

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII
MOLDOVA
UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 37.07(043.2)

MENASHKO YFAT

**IMPACTUL EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI
EDUCAȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI ȘCOLILOR DIN
REGIUNILE ECONOMIC SLABE**

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

REZUMATUL

tezei de doctorat în științe economice

CHIȘINĂU, 2025

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Universității Libere Internaționale din Moldova.

Conducător științific:

BLAGORAZUMNAIA Olga, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Membrii Comisiei de îndrumare:

ROȘCA Petru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

PESTUSCO Nina, doctor în științe economice, conferențiar universitar

ROBU Elena, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Componenta Comisiei de susținere publică a tezei de doctor:

CĂLUGĂREANU Irina, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova - președinte

BLAGORAZUMNAIA Olga, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea Liberă Internațională din Moldova – conducător științific

ROȘCA Petru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Universitatea Liberă Internațională din Moldova - membru-referent, membru comisiei de îndrumare

SÂRBU Olga, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova - membru-referent

JALENCU Marian, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova - membru-referent

BEN-ASHER Smadar, doctor în psihologia educațională, conferențiar universitar, Achva Academic College, Israel - membru-referent

Susținerea tezei de doctorat va avea loc la data de 15 octombrie 2025, ora 12:00, în cadrul ședinței Comisiei de examinare a tezei de doctorat a Universității Libere Internaționale din Moldova, la adresa: MD-2012, municipiul Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab nr. 52, biroul 212.

Teza de doctorat și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Universității Libere Internaționale din Moldova, pe pagina web a Universității (<https://ulim.md/doctorat/sustinerea-tezelor-de-doctorat/>) și pe site-ul Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (<https://anacec.md/ro/content/titluri-%C8%99tiin%C8%9Bifice>).

Rezumatul tezei a fost distribuit la data de 12 septembrie 2025.

Secretar științific al Consiliului Științific ULIM

ROBU Elena, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Semnătura

Conducător științific

BLAGORAZUMNAIA Olga, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Semnătura

Autor, MENASHKO Yfat

Semnătura

© Menashko Yfat, 2025

CUPRINS

I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	4
II. CONȚINUTUL TEZEI DE DOCTOR.....	6
III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	22
IV. BIBLIOGRAFIE.....	24
V. LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE.....	26
ANNOTATION.....	28
ADNOTARE	29
АННОТАЦИЯ	30

I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și relevanța temei de cercetare. Provocările actuale ale educației, generate de inegalitatea socio-economică și de resursele limitate, amplifică necesitatea managementului eficient al școlilor din regiunile defavorizate. Insuficiența resurselor financiare cadrelor didactice, doar managementul strategic asigură durabilitatea, calitatea educației și reducerea vulnerabilității sociale. Semnificația științifică și practică a cercetării constă în elaborarea unui model adaptativ de management educațional pentru școlile din regiunile economic slabe ale Israelului. Acesta se bazează pe eficiența utilizării resurselor, planificarea strategică, leadership și integrarea școlilor în mediul regional. Analiza practicilor a demonstrat fragmentarea managementului, dependentă de inițiativa conducătorilor și de sprijinul extern, ceea ce confirmă necesitatea unui model complex. Implementarea modelului va asigura eficiența managementului, accesul egal la educația de calitate, va consolida durabilitatea școlilor și va contribui la coeziunea socială și la performanța obiectivelor dezvoltării durabile a educației în Israel.

Gradul de studiere temei de cercetare. Problema managementului educațional în școli rămâne elaborată fragmentar: nu există o înțelegere integrată a esenței sale și a metodelor de evaluare, ceea ce complică formularea unor strategii eficiente. Cercetările reflectă implementarea limită, iar variabilitatea interpretărilor complică formarea unei baze teoretice unificate pentru decizii manageriale. Unii autori, printre care Abdalla M.S., Ali I.A., Sabrina E., Giatman M., Ernawati E., evidențiază diverse abordări privind definirea managementului educațional (pedagogică, managerială, orientată spre rezultate etc.). Autorii precum Grębosz-Krawczyk M. și Otto J. subliniază că managementul educațional este abordat ca un proces de creare intenționată a condițiilor pentru dezvoltarea personală a elevilor și creșterea profesională a cadrelor didactice. O altă abordare, susținută de Bush T., accentuează componenta managerială a managementului educațional, care determină un rol dominant. Abordarea orientată spre rezultate are, de asemenea, o semnificație importantă, și un aspect relevant, precum este indicat de Levina E.Y.

În teorie sunt menționate, de asemenea, abordări socio-orientate, sistematice și de mediu, la care se referă în lucrările sale academice autorii Pyhäältö K., Soini T., Pietarinen J., Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. și alții. Caracterul interdisciplinar al managementului educațional este reflectat în cercetările lui Wojtaszek H., Micuła I., Świecarz G.P., Wójcik-Czerniawska A., Thrupp M., Willmott R., care abordează diverse aspecte ale procesului managerial în acest tip de serviciu. Condițiile în care se formează abordările managementului educațional sunt clasificate de cercetători ca organizațional-manageriale, în lucrările autorilor precum Kondratenko N.O., Aliyev P., Huseynova F., Salloum S.J., Goddard R.D., Berebitsky D., Van V.H. și alții. Cercetătorii moldoveni Nikolaesku I., Gribincea A., Crișciuc V., Ciobanu M., Gutium T., Condrat V., Vicol N., Ivancov L., Pestusco N., Călugăreanu I., Sârbu O., Jalencu M., Robu E. au remarcat, de asemenea, că aceste condiții influențează substanțial formarea și dezvoltarea managementului educațional în școli. Acești autori au ajuns la concluzia că performanța educației școlare reprezintă o reacție a influenței condițiilor externe și interne, precum și activitatea managerială: adaptarea managementului educațional la condițiile și posibilitățile resurselor școlilor.

Cercetătorii israelieni Dadon-Golan Z., Ben David-Hadar I., Klein J., Isbanionly M., Ben-Asher Smadar, Israeli M., Shaked H. și alții au continuat investigațiile în cadrul elaborării instrumentelor și metodologiilor de implementare a managementului educațional în școli, precum și a adaptării instrumentelor manageriale la condițiile diferitelor regiuni.

Scopul tezei constă în elaborarea unui model adaptiv și a unei strategii de management

educațional, orientate spre creșterea eficienței conducerii școlilor care funcționează în regiunile economic slab dezvoltate ale Israelului.

Obiectivele cercetării: descrierea esenței și premiselor dezvoltării managementului educațional; identificarea condițiilor organizaționale și economice ale formării managementului educațional în școli; prezentarea aspectelor metodologice ale evaluării eficienței managementului educațional în instituțiile școlare; formarea structurii metodologiei cercetării științifice; reflectarea procesului de organizare și a instrumentelor cercetării teoretice și empirice; descrierea metodologiei de obținere și prezentare a rezultatelor cercetării științifice; a identificarea particularităților managementului instituțiilor școlare în regiunile Israelului; analiza procesului de management educațional în școlile dintr-o regiune economic vulnerabilă a Israelului; evaluarea posibilităților de aplicare a managementului educațional în școlile dintr-o regiune defavorizată a Israelului; elaborarea unui model adaptiv de management educațional pentru școlile din regiunea economic slab dezvoltată a Israelului; formularea unei strategii de management educațional pentru școlile israeliene, ținând cont de condițiile de vulnerabilitate economică ale regiunii; adaptarea metodologiei de evaluare a eficienței aplicării managementului educațional în școli.

Ipoteza de cercetare. Eficiența conducerii școlilor din regiunea economic slabă a Israelului depinde de nivelul de capacitate de adaptare al modelului managerial la condițiile socio-economice locale și de direcțiile strategiei de management educațional utilizate. Implementarea unui asemenea model adaptativ, care constă în evaluarea condițiilor ale mediului ce influențează activitatea școlilor din regiune, va permite creșterea semnificativă a eficienței proceselor manageriale, contribuind la îmbunătățirea calității serviciilor educaționale și la dezvoltarea durabilă a mediului educațional al țării în întregime. Cercetarea confirmă ipoteza că implementarea unui model adaptativ de management educațional, ținând cont de particularitățile economice ale Israelului, amplifică eficiența managerială, rezultatele educaționale și satisfacția membrilor. Această concluzie se bazează pe analiza datelor empirice, a evaluărilor experților și a practicii școlare.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. Fundamentul metodologic al cercetării se bazează pe abordări sistemice și contextuale, care iau în considerare natura interdisciplinară a managementului educațional și specificul școlilor în condiții de vulnerabilitate economică din Israel. Metodologia include trei blocuri: conceptual-analitic – analiza literaturii, clarificarea aparatului categorial, identificarea lacunelor de cercetare; diagnostic-investigativ – colectarea și interpretarea datelor din practica școlară; prognostic-modelator – construcția și evaluarea modelului de management educațional. În partea teoretică au fost aplicate analiza și generalizarea literaturii, metode comparative și de modelare, ceea ce a permis clarificarea conceptelor și criteriilor de eficiență. În partea empirică au fost utilizate metode cantitative și calitative: analiza conținutului, analiza statistică, analiza comparativă, analiza SWOT și factorială, sondaje, interviuri, studii de caz, focus-grupuri, metoda CIPP-CMO. Aplicarea complexă a metodelor asigură fiabilitatea concluziilor și trecerea de la teorie la soluții practice pentru perfecționarea managementului educațional, păstrând rigoarea științifică.

Originalitatea și noutatea științifică constau în: definirea și completarea conceptului de management educațional cu accent pe aspectul aplicativ în sistemul de conducere a instituțiilor școlare, ceea ce permite creșterea acurateții teoretice și asigurarea uniformă al categoriilor manageriale din domeniul educației; elaborarea unui model adaptativ de management educațional pentru școlile din regiune economic slabă a Israelului, ținând cont de interdependența condițiilor

organizațional-economice, de resursele umane și socio-culturale care influențează calitatea proceselor educaționale și a deciziilor manageriale în instituțiile școlare; dezvoltarea unei scheme structurale a strategiei de management educațional și prezentarea metodei de formare și implementare a acesteia pentru școlile din regiune economic slabă a Israelului; recomandarea unei metodologii de evaluare a eficienței aplicării managementului educațional pentru monitorizarea traiectoriei de dezvoltare a școlii în condițiile vulnerabilității economice a regiunii Israelului.

Rezumatul conținutului capitolelor tezei de doctor. Teza de doctor este prezentată pe 157 de pagini de text principal. Structura tezei de doctor include o introducere, patru capitole, concluzii și recomandări, o bibliografie din 280 de surse, 37 tabele, 56 de figuri și 72 de anexe. În **introducere** este argumentată actualitatea și gradul de studiere a temei de cercetare, este prezentat scopul și obiectivele, ipoteza de lucru, metodologia cercetării, precum și o scurtă reflectare a conținutului capitolelor tezei. Introducerea este formulată clar și concis, pentru a prezenta conținutul tezei și a evidenția semnificația sa teoretică și practică. În **capitolul I „Fundamentele teoretice ale managementului educațional în școli în mediul economic”** sunt prezentate abordările privind definirea conceptului de management educațional, este analizată esența și premisele dezvoltării acestuia, este descris caracterul influenței condițiilor organizațional-economice asupra formării managementului educațional în școli. De asemenea, au fost studiate teoretic aspectele metodologice de evaluare a eficienței managementului educațional în școli. În **capitolul II „Fundamentele teoretico-metodologice ale desfășurării cercetării științifice”** autorul demonstrează structura și conținutul metodologiei cercetării științifice în cadrul tezei. Sunt prezentate abordările, procesul de organizare și instrumentele desfășurării cercetărilor teoretice și practice. O parte importantă a acestui capitol este prezentarea metodologiei de obținere și de prezentare a rezultatelor cercetării științifice ale autorului. În **capitolul III „Analiza practicilor de aplicare a managementului educațional în condițiile regionale ale Israelului”** sunt prezentate rezultatele cercetărilor empirice ale autorului, cu scopul identificării particularităților conducerii școlilor din diverse regiuni ale Israelului. Sunt prezentate, de asemenea, rezultatele și concluziile analizei procesului de management educațional în școlile din regiune economic slabă a Israelului. A fost realizată o evaluare complexă a eficienței managementului educațional în condițiile vulnerabilității economice a regiunii Israelului. În **capitolul IV „Ameliorarea managementului educațional în școlile din regiunea economic slabă a Israelului”** sunt prezentate rezultatele elaborării modelului de management educațional al școlilor, a căror nucleu îl constituie strategia de management educațional, format și adaptat la condițiile de aplicare în regiunea economic slabă a Israelului. De asemenea, este fundamentată aplicarea evaluării eficienței managementului educațional școlar.

În **concluziile generale și recomandări**, autorul generalizează rezultatele cercetării și formulează concluzii aplicabile în practica managerială a școlilor din Israel. Recomandările prezentate sunt adresate conducătorilor instituțiilor de învățământ și sunt orientate spre creșterea calității activității școlare în condițiile vulnerabilității economice a regiunii Israelului. Acestea se bazează pe date empirice ale cercetării, analiza literaturii științifice și experiența practică managerială în domeniul sporirii eficienței managementului educațional.

II. CONȚINUTUL TEZEI DE DOCTOR

Capitolul întâi „Fundamentele teoretice ale managementului educațional în școlile din mediul economic” evidențiază esența managementului educațional, condițiile organizațional-

economice ale formării acestuia și aspectele metodologice ale evaluării eficienței în școli. Abordările moderne combină tehnologiile, analiza datelor și incluziunea, formând modele adaptive și durabile de management educațional în condițiile provocărilor globale. Esența managementului educațional este determinată de integrarea a două direcții principale – pedagogia (componenta pedagogică) și managementul (componenta managerială). Componenta pedagogică constituie baza fundamentală a managementului educațional, stabilind esența procesului educațional¹. Componenta managerială formează bazele managementului pentru aplicarea acestuia în domeniul educațional².

Analiza literaturii științifice a permis autorului să identifice abordările privind definirea „managementului educațional” (ME), prezentate în Figura 1.

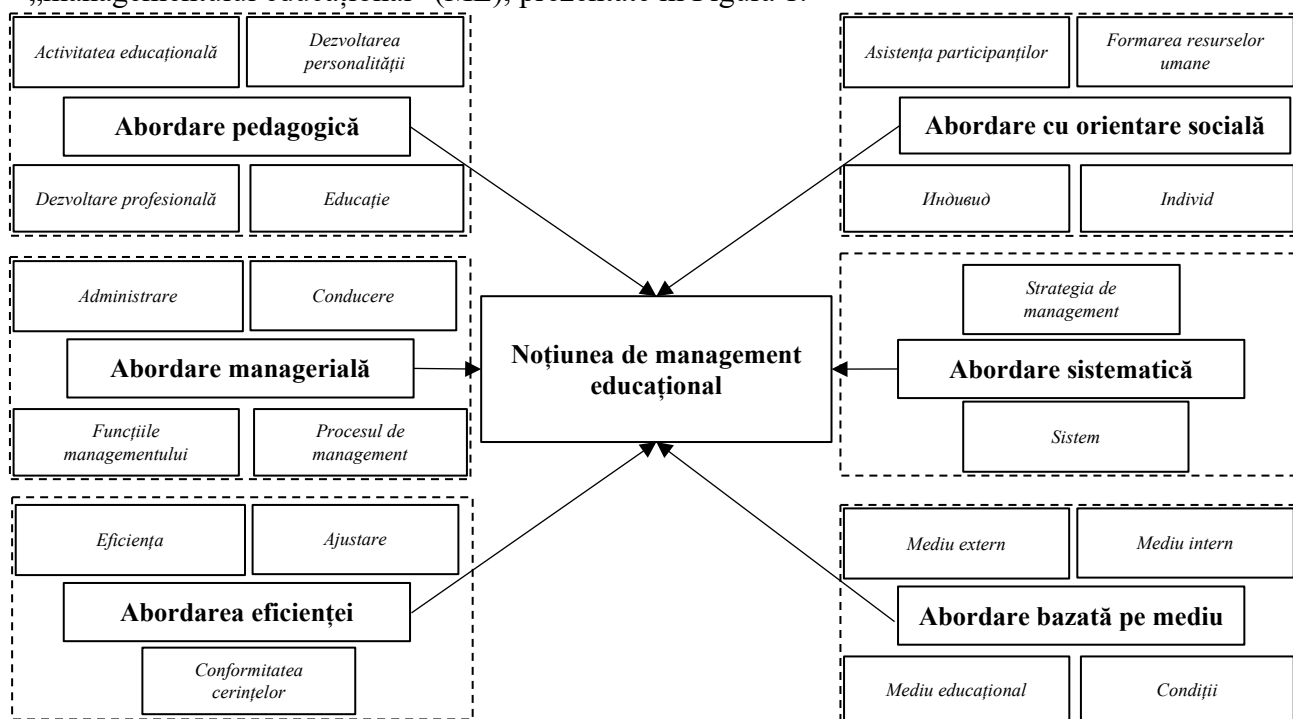


Figura 1. Abordările asupra noțiunii de management educațional [elaborat de autor în baza ^{3 4}]

Abordarea pedagogică a managementului educațional îl consideră un proces de creare intenționată a condițiilor pentru dezvoltarea personală a elevilor și pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Abordarea managerială a managementului educațional evidențiază gestionarea structurată a resurselor și a proceselor în domeniul educațional. Abordarea eficienței este orientată spre creșterea competitivității sistemului educațional prin atingerea unor performanțe măsurabile, precum nivelul de cunoștințe, competențele elevilor, reușita integrării profesionale a absolvenților și altele. Abordarea social-orientată accentuează rolul social al managementului

¹ NIKOLAESKU, I. et al. *Pedagogical management in inclusive process of the educational institution*. In: Amazonia Investiga, 2021, nr.10(Is. 39), p. 77-84. ISSN 2322-6307.

² THRUPP, M., WILLMOTT, R. *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textural Apologists*. Berkshire: Open University Press, 2003. 265 p. ISBN 978-0335210282.

³ ABDALLA, M. S., ALI, I. A. *Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts*. In: SAS Journal of Medicine (SASJM), 2017, nr. 3(12), p. 326-329. ISSN 2454-5112.

⁴ SABRINA, E., GIATMAN, M., ERNAWATI, E. *Development of curriculum management in the world of education*. In: Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 2022, nr. 4(10), p. 4691-4696. ISSN 2622-2191.

educațional. Această abordare pornește de la premisa că educația reprezintă un instrument esențial al integrării sociale, al dezvoltării capitalului uman și al asigurării accesului egal la oportunități. Perspectiva sistemică evidențiază rolul strategic al managementului educațional, considerându-l ca un ansamblu de elemente interconectate de natură pedagogică, organizațională, economică și informațională. Concepția bazată pe mediu tratează managementul organizației educaționale ca pe un proces dependent de influența factorilor de mediu externi și interni⁵. O asemenea trăsătură esențială complexă a definirii conduce la lipsa unei abordări unice în delimitarea acestui concept. Autorul a formulat o definiție proprie, complexă, care include majoritatea caracteristicilor semantice ale noțiunii de management educațional: managementul educațional reprezintă un sistem unitar de conducere a procesului educațional, bazat pe dezvoltare strategică, responsabilitate socială, adaptare la schimbările mediului extern și intern, precum și pe optimizarea resurselor, în vederea asigurării educației de calitate superioară și a funcționării eficiente a instituțiilor de învățământ în condițiile transformărilor socioculturale și economice dinamice. Această definiție integrează abordările teoretice existente privind managementul educațional, subliniind rolul său esențial în organizarea procesului educațional, în asigurarea eficienței acestuia și în adaptarea la condițiile socio-economice aflate în continuă schimbare.

Managementul educațional în școli reprezintă un proces complex și multidimensional, al cărui eficiență este determinată de profunzimea percepției condițiilor organizațional-economice care constituie baza implementării sale. Analiza complexă a acestor condiții permite identificarea factorilor-cheie care influențează eficiența funcționării școlii și elaborarea strategiilor de creștere a calității și sustenabilității managementului educațional. Condițiile organizațional-economice de realizare a managementului educațional în școli sunt grupate și prezentate în Figura 2.

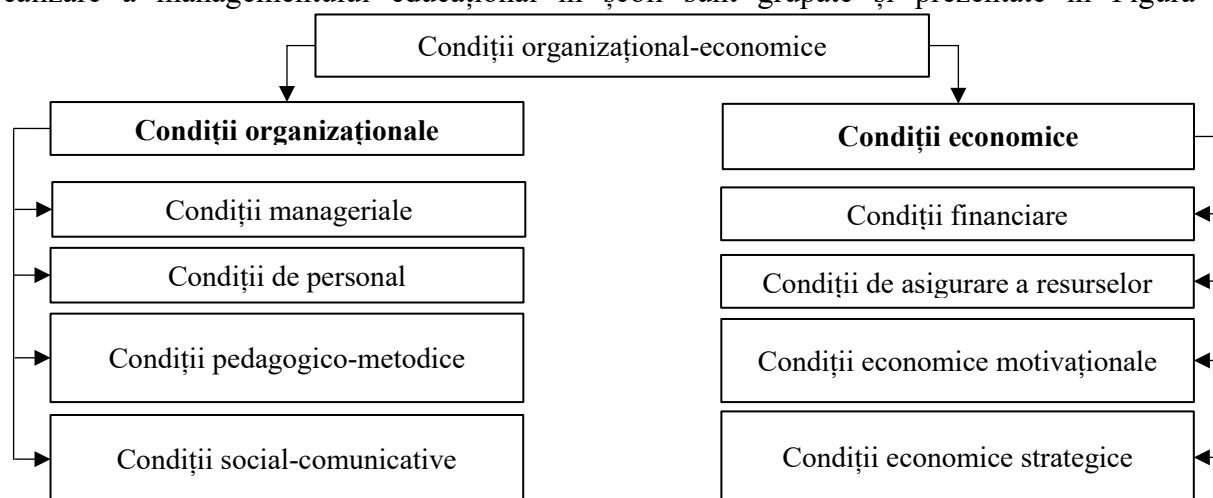


Figura 2. Condițiile organizațional-economice în realizarea managementului educațional în școli [elaborat de autor în baza ^{6 7}]

Grupul condițiilor organizaționale în realizarea managementului educațional în școli reunește condițiile manageriale, de personal, pedagogico-metodice și social-comunicative, creând

⁵ FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J., RODRIGUEZ MANTILLA, J. M., FONTANA ABAD, M. *Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools*. In: Total Quality Management & Business Excellence, 2016, nr. 27(1-2), p. 97-110. ISSN 14783363.

⁶ BLAGORAZUMNAIA, O., MENASHKO, Y. Conditions for the formation of educational management in schools of economically weak regions of Israel. In: *Бизнес-навигатор*, 2025, nr. 3 (80), p. 227-232. ISSN 2522-4751.

⁷ KONDRATENKO, N. O. et al. *Organizational and economic support of educational services management in Ukraine*. In: Studies of Applied Economics, 2021, nr. 39(5), p. 1-7. ISSN 1133-3197. DOI: 10.25115/eeav39i5.4899

baza funcționării eficiente a procesului educațional. Aceste condiții determină strategia de conducere a școlii, nivelul de pregătire profesională a cadrelor didactice, calitatea suportului metodologic și gradul de interacțiune al școlii cu mediul extern, influențând stabilitatea și eficiența activității educaționale. Grupul condițiilor economice care influențează realizarea managementului educațional în instituțiile școlare reunește condițiile financiare, condițiile de asigurare a resurselor, condițiile economice stimulative, precum și condițiile economice strategice. Acest grup determină posibilitățile școlii de a asigura finanțare sustenabilă, dezvoltarea infrastructurii, motivarea personalului și implementarea inovațiilor. Condițiile economice, asemenea celor organizaționale, constituie baza pentru distribuirea eficientă a resurselor, influențând totodată accesibilitatea și calitatea educației, precum și dezvoltarea pe termen lung a școlii. Evaluarea eficienței managementului educațional reprezintă un instrument esențial la identificarea resurselor manageriale și a punctelor de creștere. Este un proces sistematizat de analiză și măsurare a gradului de realizare a obiectivelor manageriale și pedagogice ale organizației educaționale, bazat pe utilizarea indicatorilor cantitativi și calitativi. Autorul a evidențiat tipurile de eficiență ale managementului educațional în școli, prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Caracterizarea tipurilor de eficiență ale managementului educațional [elaborat de autor în baza ^{8 9}]

Tip de eficiență	Trăsături	Direcții
Pedagogică	gradul de atingere a obiectivelor de învățare, educație și eficiența metodelor și tehnologiilor utilizate.	Potențialul de personal și dezvoltarea competențelor, starea infrastructurii, TIC, învățământ la distanță și modular, precum și metode moderne de control pedagogic.
Economică	raportul dintre rezultate și resursele utilizate în activitatea educațională.	gestionarea resurselor, eficiența economică, disciplina bugetară și competitivitatea serviciilor educaționale.
Organizațional-managerială	îndeplinirea obiectivelor de management, realizarea planurilor stabilite.	optimizarea structurii de conducere a școlii, distribuirea competențelor, statutul școlii, stabilitatea personalului, utilizarea datelor, tehnologiilor de rețea, autoevaluarea și auditul.
Socială	considerare a satisfacției beneficiarilor serviciilor educaționale.	interacțiunea instituțiilor publice, identificarea nevoilor educaționale, imaginea școlii.

Metodele eficienței managementului educațional se formează în funcție de obiectele asupra cărora se exercită influența managementului educațional. Analiza literaturii științifice a evidențiat că evaluarea eficienței managementului educațional sunt caracteristice o serie de abordări, aplicate de școli în funcție de obiectivele de conducere, resursele disponibile, cerințele politicii educaționale și particularitățile structurii organizaționale interne. Abordarea instituțională a evaluării eficienței managementului educațional în școală o consideră drept un sistem social complex, care funcționează în cadrul normelor, regulilor și valorilor stabilite, ce asigură dezvoltarea sa. Abordarea criterială a evaluării eficienței managementului educațional în școală se bazează pe măsurarea eficienței conducerii prin utilizarea unor indicatori și criterii clar stabilite. Abordarea tradițională a evaluării eficienței ME se fundamentează pe principiile clasice ale

⁸ TESHABOEV, A. *Effectiveness of pedagogical diagnostics in school practice*. In: Science and innovation, 2023, nr. 2(B11), p. 110-113. ISSN 2409-9066.

⁹ KIM, J. *School accountability and standard-based education reform: The recall of social efficiency movement and scientific management*. In: International Journal of Educational Development, 2018, nr. 60, p. 80-87. ISSN 0738-0593.

instruirii și pe controlul formal al însușirii programelor. Abordarea factorială este orientată spre analiza interdependenței dintre diversele resurse ale școlii și rezultatele procesului educațional. Abordarea obiectivistă se bazează pe măsurarea eficienței educaționale prin intermediul unor indicatori cantitativi obiectivi, care permit constatarea faptelor, compararea instituțiilor de învățământ și analiza sistemului educațional în ansamblu. Abordarea relativistă, dimpotrivă, respinge criteriile absolute de evaluare și se orientează spre conformitatea rezultatelor educaționale cu obiectivele stabilite. Abordarea «Concepția dezvoltării» este axată pe analiza internă a proceselor organizației educaționale și asupra impactului acestora asupra calității educației. Abordarea «Modelul economic al școlii» interpretează instituția de învățământ ca un sistem care funcționează în condiții de resurse limitate și orientat spre optimizarea raportului dintre costuri și rezultate.

Abordarea evaluării eficienței ME reprezintă un sistem bazat pe principii, tipuri de eficiență și criterii de evaluare, orientat spre măsurarea și analiza performanței activității manageriale în școală. Abordarea stabilește parametri de evaluare și interpretare a datelor pentru deciziile manageriale în ME. Alegerea abordării depinde de orientarea către evaluarea internă sau externă și se bazează pe criterii specifice.

Capitolul doi „Bazele teoretico-metodologice ale desfășurării cercetării științifice” redă detaliat metodologia realizării cercetării teoretice și empirice. Metodologia cercetării este orientată spre o percepere complexă a fenomenului studiat – managementul educațional, asigurată prin trecerea succesivă de la nivelul teoretico-analitic la cel aplicat, cu accent pe identificarea relațiilor cauză-efect între eficiența managementului educațional și performanța activității școlare. O astfel de abordare permite analizarea practicilor manageriale nu izolat, ci într-un context dinamic și funcțional, reflectând interacțiunea unui număr mare de factori. Cercetarea se bazează pe sinteza interdisciplinară a abordărilor metodologice din domeniile pedagogiei, economiei și managementului organizațional.

Autorul a elaborat o diagramă a metodologiei cercetării structurată. Logica acestei cercetări reprezintă succesiunea și coerența internă a etapelor analizei științifice, orientată spre atingerea obiectivului stabilit și rezolvarea sarcinilor de cercetare. În prima etapă, „Proiectarea programului de cercetare”, se desfășoară problema științifică și practică actuală, legată de eficiența managementului educațional (ME) în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului. A doua etapă, „Procesul cercetării”, este divizată convențional în trei componente: componenta conceptual-analitică, orientată spre elaborarea fundamentelor teoretice ale cercetării; componenta diagnostic-și-cercetare, destinată fundamentării empirice a ipotezelor teoretice formulate; componenta prognostic și de modelare, responsabilă de construirea părții aplicative a cercetării. A treia etapă, „Obținerea și prezentarea rezultatelor”, finalizează activitatea de cercetare și include acțiunile esențiale pentru interpretarea, înțelegerea practică și prezentarea datelor științifice obținute. Cercetarea teoretică a fost organizată în baza aplicării următoarelor metode: analiza literaturii științifice; abordarea inductiv-deductivă; metoda istoric-comparativă și analiza comparativă; metoda modelării teoretice. Cercetările empirice includ analiza conținutului documentației manageriale, analiza reflexivă a practicilor, analiza de caz, analiza SWOT, interviuri cu experți, chestionare, focus-grup, analiza comparativă și factorială, evaluarea eficienței pe baza indicatorilor, analiza celor 5 forțe lui Porter, analiza regresivă a rezultatelor educaționale și analiza CIPP-CMO.

Capitolul al treilea „Analiza practicilor de aplicare a managementului educațional în

condițiile regionale ale Israelului” reflectă rezultatele cercetării practicilor existente de management în școlile din regiunile Israelului, evidențiind punctele lor forte și slabe, gradul de conformitate cu politica națională în domeniul educației și cu particularitățile socio-economice regionale, precum și evaluarea posibilităților de aplicare a managementului educațional în școlile dintr-o regiune economic dezavantajată a Israelului. Sistemul educațional din Israel reprezintă o structură complexă, care include atât mecanisme centralizate de conducere la nivel de stat, cât și particularități regionale determinate de condițiile socio-economice, culturale și demografice. Sistemul de educație israelian demonstrează o structură multistratificată, organizată conform clasificării internaționale ISCED, acoperind întregul ciclu educațional – de la copilăria timpurie până la doctorat – asigurând continuitatea și ample posibilități pentru trasee educaționale individualizate. Sursele de finanțare ale sistemului educațional din Israel - în Figura 3.

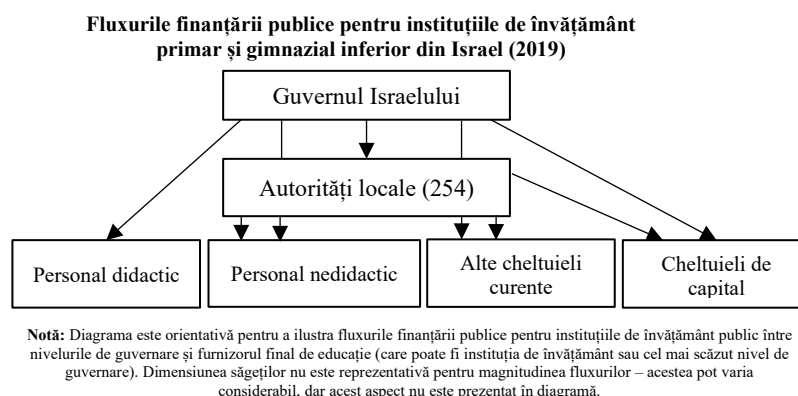


Figura 3. Sursele de finanțare ale sistemului educațional din Israel ¹⁰

Sursa principală de finanțare o reprezintă guvernul Israelului, care efectuează transferuri directe către autoritățile locale. La rândul lor, autoritățile locale alocă fondurile pentru finanțarea diferitelor categorii de cheltuieli: remunerarea personalului didactic și a personalului nedidactic, cheltuielile operaționale curente, precum și investițiile de capital.

Diviziunea sectorului sistemului școlar israelian permite considerarea particularităților culturale, lingvistice și religioase ale diferitelor grupuri etnice din țară. Totuși, această separare, deși păstrează pluralismul, accentuează segmentarea societății, generând trasee educaționale paralele și complicând integrarea într-un spațiu civic unitar. Aceasta impune managementului educațional soluții flexibile, orientate spre menținerea identității, concomitent cu asigurarea accesului egal la educație de calitate. Graficul sintetic, reflectă școlile, clasele și elevii evrei și arabi în învățământul primar (2019–2024), care este prezentat în Figura 4.

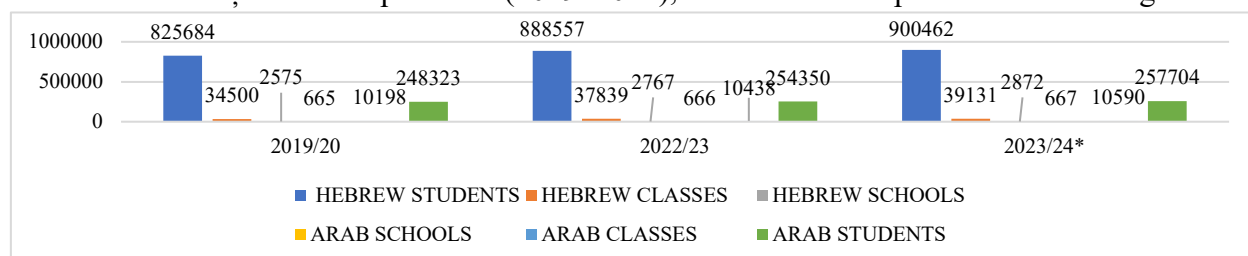


Figura 4. Școlile, clasele și elevii evrei și arabi în învățământul primar (2019–2024) ¹¹

¹⁰ Education GPS. Israel. [accessed 23.11.2024]. Available at: <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=ISR>

¹¹ Ibidem. Education - Statistical Abstract of Israel 2024. [accessed 12.02.2025]. Available at: <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2024/Education-Statistical-Abstract-of-Israel-2024-No75.aspx>

În perioada 2019/20 – 2023/24, numărul elevilor din școlile primare din Israel a crescut constant atât în sectorul evreu, cât și în cel arab. În același timp, creșterea numărului de elevi în școlile arabe depășește ritmul creșterii numărului de școli și clase, ceea ce indică o majorare a presiunii asupra infrastructurii educaționale din sectorul arab.

Analiza politicii educaționale a Israelului permite realizarea următoarei proiecții a elevilor în învățământul secundar (2023–2029), prezentată în Figura 5.

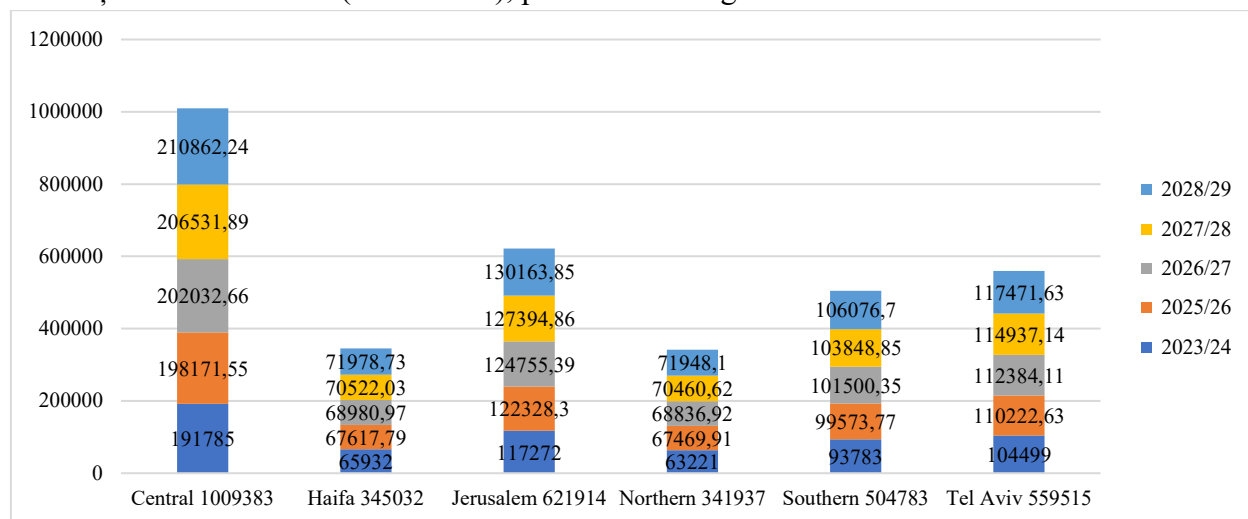


Figura 5. Proiecția elevilor în învățământul secundar (2023-2029)¹²

Previziunile pentru perioada 2023–2029 arată că creșterea numărului de elevi evrei în învățământul secundar va fi inegală între regiunile Israelului. Districtul Central își va menține conducerea absolută în ceea ce privește numărul de elevi și va înregistra cea mai mare creștere, datorită densității ridicate a populației și dezvoltării economice dinamice a regiunii. Ierusalimul și districtul Sud demonstrează, de asemenea, o creștere constantă, reflectând atât dinamica demografică naturală, cât și programele guvernamentale de dezvoltare a teritoriilor periferice. În același timp, districtele Haifa și Nord prezintă ritmuri mai moderate de creștere a numărului de elevi, ceea ce se explică prin indicatori demografici mai stabili sau stagnanți. Districtul Tel Aviv, în ciuda gradului ridicat de urbanizare, înregistrează o creștere relativ modestă, datorită limitărilor spațiale pentru noi construcții și structurii mai mature a populației. Astfel, previziunile indică o accentuare a asimetriei educaționale regionale, ceea ce va necesita redistribuirea resurselor, planificarea de noi școli și creșterea capacității infrastructurale în districtele cu creștere rapidă, în special în Central, Ierusalim și Sud.

Regiunile economic dezavantajate ale Israelului includ districtul Sud (Negev), districtul Nord (Galilea), Ierusalimul de Est, precum și o serie de așezări periferice. În interiorul acestor teritorii se identifică zone cu probleme speciale, inclusiv așezările beduine din Negev, satele arabe din nordul țării și orașele mici, care se confruntă cu probleme cronice de infrastructură, nivel scăzut de finanțare și resurse limitate.

Pentru obținerea datelor empirice privind gradul de aplicare a managementului educațional în școlile Israelului, autorul a realizat chestionare și interviuri aprofundate cu profesorii din școlile israeliene. Răspunsurile obținute indică, în general, că managementul educațional în școlile din regiunile economic dezavantajate ale Israelului se dezvoltă în condiții de deficit de resurse,

¹² Education - Statistical Abstract of Israel 2024. [accessed 12.02.2025]. Available at: <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2024/Education-Statistical-Abstract-of-Israel-2024-No75.aspx>

personal și infrastructură. Principalele probleme sunt legate de competențele limitate ale școlilor în soluționarea problemelor legate de resurse și de dependența ridicată de sprijinul extern. În același timp, managementul demonstrează flexibilitate, adaptarea programelor la condițiile locale, identificarea de resurse alternative și orientare către incluziune și integrare socială.

În cadrul prezentei cercetări a fost realizată o analiză statistică a datelor din domeniul educației școlare din Republica Moldova. Analiza statisticilor moldovenești a reflectat situația tipică pentru regiunile dezavantajate: distribuție inegală a resurselor, diferențe în accesul la oportunități educaționale, disproporții în personal și diferențe teritoriale în nivelul dotărilor materiale și tehnice ale școlilor. Acești factori au fost critici pentru evaluarea particularităților aplicării managementului educațional în școlile care funcționează în condiții de resurse limitate și cu variabilitate ridicată a factorilor externi. Datele statistice privind instituțiile de zi de învățământ primar și secundar, din perspectivă teritorială (învățământ de zi), sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2. Instituțiile de zi de învățământ primar și secundar din Republica Moldova, din perspectivă teritorială (învățământ de zi) 2015-2024 ¹³

Municipii / localități / regiuni	Număr de instituții					Număr de elevi				
	2015/16	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2015/16	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Chișinău	149	153	153	153	153	80 878	94 009	97 746	100 273	103 564
<i>Nord</i>	433	403	399	395	153	86 874	83 702	83 360	81 657	80 394
<i>Centru</i>	453	423	418	411	405	101 060	94 549	93 899	92 293	91 006
<i>Sud</i>	231	209	208	207	202	48 807	43 840	43 110	42 051	41 057
UTA Gagauzia	49	46	46	45	45	14 614	15 846	16 116	15 849	15 778
UATSN and Bender	6	5	5	5	5	1 197	1 410	1 490	1 505	1 656
Total	1 321	1 239	1 229	1 216	1 199	333 430	333 356	335 721	333 628	333 455

Analiza datelor privind învățământul școlar din Republica Moldova pentru anii 2015/16–2023/24 arată o reducere a numărului de școli de la 1321 la 1199, în condițiile unei relative stabilități a numărului de elevi (aproximativ 333 mii), ceea ce reflectă optimizarea rețelei cu menținerea gradului de cuprindere. În Chișinău se înregistrează o creștere a numărului de elevi cu 22,7 mii, în timp ce numărul instituțiilor rămâne neschimbat, fapt ce se explică prin migrația internă și concentrarea resurselor în capitală. În regiuni se observă o reducere moderată a numărului de școli și de elevi, cauzată de depopulare, în timp ce în Găgăuzia, Bender și Transnistria indicatorii rămân stabili. Astfel, atât în Moldova, cât și în regiunile economic slabe din Israel, se conturează probleme similare în aplicarea managementului educațional în școli. În ambele cazuri, barierele principale sunt finanțarea limitată și deficitul de cadre. Prin urmare, atât Republica Moldova, cât și regiunile defavorizate din Israel se confruntă cu dificultăți analoage în managementul educațional, în special cu resurse financiare insuficiente și lipsa cadrelor didactice.

Cercetarea a arătat că managementul educațional influențează resursele, personalul și organizarea procesului, determinând performanța școlilor. În regiunile defavorizate, o conducere competentă devine esențială pentru reducerea inegalităților și creșterea eficienței. Pentru analiza acestor factori a fost aplicat modelul celor cinci forțe ale lui Porter, Tabelul 3.

¹³ *Statistical Yearbook of the Republic of Moldova*, editions 2002-2024. [accessed 01.03.2025]. Available at: https://statistica.gov.md/en/statistical-yearbook-of-the-republic-of-moldova-9877_59482.html

Tabelul 3. Analiza celor 5 forțe lui Porter pentru mediul în care funcționează școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului [elaborat de autor]

Forță	Influența asupra managementului educațional
Concurența între școli	Intensificarea competiției pentru elevi și resurse impune îmbunătățirea calității managementului.
Amenințarea noilor participanți	Creșterea formelor alternative de învățământ solicită flexibilitate în practicile educaționale.
Amenințarea substituenților	Popularizarea învățământului la distanță reduce atractivitatea școlilor tradiționale.
Puterea furnizorilor	Insuficiența personalului și resurselor crește dependența de un număr limitat de furnizori.
Puterea consumatorilor	Părinții și elevii au cerințe tot mai ridicate privind calitatea serviciilor educaționale.

Analiza a arătat că concurența dintre școli se intensifică din cauza clasamentelor, a luptei pentru resurse și a participării la programe de calitate. Noii actori pătrund prin școlile private, platformele online și inițiativele ONG. Substituenții devin învățământul la distanță și cel alternativ. Critici rămân furnizorii de cadre, tehnologii și materiale, iar influența consumatorilor crește: părinții și elevii devin tot mai exigenți față de calitatea educației.

Focus-grupul a oferit date calitative ce confirmă percepția managementului educațional ca factor-cheie în eficiența școlilor, asociat cu coordonarea, planificarea strategică, motivarea și dezvoltarea personalului. Condițiile empiric identificate pentru formarea managementului educațional în școlile din Israel sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4. Condițiile formării managementului educațional în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului [elaborat de autor]

Tipul condițiilor	Condiție	Descriere
Condiții economice	Limitarea finanțării	Insuficiența fondurilor pentru dezvoltarea infrastructurii, creșterea calificării personalului și actualizarea tehnologiilor.
	Insuficiența resurselor umane	Lipsa managerilor și cadrelor didactice calificate, în special în teritorii îndepărtate.
	Dependența de surse externe de finanțare	Vulnerabilitate în fața schimbărilor politice și instabilității finanțării bugetare.
	Nivel scăzut de dotare a școlilor	Acces limitat la tehnologii și resurse educaționale moderne.
Condiții manageriale	Existența planificării strategice	Elaborarea planurilor pe termen lung pentru dezvoltarea școlii, ținând cont de obiectivele educaționale și de limitările de resurse.
	Politică eficientă de personal	Dezvoltarea strategiilor pentru atragerea, menținerea și dezvoltarea personalului profesional.
	Sistematicitatea dezvoltării profesionale a personalului	Creșterea continuă a calificării managerilor și profesorilor prin cursuri, mentorat și auto-dezvoltare.
	Implementarea tehnologiilor digitale în management	Automatizarea proceselor de planificare, monitorizare și comunicare.
	Dezvoltarea sistemului intern de monitorizare a calității	Crearea mecanismelor de evaluare regulată a eficienței proceselor educaționale și manageriale.
	Interacțiune activă cu comunitatea	Participarea părinților, comunităților locale și a părților interesate externe în managementul școlii.

Condițiile economice creează infrastructura de bază pentru funcționarea sistemului de

învățământ școlar; totuși, în contextul unui regiuni dezavantajate, acestea limitează considerabil posibilitățile de dezvoltare. Insuficiența finanțării, deficitul de personal, dependența de surse externe de sprijin și nivelul scăzut de dotare a școlilor îngreunează obiectiv implementarea practicilor manageriale inovative și influențează în mod constant scăderea rezultatelor educaționale. Pentru a obține un răspuns mai precis privind posibilitatea aplicării managementului educațional în școlile dintr-o regiune economic slabă a Israelului, este necesară efectuarea unui diagnostic al gradului de pregătire a școlilor pe baza modelului CIPP-CMO. Modelul propus de autor reprezintă o abordare analitică complexă, care combină modelul CIPP (Context – Intrare – Proces – Produs) al lui D. Stufflebeam și logica CMO (Context – Mecanism – Rezultat) a evaluării realiste. Pentru fiecare bloc CIPP au fost definiți indicatori relevanți, care reflectă specificul regiunilor dezavantajate. Analiza a arătat că dezvoltarea managementului educațional în școlile din regiunile economic dezavantajate depinde de combinația factorilor externi (finanțare insuficientă, deficit de personal, infrastructură slabă, sprijin instabil) și a condițiilor interne (planificare strategică, politică de personal, dezvoltarea profesională, digitalizare, monitorizare și colaborare cu comunitatea). Dezvoltarea durabilă necesită o strategie care să îmbine optimizarea resurselor cu procese interne mai eficiente, pentru a spori calitatea educației.

Capitolul patru „Îmbunătățirea managementului educațional în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului” este prezentat prin elaborări proprii ale autorului, de natură practică. Autorul propune o nouă construcție managerială – modelul context-adaptativ al managementului educațional (CAM). CAM este introdus în discursul științific ca o construcție managerială inovatoare, orientată spre funcționarea și dezvoltarea instituțiilor de învățământ în condiții de volatilitate ridicată a mediului, resurse limitate și instabilitate economică. Spre deosebire de modelele tradiționale de management educațional, larg prezentate în literatura internațională și națională, CAM se bazează pe o logică fundamental diferită a managementului. Modelele existente sunt, de regulă, proiectate și testate în condiții de stabilitate, sprijin instituțional, predictibilitate normativă și abundență de resurse. Acestea se dovedesc a fi în mare parte ineficiente în contexte în care sistemul educațional se confruntă cu un deficit permanent de personal și infrastructură, precum și cu o proporție ridicată de elevi din grupuri social vulnerabile, printre alte provocări.

Adaptabilitatea contextuală în CAM presupune că deciziile manageriale sunt construite pe baza unei analize detaliate a condițiilor locale, incluzând caracteristicile demografice și economice ale regiunii, constrângerile instituționale, capacitățile umane și infrastructurale, precum și particularitățile socioculturale ale comunităților.

Modelul CAM propus se caracterizează printr-un grad înalt de noutate științifică, întrucât extinde cadrul conceptual al managementului educațional prin introducerea categoriei de adaptabilitate contextuală; pentru prima dată fundamentează sistematic necesitatea instituționalizării abordărilor adaptive în managementul educațional în teritoriile vulnerabile ale regiunii Israelului; și oferă instrumente conceptuale și aplicative orientate spre depășirea asimetriilor în calitatea educației la nivel regional.

CAM stabilește o bază științifică și practică pentru regândirea strategică a managementului educațional într-un mediu instabil, punând accent pe crearea unor sisteme de management organic integrate în contextul local. CAM-ul managementului educațional propus de autor reprezintă un instrument managerial complex, adaptat condițiilor de funcționare a școlilor dintr-un regiune economic slabă a Israelului. Implementarea sa presupune nu doar sprijin administrativ și

metodologic, ci și asigurarea unei calități reale a serviciilor educaționale școlare prin acțiuni manageriale bine fundamentate și decizii instituționale.

Modelul este prezentat în Figura 6.

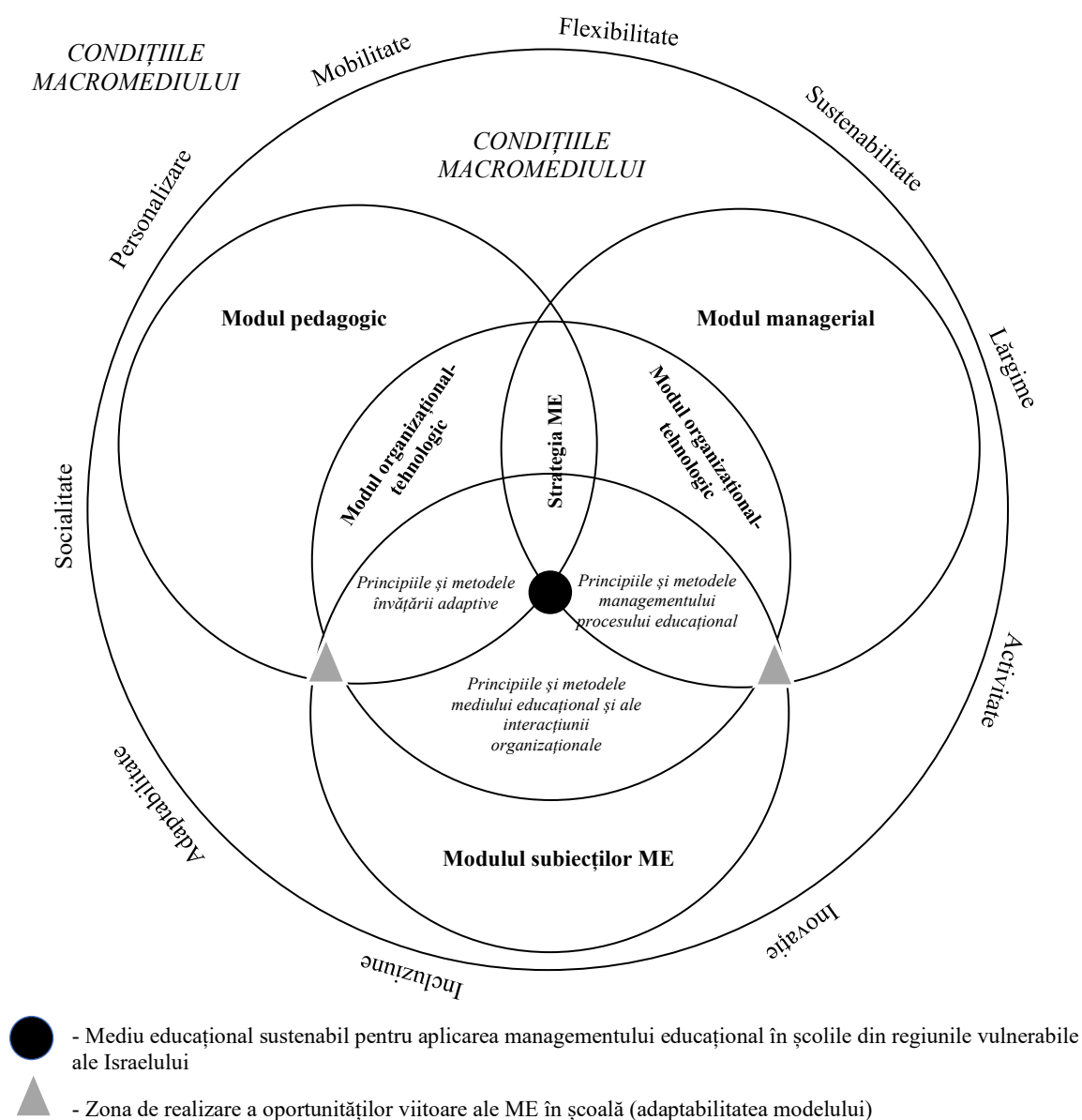


Figura 6. Modelul Educațional Context-Adaptiv (MECA) pentru școlile din regiunea vulnerabilă a Israelului [elaborat de autor]

Modelul reprezintă un sistem integrat, care include principii, mecanisme și practici manageriale interconectate, orientate spre asigurarea funcționării și dezvoltării durabile a organizației educaționale în condițiile unui mediu instabil și deficitar. CAM a fost elaborat pe baza conceptelor de management adaptativ, abordare complexă și transformare sistemică, fiind orientat spre soluționarea sarcinilor specifice ce apar în peisajul educațional economic vulnerabil. Modelul include patru module interconectate – pedagogic, managerial, organizațional-tehnologic și modulul actorilor managementului educațional, fiecare dintre ele îndeplinind funcții manageriale

specifice, dar integrându-se totodată într-o strategie unitară de management adaptativ.

În cadrul **modulului pedagogic** se formează planurile de învățământ, metodele de predare, sistemele de evaluare a cunoștințelor, precum și mecanismele de dezvoltare profesională a cadrelor didactice. **Modulul managerial**, asigurând planificarea strategică, include mecanisme de gestionare financiară, politici de personal, reglementări normative și interacțiune cu structurile guvernamentale și societale. **Modulul organizațional-tehnologic** cuprinde baza materială și tehnică, tehnologiile educaționale digitale, sistemele de management automatizate și mecanismele de asigurare a securității mediului educațional. **Modulul subiecților ME** este orientat spre formarea unor legături de comunicare eficiente, implicarea comunității în managementul educațional și crearea de programe de parteneriat pentru extinderea oportunităților educaționale. Autorul a elaborat o hartă etapă-funcțională pentru implementarea MECA, Figura 7.

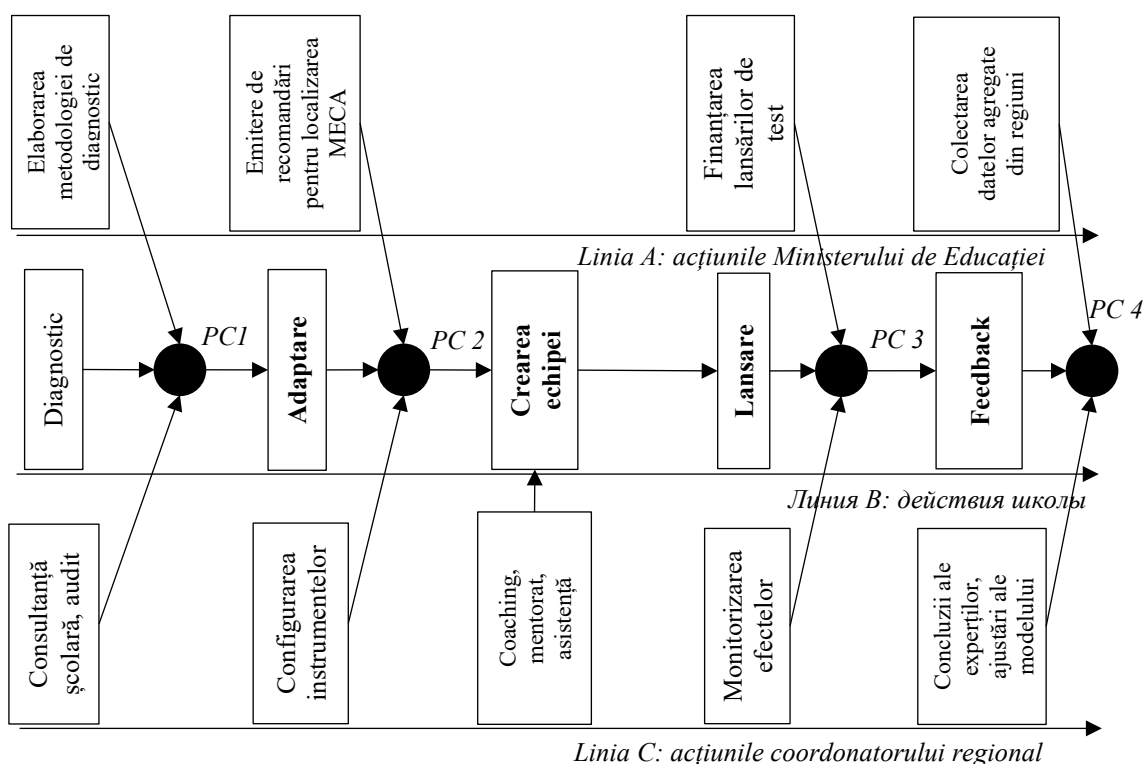


Figura 7. Harta etapă-funcțională pentru implementarea MECA [elaborat de autor]

Harta etapă-funcțională prezentată în schemă reflectă mecanismul complex de implementare a MECA în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului. Schema se bazează pe principiul **interacțiunii paralele a subiecților managementului educațional la trei nivele**: centralizat (Ministerul Educației din Israel), local (școli) și coordonare-metodică (coordonator regional). O astfel de organizare multi-nivel asigură atât suport instituțional pentru schimbări, cât și flexibilitate în adaptarea modelului la condițiile locale.

Autorul a realizat o analiză de scenarii privind aplicarea modelului MECA în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului, cu scopul de a vizualiza caracterul aplicativ al modelului. Matricea scenariilor de aplicare a modelului MECA este prezentată în Figura 8.

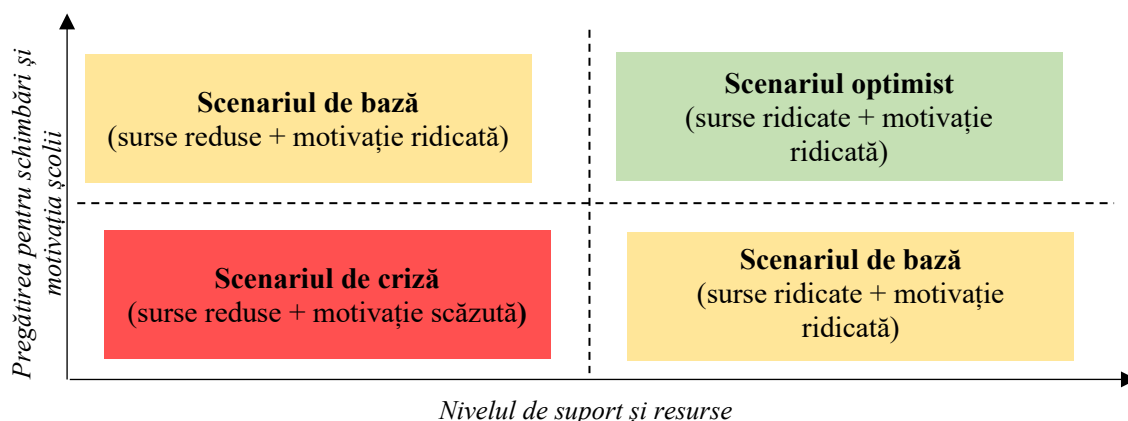


Figura 8. Matricea scenariilor de aplicare a modelului MECA [elaborat de autor]

Scenariul «Potențial maxim» reflectă varianta optimistă, atunci când condițiile organizaționale și economice sunt maxim favorabile: managementul este optimizat, corpul didactic este stabil, resursele sunt integral asigurate și garantate. Scenariul «Îmbunătățiri moderate» presupune implementarea parțială a CAM: anumite module sunt realizate selectiv, iar doar unele procese manageriale sunt perfecționate. Spre deosebire de «Potențialul maxim», aici transformarea este limitată. Scenariul «Supraviețuire minimă» ilustrează cele mai puțin favorabile condiții, când managementul se reduce la menținerea viabilității de bază a sistemului. Implementarea CAM este restrânsă la adaptarea de urgență a unor elemente, deciziile au un caracter reactiv, ceea ce reduce caracterul sistemic al conducerii. Nucleul CAM este strategia de management educațional, bazată pe service design și orientată spre calitatea serviciilor și satisfacția participanților, prezentată în Figura 9.

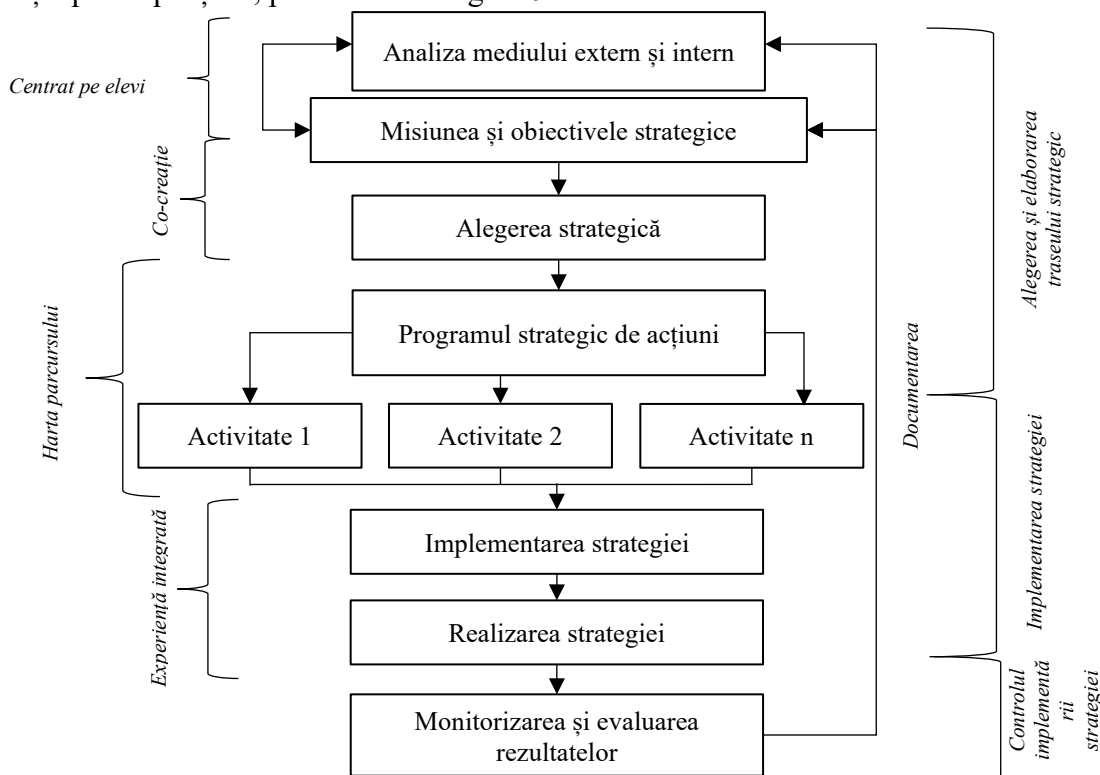


Figura 9. Schema structurală a strategiei de management educațional pentru școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului, bazată pe designul de servicii [elaborat de autor]

Schema reunește elementele obligatorii ale strategiei de management educațional în corelație cu elementele cheie ale conceptului de design de servicii, evidențiind interdependențele și influența reciprocă. Componentele principale ale modelului sunt împărțite convențional în două grupuri: elemente strategice și elemente de design de servicii. Traseul dezvoltării strategice a managementului educațional în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului este prezentat în Figura 10.

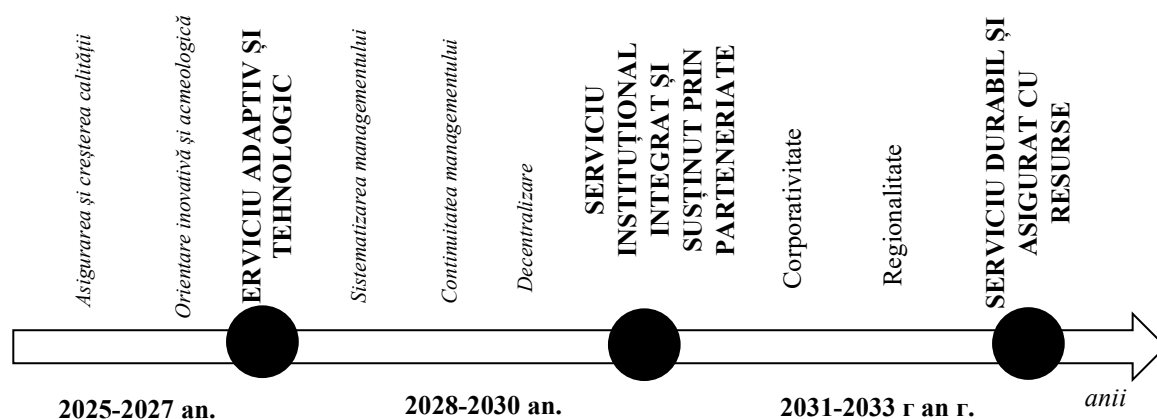


Figura 10. Traseul dezvoltării strategice a managementului educațional în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului [elaborat de autor]

Traseul prezentat al dezvoltării strategice a managementului educațional în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului ilustrează mișcarea progresivă, etapizată, de la adaptarea inițială a serviciului la un format durabil și instituțional integrat al implementării sale. În condițiile amplificării disproporțiilor socio-economice la nivel regional, în special în contextul teritoriilor economic slabe, inclusiv al regiunilor vulnerabile din Israel, factorul-cheie al funcționării reușite a instituțiilor școlare de învățământ devine nu doar implementarea unui model de management educațional orientat strategic, ci și elaborarea unei metodologii științifice fundamentate și contextual relevante de evaluare a eficienței acestuia. Autorul a elaborat un model metodologic bazat pe principiul dinamicii ascendente – de la nivelul de bază al sustenabilității operaționale până la influența strategică a managementului educațional asupra dezvoltării școlii.

Modelul metodologiei de evaluare a eficienței managementului educațional permite interpretarea eficienței nu ca un indicator static, punctual, ci ca o secvență dinamică de stări interconectate, care reflectă etapizarea impactului managerial în cadrul organizației educaționale. O asemenea logică a analizei este deosebit de importantă în condițiile resurselor limitate și ale instabilității mediului extern, când este necesar nu doar să fie fixată existența rezultatului, ci și să fie urmărit parcursul obținerii acestuia, gradul de sustenabilitate, adaptabilitate și potențial de reproducere.

Astfel, metodologia propusă de evaluare a eficienței managementului educațional îndeplinește nu doar o funcție diagnostică, ci și una prognostică, permițând identificarea traiectoriilor de dezvoltare ulterioară a școlilor în condiții de vulnerabilitate regională. Ea servește drept instrument pentru manageri, cercetători și autorități ale politicilor educaționale, întrucât asigură o înțelegere complexă a influenței factorilor organizaționali, de personal și de resurse asupra rezultativității proceselor educaționale. Modelul metodologiei de evaluare a eficienței aplicării managementului educațional în școală este prezentat în Figura 11.

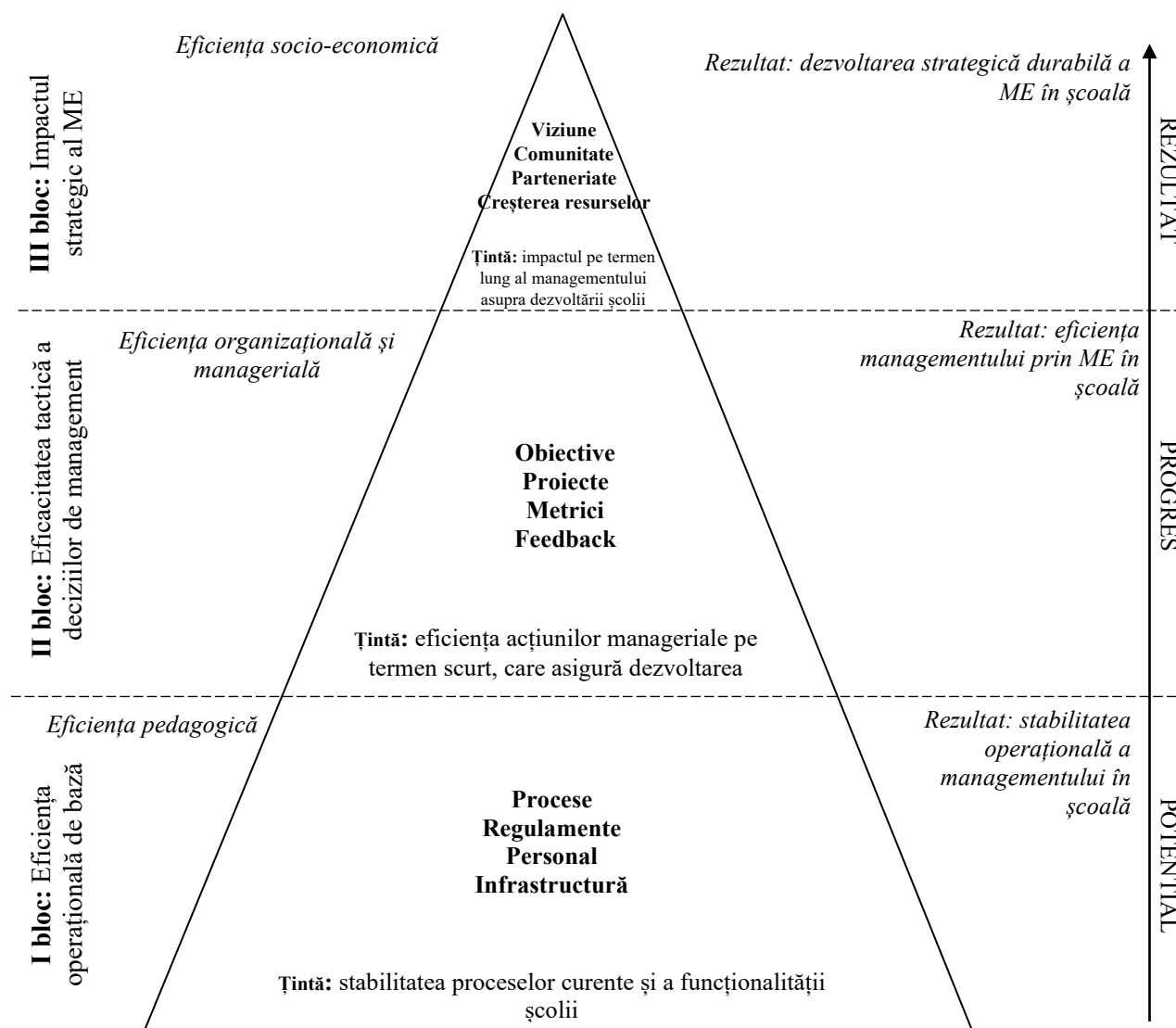


Figura 11. Modelul metodologiei de evaluare a eficienței aplicării managementului educațional în școală [elaborat de autor]

De asemenea, autorul a elaborat un algoritm de evaluare a eficienței managementului educațional în școală, care reprezintă un proces structurat în patru etape: stabilirea obiectivelor și planificarea, formularea indicatorilor, colectarea și analiza datelor, luarea deciziilor și dezvoltarea sistemului. Algoritmul este integrat în practica managerială, asigurând o analiză permanentă, sistemică și reproductibilă a activității școlii, orientată spre dezvoltarea durabilă.

Autorul propune și recomandă aplicarea uneia dintre cele două metodologii alternative de evaluare a eficienței modelului MECA în școală. Alegerea metodologiei depinde de nivelul inițial al indicatorului integrat de realizare a obiectivelor, de existența sau absența factorilor critici de risc, de dinamica dezvoltării în ultimii ani, de gradul de asigurare cu resurse și de nivelul de motivare al personalului, etc. Pentru școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului, cu dezvoltare sustenabilă și fără riscuri majore, este adecvată aplicarea metodologiei calculului indicelui **integrat standard („Calcul Contextual-Scenariu-Factor-Trend al eficienței managementului educațional” – CCFT)**, iar pentru școlile aflate în situație de criză sau cu amenințări pronunțate — se recomandă utilizarea indicelui adaptiv de criză (**IACM**), care ia în considerare potențialul de creștere și impactul factorilor negativi. Alegerea metodologiei de evaluare a eficienței modelului MECA se realizează printr-un arbore decizional, care conduce pas

cu pas spre una dintre cele două opțiuni.

Prima metodologie, Metodologia Context-Scenariu-Factor-Trend (CSFT-metodă) pentru evaluarea eficienței Modelului Educațional Context-Adaptiv (MECA), se bazează pe combinarea analizei factoriale (pentru identificarea influenței condițiilor-cheie și a contribuției componentelor modelului asupra rezultatului managementului) și a modelării scenariilor (pentru verificarea rezilienței modelului în diferite condiții conform scenariilor). Astfel, se asigură integrarea într-o singură metodologie a următoarelor metode: metoda trendurilor, metoda factorială, metoda comparativă și modelarea scenariilor. Pentru calcul, autorul propune utilizarea următoarei formule:

$$I_{ME} = \left[\frac{\sum_{i=1}^n (P_i * W_i)}{\sum_{i=1}^n W_i} \right] * C_{tr} * C_{sc}, \quad (1)$$

unde:

P_i - valoarea efectivă a indicatorului i în școală (% realizare obiectiv țință);

W_i - ponderea de importanță a indicatorului i (conform rezultatelor sondajului de experți sau analizei influenței);

C_{tr} - coeficientul trendului (dinamica evoluției pe 3 ani: >1 — creștere, <1 — scădere);

C_{sc} - coeficientul scenariului, reflectând condițiile macro- și micro-mediului, cu valori: optimist — 1,15; de bază (resurse mari/motivație scăzută sau resurse scăzute/motivație ridicată) — 1,00; de criză — 0,85.

A doua metodologie, calculul indicelui de eficiență criză-adaptiv (ICA), este concepută ținând cont de specificul instituțiilor școlare din regiunea economic dezavantajată a Israelului, aflate în condiții de indicatori inițiali scăzuți, resurse limitate și prezența factorilor critici de risc. Spre deosebire de indicele integrat standard (IEM), care se concentrează preponderent pe fixarea nivelului curent de realizare a obiectivelor țință, ICA este completat prin calculul potențialului de creștere și prin luarea directă în considerare a factorilor negativi care influențează eficiența implementării MECA în sistemul de management al școlii. Astfel, evaluarea se realizează mai complex, punând accent pe identificarea oportunităților de ieșire din criză și determinarea zonelor prioritare de dezvoltare. Metodologia se aplică în școli aflate inițial în situație defavorabilă, dar care doresc să utilizeze MECA ca instrument pentru îmbunătățirea etapizată a situației lor și atingerea unui dezvoltări durabile. Pentru calcul, autorul propune utilizarea următoarei formule:

$$ICA = \left[\frac{\sum_{i=1}^n (P_i * W_i)}{\sum W_i} * C_{pot} \right] * (1 - C_{risc}) * C_{sc}, \quad (2)$$

unde:

P_i — valoarea efectivă a indicatorului i ;

W_i — greutatea indicatorului;

C_{pot} — coeficientul potențialului de creștere (cât de rapid se îmbunătățesc indicatorii);

C_{risc} — coeficientul riscurilor (impactul factorilor negativi, de la 0 la 0,3);

C_{sc} — coeficientul scenariu (ca în prima metodologie).

Modelul metodologic dezvoltat de autor pentru evaluarea eficienței aplicării managementului educațional în școli se bazează pe Modelul Educațional Context-Adaptiv (MECA) propus anterior, orientat spre creșterea calității rezultatelor educaționale, dezvoltarea flexibilității manageriale, asigurarea sustenabilității instituționale și implicarea colectivului de profesori în procesele de management. Astfel, metodologia nu evaluează acțiuni individuale sau intervenții punctuale, ci analizează sistemul ca un întreg educațional, în care eficiența este înțeleasă

ca rezultatul echilibrului dintre stabilitatea operațională, eficiența tactică a deciziilor manageriale și dezvoltarea strategică.

III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Diferitele instituții școlare aplică o varietate de abordări pentru gestionarea activităților lor. Se poate observa o heterogenitate semnificativă în modul de utilizare a acestora: unele școli aplică doar instrumente de management izolate, în timp ce altele construiesc modele mai cuprinzătoare și orientate strategic. Anumite instrumente rămân la nivelul declarațiilor formale și nu sunt integrate în practica reală, limitând impactul lor efectiv asupra eficienței școlii. Literatura științifică nu oferă dovezi suficiente pentru a determina clar care practici specifice de management sunt cele mai eficiente în regiunile economic dezavantajate și cum acestea influențează sustenabilitatea și calitatea serviciilor educaționale. Astfel, obiectivul cercetării constă în elaborarea unui model și a unei strategii adaptative de management educațional, orientate spre creșterea eficienței conducerii în școlile din regiunea economic dezavantajată a Israelului.

Combinarea abordărilor teoretice analizate privind dezvoltarea managementului educațional și rezultatele cercetării empirice a permis formularea unor concluzii și recomandări practice pentru îmbunătățirea managementului școlar în condiții de resurse limitate.

Pe baza materialului analizat privind tema cercetării, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

1. Această cercetare evidențiază rolul esențial al managementului educațional în școli, în special în regiunile economic dezavantajate. Ca rezultat al cercetărilor teoretice, autorul a rafinat definiția managementului educațional. Autorul definește managementul educațional ca un sistem complex și integrat, care ghidează procesul educațional prin planificare strategică, responsabilitate socială, adaptabilitate la schimbările interne și externe și optimizarea resurselor – toate orientate spre asigurarea calității educației și a funcționării eficiente a școlilor în condițiile schimbărilor socio-culturale și economice rapide.

2. Rezumând pozițiile conceptuale și teoretice ale diferiților cercetători privind managementul educațional și particularitățile formării acestuia în condițiile provocărilor socio-economice, autorul a concluzionat că managementul educațional se realizează pe etape distincte, dar interconectate: evaluarea mediului înconjurător, planificarea strategică, structurarea organizațională, aplicarea tehnologiilor de management, interacțiunea cu părțile interesate și evaluarea rezultatelor. Fiecare etapă generează un efect managerial direcționat, consolidând caracterul sistemic și pe termen lung al deciziilor menite să crească eficiența funcționării școlii.

3. Conform autorului, construirea unor sisteme eficiente de management educațional necesită o strategie complexă, care integrează atât factorii organizaționali, cât și cei economici. Condițiile organizaționale conturează structura, capacitatea de inovare și distribuția rolurilor în cadrul managementului, în timp ce factorii economici determină disponibilitatea resurselor, motivarea personalului și realizarea obiectivelor strategice. Abordarea acestor elemente în managementul școlar promovează reziliența, adaptabilitatea și menținerea unei calități educaționale sustenabile.

4. Autorul a ajuns la concluzia că evaluarea succesului managementului educațional necesită abordări adaptabile și holistice. Școlile trebuie să selecteze și să ajusteze individual indicatorii de performanță care acoperă dimensiunile academice, financiare, sociale și organizaționale, aliniindu-i cu cele mai potrivite modele de evaluare – fie ele instituționale, bazate pe criterii, tradiționale sau factoriale. Având în vedere lipsa unor instrumente universale de evaluare sau a unor seturi

standardizate de indicatori, fiecare școală ar trebui să își dezvolte propriul cadru de evaluare, care să reflecte contextul său operațional și obiectivele strategice.

5. Componenta empirică a studiului a condus autorul la concluzia că școlile din regiunile economic dezavantajate ale Israelului se confruntă cu provocări structurale profunde, incluzând deficit de personal calificat, bugete limitate, infrastructură inadecvată și migrarea populației către regiuni mai prospere. Această combinație de factori organizaționali și economici afectează negativ calitatea serviciilor educaționale și accentuează inegalitatea socială, creând bariere persistente în calea accesului egal la educație.

6. Ca rezultat al cercetării, autorul a identificat mai mulți factori principali care influențează succesul managementului — educaționali, economici, sociali, politici, tehnologici și istorici — dintre care factorii educaționali și economici exercită cea mai puternică influență. Munca de teren a arătat că, în astfel de școli, eforturile de management se concentrează adesea pe rezolvarea problemelor imediate, în timp ce practicile de management strategic și de dezvoltare inovatoare rămân insuficient utilizate, în principal din cauza resurselor limitate.

7. Analiza realizată de autor permite formularea concluziei că un progres semnificativ în managementul educațional al unei școli poate fi atins prin eliminarea atât a barierelor economice externe (cum ar fi finanțarea și infrastructura), cât și a îmbunătățirilor organizaționale interne (precum planificarea strategică, politica de resurse umane și instrumentele de management digital). Numai prin dezvoltarea coordonată a acestor direcții, școlile din regiunile economic dezavantajate ale țării vor putea îmbunătăți rezultatele educaționale, reduce inegalitățile și crește competitivitatea lor, în ciuda presiunii socio-economice.

Ca măsuri practic aplicabile pentru creșterea calității și eficienței procesului de management în instituțiile școlare, autorul a formulat următoarele **recomandări**:

1. Ministerului Educației din Israel este recomandat să formalizeze Modelul Educațional Context-Adaptiv (MECA), presupunând o structură modulară în cadrul actelor normative ale Ministerului, și să utilizeze harta etapă-funcțională de implementare pentru transformarea sistemică, asigurând un management coerent și orientat spre obiective în școlile din regiunile economic dezavantajate ale Israelului. În același timp, este esențial să se asigure o implementare coordonată a modelului în întregul teritoriu, implicând toate școlile și evitând aplicarea izolată doar în anumite unități școlare.

2. Se recomandă ca administrațiile școlilor să aplice modelul autorului, MECA, în cadrul celor trei scenarii (optimist, de bază și de criză), utilizând matricea scenariilor pentru prognoza și evaluarea deciziilor manageriale. Aceasta va permite identificarea celor mai sustenabile abordări, compararea eficienței strategiilor și adaptarea managementului educațional la diferite niveluri de resurse și provocări externe, sporind fundamentarea și rezultativitatea acțiunilor manageriale.

3. Se recomandă conducerilor școlilor din regiunea economic dezavantajată a Israelului să implementeze strategia de management educațional bazată pe metodologia matriceală Double Diamond și pe conceptul de service design, realizând-o prin etapele de adaptare, implementare durabilă și instituționalizare.

4. Se recomandă echipelor de management ale școlilor din regiunea economic dezavantajată a Israelului să integreze metodologia de evaluare a eficienței managementului educațional în practica de monitorizare internă și autoevaluare a școlilor, aplicând-o în funcție de nivelul resurselor disponibile, potențialul de personal și prioritățile strategice ale fiecărei școli în parte.

5. Se recomandă actorilor sistemului de învățământ secundar din Israel și tuturor părților

interesate să implementeze un algoritm structurat de evaluare, care să includă stabilirea obiectivelor, elaborarea indicatorilor, colectarea și analiza datelor, precum și luarea deciziilor. Aceasta va permite dezvoltarea unei culturi a îmbunătățirii continue a managementului educațional. Algoritmul este propus a fi utilizat pentru autoevaluare periodică și adaptare la specificul condițiilor locale și al resurselor fiecărei școli.

6. Cercetătorilor și practicienilor în domeniul managementului educațional li se recomandă să utilizeze noțiunea propusă și completată de management educațional, cu accent pe aspectul său aplicativ în cadrul sistemului de conducere a școlilor. Aceasta va contribui la sporirea rigurozității conceptuale și la formarea unui cadru unitar pentru interpretarea categoriilor de management în domeniul educațional.

IV. BIBLIOGRAFIE

1. ABDALLA, M. S., ALI, I. A. *Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts*. In: SAS Journal of Medicine (SASJM), 2017, nr. 3(12), p. 326-329. ISSN 2454-5112.
2. BLAGORAZUMNAIA, O., MENASHKO, Y. *Conditions for the formation of educational management in schools of economically weak regions of Israel*. In: Бізнес-навігатор, nr. 3 (80), 2025, p. 122-126. ISSN 2522-4751.
3. *Education - Statistical Abstract of Israel 2024*. [accessed 12.02.2025]. Available at: <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2024/Education-Statistical-Abstract-of-Israel-2024-No75.aspx>
4. *Education GPS*. Israel. [accessed 23.11.2024]. Available at: <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=ISR>
5. FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J., RODRIGUEZ MANTILLA, J. M., FONTANA ABAD, M. *Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools*. In: Total Quality Management & Business Excellence, 2016, nr. 27(1-2), p. 97-110. ISSN 14783363.
6. KIM, J. *School accountability and standard-based education reform: The recall of social efficiency movement and scientific management*. In: International Journal of Educational Development, 2018, nr. 60, p. 80-87. ISSN 0738-0593.
7. KONDRATENKO, N. O. et al. *Organizational and economic support of educational services management in Ukraine*. In: Studies of Applied Economics, 2021, nr. 39(5), p. 1-7. ISSN 1133-3197. DOI: 10.25115/eeav39i5.4899
8. MENASHKO, Y., BLAGORAZUMNAIA, O. *Modeling the process of educational management in schools in socially and economic vulnerable regions of Israel*. In: International Scientific and Practical Conference "Sustainability and Economic Resilience in the Context of Global Systemic Transformations". March 27-28, ASEM, 2025, p. 117-129. ISBN 978-9975-168-27-4.
9. NIKOLAESKU, I. et al. *Pedagogical management in inclusive process of the educational institution*. In: Amazonia Investiga, 2021, nr.10(Is. 39), p. 77-84. ISSN 2322-6307.
10. SABRINA, E., GIATMAN, M., ERNAWATI, E. *Development of curriculum management in the world of education*. In: Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 2022, nr. 4(10), p. 4691-4696. ISSN 2622-2191.
11. *Statistical Yearbook of the Republic of Moldova*, editions 2002-2024. [accessed

01.03.2025]. Available at: https://statistica.gov.md/en/statistical-yearbook-of-the-republic-of-moldova-9877_59482.html

12. TESHABOEV, A. *Effectiveness of pedagogical diagnostics in school practice*. In: Science and innovation, 2023, nr. 2(B11), p. 110-113. ISSN 2409-9066.

13. THRUPP, M., WILLMOTT, R. *Educational Management in Managerialist Times: Beyond the Textural Apologists*. Berkshire: Open University Press, 2003. 265 p. ISBN 978-0335210282.

V. LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE

1. Cărți de specialitate:

1.2. Cărți colective de specialitate (cu indicarea contribuției personale)

1. **MENASHKO, Y.** The beginning of the sequel. In: Excellence in Education According to the Gevim Model. Ed. KLAVIR, R., MENASHKO, Y. et al. London: Nature & Science Publishing. 2016. p.233-240. ISBN 978-965-7248-13-3 <https://heveleilot.library.org.il/agron-catalog/search-results-menu?view=details&titleId=5757415E56&tmpl=print> (Hebrew)

2. Articole în reviste științifice:

2.2. în reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC (cu indicarea bazei de date)

1. **MENASHKO, Y.** And yet, we move – striving for excellence in the times of Corona. In: *Journal of the Mofet Institute*, 2021, nr. 66. <https://mofet.macam.ac.il/bitaoon/sheet/66/12751-2/>. (Hebrew)

2. ROȘCA, P.I., BLAGORAZUMNAIA, O.N., **MENASHKO Y.** Methodological aspects of assessing the effectiveness of educational management. In: *Управління змінами та інновації*, 2024, nr. 12, pp. 122-126. ISSN 2786-5711. Categoria B. Indexată în bazele de date: Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; НБУ ім. В.І. Вернадського. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/178>

3. BLAGORAZUMNAIA, O., **MENASHKO, Y.** Conditions for the formation of educational management in schools of economically weak regions of Israel. In: *Бізнес-навігатор*, 2025, nr. 3 (80), pp. 227-232. ISSN 2522-4751. Categoria B. Indexată în bazele de date: Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; Vernadsky National Library; OUCI. http://business-navigator.ks.ua/journals/2025/80_2025/40.pdf

4. BLAGORAZUMNAIA, O.N., **MENASHKO, Y.**, ISRAELI, M. Service design as a key element of educational management strategy. In: *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 2025, Vol. 16(25), Issue 2, p. 23-46. ISSN 2393-1795. Indexată în bazele de date: Index Copernicus, DOAJ, CEEOL, ECONBIZ, OAJI, RePEc. <https://anale.spiruharet.ro/economics/issue/view/170/256>

2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

1. **MENASHKO, Y.** Successful school leadership – practice and insights from a twelve year endeavor at a challenging school in a backward urban area. In: *EcoSoEn*, 2021, nr. 3-4, pp. 118-130. ISSN 2587-344X. Categoria B. Indexată în bazele de date: DOAJ, INDEX COPERNICUS, CEEOL. https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/160193

2. **MENASHKO, Y.**, GRIBINCEA, A. Calitatea formării profesionale în contextul revoluției 4.0. In: *Vector European*, 2021, nr. 1, pp. 80-84. ISSN 2345-1106. Categoria B. Indexată în bazele de date: CEEOL, OpenAccess, Library.Ru, ROAD. DOI: <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2021-1.16>

3. **MENASHKO, Y.**, PESTUSCO, N. The work model for organizational management in building a team climate in the education system. In: *Studia Universitatis Moldaviae Scientific Journal*, 2022, nr.11(01), pp. 39-49. ISSN 2587-4446. Categoria B. Indexată în bazele de date: ROAD, DOAJ, CrossRef, OpenAlex. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6701392>

4. **MENASHKO, Y.**, PESTUSCO, N. The educational management for equal opportunities and fostering excellence in school: a best practice case study. In: *EcoSoEn*, 2023, nr. 2, pp. 12-19. ISSN 2587-344X. Categoria B. Indexată în bazele de date: DOAJ, INDEX COPERNICUS, CEEOL. <https://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.02>

5. BLAGORAZUMNAIA, O., **MENASHKO, Y.** The role of Israel's educational system in promoting sustainable development. In: *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, 2025, Volume 12, Issue 1(23), pp.100-113. ISSN 2345-1424. Categoria B. Indexată în bazele de date: IBN, DOAJ, INDEX COPERNICUS, OAJI. https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/231576

3. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

3.1. în lucrările manifestărilor științifice incluse în BDI

1. **MENASHKO, Y.** Authentic leadership as a driving force to promoting organization in a challenging reality. In: XI International scientific and practical conference: Innovative Solutions to Modern Scientific Challenges, February 21-23 2024. Zagreb, Croatia: International Scientific Unity, 2024, pp. 108-113. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/02/Innovative_solutions_to_modern_scientific_challenges_Feb_21_23_2024.pdf

2. **MENASHKO, Y.** Driving organizational success: the role of managerial leadership in goal attainment. In: XII International scientific and practical conference: Scientific Theories and Practices as an Engine of Modern Development, February 28 - March 1 2024. Bratislava: International Scientific Unity. 2024, pp. 91-95. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/02/Scientific_theories_and_practices_as_an_engine_of_modern_development.pdf

3.3. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova

1. **MENASHKO, Y.** Employees empowerment and engagement as a way to achieve personal and organizational goals. În: Materialele conferinței științifice internaționale: Modern paradigms in the development of the national and world economy, October 29 - 30, 2021. Chisinau: USM, 2021, pp. 447-450. ISBN 978-9975-158-88-6. <https://fse.usm.md/wp-content/uploads/2023/04/2021.pdf>

2. **PESTUȘCO, N., MENASHKO, I.** Inovații în comerțul electronic pentru dezvoltarea afacerilor. În: Materialele Conferinței științifico-practică națională cu participare internațională: De la abordările inovative în predare-învățare spre inovatie în afaceri, 15 aprilie 2022. Chișinău, USM, 2022, pp.42-48. ISBN 978-9975-159-62-3. <https://fse.usm.md/wp-content/uploads/2022/04/Programul-conferintei-DAA-15.04.22.pdf>

3. **MENASHKO, Y., PESTUSCO, N.** Effective school leadership: lessons and reflections from a twelve-year effort in a struggling urban school. În: materialele conferinței științifice internaționale: Universitas Europaea: towards a knowledge-based society through europeanisation and globalization, octomber 16-18. Chișinău: ULIM, 2024. pp. 227-229. ISBN 978-5-86654-178-2. https://conferinte.stiu.md/sites/default/files/evenimente/Conf_ULIM_Vol%201_UNIVERSITAS%20EUROPAEA_1.pdf

4. **MENASHKO, Y., BLAGORAZUMNAIA, O.** Modeling the process of educational management in schools in socially and economicy vulnerable regions of Israel. In: International Scientific and Practical Conference: Sustainability and Economic Resilience in the Context of Global Systemic Transformations, 27-28 March 2025. Chișinău: ASEM, 2025, pp.117-129. ISBN 978-9975-168-27-4.

https://drive.google.com/file/d/1ee5HVgNo7kCbHypCKSVjp9BV2Ns_Ts_s/view

ANNOTATION
to the doctoral thesis in economics by Yfat Menashko
“THE IMPACT OF THE EFFECTIVENESS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT ON THE
PERFORMANCE OF SCHOOLS IN ECONOMICALLY WEAK REGIONS”
Free International University of Moldova, Chisinau, 2025

Structure of the thesis: introduction, four chapters, conclusions and recommendations, bibliography from 280 sources, 157 pages of main text, 56 figures and 37 tables, 72 appendices.

Key words: management, educational management, educational management model, educational management strategy, school, school performance, economically weak region, Israel.

Research area: 521.03. - Economics and management in the field of activity.

The aim of the thesis is to develop an adaptive model and strategy of educational management aimed at enhancing the effectiveness of school governance in economically disadvantaged regions of Israel.

Objectives: to describe the essence and prerequisites for the development of educational management; to identify the organizational and economic conditions for the formation of educational management in schools; to present the methodological aspects of evaluating the effectiveness of educational management in school institutions; to form the structure of the methodology of scientific research; to reflect the process of organization and tools of theoretical and empirical research; to describe the methodology of obtaining and presenting the results of scientific research; to identify the specific features of managing school educational institutions in various regions of Israel; to analyze the educational management process in schools of an economically disadvantaged region of Israel; to assess the possibilities of applying educational management in schools of a disadvantaged region of Israel; to develop an adaptive model of educational management for schools in an economically disadvantaged region of Israel; to design an educational management strategy for Israeli schools, taking into account the conditions of economic vulnerability; to adapt the methodology for assessing the effectiveness of educational management implementation in schools.

Scientific novelty and originality. The concept of educational management has been clarified and expanded in the context of its application to the governance of school institutions. An adaptive model of educational management has been structurally and substantively developed for schools in economically disadvantaged regions of Israel. A structural diagram of the educational management strategy has been developed and a methodology for its formation and implementation for schools in an economically weak region of Israel has been presented. A methodology for assessing the effectiveness of the application of educational management to track the development trajectory of a school in the context of an economically vulnerable region of Israel has been proposed.

The results obtained, which contribute to solving the scientific problem, consist in the development of a model and strategy of educational management for schools in an economically disadvantaged region of Israel, as well as in the evaluation of the effectiveness of educational management implementation aimed at improving managerial practices in school institutions.

Theoretical significance lies in the comprehensive disclosure of the essence of educational management from the perspective of various scientific approaches, the structuring of organizational and economic conditions for its formation in the school environment, as well as the identification of methodological foundations for evaluating the effects of educational management through typologies and approaches to effectiveness in correlation with performance indicators.

Practical significance is determined by the growing need of an economically underdeveloped region of Israel to provide quality school education. The developed model of educational management, incorporating a strategic component, makes it possible to identify optimal and appropriate management tools aimed at enhancing the effectiveness of educational services, thereby contributing to the overall improvement of school education in the country.

Implementation of scientific results. The research results are presented in the form of one book chapter (0.4 c.a.), 5 articles (4.2 c.a.) published in scientific journals of category “B”, 4 articles (3.4 c.a.) published in scientific journals indexed in other databases, 2 presentations (0.7 c.a.) delivered at international conferences, and 4 presentations (2.2 c.a.) at conferences held in the Republic of Moldova.

ADNOTARE
la teza de doctor în științe economice Yfat Menashko
“IMPACTUL EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ASUPRA
PERFORMANȚEI ȘCOLILOR DIN REGIUNILE ECONOMIC SLABE”,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, 2025

Structura tezei: introducere, patru capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 280 de surse, 157 de pagini de text principal, 56 de figuri și 37 de tabele, 72 de anexe.

Cuvinte-cheie: management, management educațional, model de management educațional, strategie de management educațional, școală, performanță școlară, regiune slab dezvoltată din punct de vedere economic, Israel.

Domeniul de studiu: 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate

Scopul tezei constă în elaborarea unui model adaptiv și a unei strategii de management educațional, orientate spre creșterea eficienței conducerii școlilor care funcționează în regiunile economic slab dezvoltate ale Israelului.

Obiectivele tezei: descrierea esenței și premiselor dezvoltării managementului educațional; identificarea condițiilor organizaționale și economice ale formării managementului educațional în școli; prezentarea aspectelor metodologice ale evaluării eficienței managementului educațional în instituțiile școlare; formarea structurii metodologiei cercetării științifice; reflectarea procesului de organizare și a instrumentelor cercetării teoretice și empirice; descrierea metodologiei de obținere și prezentare a rezultatelor cercetării științifice; a identificarea particularităților managementului instituțiilor școlare în regiunile Israelului; analiza procesului de management educațional în școlile dintr-o regiune economic vulnerabilă a Israelului; evaluarea posibilităților de aplicare a managementului educațional în școlile dintr-o regiune defavorizată a Israelului; elaborarea unui model adaptiv de management educațional pentru școlile din regiunea economic slab dezvoltată a Israelului; formularea unei strategii de management educațional pentru școlile israeliene, ținând cont de condițiile de vulnerabilitate economică ale regiunii; adaptarea metodologiei de evaluare a eficienței aplicării managementului educațional în școli.

Noutatea și originalitatea științifică. A fost clarificat și completat conceptul de management educațional în contextul aplicării acestuia în conducerea instituțiilor școlare. A fost elaborat, din punct de vedere structural și conceptual, un model adaptiv de management educațional pentru școlile din regiunile economic slab dezvoltate ale Israelului. A fost elaborată o diagramă structurală a strategiei de management educațional și a fost prezentată o metodologie pentru elaborarea și implementarea acesteia pentru școlile dintr-o regiune slabă din punct de vedere economic a Israelului. A fost propusă o metodologie pentru evaluarea eficacității aplicării managementului educațional pentru a urmări traiectoria de dezvoltare a unei școli în contextul unei regiuni vulnerabile din punct de vedere economic a Israelului.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în elaborarea unui model și a unei strategii de management educațional pentru școlile dintr-o regiune economic slab dezvoltată a Israelului, precum și în evaluarea eficienței aplicării managementului educațional în vederea perfecționării practicilor manageriale în instituțiile de învățământ școlar.

Semnificația teoretică constă în dezvoltarea complexă a esenței managementului educațional din perspectiva diverselor abordări științifice, în structurarea condițiilor organizațional-economice ale formării acestuia în mediul școlar, precum și în identificarea fundamentelor metodologice ale evaluării efectelor managementului educațional prin tipologia și abordările eficienței, corelate cu indicatorii de rezultat.

Semnificația practică este determinată de creșterea necesității regiunii economic slab dezvoltate a Israelului de a asigura o educație școlară de calitate. Modelul elaborat de management educațional, care include o componentă strategică, permite identificarea unor instrumente manageriale optime și adecvate, orientate spre creșterea eficienței serviciilor educaționale furnizate, contribuind astfel la îmbunătățirea nivelului general al educației școlare în țară.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării sunt prezentate sub forma unui capitol de carte (0,4 c.a.), a 5 articole (4,2 c.a.) publicate în reviste științifice din categoria „B”, a 4 articole (3,4 c.a.) publicate în reviste științifice indexate în alte baze de date, a 2 comunicări (0,7 c.a.) prezentate la conferințe internaționale și a 4 comunicări (2,2 c.a.) – la conferințe desfășurate în Republica Moldova.

АННОТАЦИЯ

к диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук Ифат Менашко “ВЛИЯНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РАБОТУ ШКОЛ В ЭКОНОМИЧЕСКИ СЛАБОМ РЕГИОНЕ”,

Международный Независимый Университет Молдовы, Кишинэу, 2025

Структура диссертации: введение, четыре главы, выводы и рекомендации, библиография из 280 источников, 157 страниц основного текста, 56 рисунков и 37 таблица, 72 приложений.

Ключевые слова: менеджмент, образовательный менеджмент, модель образовательного менеджмента, стратегия образовательного менеджмента, школа, эффективность школы, экономически слабый регион, Израиль.

Область исследования: 521.03. - Экономика и управление в сфере деятельности.

Цель диссертации заключается в разработке адаптивной модели и стратегии образовательного менеджмента, направленных на повышение эффективности управления школами, работающими в экономически слабых регионах Израиля. **Задачи диссертации:** описать сущность и предпосылки развития образовательного менеджмента; выявить организационно-экономические условия формирования образовательного менеджмента в школах; представить методологические аспекты оценки эффективности образовательного менеджмента в школьных учебных заведениях; сформировать структуру методологии научных исследований; отразить процесс организации и инструменты теоретических и эмпирических исследований; описать методологию получения и презентации результатов научного исследования; выявить особенности управления школьными образовательными учреждениями в регионах Израиля; провести анализ процесса образовательного менеджмента в школах экономически слабого региона Израиля; оценить возможности применения образовательного менеджмента в школах слабого региона Израиля; разработать адаптивную модель образовательного менеджмента для школ экономически слабого региона Израиля; сформировать стратегию образовательного менеджмента для израильских школ с учетом условий экономической уязвимости региона; адаптировать методику оценки эффективности применения образовательного менеджмента в школах.

Научная новизна и оригинальность. Уточнено и дополнено понятие образовательного менеджмента в контексте применения его в управлении школьными учебными заведениями. Структурно и содержательно сформирована адаптивная модель образовательного менеджмента для школ экономически слабого региона Израиля. Разработана структурная схема стратегии образовательного менеджмента и представлена методика ее формирования и внедрения для школ экономически слабого региона Израиля. Предложена методика оценки эффективности применения образовательного менеджмента для отслеживания траектории развития школы в условиях экономической уязвимости региона Израиля.

Полученные результаты, способствующие решению научной проблемы, заключаются в разработке модели и стратегии образовательного менеджмента для школ экономически слабого региона Израиля, а также оценки эффективности применения образовательного менеджмента для совершенствования управленческих практик в школьных учебных заведениях.

Теоретическая значимость заключается в комплексном раскрытии сущности образовательного менеджмента с позиций различных научных подходов, структурировании организационно-экономических условий его формирования в школьной среде, а также в выявлении методологических основ оценки эффектов образовательного менеджмента через типологию и подходы к эффективности в их взаимосвязи с результативными показателями.

Практическая значимость обусловлена возрастанием потребности экономически слабого региона Израиля в обеспечении качественного школьного образования. Разработанная модель образовательного менеджмента, включающая стратегический компонент, позволяет определить оптимальные и целесообразные инструменты управления, направленные на повышение эффективности предоставляемых образовательных услуг, что способствует улучшению общего уровня школьного образования в стране.

Внедрение научных результатов. Результаты исследования представлены в виде 1 раздела книги (0,4 а.л.), 5 статей (4,2 а.л.), опубликованных в научных журналах категории "В", 4 статей (3,4 а.л.), опубликованных в научных журналах других баз данных, 2 докладов (0,7 а.л.), представленных на зарубежных конференциях и 4 доклада (2,2 а.л.) – на конференциях, проведенных в РМ.

MENASHKO Yfat

**IMPACTUL EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ASUPRA
PERFORMANȚEI ȘCOLILOR DIN REGIUNILE ECONOMIC SLABE**

Specialitatea 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate

REZUMATUL

tezei de doctorat în științe economice

Aprobat spre tipar: 25.06.2025

Formatul A5

Hârtie offset. Tipar offset

Tiraj 50 ex.

Coli de tipar: 2.03

Comanda nr.33

SRL “RUCAN INVEST”

mun. Chișinău, str. Crăsescu Victor str-la, 13 A