite sectoare educaționale, total) și a inclus și cercetarea calitativă, care a constat în interviuri cu 5 directori de școli și 10 părinți elevi. eșantionate (23 directori de școli, 281 profesori și 279 elevi).

Partea cantitativă a cercetării a implicat analiza statistică folosind corelația Pearson, modelul de regresie liniară, testul T și analiza ANOVA.

Capitolul 3: Acest capitol prezintă și discută rezultatele cercetării cantitative și calitative. Rezultatele cercetării cantitative au fost obținute din trei chestionare diferite (directori de școală, profesori, elevi) și au fost analizate folosind patru instrumente de măsurare diferite: Pearson, regresie liniară, ANOVA și testul t.

Rezultatele au fost mai întâi prezentate în tabele pentru toate ipotezele de cercetare care indică nivelul de semnificație și puterea relației dintre diferitele variabile de cercetare. După aceea, aceste constatări au fost analizate și scrise într-o formă verbală care a fost prezentată ca rezultat distilat al fiecărui tabel. În plus, rezultatele au fost discutate se referă la celelalte constatări ale cercetării. În pasul următor, regresia liniară a fost folosită pentru a încerca să prezică factorii care conduc la succesul academic al studenților, referindu-se la populațiile studiate. După fiecare tabel, este atașată o explicație verbală care rezumă pe scurt principalele perspective care decurg din fiecare tabel. Apoi, instrumentele de analiză ANOVA și t-test au fost folosite pentru a testa perspectiva fiecărui tip de respondent asupra diferitelor variabile.

În partea a doua a capitolului a fost prezentată o analiză detaliată și calitativă a tuturor interviurilor directorilor de școli (5) și părinților elevilor (10 părinți care sunt considerați a fi implicați în viața școlară). Analiza s-a referit la toate întrebările și răspunsurile din diferitele interviuri. S-a constatat că analiza calitativă susține constatările obținute în partea cantitativă a cercetării.

Capitolul 4: Cercetătorul a formulat 10 ipoteze și 35 de subipoteze, dintre care 9 ipoteze au fost validate, 1 a fost parțial validată și 29 de subipoteze au fost validate și 6 au fost respinse.

Constatările confirmă faptul că managementul școlii joacă un rol crucial în adoptarea metodelor alternative de predare. S-a constatat o corelație puternică pozitivă între managementul școlar eficient și implementarea strategiilor educaționale alternative, funcțiile managementului precum organizarea activităților, motivarea profesorilor și conducerea personalului emergând ca factori cheie ai succesului. În special, planificarea excesivă de către directorii de școli s-a dovedit a avea un impact negativ asupra adoptării de metode alternative, deoarece a restrâns flexibilitatea și inovația.

Impactul activităților de planificare de către directorul școlii asupra predării și învățării cu metode alternative în școala lor nu este important. În consecință, cercetătorul concluzionează că directorul școlii trebuie să implice profesorii în procesul de planificare al utilizării metodelor alternative în activitățile educaționale din școală, să delege detaliile planificării efective fiecărui profesor și echipe de profesori și să decidă asupra planului de acțiune pentru implementarea acestora.

În continuare, directorul școlii ar trebui să organizeze activitățile de predare și învățare cu metode alternative în școala sa. Ei trebuie să aloce resursele necesare predării și învățării de către profesorii școlii folosind metode alternative. Directorii școlilor trebuie să încurajeze și să sprijine cadrele didactice să folosească metode alternative atunci când predă și când evaluează. Directorii școlilor trebuie să utilizeze metode și instrumente motivante adecvate pentru a stimula personalul didactic să folosească metode alternative atunci când predau. Directorii școlilor trebuie să controleze

implementarea planului de acțiune și mai puțin procesul educațional actual de predare și evaluare folosind metode alternative. executate de profesorii școlii.

S-a observat o corelație semnificativă între managementul școlii și utilizarea evaluărilor alternative, managementul motivațional și alocarea resurselor fiind identificate ca factori principali ai implementării cu succes al acestor metode. Profesorii care au primit o pregătire extinsă în metode alternative de evaluare au avut mai multe șanse să integreze aceste practici în predarea lor.

De asemenea, cercetarea evidențiază disparități între perspectivele profesorilor și directorilor cu privire la rolul managementului școlar. În timp ce ambele grupuri au fost de acord cu privire la importanța organizării și a motivației, directorii au văzut planificarea ca un obstacol în calea inovației, în timp ce profesorii au considerat-o un factor neutru.

În ceea ce privește evaluarea, cercetarea a constatat că atât profesorii, cât și directorii de școli recunosc importanța metodelor alternative de evaluare în îmbunătățirea performanței școlare a elevilor.

Analizele de regresie au confirmat că stilul de management al directorului de școală, sprijinul părinților și utilizarea metodelor alternative de predare au prezis în mod semnificativ succesul școlar al elevilor. Cu toate acestea, sprijinul din partea autorităților municipale și a inspectorilor școlari s-a dovedit a avea un impact redus sau deloc asupra managementului școlar eficient.

Cercetătorul prezintă o scurtă clarificare a conceptelor de bază utilizate în procesul de analiză a datelor și asocierea dintre conceptul de „stil de management substanțial/esențial” în uz în școlile aparținând „categoriei a doua” de licee și între conceptul de „Stil de management funcțional/tehnic” utilizat în școlile aparținând „ primei categorii” de licee.

Școlile din prima categorie în care directorii de școală folosesc „stilul de management funcțional/tehnic” se caracterizează printr-o structură ierarhică, proceduri standard și metode tradiționale de evaluare, în timp ce în școlile din a doua categorie „directorii de școală folosesc stilul de management substanțial/esențial care pune accent pe flexibilitate, inovație și metode alternative de evaluare”.

Principalele constatări arată diferențe semnificative între cele două categorii de stiluri de management în domenii precum frecvența și natura discuțiilor privind metodele alternative de evaluare, echilibrul dintre realizările și procesele educaționale, nivelul autonomiei profesorilor, accesul la inovare și soluționarea conflictelor și implementarea metodelor alternative de evaluare și efectul acestora asupra angajamentului și performanței elevilor.

Contrastul în stilurile de management ale directorilor de școli conduce la o diferență notabilă în aplicarea metodelor alternative de evaluare în procesele educaționale ale școlii. Sub managementul substanțial/esențial, aceste tehnici alternative inovatoare de predare și evaluare sunt folosite mai frecvent și cu o eficiență mai mare. Această utilizare crescută și competență în evaluarea alternativă poate fi atribuită mediului de sprijin și accentului pus pe aceste practici de către directorii și

conducerea școlilor. Divergența în stilurile de management se extinde dincolo de practicile de evaluare, influențând orientarea generală a obiectivelor și procesele de luare a deciziilor în cadrul școlilor.

Cercetarea concluzionează că directorii de școli care adoptă stiluri de management integrativ și antreprenorial sunt mai susceptibili de a sprijini metode alternative de predare și evaluare, în timp ce cei care folosesc stiluri de management producător sau administrator tind să reziste schimbărilor pedagogice. Pentru a spori adoptarea practicilor educaționale inovatoare, se recomandă ca managerii școlilor să primească o instruire ținută în metode alternative de evaluare, să încurajeze colaborarea între școli și să dezvolte structuri sistemice de sprijin care să promoveze flexibilitatea și inovația în predare. Consolidarea implicării părinților și reducerea constrângerilor birocratice pot contribui în continuare la implementarea eficientă a strategiilor educaționale alternative.

O analiză ulterioară subliniază faptul că rolul directorului școlii se extinde dincolo de organizarea structurală, implicând un management activ care încurajează inovarea pedagogică. Școlile cu directori antreprenori și integratori au prezentat o rată mai mare de adoptare a metodelor alternative, afectând direct performanța academică a elevilor. În plus, motivația și împuternicirea profesorilor au apărut ca factori critici, deoarece școlile cu implicare mai mare a personalului au prezentat o integrare mai consecventă a metodologiilor alternative.

O altă constatare cheie este corelația puternică dintre metodele alternative de predare și evaluare și performanța academică a studenților. Elevii expuși la strategii educaționale inovatoare, cum ar fi învățarea bazată pe proiecte și evaluările bazate pe performanță, au demonstrat rezultate academice mai mari în comparație cu cei care au experimentat în primul rând metodele tradiționale. Modelele de regresie au indicat că predarea cu metode alternative și evaluarea elevilor prin diverse tehnici de evaluare au avut un impact direct și semnificativ asupra succesului elevilor.

Sprijinul parental a fost identificat ca un factor moderat, dar pozitiv, care influențează managementul școlii, în timp ce sprijinul municipal și al inspectorilor au arătat efecte slabe sau ne semnificative din punct de vedere statistic. Aceste rezultate sugerează că încurajarea angajamentului puternic al părinților este mai esențială pentru îmbunătățirea conducerii școlare și a rezultatelor elevilor decât bazarea pe organisme administrative externe.

Rezultatele sugerează, de asemenea, că supravegherea externă, în special din partea inspectorilor municipali și școlari, joacă un rol relativ minor în impulsionearea reformelor educaționale. În schimb, o abordare de jos în sus care implică conducerea școlii implicată și participarea profesorilor pare mai eficientă. Analiza datelor indică faptul că școlile cu modele de leadership participativ tind să implementeze schimbările mai eficient decât cele care se bazează pe structurile ierarhice tradiționale.

Cercetarea confirmă în continuare că strategiile alternative de evaluare, cum ar fi evaluările de portofoliu și proiectele bazate pe cercetare, îmbunătățesc implicarea și înțelegerea studenților. Școlile care au pus accentul pe metode de evaluare diversificate au raportat o motivație sporită a

elevilor și rezultate academice îmbunătățite. Mai mult, alinierea conducerii școlilor la teoriile pedagogice moderne s-a dovedit a fi un factor definitoriu în succesul acestor inițiative.

Directorul școlii, împreună cu echipa de management, joacă un rol esențial în comunicarea metodelor alternative de predare, învățare și evaluare ca oportunități pentru personalul didactic și studenții de a obține rezultate academice mai bune. Această comunicare trebuie să fie convingătoare, persuasivă atrăgând atât latura rațională, cât și latura emoțională a profesorilor și elevilor, convingându-i efectiv de necesitatea schimbării. Ar trebui folosite atât declarațiile scrise, adaptate nevoilor și rolurilor specifice ale profesorilor și elevilor, cât și comunicarea orală. Scopul este de a mobiliza o armată numeroasă, urgentă de voluntari din cadrul cadrelor didactice, al personalului școlii, al părinților din consiliul școlii și al elevilor.

Construirea unei coaliții de îndrumare formată din membri din întreaga comunitate școlară, inclusiv diferite categorii de profesori, manageri administrativi și angajați, este crucială. Această coaliție analizează informațiile de la toate nivelurile și departamentele, formulând propuneri de acțiune și elaborând un plan de acțiune pentru implementarea metodelor alternative de predare și evaluare. Sarcina lor principală este de a ghida procesul de schimbare al școlii ca urmare a implementării noilor metode educaționale.

Directorul școlii și membrii coaliției de îndrumare ar trebui să formuleze o viziune strategică care să descrie viitorul dorit al școlii după procesul de implementare. Odată validată de echipa de management și de consiliul școlar, această viziune ghidează o serie de acțiuni și inițiative strategice.

Trebuie luate măsuri concrete și proactive pentru promovarea și îmbunătățirea proceselor educaționale și de evaluare alternative. Atragerea unui număr mai mare de angajați pentru a se alătura procesului de schimbare este esențială, deoarece schimbarea la scară largă poate avea loc numai atunci când un număr semnificativ de angajați aderă la viziune și lucrează pentru aceleași obiective. Angajații școlii, în primul rând profesorii, au nevoie de un motiv și de o motivație pentru a se alătura mișcării. Ținta este de a atrage aproximativ 15% dintre profesorii școlii inițial pentru a crea impuls, crescând acest număr la peste 50% pentru o schimbare solidă.

Directorul școlii și alți manageri de școală trebuie să permită acțiunea prin eliminarea barierelor, cum ar fi activitățile și practicile tradiționale ineficiente. Oferirea libertății necesare angajaților de a colabora și de a crea un impact real este esențială, precum și de a le permite profesorilor să utilizeze diferite metode și instrumente alternative de predare și evaluare în clasele lor, încurajând în același timp diseminarea practicilor validate. Directorii școlilor ar trebui să adopte stiluri de management esențiale, în primul rând stilul integrator (I), precum și o combinație de integrator-antreprenor-administrator (IEA), integrator-antreprenor-producător (IEP) sau antreprenor-integrator-producător (EIA).

Formarea profesională instituțională cuprinzătoare și continuă pentru personalul didactic este necesară pentru a dota educatorii cu cunoștințele și instrumentele necesare pentru a implementa în

mod eficient și a utiliza metode alternative de evaluare. Formarea crește cunoștințele și încrederea profesorilor, reducând rezistența la schimbare și crescând acceptarea noilor instrumente. Identificarea, generarea și celebrarea câștigurilor pe termen scurt și comunicarea lor eficientă este esențială pentru a menține impulsul. Aceste câștiguri ar trebui să se bazeze pe cifre și fapte verificate, antrenarea profesorilor și stimularea schimbării. Acțiunea fără încetare pentru a susține accelerarea implică apăsarea mai tare după primele victorii, inițierea continuă a schimbărilor pe baza unui plan de implementare revizuit și menținerea din vedere obiectivul final de integrare a inițiativelor în cultura organizațională a școlii.

Consacrarea noilor metode în procedurile și regulamentele oficiale ale școlii este crucială pentru instituirea unei schimbări de durată. Legăturile dintre comportamentele de succes ale profesorilor și succesul școlii trebuie definite și comunicate. Directorii școlilor și consiliul școlar trebuie să echilibreze dorința de a obține performanțe educaționale ridicate cu nevoia de procese educaționale eficiente. Acest lucru necesită o analiză amănunțită a performanței elevilor, a cauzelor care contribuie la aceste rezultate și a influenței unor factori precum profilurile elevilor, formarea profesorilor și utilizarea metodelor tradiționale versus alternative.

Ar trebui încurajată o cultură a cooperării profesionale, coordonatorii de subiecte inculcând principiul că „întregul este mai mare decât suma părților sale”. Asimilarea corectă a acestei culturi reduce nevoia profesorilor de a petrece timp prețios pregătind materiale, deoarece materialele pot fi împărtășite în cadrul echipei. Întâlnirile regulate și frecvente axate pe implementarea și dezvoltarea metodelor alternative de predare și evaluare ar trebui să fie o parte esențială a rutinelor organizaționale, servind drept forumuri pentru discutarea avantajelor și dezavantajele diferitelor metode, dezbătând adaptări pentru nevoile diverse ale elevilor și strategii privind modul de implicare semnificativă a elevilor în procesul de evaluare.

Îmbunătățirea relației directe dintre conducerea școlii și personalul didactic optimizează procesele de luare a deciziilor, implementarea și controlul planurilor de dezvoltare ale școlii. Un plan anual de lucru pentru evaluarea alternativă ar trebui elaborat cu participarea deplină și activă a întregului personal didactic. Structurile manageriale ar trebui să evolueze pentru a găzdui întâlniri mai frecvente în care profesorii raportează despre progresul elevilor. Comunicarea deschisă între profesori și elevi ar trebui încurajată, încurajând participarea și motivația.

Identificarea și furnizarea resurselor materiale și informaționale necesare pentru profesori este esențială, la fel ca și creșterea flexibilității în managementul școlii. Directorii de școli ar trebui să permită profesorilor să folosească o gamă mai largă de instrumente alternative de predare și evaluare pentru a se adapta nevoilor elevilor, necesitând un proces decizional mai descentralizat și o mai mare încredere în judecata profesională a profesorilor. Profesorii ar trebui să fie împuterniciți să folosească metode noi, să decidă detaliile utilizării lor și să își asume responsabilitatea pentru aceste schimbări. Ar trebui acordată o autonomie mai mare cadrelor didactice în alegerea instrumentelor și disciplinelor de evaluare, ascultând în același timp solicitările elevilor.

Rolul directorului școlii ar trebui să treacă de la pur managerial la unul concentrat pe leadership educațional și facilitarea inovației. Proiectele inovatoare ale profesorilor ar trebui încurajate, cu resurse alocate și cu succesul recompensat. Ar trebui promovată munca în echipă în rândul profesorilor și ar trebui dezvoltat un program special pentru formarea echipei școlare, inclusiv instrumente de negociere pentru rezolvarea conflictelor. Un stil de management „substanțial/esențial”, caracterizat printr-o abordare de integrator sau antreprenor, este mai propice implementării cu succes.

Trecerea la metode alternative de predare și evaluare necesită schimbări semnificative în managementul școlii pentru a asigura realizarea efectivă și eficientă a obiectivelor școlare, în ceea ce privește realizările academice. Aceste schimbări sunt multiple și afectează toate activitățile de management precum planificarea, organizarea, conducerea, motivarea și controlul activităților școlare, activitățile educaționale care reprezintă principalele activități, precum și activitățile de sprijin necesare pentru a asigura buna funcționare a activităților zilnice ale școlii. Aceasta reprezintă o schimbare majoră care, în opinia cercetătorului, trebuie executată în pași treptați pentru a-și asigura succesul.

În general, această cercetare oferă perspective valoroase asupra interacțiunii dintre conducerea școlii și strategiile alternative de educație. Prin promovarea unui mediu educațional mai flexibil, inovator și mai împuternicit de profesori, școlile pot îmbunătăți semnificativ rezultatele învățării elevilor și îi pot pregăti mai bine pentru viitoarele provocări academice și profesionale.

Capitolul 4 oferă, de asemenea, recomandări multiple pentru îmbunătățirea stiiului sw management funcțional către un management mai substanțial/esențial, inclusiv recomandări în evaluarea alternativă, autonomia profesorului, luarea participativă a deciziilor și dezvoltarea profesională.

Recomandările pentru cele mai bune practici de implementare a schimbării în procesul educațional, se bazează pe modelul de schimbare evoluat al lui John Kotter. Primul pas este crearea unui sentiment de urgență în școală. Acest lucru trebuie făcut de directorul școlii și de echipa de conducere a școlii. Directorul școlii trebuie să prezinte metodele alternative de predare, învățare și evaluare ca o oportunitate pentru cadrele didactice și studenți de a obține rezultate academice mai bune.

Următoarea recomandare este de a construi o coaliție de îndrumare care să reunească membri din întreaga comunitate școlară, cum ar fi profesori de diferite categorii, diverși manageri din departamentele administrative și angajați. Este esențial pentru formularea de viziuni și inițiative strategice. Acest grup analizează informațiile, propune acțiuni și elaborează un plan de acțiune pentru implementarea metodelor alternative de predare și evaluare. Directorul școlii trebuie apoi să ia măsuri concrete, proactive pentru a promova și îmbunătăți aceste procese.

Următoarea recomandare pentru directorul școlii și membrii coaliției de îndrumare este de a formula o viziune strategică, care să descrie viitorul dorit al școlii după încheierea procesului de implementare. și inițiative. Odată formulată de grup, viziunea strategică convingătoare trebuie

validată de echipa de conducere a școlii, consiliul de administrație al școlii. Odată aprobat, grupul de ghidare trebuie să formuleze o serie de acțiuni și inițiative strategice care sunt definite ca activități direcționate și coordonate care, dacă sunt concepute și executate suficient de rapid și suficient de bine, vor face viziunea școlii să devină realitate.

Următorul pas recomandat în procesul de schimbare este atragerea unui număr mai mare de angajați din toată școala pentru a se alătura procesului de schimbare și a lucra activ pentru acesta. Directorul școlii ar trebui să ofere angajaților școlii, în principal profesorilor, un motiv și să stimuleze motivația pentru a se alătura mișcării. Ținta este de a atrage aproximativ 15% dintre profesorii din școala dvs. pentru a construi un impuls material către schimbare.

Următoarea recomandare este ca directorul școlii și alți manageri de școală să permită acțiunea prin eliminarea barierelor existente precum activitățile și practicile tradiționale ineficiente existente în procesele educaționale actuale. Directorii școlilor trebuie să ofere libertatea necesară angajaților de a colabora și de a crea un impact real. Permitearea profesorilor să utilizeze diverse metode și instrumente alternative de predare și evaluare în activitățile educaționale din clasa lor cu elevii, încurajarea diseminării celor mai bune și validate practici în rândul profesorilor din școală necesită ca directorii școlilor să folosească stilul de management esențial, în principal stilul integrator (I), așa cum a constatat cercetătorul. Ei trebuie să utilizeze un stil de management mai puțin funcțional, cum ar fi administrator și producător. Prin urmare, recomandăm un mix de stiluri de management precum Integrator - Antreprenor-Administrator (IEA), Integrator - Antreprenor-producător (IEP), Antreprenor- Integrator-Produsător (EIA) pentru a fi utilizat de directorii de școli.

Următoarea recomandare este legată de identificarea, generarea și celebrarea câștigurilor pe termen scurt. Acestea trebuie colectate, clasificate și comunicate din timp și des tuturor membrilor școlii. Cercetătorul recomandă urmărirea progresului activităților de schimbare și dinamizarea profesorilor care s-au oferit voluntar să implementeze și să conducă schimbarea. Succesele care reprezintă câștiguri pe termen scurt ar trebui să fie reale, bazate pe numere reale, verificate și fapte reale

În continuare, cercetătorul recomandă directorilor de școli să acționeze fără încetare pentru a susține mai întâi accelerația, apăsând mai tare după primele victorii. Scopul este de a folosi aceste victorii ca impuls pentru a alimenta și mai mult schimbarea. Prin urmare, aceștia trebuie să continue să inițieze schimbarea după schimbare, pe baza planului de implementare revizuit și actualizat continuu de către membrii coaliției de ghidare pentru schimbare până când viziunea devine realitate.

Recomandarea legată de ultimul pas al procesului este ca directorii de școli să instituționalizeze schimbarea. Acest lucru se realizează prin consacrarea noilor metode în procedurile și regulamentele oficiale ale școlii. Noile metode trebuie să fie integrate în procedurile și regulamentele oficiale ale școlii pentru a institui o schimbare de durată. Aceasta implică definirea și comunicarea legăturilor dintre comportamentele de succes ale profesorilor și succesul școlii. De

asemenea, directorii de școli trebuie să echilibreze dorința de a obține performanțe educaționale ridicate cu nevoia unor procese educaționale eficiente, având în vedere nevoile specifice ale elevilor și profesorilor. Este important ca directorul școlii și alți manageri de școală să definească și să comunice legăturile dintre noile comportamente de succes ale profesorilor și succesul școlii.

Cercetătorul recomandă cu tărie directorilor de școli să încurajeze cultura cooperării profesionale în organizație, în cooperare cu coordonatorii diferitelor discipline, să inculce principiul că „întregul este mai mare decât suma părților sale” și că fiecare profesor are puncte tari diferite care pot contribui la îmbunătățirea nivelului profesional altor cadre didactice.

Cercetătorul recomandă directorilor de școli să încurajeze și să stimuleze profesorii și elevii să aibă un dialog deschis și continuu între ei ca feedback și control asupra procesului de învățare folosind metoda alternativă de evaluare, ceea ce poate duce la întărirea simțului de participare al elevilor la procesul de învățare, creșterea interesului personal pentru subiectele studiate și creșterea motivației și a dorinței de reușită.

O altă recomandare pentru directorii școlilor este să își îmbunătățească nivelul de sprijin pentru inițiativele și proiectele inovatoare și creative ale profesorilor, prin încurajarea acestora să experimenteze noi metode și instrumente educaționale, prin alocarea resurselor necesare și recompensarea succesului după finalizarea proiectului.

Implementarea metodelor alternative de predare și evaluare are implicații semnificative asupra resurselor. Directorii școlilor trebuie să asigure resurse materiale suplimentare pentru a oferi instruire adecvată, instrumente actualizate și informații actuale pentru personalul didactic. Aceasta poate implica căutarea unui sprijin sporit din partea organismelor de supraveghere sau realocarea resurselor existente.

În plus, capitolul discută limitele cercetării, inclusiv provocările de colectare a datelor în perioada coronavirusului și războiul din Israel. Cercetătorul formulează multiple direcții pentru cercetări ulterioare, cum ar fi cercetarea pe termen lung, analize comparative mai ample și impactul evenimentelor perturbatoare asupra stilurilor de management școlar, cum ar fi: a) Studii longitudinale: urmărirea impactului pe termen lung al tranziției de la stiluri funcționale la stiluri de management substanțiale asupra rezultatelor elevilor, satisfacției profesorilor și performanței școlare generale prin cercetare longitudinală; b) Comparații interculturale : extinderea cercetării pentru a include o arie geografică mai largă, comparând stilurile de management și efectele acestora în diverse contexte culturale și educaționale; c) Evenimente perturbatoare: investigarea în continuare a modului în care evenimentele perturbatoare majore (cum ar fi pandemiile sau conflictele) influențează stilurile de management școlar și eficacitatea acestora, identificând cele mai bune practici pentru menținerea calității educației în timpul crizelor; d) Eficacitatea evaluării alternative: Efectuarea de cercetări aprofundate asupra eficacității diferitelor metode alternative de evaluare în diferite domenii și niveluri de clasă.

Alte direcții de cercetare sunt următoarele: a) Perspective diverse: extinderea cercetării calitative pentru a include o gamă mai diversă de perspective ale părinților, inclusiv cele mai puțin implicate în viața școlară. Investigarea perspectivelor studenților asupra diferitelor stiluri de management și impactul acestora asupra experiențelor de învățare; b) Impacturi economice: cercetarea impactului economic pe termen lung ale diferitelor stiluri de management școlar asupra rezultatelor carierei elevilor și a productivității economice generale; c) Integrarea tehnologiei: explorează modulul în care tehnologia poate fi utilizată pentru a sprijini stiluri de management substanțiale/esențiale, în special în timpul întreruperii operațiunilor normale ale școlii; d) Dezvoltare profesională : evaluarea eficienței diferitelor abordări de dezvoltare profesională în tranziția școlilor de la stiluri de management funcționale la cele substanțiale/esențiale; și i) Dezvoltarea politicilor: investigarea modulului în care politicile educaționale pot fi dezvoltate sau modificate pentru a sprijini și încuraja adoptarea unor stiluri de management substanțiale/esențiale în școli.