

**UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN REPUBLICA
MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U:373.07 (469.4) (043.2)

BEN SHABO RINA

**DESCENTRALIZAREA ȘCOLILOR DIN ISRAEL ÎN
CONTEXTUL NOULUI MANAGERIALISM**

**SPECIALITATEA 521.03 - ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN
DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2018

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei „BA, REI, TURISM”,
Universitatea Liberă Internațională din Republica Moldova

Condător științific: BLAGORAZUMNAIA Olga, doctor în științe economice, conferențiar
universitar

Consiliul Științific Specializat a fost aprobat de către Consiliul de Conducere al ANACEC prin
decizia nr.7 din 11.05.2018, în următoarea componență:

BURLACU Natalia, președinte, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

ROBU Elena, secretar științific, doctor în științe economice, conferențiar universitar

ȚĂU Nicolai, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

BUJOR Oleg, doctor în științe economice, conferențiar universitar

FARHAN Hbus, doctor în filozofie (Israel)

ULIAN Galina, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Referenți Oficiali:

STRATAN Alexandru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, **m.c.**

TCACI Carolina, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 10.10.2018, la ora 16.00, în ședința Consiliului științific specializat D
34.521.03-17 - în cadrul ULIM, adresa: Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab 52, etajul 2, sala 212.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi găsite la Biblioteca ULIM și pe pagina web a ANACEC
www.cnaa.md

Autoreferatul a fost expediat la ____ 2018

Secretarul științific

al Consiliului Științific Specializat,

doctor în științe economice, conferențiar universitar

Robu Elena

Conducător științific,

doctor în științe economice, conferențiar universitar

Blagorazumnaia Olga

Autor

Ben Shabo Rina

©Ben Shabo Rina, 2018

I. REPERE CONCEPTUALE ALE STUDIULUI

Actualitatea temei. În practica mondială, managementul este prezentat ca o știință, artă și activitate de mobilizare a tuturor resurselor intelectuale, materiale și financiare pentru o funcționare eficientă a organizației. În management se combină două direcții: cea comercial-economică (organizațional-tehnică) și cea cognitiv-comportamentală, care ține de managementul resurselor umane, cu rezolvarea problemelor psihologice, organizarea colectivului, toate acestea pentru atingerea scopului final.

Managementul educației este un tip de management social, care reprezintă o activitate axată pe scopul de a asigura o funcționare optimă și o dezvoltare obligatorie a fiecărei instituții educaționale și a tuturor elementelor sistemului de învățământ. Managementul în educație este determinat ca un proces de realizare a funcțiilor de administrare (planificare, organizare, control, motivare) și funcției de legătură - luarea deciziilor. Introducerea managementului educațional în activitatea organizării contemporane a educației este provocată de necesitatea realizării unui management adecvat în condițiile noului managerialism. Decentralizarea, ca una din premisele noului managerialism, este o direcție importantă și o condiție necesară pentru dezvoltarea și reformarea sistemului de management al educației.

Principiul de bază în managementul educațional este principiul combinării optime dintre centralizare și descentralizare în management. Abordarea contemporană în soluționarea problemelor de organizare și conducere a educației se bazează pe necesitatea unui studiu aprofundat al problemei combinării centralizării și descentralizării în managementul educațional, adică delegarea împuternicirilor pentru luarea unor decizii concrete la fiecare nivel al ierarhiei manageriale.

Procesul de descentralizare a împuternicirilor și autogestione în instituțiile de învățământ oferă posibilitatea de a trece procesul de învățare la un nou nivel, cu costuri financiare și morale minime; să atragă angajați competenți, creativi, și care se vor putea adapta cu ușurință la permanenta schimbare a cerințelor pieței contemporane a muncii.

Descentralizarea scade semnificativ contrarietățile dintre top-manageri și executori, permite conducătorilor instituțiilor educaționale să se concentreze pe dezvoltarea și aplicarea noului managerialism, care, în noile condiții de activitate este orientat spre mediul extern și se caracterizează printr-o abordare mai mult „antreprenorială”. Aceasta determină actualitatea temei selectate.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Formularea științifică a problemelor descentralizării în școlile israeliene a fost realizată în contextul noului studiu de managerialism și utilizarea studiilor diferitor savanți. Obținerea

succesului în organizații din domeniul afacerilor este principalul criteriu pentru un management calitativ. Ideile reprezentanților școlii empirice – managerialismul rezonabil, a fost pe larg acceptat pentru aplicabilitatea sa practică în managementul organizației. Principalele directive ale studiului în școala managerialismului sunt studierea conținutului muncii și funcțiile managerilor.

Unii dintre autorii acestor teorii au fost reprezentanți ai școlii empirice, precum Symonds H., Drucker P., Davis P., Miller D. ș.a.

Diferite direcții ale dezvoltării științifice și anumite aspecte ale descentralizării managementului în întreprinderi sunt studiate și de către savanții din Republica Moldova. Printre acești autori se numără: Burlacu N., Stratan A., Cojocaru V., Moldovan-Batrînac V., Țâu N., Ulian G., Tcaci C., Bujor O. ș.a.

În ceea ce privește obiectul studiat, literatura modernă pune accent pe ideea că sistemul educațional este afectat de tendința descentralizării, ceea ce este tipic pentru întregul sistem global de management al politicilor statului în domeniul educației din ultimii zece ani. Un număr de studii au dovedit teoretic avantajul modelului de management descentralizat al educației față de cel centralizat. Această prevedere este studiată în lucrările științifice ale unor specialiști străini notorii, precum: Inbar D., Hoshen M., Deri D., Gedaliya A., Avner D., Friedman Y., Hbus F. ș.a.

Principiul descentralizării oferă autorităților locale capacități de luare a deciziilor la diverse nivele organizaționale, în timp ce modelul centralizat cere ca toate deciziile importante să fie luate la nivele organizaționale mai înalte. Articolele științifice ale unor autori ca: Murphy J., George J P., Peter A. E. și alții, care sunt dedicate studiului diferitor modele ale autogestiei și autonomiei școlilor, demonstrează semnificația autogestiei pentru optimizarea funcționării școlilor din punct de vedere educațional, economic și organizațional, însă problemele descentralizării școlilor în contextul noului managerialism nu sunt analizate.

Un șir de studii au demonstrat din punct de vedere teoretic avantajul modelului de management descentralizat în educație față de cel centralizat. Autorii Winkler D.R., Hannaway J., Carnoy M. pun accent pe importanța descentralizării în educație și importanța relației dintre școală și comunitate.

Probleme specifice ce țin de management în școlile din Republica Moldova sunt analizate de savanții Pîslar V., Valdes I., etc. Îmbunătățirea educației școlare este de asemeni studiată și în lucrarea lui Guțu V., Ionut V., însă studiile lor nu se referă doar la problemele descentralizării în domeniul educației școlare.

Trebuie luată în considerare importanța științifică specială a studiului modelelor de descentralizare în sistemul educațional din Israel, întrucât impactul lor asupra funcționării școlilor din acest stat practic nu a fost studiat în ultimii ani. Definiția priorităților descentralizării

școlilor în Israel a fost dată în studiile cercetătorilor Gershtenman Shelef L., Lavie V., Tirosh R., Gronau R., însă în aceste lucrări nu a fost descris mecanismul relațiilor reciproce dintre autoritățile din domeniul educației la diverse nivele.

Studiul și analiza bazei științifice existente ce țin de tema studiului, permite de a determina importanța metodologică și practică a conceptelor de bază. În același timp, autorul sugerează că există un șir de probleme nesoluționate, în special probleme ce țin de descentralizarea școlilor din Israel în contextul noului managerialism. Aceasta a determinat alegerea obiectului, obiectivelor și sarcinilor studiului.

Scopul și obiectivele tezei. Scopul studiului constă în elaborarea aspectelor teoretice și metodologice, precum și ghidarea practică a aplicării descentralizării ca direcție a noului managerialism în procesul managementului școlilor din Israel.

Obiectivele care vor duce la realizarea scopurilor propuse sunt următoarele:

- a studia conceptului de „noul managerialism” din sistemul educațional;
- a fundamenta rolul managementului de descentralizare în educație;
- a studia experiența internațională privind procesul de descentralizare în învățământul secundar;
- a efectua analiza particularităților situației economico - organizaționale actuale în cadrul școlilor secundare;
- a efectua analiza sistemului de gestiune a școlii secundare în procesul descentralizării;
- a evalua mecanismul organizațional de gestiune a instituțiilor de învățământ secundar în baza descentralizării;
- a elabora mecanismul de descentralizare atribuțiilor în managementul școlilor secundare din Israel;
- a dezvolta resursele umane în autogestiunea școlilor secundare în baza coaching-ului;
- a efectua descentralizarea finanțării bugetare a școlilor secundare în contextul noului managerialism.

Metodologia cercetării științifice. Ca bază teoretică și metodologică a studiului, autorul a utilizat surse enciclopedice atât locale cât și străine ce țin de economie, reviste și literatură economică, sistemul global de resurse informaționale. Lucrarea conține abstracte din actele legislative și normative care reglementează sistemul educațional din Israel.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării și rezultatelor obținute constau în:

- propunerea noțiunii „model de sistem educațional combinat”;
- recomandarea modelului organizațional de delegarea puterii de la organele locale de gestiune ale Israelului la managementului educațional școlar în contextul decentralizării și a autogestiunii;

- determinarea și evedințierea unui sistem de controverse în procesul de pregătire a scopurilor și obiectivelor în politicile educaționale ale Israelului în baza informațiilor sociale primare și studiul empiric;

- dezvoltarea aborderii metodice pentru formarea autonomiei profesorilor;

- argumentarea oportunității aplicării abordări de tip coaching și propunerea metodei de crearea a unui mediu «coach» în baza unui model gradual.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea din punct de vedere științific a conceptelor teoretice și practice a managementului descentralizat în sistemul educațional al Israelului, fapt ce a determinat oportunitatea promovării noului managerialism în vederea aplicării managementului descentralizat prin metoda coaching și autogestiunea financiară.

Semnificația teoretică. Drept bază teoretică a lucrării au servit studiile savanților autohtoni și străini, care se bazează pe argumentarea coerentă în promovarea noului managerialism. Partea teoretică este prezentată de savanți renumiți din Israel și străini, care și-au dedicat cercetările în domeniul problemei studiate, precum P. Drucker, Murphy J., George J P., Burlacu N., Cojocar V., Moldovan-Batrînac V., Țâu N., Hoshen M., Deri D., Gedaliya A., Avner D., Friedman Y., Hbus F. ș.a.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în faptul că recomandările și concluziile propuse, vor îmbunătăți relațiile dintre autoritățile sistemului educațional local și școli într-un mediu descentralizat, iar conducerea va permite școlilor autonome să asigure o gestiune eficientă a personalului școlilor. Tendința de descentralizare a sistemului educațional în Israel este conceput pentru a ajuta școlile să se integreze în cel mai complex sistem format din guvern și organele municipale. Abordarea metodică a crării autonomiei profesorilor va permite managerului să asigure necesitățile de bază ale școlii și personalului instituției, precum și la soluționarea problemelor curente și la menținerea organizării autogestiunii în instituție. Au fost examinate posibilitățile de utilizare a metodei „coaching” și în alte școli din Israel.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere sunt:

- explicarea noțiunii de „model combinat” de sistem educațional, care demonstrează trecerea funcțiilor managementului sistemului educațional de la autoritățile centrale la cele locale;

- propunerea modelului organizațional, care ar arăta posibilitatea de perfecționare a relației dintre instituțiile educationale locale și școli, în contextul descentralizării;

- formarea principiilor descentralizării sistemului de gestiune în instituțiile de învățământ secundar în baza noului managerialism;

- propunerea metodologiei formării autonomiei profesorilor în contextul descentralizării;

- aplicarea abordării „coaching” pentru dezvoltarea profesională a profesorilor și pentru un management școlar eficient.

Implementarea rezultatelor științifice. Pozițiile teoretico-metodologice și practice elaborate în lucrare prezentate în cadrul conferințelor și în revistele specializate, vor fi utile în procesul de dezvoltare a modelului de management organizațional pentru școlile secundare din Israel.

Aprobarea rezultatelor științifice. Materialele și rezultatele majore ale studiului au fost prezentate la Conferința Internațională în: Centrul de Educație Comunitară Tzipori (Societatea Centrului Comunitar al Israelului 2012), Conferința științifică internațională „Managementul echipei orientat spre creșterea performanței. Companii din Republica Moldova și România” (Constanța, 30 octombrie-2 noiembrie 2015), a V-a ediție a Conferinței științifico-practice „Dezvoltarea sistemelor economice contemporane: provocări și alternative ale secolului 21” (Chișinău, Universitatea Slavonă, 26-27.11.2015), a VI-a ediție a Conferinței științifico-practice a Universității de Inginerie și Economie din Kostanai „Inovații, antreprenariat și educația în afaceri în lumea contemporană” (Kazahstan, 05.02.2016), Conferința Științifică Internațională „Rolul științei contemporane în formarea societății civile” (Tiraspol: Academia de Economie și drept din Moscova, 28-29 aprilie 2016), Conferința științifică internațională „Viabilitatea asigurării economice și de management pentru dezvoltarea durabilă a economiei regionale pe parcursul integrării în UE” (Bălți: Universitatea de Stat „Alecu Russo”, 16-17 septembrie 2016, 2017), a VI-a ediție a Conferinței științifico-practice „Economia inovațională și dezvoltarea economică durabilă: analiza problemelor și perspectivelor” (Chișinău, Universitatea Slavonă, 17-18.11.2016).

Publicații la tema tezei: în baza materialelor studiului, doctorandul a publicat 18 lucrări științifice în volum de 5,74 pagini printate.

Volumul și structura tezei. Teza constă din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 145 de surse, 26 tabele, 51 figuri și 11 anexe.

În **introducere** este argumentată relevanța temei studiului, sunt trasate scopul și obiectivele, inovația științifică, semnificația teoretică și practică a lucrării.

Primul capitol „Geneza și evoluția teoriilor actuale privind sistemul de management al instituțiilor de învățământ” definește conceptul de „noul managerialism”, care reprezintă baza transformării managementului sistemului educațional. Este fundamentat rolul descentralizării managementului în educație, precum și expresii și fraze utilizate în principalele sale implicări economice și sociale. De asemenea, este efectuată o analiză comparativă a sistemelor educaționale a diferitor țări și este propus un model combinat al sistemului educațional, care ia în considerare caracteristicile regionale și sporește autonomia instituțiilor educaționale etc.

Al doilea capitol „Analiza economico - organizațională a mecanismului de gestiune în baza procesului de descentralizare a instituțiilor de învățământ secundar Israelian” descrie sistemul educațional din Israel și prezintă principalele strategii și politici în domeniul educațional public. Este prezentat procesul de reformare a sistemului educațional din Israel, ce se bazează pe descentralizare. În capitol sunt prezentate caracteristici ale modelului combinat de sistem educațional și este propus un model organizațional de relații dintre autoritățile locale și școli, în contextul descentralizării. Sunt descrise procesele de descentralizare ale instituțiilor de învățământ și perfecționarea managementului în aceste instituții, bazată pe descentralizarea puterii.

Al treilea capitol „Elaborarea abordărilor metodologice în perfecționarea mecanismului de gestiune a școlilor secundare din Israel” autorul determină rolul autonomiei profesorilor în instituțiile de învățământ și este propusă o structură organizațională a școlii bazată pe autoritate. De asemenea, în acest capitol este descris potențialul resurselor umane în autogestionarea școlilor, iar finanțarea este analizată ca una din componentele de bază ale procesului de management.

Concluzii și recomandări generale pentru rezultatele practice sunt sintetizate din descoperirile investigației și sunt prezentate ca recomandări-cheie, care corespund scopurilor stabilite la tema cercetată.

Cuvinte-cheie: centralizare, descentralizare, împuterniciri organizaționale, angajament, responsabilitate, structură ierarhică, cooperare, extinderea posibilităților angajaților, relații financiare, autogestionare.

II. CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol **“Geneza și evoluția teoriilor actuale privind sistemul de management al instituțiilor de învățământ”** autorul definește conceptul de „noul managerialism” ca bază a transformării managementului sistemului educațional; tot aici este fundamentat rolul descentralizării managementului în educație, precum și expresii și fraze utilizate în principalele sale implicări economice și sociale; este prezentată și o analiză comparativă a sistemelor de educație din diverse țări.

Savanți din diferite țări au contribuit enorm la delimitarea și perfecționarea esenței „noului managerialism”. Cu toate acestea, etapa curentă a dezvoltării economice, care este intens afectată de procesele de globalizare și informare, asigură o bază pentru fiecare căutare și selectarea unor noi caracteristici și tendințe esențiale în dezvoltarea și aplicarea acestei metode.

Conceptul de „managerialism” este definit de diferiți autori și aceasta se referă la o teorie a managementului, o teorie economică, o doctrină sociologică; practică de management; flux de idei economice și altele. Reprezentanții managerialismului recunosc că în epoca contemporană,

teoria poate sugera o direcție nouă în dezvoltarea practicilor de management. Autorii acestor teorii au fost reprezentanții școlii empirice ca P. Drucker, P. Davis, D. Miller, etc.

Conceptele lui T. Peters și Robert Waterman au fost formulate în spiritul teoriei ce influențează știința contemporană administrativă (mai ales cea Anglo-Saxonă) - „Noul Management Public” [2, p. 241]. Ei au formulat principiile noului management public: raporturi și contabilitate, schimbări în organizație, descentralizare, delegația autorității și responsabilității, crearea unui mediu competitiv.

Managerialismul în noile condiții de activitate, se concentrează pe mediu și este caracterizat printr-o abordare mai mult bazată pe rezultatele „antreprenoriale”.

În opinia autorului, noul management utilizat în sectorul public, are multe în comun cu managementul tradițional, dar, totuși se diferențiază semnificativ de ultimul (Tabelul 1).

Tabelul 1. Caracterizarea comparativă a managementului tradițional și „noului managerialism”
în sectorul public

Caracteristici distinctive	Managementul tradițional	„Noul managerialism”
Scopul	Economiile și eficacitatea, rezultate generale	Economie și eficacitate, care depind de nivelul de satisfacție al clientului
Punctul de concentrare	Funcțiile de valoare, performanță și obiective	Valoarea instrucțiunilor și proceselor lucrării
Pilonii	Birocrație și ierarhie	Echipe multi-profesionale, a căror membri lucrează împreună și pe primul loc este realizarea unei sarcini specifice
Puterea competenței de decizie	Este delegată unor angajați separat și monitorizarea se face cu ajutorul managementului	Este delegată unei echipe care realizează lucrul organizațional și exercită controlul în conformitate cu proiectul implementat
Direcționalitatea	Interesat în crearea unei organizații tradiționale	Bazat pe modelul instituțional și alegerea diferitor opțiuni pentru dezvoltare
Flexibilitatea	Proces de luare a deciziilor încetinit	Schimbări dinamice
Practici și valori de management	Mecanism birocratic tradițional	Prin analogie cu sectorul privat de afaceri
Formele organizaționale și tehnologiile	Sistemul tradițional de management, unde sunt preferate perspectivele de lungă durată	Organizații competitive care au scopuri de scurtă durată și deseori succesul este obținut prin utilizarea zelului antreprenorial și de risc

Sursa: elaborată de către autor

Ideile „noului managerialism” au fost implementate aproape complet de diverse forțe politice cu diverse ideologii: în Australia și Noua Zeelandă - Partidul Laburist; în Marea Britanie - Partidul Conservator; în Statele Unite - Democrații. În toate aceste țări, conducerea pune accent pe importanța flexibilității organizaționale, inovația managementului, descentralizare, extinderea libertăților acțiunilor personalului managerial.

„Noul managerialism” este un mod de înțelegere a structurii și încercărilor de introducere a funcțiilor manageriale în sectorul public, inclusiv în cel al educației. Trăsăturile comune ale unor astfel de teorii sunt încercările de a schimba regimul deja existent și a culturii organizațiilor din sectorul public, schimbarea valorii angajaților săi încât să îi motiveze mai mult, așa precum se face în sectorul privat. Cercetătorii observând schimbarea în cultura și valorile școlii, au depistat că în organizații, care sunt obiectul schimbării, deseori apar noi valori, care coexistă cu cele vechi.

Eficacitatea managementului în noul managerialism ține de descentralizarea procesului de luare a deciziilor, simplificarea procedurilor și structurilor, o autonomie mai mare a autorităților educaționale locale și a școlilor.

Descentralizarea este una din cele mai importante direcții ale reformării sistemelor manageriale. Acum, aceasta poate fi numită ca condiție necesară nu doar pentru dezvoltarea autoconducerii locale, dar de asemeni și pentru satisfacerea necesităților societății civile. Reformele de descentralizare în multe țări au loc în sistemele politice, administrative și economice.

Termenul de „centralizare” se referă la gradul de concentrare a competenței de luare a deciziilor în mâinile unei singure persoane și este asociat doar cu autoritatea formală. Centralizarea înseamnă că conducerea, care oferă dreptul de a lua decizii, este centrată la cel mai înalt nivel al organizației. Ca și divizarea muncii, centralizarea este un element integrat al organizației. Cu toate acestea, corespondența cu gradul de centralizare va varia în dependență de unele condiții specifice. Descentralizarea mijloacelor de luare a deciziilor înseamnă că puterea este direcționată în jos, adică este focalizată pe nivelurile mai inferioare ale ierarhiei organizaționale.

Centralizarea și descentralizarea nu sunt în totalitate două abordări opuse. Prima este aplicată de întreprinderi pentru a introduce managementul „unei persoane” și a principiului de implementare a controlului; a doua abordare este pentru a spori flexibilitatea interacțiunii cu piața. Principiul de bază a managementului privat este principiul unei combinații optime dintre centralizare și descentralizare în management. Problema combinării centralizării și descentralizării în procesul de management este delegarea rațională a puterii în deciziile manageriale.

O analiză detaliată a conceptului de descentralizare a fost realizată și publicată abia la începutul anilor optzeci.

Autorul Rondinelli (1984) a fost primul care a sistematizat și a reprezentat clasificarea formelor și tipurilor de descentralizare. El a definit descentralizarea ca un transfer al puterii și

responsabilității pentru funcțiile publice de la conducerea centrală spre subdiviziuni, organizații non-guvernamentale sau sectorul privat.

Un alt autor pe nume Manor (1999) a analizat descentralizarea ca o delegare a puterii și resurselor de la nivelul superior al administrației publice la cel inferior.

Descentralizarea este percepută ca un fenomen multi-fațetat, care implică un transfer treptat al libertății de acțiune, a funcțiilor și responsabilităților, de la conducerea centrală spre cea locală. Analiza opiniilor diferitor autori cu privire la esența descentralizării a arătat că fenomenul de descentralizare se referă la transferul treptat al puterilor și responsabilităților, funcțiilor manageriale și a resurselor de la nivelul conducerii centrale, spre nivelul autorităților locale.

Autorul prezentei teze poate să fie de acord și cu opinia mai multor savanți precum că descentralizarea este multiplă, acoperind, în același timp, multe domenii de reorganizare a sistemului social și/sau a subsistemelor de asigurare a serviciului public. Procesul de descentralizare poate avea loc în asemenea domenii ca politica, economia, finanțele, guvernarea etc., iar aceasta confirmă diversitatea descentralizării.

Descentralizarea, ca proces specific în administrarea publică, poate fi văzută din trei perspective:

- Descentralizarea managementului ca transfer a mai multor puteri și responsabilități a autorităților municipalităților;
- Descentralizarea managementului ca oferire a unei autonomii mai mari autorităților și managementului regional;
- Un set de măsuri de restructurare a sistemului de administrare publică, pentru transferul mai multor funcții ale guvernării centrale nivelelor mai inferioare.

În sistemele educaționale moderne, tendința comună de descentralizare este realizată în mod diferit, în dependență de contextele sociale, educaționale și politice.

La momentul actual, studiul nu a creat un sistem de criterii pentru a analiza gradul de centralizare sau descentralizare a managementului în sistemul educațional. Autorii utilizează diverse metode și tipuri de criterii, clasificând, în acest context, țările în mod diferit.

În literatură, în dependență de structura de delegare a autorității și responsabilității la diverse nivele ale managementului sistemului educațional, sunt distinse două modele de bază: cele centralizate și cele descentralizate. Primul tip este prezent într-un număr relativ mic al țărilor europene: Irlanda, Italia, Portugalia, Franța și alte câteva state, care sunt mai puțin industrializate. Al doilea model îl reprezintă Belgia, Germania, Marea Britanie, Israel, Spania, Țările de Jos, Norvegia, Suedia, Elveția și alte câteva state care reprezintă un grup mai numeros și eterogen în ceea ce privește gradul de descentralizare. Cu toate acestea, nu există un model de

management centralizat sau descentralizat în totalitate. Există un nivel variat de transfer al autorității educaționale centrale către autoritățile periferice (locale).

În opinia autorului, este necesar de evidențiat modelul sistemului educațional independent și anume cel combinat. Acesta include elemente ale modelului centralizat cât și ale celui descentralizat, însă modelul combinat presupune un transfer parțial al funcțiilor manageriale în educația școlară de la organele centrale la cele locale. Modelul permite luarea în considerație a caracteristicilor regionale, sporește autonomia instituțiilor educaționale etc.

Analizând aceste tipuri de management în domeniul educației, oferite de N. Popov și N. Mons, autorul a sugerat un model combinat, punând accent pe participarea organelor locale de management (în procente) în sistemul managementului educațional (Fig.1).

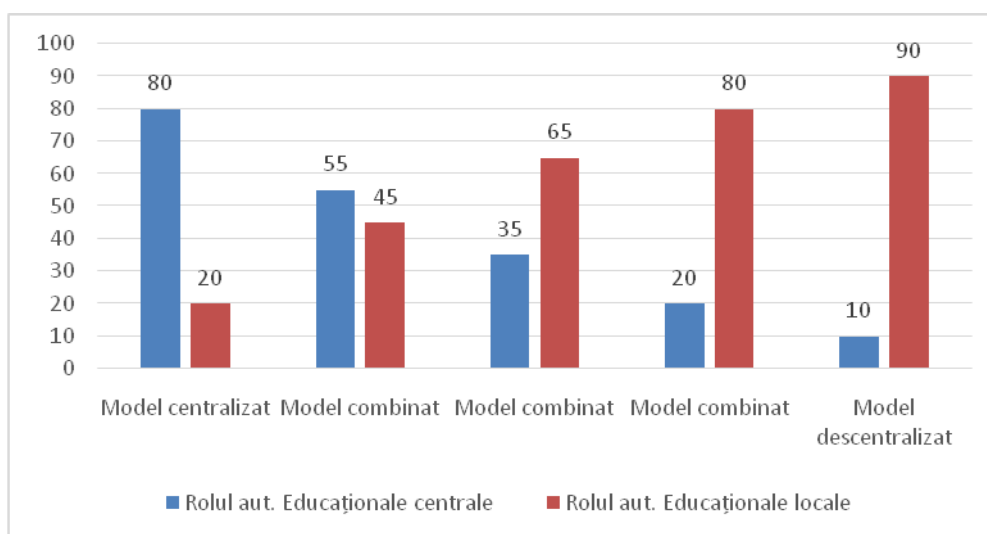


Fig.1. Rolul autorităților locale în modelele de management școlar

Sursa: elaborată de către autor

Prin urmare, sprin „model combinat”, autorul înțelege o delegare parțială a funcțiilor managementului educațional de la organele centrale spre cele locale, în baza drepturilor, competențelor și responsabilităților în procesul de luare a deciziilor manageriale, prevăzute de lege, precum și gradul de implicare a autorităților locale în sistemul de management educațional.

În opinia autorului, modelul combinat de management educațional propus oferă posibilitatea de a determina tendințele dezvoltării și monitorizării sistemului managementului educațional. Cu ajutorul indicilor convenționali (de exemplu partea autorităților centrale sau a administrației locale în sistemul educațional) poate fi analizată tendința sistemului de educație față de descentralizare.

În al doilea capitol, „**Analiza economico - organizațională a mecanismului de gestiune în baza procesului de descentralizare a instituțiilor de învățământ secundar Israelian**” este descris sistemul educațional israelian și este analizată politica publică în domeniul educației, procesele de descentralizare a instituțiilor educaționale și dezvoltarea mecanismului de

management al instituțiilor educaționale, care se bazează pe descentralizarea puterii; sunt prelucrate principalele tendințe pentru transferul școlilor de la managementul centralizat la cel descentralizat.

La moment, managementul formării suferă o schimbare majoră în Israel. Starea actuală a celui mai obișnuit proces de descentralizare a sistemului educațional, starea de monopol cu privire la eliminarea întregului sistem educațional, a unor instituții educaționale cât și independența acestora sunt stabilite după rezultatele finale ale activității de integrare în procesele educaționale globale.

Structura actuală a sistemului educațional din Israel a fost formată treptat într-o perioadă lungă de timp. Pe parcursul ultimilor cinci ani a fost înregistrată o creștere a indicelui absolut al numărului de școli, însă indicele relativ (rata de creștere) tinde spre descreștere (2,32%; 1,7%; 1,5%). O situație similară este și în cazul numărului de studenți, adică, numărul total de studenți crește (Fig. 2).

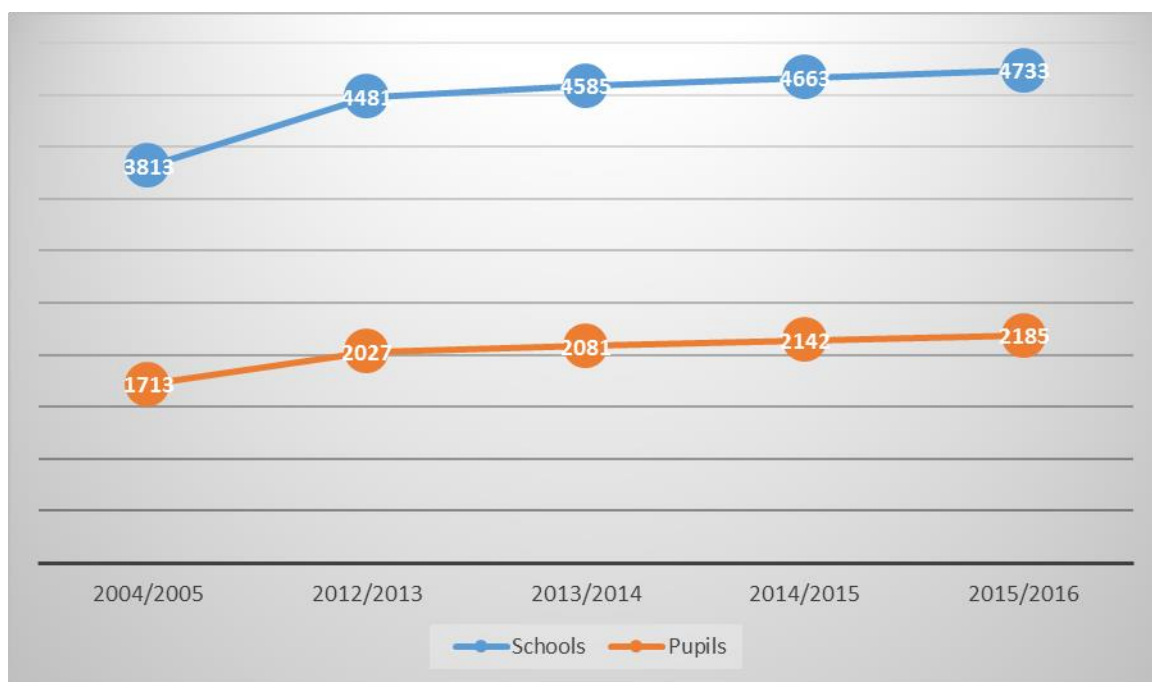


Fig. 2. Dinamica numărului de școli și elevi din sistemul școlar din Israel între anii 2004-2016
Sursa: elaborat de către autor în baza [4]

Numărul elevilor din clase provine de la densitatea populației în diferite zone rezidențiale ale Israelului. Sectorul arab arată o tendință de creștere a numărului de elevi în toate clasele, de la cele primare la cele liceale. Conform Biroului Central de Statistică, a crescut atât numărul de elevi cât și cel al profesorilor, precum și resursele guvernamentale alocate educației. Potrivit acestor date, există aproximativ 150 000 de profesori în sistemul educațional.

Tabelul 2. Numărul de elevi într-o clasă obișnuită finanțată de Ministerul Educației

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Educația evreiască					
Educația primară	28,3	28,00	28.2	28.32	28.22
Educația gimnazială	31,6	31.6	31.5	31.44	31.54
Educația liceală	30,4	30,2	30,0	29,81	29,6
Educația arabă					
Educația primară	29.9	29.0	28.82	27.99	27.79
Educația gimnazială	30.7	29.4	29.18	29.34	29.11
Educația liceală	31.0	31.1	31.4	31.82	32.29

Sursa: elaborat de către autor în baza [4]

În baza datelor statistice primite de la Departamentul Educație în anul 2014, ce vizează studiile normale, s-au identificat decalaje între numărul de studenți din grupuri diferite ale populației. Principalele concluzii sunt arătate în acest tabel - numărul actual de elevi în clase, în medie, în comparație cu numărul de clase care au 32 sau mai mulți elevi, în școli și alte tipuri de supraveghere.

Procesul de descentralizare în sistemul educațional al Israelului este asociat cu contrastul dintre școli și sistemul extern de supraveghere și control. Forma acestui contrast diferă în totalitate de cel apărut la implementarea unor asemenea procese în alte state dezvoltate. Poate că aceste diferențe sunt datorate schimbărilor în istorie, cultură, sferelor sociale și religioase, schimbarea forțelor politice, și aceasta în condiția în care fiecare are o contribuție semnificativă la menținerea procesului de descentralizare.

Autorul vede procesul de descentralizare în raport cu școala din două aspecte (Fig.3):

- În contextul descentralizării externe (la nivel macro), sunt considerate corelația dintre Ministerul Educației și administrația locală a educației; corelația dintre administrația locală și școală. În același timp, aceste relații sunt influențate de societate și diverse comunități;
- În contextul descentralizării interne (nivel micro) sunt considerate corelațiile din cadrul unei școli separate (autonomia școlii): conducerea școlii cu profesorii și elevii.

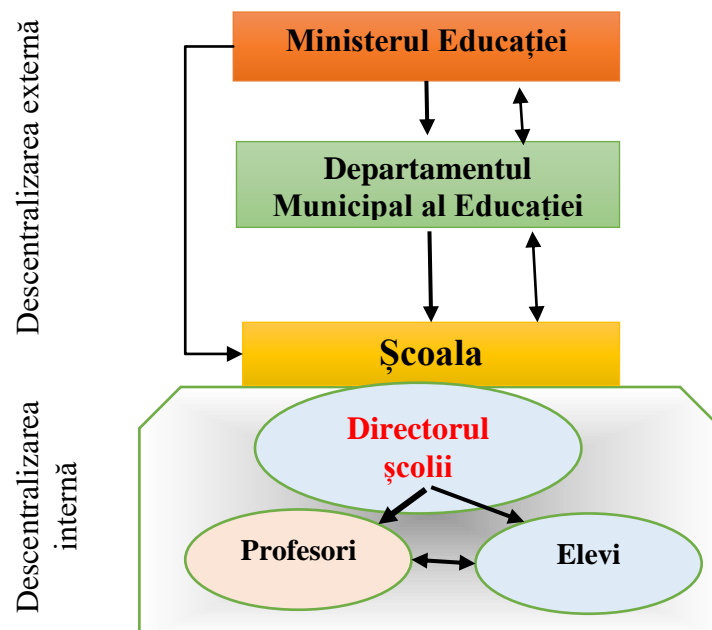


Fig.3. Descentralizarea externă și internă în sistemul educațional

Sursa: elaborat de către autor

În esența sa, autogestiunea duce la consolidarea unui număr de funcții ale sistemului educațional, de asemeni duce și la diminuarea posibilităților în alte aspecte. Managementul comun al sistemului educațional sprijină organele din domeniul educativ la nivel municipal și național. Din punctul de vedere al aspectului doi (descentralizarea internă), comparația între metoda centralizată și descentralizată poate fi realizată doar la nivelul școlii, în cadrul cerințelor societății moderne.

Sistemul educațional al Israelului este compus din mai multe departamente care răspund de un șir organe educaționale. Există mulți susținători ai ideii Ministerului Educației de a privatiza educația și de a oferi diferitor instituții competența de a conduce sistemul individual, precum managementul economic, managementul pedagogic, managementul afacerilor și veniturile, managementul comunității, managementul academic. În Israel există mai multe tipuri de unități educaționale: educație generală, educație religioasă, educație ortodoxă, educație arabă, educație creștină, educație armenească, educație musulmană, educație beduină, educație druză. Toate aceste instituții educaționale operează sub egida Ministerului Educației, Ministerului Finanțelor și autorităților municipale.

În termeni organizaționali, Ministerul este format din administrația centrală și departamentele provinciale descentralizate, șase dintre care sunt definite geografic, iar două conform necesităților statului. Funcțiile Ministerului în formarea noii politici educaționale sunt: definirea formei și conținutului procesului educațional, natura managementului, promovarea

instruirii profesorilor, identificarea problemelor școlii, pedepsirea și motivarea personalului, inspectarea lucrului.

Departamentul Provincial al Educației este condus de un director, inspectorul pentru supraveghere și departamentul care monitorizează executarea legilor din domeniul educației. Funcția departamentului regional al Ministerului este de a dirija procesul de predare în instituțiile educaționale publice de sub jurisdicția sa, precum și selecția și aprobarea personalului școlii și ai conducătorilor acesteia.

Departamentele municipale ale Ministerului, în conform legii, pot determina, prin cooperare și continuitatea funcțiilor în instituțiile educaționale, divizarea regională la admiterea în școli, pot crea structuri de asistență, cu permisiunea Ministerului, pot presta o varietate de servicii și instrumente educaționale pentru școli, ca de exemplu crearea serviciului de asistență psihologică, organizarea transportului pentru elevi, asigurarea asistenței medicale, etc. Aceasta a apărut datorită „educației secundare în masă” și educației obligatorii.

În baza analizei comparative a sistemelor educaționale din diverse țări, autorul poate afirma că rezultatele activității școlii este o consecință a procesului de luare a deciziilor. Pot fi distinse patru tipuri de decizii administrative ce țin de introducerea modelului de management centralizat sau descentralizat:

- Deciziile pedagogice care stabilesc metodele de predare, metodele de operare a profesorilor etc.;
- Deciziile administrative ce țin de asigurarea finanțării: condiții de bază, personal, finanțare pentru dezvoltarea cercetării și ajutorul segmentelor de populație social-vulnerabilă, etc.;
- Construcția și reparația școlilor;
- Decizii în domeniul repartizării resurselor sunt probleme ale finanțării școlilor și controlul utilizării finanțelor.

În Tabelul 3 autorul caracterizează modelul combinat, care este caracteristic școlilor din Israel.

Tabelul 3. Caracteristicile modelului de sistem educațional combinat

criterii	Combinarea managementului centralizat și celui descentralizat
Decizii pedagogice	
Programul de instruire, conținutul materialului educațional, manualele școlare	Ministerul alocă resurse pentru programul de bază. Școlilor le este permis să procure manualele lor proprii și să formuleze instrucțiuni
Examenele și controlul implementării acestora	Mentenanța și inspectarea lucrului sub controlul organizațiilor locale

Decizii administrative	
Executiv	Numirea profesorilor este realizată de autoritățile locale, cu participarea școlilor
Salariul	Ministerul și departamentul regional determină mărimea salariilor
Construcția și repararea școlilor	
Lucrările de constructive și reparare a școlilor	Standardele definite de Minister împreună cu comunitatea locală
Decizii de finanțare	
Finanțarea costurilor în ansamblu	Ministerul, din resursele sale, alocă mijloace financiare autorităților locale sau școlii. Autofinanțarea școlii reprezintă gestiunea finanțelor locale și publice alocate
Controlul repartizării finanțelor, cheltuieli și control	Monitorizarea, inspectarea și evaluarea sunt realizate de către autoritățile locale; controlul Ministerului pentru lucrul angajaților săi

Sursa: elaborat de către autor

În acest tabel se observă că combinația managementului descentralizat cu cel centralizat va asigura competențe mai flexibile și mai eficiente ale sistemelor educaționale, pentru gestiunea bugetelor și angajaților în scopul promovării și încurajării integrării programelor educaționale în cadrul instituției.

În sistemul educațional al Israelului este importantă nu doar corelația dintre departamentele educaționale cu Ministerul Educației, dar și corelația dintre departamentele educaționale locale și școli. Faptul că școlile sunt subordonate, pe de o parte, Ministerului educației (salariul și controlul pedagogic), iar pe de altă parte, departamentului educațional local (care este responsabil de necesitățile locale), împiedică realizarea scopurilor, îngustează spectrul de posibilități și încetinește realizarea ideilor inovatoare.

În opinia autorului, directorii de școli trebuie să fie în subordinea directă doar a departamentelor regionale, care controlează și evaluează activitatea instituțiilor educaționale. Departamentul educațional local trebuie să mențină legătura între directorat, organele de inspecție și alte instanțe, pentru a le iniția în procesul de elaborare a unei politici educaționale locale.

Autorul propune un model organizațional al corelației dintre autorități și școli, în contextul descentralizării și autogestunii. Scopul acestui model este elucidarea corelației dintre școală, care funcționează pe principiile autogestunii și departamentul educațional local.

Pentru a obține și a asigura funcțiile manageriale în sistemul educațional, au fost create subsisteme în următoarele direcții: educațional-metodologic, resurse umane, asistență tehnică și materială, direcția de management și finanțare.

Direcția educațional-metodologică înseamnă raportul (colaborarea și controlul) dintre departamentul educațional local și școli, în ceea ce privește realizarea politicii educaționale locale. Conform modelului propus, directorul departamentului educațional trebuie să realizeze managementul general al implementării politicii educaționale, care a fost elaborat în cooperare cu Ministerul educației; să coordoneze activitatea diferitor instanțe educaționale, în cadrul politicii educaționale naționale și obiectivelor locale. În același timp, acesta va fi responsabil de satisfacerea necesităților școlilor, în cadrul realizării politicii educaționale locale.

Direcția resurselor umane presupune soluționarea întrebărilor de țin de selectarea, dezvoltarea personalului și creșterea nivelului educației în regiunea respectivă. Departamentul educațional local trebuie să asigure consultații, să propună diverse servicii și programe pedagogice, dar nu are nici un drept să se implice în definirea metodologiilor de predare în școli.

Suportul material-tehnic implică soluționarea problemelor ce țin de procurarea echipamentului pentru școli, întreținerea acestuia, reparația școlilor etc. Departamentul educațional local trebuie să contribuie la computerizarea sistemului de contabilitate al școlilor, să obțină informația despre înregistrarea elevilor și să soluționeze problemele ce apar pe parcursul procesului, să participe la organizarea transportului. Întrucât deservirea zilnică a școlilor decurge sub conducerea directorului, problemele ce țin de construcție și infrastructură sunt administrate de departament.

Direcția de management și finanțare implică sistemul de asistență și control al bugetului școlar, contabilitatea, respectarea standardelor de activitate financiară. Departamentul educațional local trebuie să realizeze o asistență activă administrației în ceea ce ține de domeniul financiar. Înaintea introducerii sistemului de autogestiune, a existat o finanțare directă a școlilor. Departamentul educațional local a fost, mai devreme, organul responsabil de fondurile pentru școli, pentru asigurarea cu echipamentul necesar și rezolvarea problemelor financiare. Din momentul implementării sistemului de autogestiune, aceste funcții au trecut în responsabilitatea școlilor. Din această cauză, a fost necesară o schimbare a funcției de control al departamentului educațional cu controlul managerial-financiar, care va include consultarea administrației școlilor în privința diferitor probleme.

Autorul, în baza exemplului de matrice al autorului Victor H. Vroom [3], prezintă modelul organizațional al raporturilor dintre autoritățile locale și școli în două matrice: înaintea și pe durata tranziției școlilor la autogestiune. În Tabelul 4 este prezentat modelul organizațional al raportului dintre autoritățile locale și școli, în contextul tranziției școlilor la autogestiune. În celulele colorate sunt prezentate schimbările sugerate în cazul redistribuirii responsabilităților dintre Departamentul municipal al educației și școală.

Tabelul 4. Modelul organizațional al raporturilor dintre autoritățile locale și școli, în cadrul tranziției școlilor la autogestiune.

criterii	Departamentul municipal al educației	Directorul școlii
Direcția educațional-metodologică		
Alegerea metodei de predare	P	DI
Satisfacerea necesităților școlii în cadrul politicii educaționale locale	R	P
Activitatea curentă în cadrul politicii naționale de educație	R, DI	P
Direcția resurselor umane		
Selectarea personalului	R	P
Instruirea personalului competent	R	P
Suportul material-tehnic		
Căutarea finanțării și resurselor pentru școli	P	
Asigurarea echipamentului necesar școlilor	C P	R
Stabilirea unui sistem al priorităților pentru selectarea furnizorilor și definirea ordinii de plată	C P	R
Întreținerea echipamentului școlar	M	R
Lucrări de construcție și reparație	R	P
Siguranța clădirilor școlilor	R	P
Direcția de management și finanțare		
Fonduri pentru școli	M	R
Soluționarea problemelor financiare ale școlilor	P C	P

Sursa: elaborat de către autor

Semnificații: R - responsabil pentru implementarea deciziei, M - monitorizează implementarea deciziilor, P - participă, DI - decide independent, C - consultă.

După cum se vede din tabelul 4, autorul propune redistribuirea responsabilităților între Departamentul local al educației și școală. Departamentului local al educației îi este recomandat:

- Să realizeze managementul general și coordonarea activității diferitor instanțe, în contextul politicii naționale a educației și obiectivelor locale;
- Să elaboreze un sistem de control și asistență a bugetului școlar, contabilitate, respectarea standardelor de activitate financiară;
- Să realizeze consultații pentru directorii de școală, să stabilească un sistem de selectare a furnizorilor, să negocieze cu ei și să determine ordinea de plată;
- Să ofere școlilor posibilitatea de a realiza potențialul lor.

La momentul actual, sistemul educațional din Israel se află în procesul de reformare numit „Noul Orizont”, care se bazează pe implementarea parțială a concluziilor Comitetului Dovrat,

după cum a fost stabilit de către Guvernul Israelului în anul 2003. Reformele prevăzute în „Noul Orizont” susține autonomia școlilor. Reforma, susținută de personalul școlii, a creat abilitatea de a dezvolta accesul la o educație unică și informală care se adaptează la mediul în care activează școala. Se așteaptă ca această tendință să încurajeze elevii să participe la modelarea planului de învățământ școlar și să creeze interes și atracție față de acest program.

Au fost selectate 19 școli cu management independent, cu o medie de 10 profesori din fiecare școală. Grupul de control era compus din 10 școli care nu se autogestionau și aceasta formau 60 de oameni. Testarea a fost realizată în așa direcții ca: politica pedagogică, împuternicirea angajaților, managementul centralizat, managementul descentralizat, dezvoltarea profesională și caracterizarea directorului de școală. În baza rezultatelor testului s-a stabilit că există o corelație pozitivă semnificativă dintre stilul managementului descentralizat și nivelul de împuternicire a angajaților; o astfel de corelație apare și între competența de alegere a programelor și metodelor de predare.

În al treilea capitol, denumit **„Elaborarea abordărilor metodologice în perfecționarea mecanismului de gestiune a școlilor secundare din Israel”** este analizată metoda descentralizată a autorității ca bază a autogestiuunii școlii. S-a determinat rolul autonomiei pedagogice și s-a propus o structură organizațională a școlii bazată pe autoritate. A fost descris potențialul resurselor umane în autogestiunea școlilor și a fost analizată finanțarea ca una din componentele procesului general de management.

Autogestiunea este o metodă a managementului educațional, bazată pe oferirea autonomiei și autorității școlii, împuternicind școala să acționeze ca o organizație independentă, din aspectul pedagogic, organizațional și financiar. Ipoteza constă în ideea, că acestea ar contribui semnificativ la îmbunătățirea rezultatelor și a mediului educațional al școlilor.

Descentralizarea autorității stă la baza autogestiuunii, și cere o nouă structură a legăturilor dintre autoritatea școlii și toate funcțiile sale. Unul din principalele mijloace de împuternicire a directorului școlii, pe lângă oferirea autonomiei și autorității în domeniul pedagogic și managerial este de a-i extinde autoritatea și în domeniul resurselor umane.

Succesul procesului educațional depinde de nivelul în care profesorului îi este permis să formeze independent lucrul său și să fie responsabil de asta. Activitatea profesorului într-o școală ce se autogestionează este exprimat prin următoarele aspecte: autonomia proprie, cooperarea, formarea conținutului propriei activități, certitudinea lucrului permanent, responsabilitatea organizațională. Activitatea pedagogică a profesorilor se extinde, devine mai variată și mai importantă, crește sentimentul de angajament și responsabilitate personală față de întreg sistemul educațional.

Autogestiunea colectivului pedagogic sau autonomia pedagogică reprezintă managementul personalului școlii și viața colectivului. Aici poate fi menționată soluționarea colectivă a problemelor profesionale și de lucru, care apar în decursul activității personalului pedagogic al școlii, atracția lor maximă în procesul de management al școlii.

Autorul propune crearea unei comunități a profesorilor, care va fi compusă din echipe autonome de profesori. Scopul acestei comunități va fi crearea unui colectiv pedagogic bine organizat, care, în baza autogestiunii, va lua decizii responsabile împreună cu conducerea școlii, cu privire la strategia de dezvoltare a școlii; va pune în discuție problemele ce țin de finanțe și resurse umane, va participa la formarea bugetului școlar și va lua decizii de ordin organizațional și profesional în ceea ce privește personalul pedagogic.

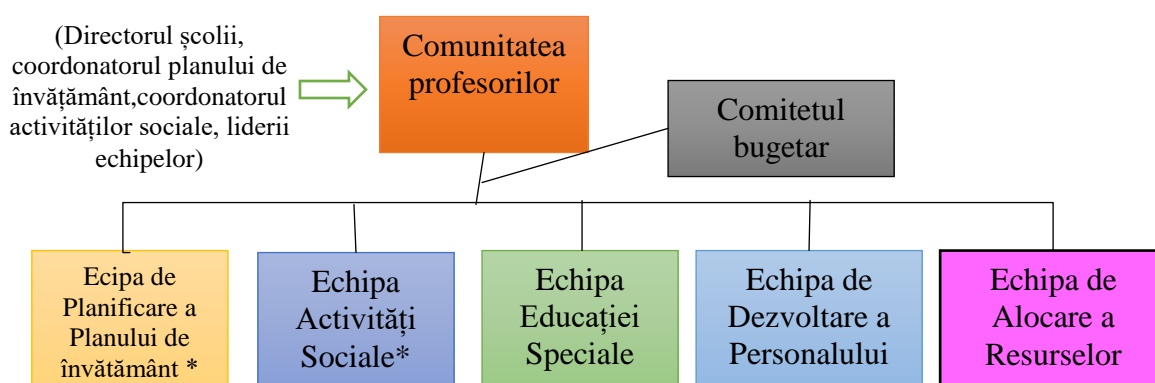


Fig. 4. Structura organizațională a comunității profesorilor, bazată pe autoritate

Sursa: elaborat de către autor

Notă: Toate echipele includ profesori și părinți și sunt conduse de un profesor. Echipele marcate cu asterisc includ și elevi.

Pe de o parte, din perspectiva abordării sistematice a problemei autogestiunii, importanța profesorului va spori capacitățile lui profesionale, talentele sale și îi va determina locul său în echipă, iar prin urmare, acesta va deveni un participant cu drepturi depline la procesele ce țin de planificarea și implementarea lucrului educațional. Pe de altă parte, în școala ce se autogestionează, este cerută o evaluare și o contribuție mai mare din partea profesorilor și o motivare mai puternică.

Pentru a obține o informație mai precisă despre natura și influența autogestiunii asupra lucrului profesorilor, autorul a realizat un studiu sociologic. Grupul de studiu a fost format din 234 de profesori, majoritatea fiind reprezentată de femei.

Acest studiu a arătat necesitatea de motivare a dezvoltării profesionale a profesorilor (67%), elaborarea și aplicarea noilor metode de instruire în procesul educațional (65%), iar pentru o parte din profesori (60%) - orientarea spre dezvoltare depinde de unele condiții (lipsa posibilității de a participa la elaborarea strategiei și politicii școlii).

Factorii care împiedică dezvoltarea profesională sunt, în primul rând, cei personali: lipsa de timp, resurse limitate, circumstanțe de constrângere, inacțiunea proprie.

Pentru a elimina impedimentele creșterii profesionale ale personalului școlar, autorul a ales o tehnologie de meditație (coaching), care poate crește componenta motivațională a autodezvoltării profesional-creative a profesorilor, asimilarea de către ei a competențelor profesionale. La baza meditației stă stabilirea scopurilor care pot fi atinse cu maximă rapiditate, prin punerea în acțiune a potențialului intern al profesorilor, asimilarea tehnologiilor avansate pentru obținerea rezultatului (Fig.5).

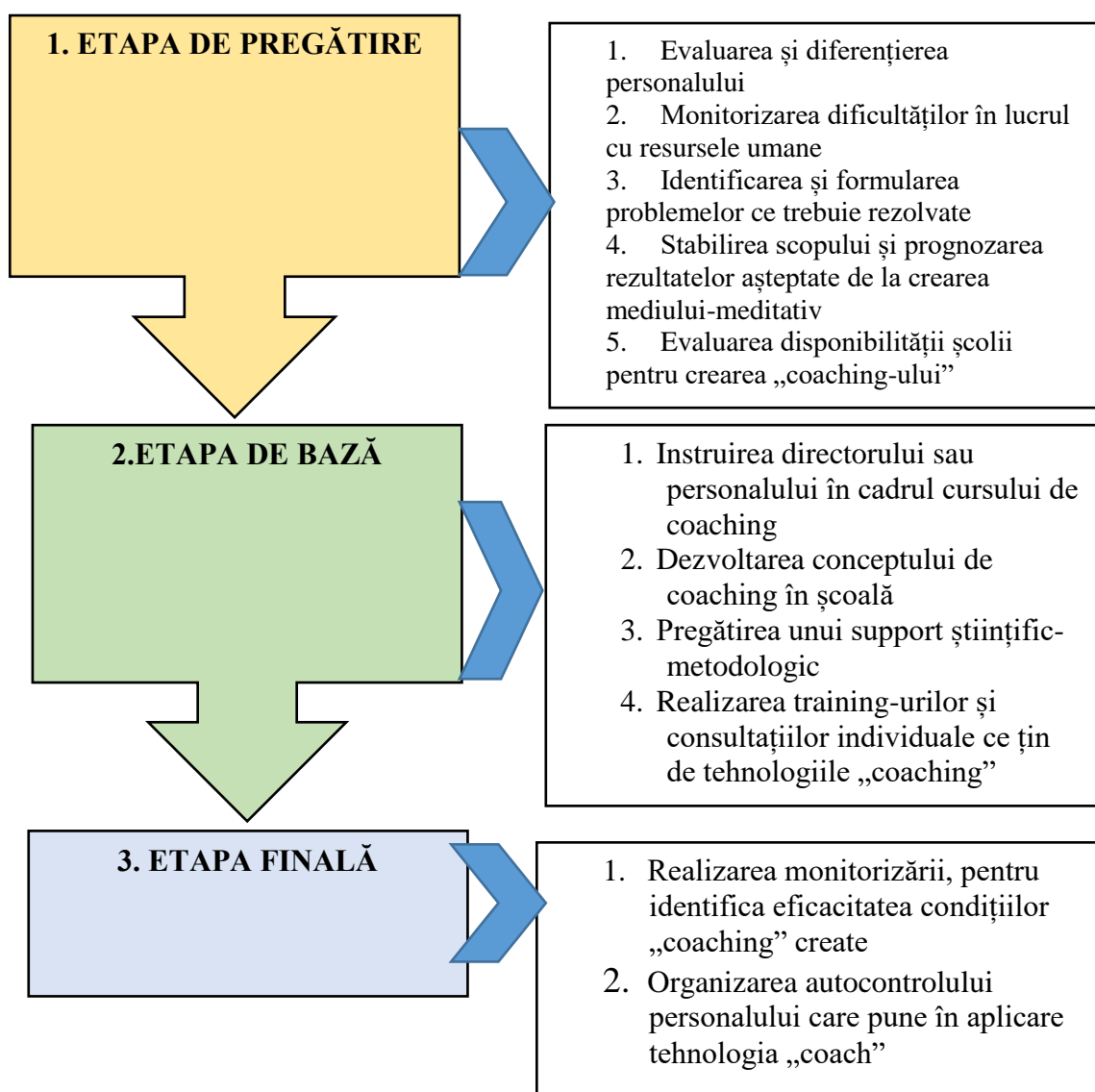


Fig. 5. Etapele de creare a condițiilor mediului de „coaching” în școală

Sursa: elaborat de către autor

Introducerea treptată a tehnologiei „coaching” permite crearea unui mediu respectiv, care este orientat spre dezvoltarea motivației creșterii profesionale a personalului; sporește

eficacitatea lor în activitatea pedagogică și managerială; creează condiții pentru autoeducația și autodezvoltarea profesională.

Una din cele mai importante probleme în autogestiunea școlilor este finanțarea. Finanțarea școlilor este realizată din bugetul de stat, bugetele locale și alte resurse (contribuțiile părinților, sponsorilor). Autoritatea locală este obligată să ofere o mare parte din bugetul operat instituției educaționale. Cota contribuțiilor administrative din partea autorității locale este fixată și depinde de tipul cheltuielilor, nivelul de educație, tipul de supraveghere în școală și clasificarea social-economică a autorității locale.

Supravegherea, după implementarea aspectelor financiare și manageriale, se realizează prin formularea și implementarea de către personalul managerial al școlii a mecanismelor de supraveghere. Este necesar de a implementa mecanisme suplimentare pentru a realiza o supraveghere eficientă a implementării aspectelor bugetare și ale administrării în decursul transferului la autogestiunea școlii. Printre altele, se vor realiza așa acțiuni ca: semnarea unui contract obligatoriu cu fiecare organ de finanțare cu privire la „coșul elevului” care va fi transferat școlii-internat și cu privire la capitalurile obligatorii; se va elabora o declarație periodică a rețelei, în ceea ce privește banii transferați pe contul bancar al școlii-internat, cu detalii privind resursele care trebuie să fie transferate, și dezvoltarea unei baze de date online care va conține raporturile financiare ale școlii-internat pe o platformă standard uniformă.

III. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI GENERALE

În sistemul educațional al Israelului, precum și în sistemele educaționale ale altor țări, există în prezent tendința de descentralizare a educației și transferarea autorității corespunzătoare consiliilor municipale și școlilor. Semnificația acesteia constă în faptul că școala primește în totalitate autoritatea pedagogică și administrativă de a lua decizii responsabile.

Studiile cu privire la „Descentralizarea școlilor din Israel în contextul noului managerialism”, permite formularea următoarelor **concluzii**:

1. Descentralizarea unui sistem educațional este un proces de lungă durată, care implică o reformă fundamentală a sistemului și tranziția școlii la autogestionare. Activitatea comună de transfer a unor autorități de la organele centrale de educație la cele locale și la școli, va duce spre un lucru eficace a diferitor subdiviziuni ale sistemului educațional și la implementarea autonomiei școlare. Deaceia există necesitatea introducerii noțiunii „model de sistem educațional combinat”.

2. Procesul de descentralizare în sistemul educațional al Israelului poate fi asociat cu contradicțiile dintre școli, sistemul de supraveghere externă și control. Tipul discrepanțelor diferă în totalitate de cele apărute în cadrul implementării unor procese similare în alte state dezvoltate.

Procesul de descentralizare ce implică școlile trebuie să fie văzut din două aspecte: în cadrul descentralizării externe și interne. Descentralizarea externă este caracterizată de relația dintre Ministerul Educației, Departamentul local pentru educație și școală. Autorul prezintă corelația dintre Ministerul Educației și Departamentul local pentru educație prin caracterizarea unui model combinat de sistem educațional în următoarele direcții: decizii pedagogice și administrative, construcția și renovarea școlilor, decizii în domeniul finanțelor. În cadrul descentralizării interne a unei școli aparte, relațiile sunt formate între administrație, profesori și elevi. În funcție de modelul organizațional prezentat anterior, este posibilă redistribuirea responsabilităților între Departamentul local pentru educație și școală.

3. Scopurile de transfer la autogestionare sunt: crearea unei infrastructuri pedagogice, manageriale și financiare, care va permite elevilor să obțină rezultate mai bune și să asigure o soluție mai bună pentru bunăstarea educațională, emoțională și socială a elevilor.

4. Că abordările metodologice în formarea autonomiei profesorilor, stau la bază unui management eficient al personalului școlii. Este foarte important pentru educația școlară un personal profesionist ce necesită investiții în instruirea acestuia, pentru formarea abilităților și condițiilor de lucru.

Pentru crearea unui colectiv pedagogic bine organizat, care va putea rezolva diverse probleme ce țin de autogestionare, s-a propus crearea unei structuri manageriale bazată pe autonomia profesorilor. Cu ajutorul acestei autonomii va fi posibil de soluționat colectiv problemele profesionale și cele apărute în procesul de lucru, ce țin de activitatea pedagogilor și implicarea maximă a acestora în managementul școlii. Structura organizațională sugerată a autonomiei pedagogice este bazată pe munca echipelor.

5. Că abordării de tip coaching și propunerea a metodologiei de creare a unui mediu de învățare pentru evoluția profesională a profesorilor și pentru un management eficient al personalului școlii va permite a îmbunătăți potențialul profesorilor. Tehnologia de „coaching” propusă în domeniul educației se bazează pe formularea și realizarea rapidă a scopurilor prin intermediul mobilizării potențialului intern a personalului școlar.

6. „Noului managerialism” este bazată pe legătura comercială - întrucât managementul este un proces de organizare și obținerea rezultatilor. Principiile noului management sunt exprimate în educație prin: promovarea măsurărilor, continuarea, controlul și reglementarea tipurilor de conducere care de obicei se opun monitorizării, ceea ce reprezintă esența educației. Principiile noului managerialismul în educație permit trecerea de la finanțarea de către stat la multiple surse de finanțare. Directorul școlii este văzut acum nu numai ca un lider didactic și ca un manager a sistemului școlar.

Soluționarea problemelor ce țin de cercetările descentralizării școlilor în Israel, în contextul noului managerialism, reflectate în lucrarea dată, precum și noile metodologii și instrumente, vor contribui la crearea condițiilor de tranziție a școlilor la autogestiune și pot fi examinate cu următoarele **recomandări**:

1. Pentru Ministerul Educației al Israelului și pentru administrațiile locale de educație: să utilizeze modelul combinat sugerat pentru a determina tendințele de dezvoltare și monitorizare a sistemului de management în educație. Act de implementare ID 22422448 din 13.03.2017.

1. Pentru directorii de școli: crearea autonomiei profesorilor în domenii de planificare a programei analitice, activităților sociale, dezvoltarea personalului și alocarea resurselor, calitatea de membru în comitetele pentru educația specială și buget.

2. Directorilor școlari se propune de a promova implementarea tehnologiei de coaching pentru îmbunătățirea potențialului și capacității personalului școlii.

3. Pentru Ministerul Educației al Israelului să continue aplicarea descentralizării ca principiu al noului managerialism. Act de implementare ID 22422448 din 13.03.2017.

IV. BIBLIOGRAFIE

1. Mons N. Décentralisation: y a-t-il une exception française? Les enseignements des comparaisons internationaux. In: La revue de l'inspection générale. Existe-t-il un modèle éducatif français?, 2003, p.108 – 115.
2. Peters Thomas J., Waterman Jr. Robert H. In Search of Excellence: A Three-Generation Report Card. New York: Company Press, 2001. 420 p.
3. Victor H. Vroom. Leadership and the Decision Making Process. In: Organizational Dynamics, 2000, nr.4, p.82-94.
4. Key data on the education system. Knesset, 2016. <http://meyda.education.gov.il/files/MinhalCalcala/NetunimTashhV2.pdf>

V. LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE

1. Ben Shabo Rina. The Decentralizing Manager – An Ideal or a Dream. In: Tzipori Community Education Centre, Community Centre Society of Israel Ltd. 6. Moti Shrai, 2012. <http://mcd.org.il/site/wp-content/uploads/2015/07/article-Rina-1.pdf>.
2. Ben Shabo Rina. Delegation of Authority - the Why and Especially the Wherefore. In: Tzipori Community Education Center, Community Center Society of Israel Ltd. 6. Moti Shrai, 2012. <http://mcd.org.il/site/wp-content/uploads/2015/07/article-Rina-2.pdf>.
3. Ben Shabo Rina. The manager as the spirit of renewal in delegating authority in boarding schools. În: Научно-производственный журнал «Наука», Казахстан: Костанайский инженерно-экономический университет им. М.Дулатова, 2015, №3, p.18-25. ISSN 1684-9310.

4. Ben Shabo Rina. Delegation of authority, decentralization, concentration, responsibility and everything in between. În: Materialele Conferinței Stiintifice Internationale „Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România” 30 octombrie - 2 noiembrie 2015. Administrarea Publică, Euforia de Nord, Constanța, 2015, p.108-112. ISBN 978-606-13-3082-9.
5. Бен Шабо Р. М. Challenges in managing a boarding school for 'adolescents in distress'. În: Materialele a VI-a Conferință Internațională Științifică-practică «Dezvoltarea sistemelor economice moderne: provocări și alternative a le secolului XXI» 26-27 noiembrie 2015, Chișinău: Universitatea Slavonă, 2016, p. 133-136. ISBN 978-9975-117-36-4.
6. Ben Shabo Rina. The Israeli education system in the perspective of decentralized management. In: Материалы VII Международной научно-практической конференции Костанайского инженерно-экономического университета им. М. Дулатова «Инновации, предпринимательство и бизнес-образование в современном мире» 05 февраля 2016. Казахстан: Костанайский инженерно-экономический университет имени М. Дулатова, 2016, p. 55-58. ISSN 1684-9310.
7. Благоразумная О. Н., Бен Сабо Рина. Преимущества децентрализованной системы образования в Израиле. In: Материалах Международной научно-практической конференции «Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах децентралізації: цілі, механізми, інструменти» 27 мая 2016. Одесса: ОРІДУ НАДУ, 2016, с.15-17.
8. Ben Shabo Rina. Delegation of authority as leading propulsion at school. In: Международная научно-практическая конференция «Роль современной науки в формировании гражданского общества» 28-29 апреля 2016. Тирасполь: Тираспольский филиал Московская академия экономики и права, 2016, p. 422-428. ISBN 978-9975-3110-0-7.
9. Ben Shabo Rina. Trends in the development of education system in Israel. In: журнале«Вестник», Казахстан: Костанайский государственный педагогический институт, 2016, №4, p. 39-43. Index 74081.
10. Ben Shabo Rina. Delegation of management authority in school. In: International scientific conference «Economic and management assurance`s viability for sustainable development of the regional economy during the EU integration» September 16-17 2016 Balti: State University „Alecus Russo”, Iași: PIM, 2017, p. 247-249. ISBN 978-606-13-3642-5.
11. Ben Shabo Rina. The concept of "new management" as the basis for the transformation of the education system management. In: International scientific conference «Economic and management assurance`s viability for sustainable development of the regional economy during the EU integration» September 16-17 2016 Balti: State University „Alecus Russo”, Iași: PIM, 2017, p.143-147. ISBN 978-606-13-3642-5.
12. Blagorazumnaia Olga, Ben Shabo Rina. Perception of the role of director of a boarding school in relation to decentralised management. In: Материалы VIII Международной научно-практической конференции Костанайского инженерно-экономического университета им. М. Дулатова «Индустриализация - основа нового экономического роста государства» 30 ноября 2016. Казахстан: Костанайский инженерно-экономический университет имени М. Дулатова, 2016, p. 36-38. ISSN 1684-9310.
13. Blagorazumnaia Olga, Ben Shabo Rina. Decentralization processes in the field of education in different countries. In: Revista științifică „Studia Universitatis Moldaviae”,

- Chişinău: Universităţii de Stat din Moldova, 2017, nr. 2(102), p. 184-189. ISSN 1857-2073. Categoria B.
14. Ben Shabo Rina. The application of the new coaching approach in the management of the school staff. In: журнале «Вестник», Казахстан: Костанайский государственный педагогический институт, 2017, №2, p.56-61. Index 74081.
 15. Ben Shabo Rina. Self-management in schools in Israel: research, models, factors, responsibility and solutions. În: Journal of the Mofet Institute in Israel, 2017, № 61, p.50-58. (Hebrew).
 16. Благоразумная О.Н., Бен Шабо Р.М. Principle trends for improvement of boarding schools from centralized to decentralized management. In: Materialele a VII Conferinţă Internaţională Ştiinţifică-practică «Economia inovaţională şi dezvoltarea economică durabilă: analiza problemelor şi perspectivele – ediţia VII» 17-18 noiembrie 2016, Chişinău: Universitatea Slavonă, 2017, p. 62-69. ISBN 978-9975-117-36-4.
 17. Ben Shabo Rina. Decentralization and education - rationale, implementation in different countries. In: Scientific Journal EcoSoEn. Chişinău: ULIM, 2018, an. 1, nr. 1, 2, p.231-237. ISSN 2587-344X.
 18. Ben Shabo Rina. The decentralizing manager – an ideal or a dream. In: International scientific conference «Economic and management assurance`s viability for sustainable development of the regional economy during the EU integration» September 16-17 2017 State University "Alec Russo" from Bălţi, SU Bălţi: "Alec Russo", 2018, p. 75-78. ISBN 978-9975-50-215-3.

ADNOTARE

Numele și prenumele autorului: Ben Shabo Rina

Titlul tezei: Descentralizarea școlilor din Israel în contextul noului managerialism

Gradul științific solicitat: Teză de doctor în științe economice

Anul perfectării tezei: 2018

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, lista bibliografică din 145 titluri, 146 paginide text de bază, 26 tabele, 51 figuri și 11 anexe.

Numărul de publicații la tema tezei: 18 lucrări științifice.

Cuvintele-cheie: centralizare, descentralizare, împuterniciri organizaționale, responsabilitate, structură ierarhică, extinderea posibilităților angajaților, relații financiare.

Domeniul de studiu: 521.03 - Economie și Management în domeniul de activitate.

Scopul și obiectivele tezei constă în elaborarea aspectelor teoretice și metodologice, precum și ghidarea practică a aplicării descentralizării ca direcție a noului managerialism în procesul managementului școlilor din Israel. **Obiectivele tezei** sunt: studierea genezei și evoluției abordărilor privind teoriile moderne ale managementului în instituțiile medii de învățământ; efectuarea analizei mecanismului de gestiune organizațional-economic în baza procesului descentralizării instituțiilor medii de învățământ din Israel; crearea abordărilor științifico-metodice privind perfecționarea mecanismului de gestiune în instituțiile medii de învățământ din Israel.

Noutatea și originalitatea științifică: propunerea noțiunii „model de sistem educațional combinat”; recomandarea modelului organizațional de delegarea puterii de la organele locale de gestiune ale Israelului la managementului educațional școlar în contextul decentralizării și a autogestiunii; determinarea și evedințierea unui sistem de controverse în procesul de pregătire a scopurilor și obiectivelor în politicile educaționale ale Israelului în baza informațiilor sociale primare și studiul empiric; dezvoltarea aborderii metodice pentru formarea autonomiei profesorilor; argumentarea oportunității aplicării abordări de tip coaching și propunerea metodei de crearea a unui mediu «coach» în baza unui model gradual.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea din punct de vedere științific a conceptelor teoretice și practice a managementului descentralizat în sistemul educațional al Israelului, fapt ce a determinat oportunitatea promovării noului managerialism în vederea aplicării managementului descentralizat prin metoda coaching și autogestiunea financiară.

Semnificația teoretică a lucrării constă în abordarea metodologică complexă, care se bazează pe combinarea argumentării teoretice și aplicarea practică a recomandărilor propuse. Ipoteze teoretice cunoscute privind tema cercetată sunt prezentate în publicațiile savanților israelieni și de peste hotare.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în faptul că recomandările și concluziile propuse, vor îmbunătăți relațiile dintre autoritățile sistemului educațional local și școli într-un mediu descentralizat, iar conducerea va permite școlilor autonome să asigure o gestiune eficientă a personalului școlilor. Abordarea metodică a crării autonomiei profesorilor va permite managerului să asigure necesitățile de bază ale școlii și personalului instituției. Au fost examinate posibilitățile de utilizare a metodei „coaching” și în alte școli din Israel.

Implementarea rezultatelor științifice: studiile științifice sub formă de concluzii și recomandări, au fost prezentate în cadrul conferințelor științifice și publicate în reviste. De asemeni, acestea au fost recunoscute ca fiind utile pentru dezvoltarea procesului de descentralizare a managementului în școlile din Israel.

АННОТАЦИЯ

Фамилия, имя автора: Бен Шабо Рина

Название диссертации: Децентрализация школ в Израиле в контексте нового менеджериализма

Научная степень: доктор экономических наук

Год защиты диссертации: 2018

Структура работы: введение, три главы, выводы и рекомендации 145 источников библиографии, 146 страниц основного текста, 26 таблиц, 51 рисунок, 11 приложений.

Количество публикаций по теме: 18 научных статей.

Ключевые слова: централизация, децентрализации, организационные полномочия, иерархическая структура, расширение полномочий сотрудников, финансовые отношения.

Область исследования: 521.03 – Экономика и Менеджмент в бизнесе.

Цель и задачи диссертации заключается в разработке теоретических и методологических аспектов, практического руководства по применению децентрализации как направления нового менеджериализма в управлении в школах Израиля. Задачи: изучить генезис и эволюцию взглядов на современные теории менеджмента в средних учебных заведениях; провести анализ организационно - экономического механизма управления на основе процесса децентрализации средних учебных заведений Израиля; разработать научно-методические подходы совершенствования механизма управления средних учебных заведений Израиля.

Научная новизна и оригинальность: предложено понятие комбинированная модель системы образования; предложена организационная модель взаимоотношений местных органов Управления образованием и школ в условиях децентрализации и самоуправления; определена система разногласий в процессе обеспечения целей и задач образовательной политики Израиля на основе первичных социальных данных и эмпирических исследованиях; сформирован методический подход к формированию автономии учителей; аргументирована целесообразность применения коучингового подхода и предложена методика создания в школе коуч-среды на основе пошаговой модели.

Решение научной проблемы заключается в развитии теоретических и практических концепций применения децентрализованного управления в системе образования Израиля, подтверждая желательность содействия новому менеджериализма применение децентрализованного управления с использованием метода коучинга и финансового самоуправления.

Теоретическая значимость работы заключается в комплексном методологическом подходе, основанном на сочетании теоретической аргументации и практического применения предложенных рекомендаций. Известные теоретические положения представлены публикациями по данной проблеме израильскими и зарубежными учеными.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные выводы и рекомендации позволят улучшить отношения между местными органами образования и школами в условиях децентрализации, позволят руководству обеспечить эффективное управление персоналом автономной школы. Методический подход к формированию автономии учителей позволит менеджменту обеспечить основные потребности школы. Были рассмотрены возможности для использования метода «коучинг» в различных школах в Израиле.

Внедрение научных результатов: научные исследования в виде выводов и рекомендаций были представлены на научных конференциях и в журналах, а также признаны полезными для развития децентрализации управления в школах Израиля.

ANNOTATION

Name of the author: Ben Shabo Rina

Title: Decentralization of schools in Israel in the context of new managerialism

Scientific degree applied: Doctor of Economic Sciences

Year of thesis: 2018

Structure of the thesis: introduction; three chapters; general conclusions and recommendations; bibliographical list of 145 titles, 146 pages of basic text, 26 tables, 51 figures and 11 appendixes.

Number of publications on theme of the thesis: 18 scientific articles

Keywords: centralization, decentralization, organizational authority, hierarchy structure, empowering the employees, financial relationships.

Specialty: 521.03 - Economy and Management in field of activity

The purpose and objectives of the thesis: consists of working up the theoretical and methodological aspects, practical guidance on the application of decentralization as the direction of the new managerialism in the management of Israeli schools. **Objectives:** to study the genesis and evolution of the modern concepts of educational system management; to give an analysis of the organisational-economic management mechanism, on the basis of the decentralization process of secondary educational institutions in Israel; to create scientific-methodological approaches regarding the improvement of the management mechanism of secondary educational institutions in Israel.

The scientific novelty and originality: it is proposed the concept of combined model of education system; it is proposed an organizational model of interrelations between the local bodies of the Education department and schools, in the conditions of decentralization and self-management; it is determined the system of contradictions in the process of providing the goals and objectives of the educational policy of Israel, in terms of the primary social data and empirical researches; it was formed the methodological approach of the teacher's autonomy formation; it was argued the expediency of the coaching approach application and it was suggested a technique of creating a coach-environment within school, on the basis of a step-by-step model.

Resolution of the scientific problem consists of the development of theoretical and practical concepts of the application of the decentralized management in Israeli school education. The results of the research show that there is a significant correlation between the decentralized management and the empowerment of the school staff. The methodological approach to the formation of the teachers' autonomy will enable to balance the various responsibility spheres in school. The application of coaching will allow the teacher to realize effectively his potential.

The theoretical significance of the work is the complex methodological approach, which is based on the combination between the theoretical motivation and practical application of the suggested recommendations. There are presented famous theoretical statements on this issue, in the publications of Israeli and foreign scientists.

The applicative value of the work is that the proposed conclusions and recommendations will improve the relations between educational system authorities and schools in a decentralized environment, and the administration will allow the autonomous schools to ensure an effective management of the school staff. The methodological approach to the formation of teachers' autonomy will enable the administration to cover the basic needs of school and school staff. There were examined the possibilities of coaching technology application in other schools from Israel.

The implementation of the scientific outcomes: the scientific researches in the form of conclusions and recommendations were presented at scientific conferences and magazines; and, also, they were recognized beneficial for the development of the management decentralization in Israeli schools.

BEN SHABO RINA

**DESCENTRALIZAREA ȘCOLILOR DIN ISRAEL ÎN CONTEXTUL
NOULUI MANAGERIALISM**

SPECIALITATEA 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate

Abstract din teză de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: data Hârtie ofset. Tipar ofset.. Coli de tipar.: ...	Formatul hârtiei 60x84 1/16 Tirajul ... ex Comanda Nr....
--	---

Denumirea și adresa instituției unde a fost tipărită autoreferatul