

Prefață

Volumul reprezintă rezultatul unui parcurs academic intens și al studiului aprofundat asupra unei teme de actualitate din domeniul sociologiei: eficiența școlară obținută prin valorificarea culturii organizaționale colaborative. Această cercetare a fost inițial concepută și susținută ca teză de doctorat în anul 2023, în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, aducând elemente de noutate asupra modului în care cultura organizațională poate influența eficiența școlară și bunăstarea actorilor educaționali.

Îmi exprim profunda recunoștință față de domnul profesor universitar dr. Ștefan Cojocaru, pentru îndrumarea constantă, exigența științifică și sprijinul acordat pe tot parcursul cercetării. Mulțumiri speciale se îndreaptă către comisia de îndrumare, care a oferit orientări valoroase și a contribuit la conturarea clară a direcțiilor de cercetare.

O recunoștință aparte se îndreaptă către familie, sprijinul meu necondiționat în toate etapele acestui drum. Le mulțumesc pentru răbdare, înțelegere și iubire – pentru că au fost alături de mine în momentele de îndoială și în cele de reușită, oferindu-mi echilibrul, curajul și motivația de a merge mai departe.

Alese mulțumiri doamnei profesor dr. Camelia Gavrilă, mentor cu un rol esențial în formarea mea profesională și intelectuală, ale cărei încredere, susținere consecventă și viziune educațională au influențat în mod semnificativ acest parcurs. Eleganța intelectuală, rigoarea și echilibrul transmise de-a lungul anilor au fost repere constante și surse autentice de inspirație.

Le sunt profund recunoscătoare prietenilor mei dragi, Ovidiu Bunea și Irina Florian, care au fost o prezență constantă și semnificativă în această perioadă. Le mulțumesc pentru conversațiile sincere, încurajările oferite la timpul potrivit și pentru energia pozitivă cu care m-au înconjurat în momentele în care aveam cea mai mare nevoie.

Mulțumesc, de asemenea, tuturor celor care, într-un fel sau altul, au contribuit la acest demers - printr-un gând bun, un sfat, o încurajare sau chiar prin simpla lor prezență. Fiecare gest a contat și a dat sens acestui parcurs.

Această carte nu este doar rezultatul unei cercetări academice, ci și o expresie a unei convingeri profunde că o cultură organizațională colaborativă, autentică, poate transforma școala într-un spațiu al învățării reale, al solidarității și al dezvoltării.

Introducere

Orice persoană are garantat dreptul și accesul la educație, conform prevederilor din *Convenția ONU cu privire la drepturile copilului*, la care România a aderat încă din anul 1990.

Sistemul de educație din țara noastră are de înfruntat o gamă variată de probleme, multe dintre ele cronicizate, astfel încât să asigure dreptul la educație pentru fiecare individ. Ultimii treizeci de ani au însemnat încercări succesive și repetitive de reformare a sistemului, niciuna dintre ele implementată până la capăt și fără a fi suficient explicată și asumată de practicienii din educație. Totodată, sistemul de educație nu funcționează într-un vacuum, ci este legat de toate celelalte subsisteme, astfel încât dificultățile de ordin social, economic, juridic, medical etc. îi influențează în mod semnificativ activitatea și rezultatele.

Școala românească se confruntă cu o polarizare accentuată a eficienței unităților de învățământ de la o regiune la alta, între rural și urban, în interiorul aceluiași județ și chiar în interiorul aceleiași localități, unitățile de învățământ fiind influențate de contextul în care funcționează. Este recunoscut faptul că în mediul urban, unde de obicei există mai multe unități de învățământ, fiind posibilă chiar concurența între ele, școlile dispun de resurse materiale și umane superioare celor din mediul rural. La nivelul orașelor, există școli care excelează prin rezultate și resursele de care dispun, dar și școli de cartier care se confruntă cu dificultăți importante în ceea ce privește resursele, specificul populației școlare, siguranța, frecvența, promovabilitatea și motivația pentru învățare a elevilor. În comunitățile cu o situație socio-economică precară, așa cum sunt mare parte din zonele rurale și anumite cartiere urbane, instituția școlară este captivă într-un cerc vicios, urmare defavorizării și lipsei de calitate în educația oferită.

În ciuda situației dificile cu care se confruntă, unele dintre aceste școli reușesc să obțină succes școlar pentru elevii lor la evaluările de pe parcursul anului și la evaluările externe. Am considerat că este foarte important să identificăm factorii care influențează semnificativ rezultatele școlilor defavorizate astfel încât unități de învățământ similare, din perspectiva resurselor de care dispun și contextului în care activează, să obțină rezultate școlare diferite: unele au rezultate bune și altele rezultate slabe și foarte slabe.

Am pornit de la premisa că factorii care influențează pozitiv eficiența școlară sunt de ordin cultural. Mai exact, existența unei culturi organizaționale pozitive, de tip colaborativ, în școlile defavorizate face ca unitatea școlară să fie eficientă din perspectiva stării de bine a elevilor și a rezultatelor obținute la evaluările externe.

Numeroase studii empirice au abordat relația dintre cultură și eficiența școlii într-o manieră sistematică (Maslowski, 2006), anumite cercetări identificând existența unei legături pozitive între cele două concepte. Cultura a fost și este o temă de interes major în cercetarea educațională, fiind intens analizată ca factor important în funcționarea eficientă a unităților de învățământ (Bray, 2007; Smith, 2007; Scott & Smith, 1987; Barth, 1990; Leiberman, 1990; Sergiovanni, 1994; Smith & Stolp, 1994; Fullan și Hargreaves, 1996; Pounder, 1998; Deal & Peterson, 1999 *apud* Gruenert, 2005; M. G. Fullan, 2005; Maslowski, 2001; Pang, 1998). În concluziile lor, aceste cercetări au evidențiat faptul că școlile cu o cultură colaborativă tind să aibă rezultate mai bune ale elevilor de la toate nivelurile, iar responsabilitatea de a crea acest „mediu favorabil comunicării și colaborării revine directorului” (Fullan, 1991 *apud* Gruenert, 2005: 46).

La noi în țară studiile realizate au abordat separat cele două concepte: fie ca analize-diagnostic ale culturii organizaționale în spațiul educațional (Hudrea, 2014; 2015; 2015b), fie sub forma investigării factorilor (educaționali, familiali etc.) care influențează eficiența școlilor (Bădescu, 2019; Țoc, 2016; Tufiș, 2008; Neagu, 2007; 2011; 2012).

Cu toate că la nivel internațional relația dintre cultură și eficiență școlară a fost îndelung și intens studiată, în țara noastră nu am identificat astfel de studii. De aceea considerăm că cercetarea de față constituie un element de noutate ce aduce informații importante pentru practicienii și decidenții din sistemul educațional, contribuții de ordin teoretic, metodologic și practic.

Astfel, scopul acestei cercetări a fost acela de a identifica modul în care caracteristicile specifice culturii colaborative influențează eficiența școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași. Concret, un prim obiectiv specific a constat în a stabili caracteristicile culturale colaborative ale școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași. Un al doilea obiectiv specific a fost analiza stării de bine a elevilor de gimnaziu, ca dimensiune a eficienței școlare. Un al treilea obiectiv a constat în a identifica în ce măsură în școlile defavorizate din județul Iași care au înregistrat rezultate egale/peste media națională la examenul pentru Evaluarea Națională există o cultură de tip colaborativ și în ce măsură cele două fenomene sunt legate între ele. Totodată, ne-am propus să investigăm influența altor factori, din interiorul și exteriorul școlii, care influențează eficiența școlară.

În demersul nostru, am pornit de la următoarele întrebări de cercetare:

- 1) Care este profilul cultural colaborativ al școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași? Caracteristicile profilului cultural sunt influențate de contextul în care funcționează școlile?
- 2) Ce strategii utilizează directorii pentru a influența cultura organizațională colaborativă în școlile gimnaziale defavorizate?
- 3) Există o legătură între caracteristicile culturii școlare colaborative și eficiența școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași?
- 4) Ce alți factori influențează eficiența școlilor gimnaziale defavorizate?
- 5) Cum a influențat pandemia COVID-19 activitatea școlilor gimnaziale defavorizate?

Strategia de cercetare a urmat un design mixt de colectare și analiză a datelor: cantitativ și calitativ. În acord cu scopul amintit și întrebările de cercetare stabilite, am desfășurat două studii cantitative și un studiu calitativ. Astfel, primul studiu cantitativ a avut ca subiecți cadrele didactice și directorii din 73 de unități de învățământ gimnazial din județul Iași, încadrate în diferite clase de defavorizare conform unei metodologii specifice (Postoiu *et al.*, 2015). Cel de al doilea studiu cantitativ a avut ca subiecți elevii și s-a raportat la bazele de date existente la nivel de județ și la rezultatele primului studiu cantitativ, în sensul în care cele 27 de școli în care s-a derulat au fost selectate în funcție de mediile factorilor culturii colaborative și de rezultatele la EN în perioada 2016-2021. Studiul calitativ s-a desfășurat în patru școli, două din mediul urban și două din mediul rural, în care au fost obținute date cantitative care le-au situat la poli opuși, fiind considerate cazuri extreme.

Școlile gimnaziale pe care le-am inclus în cercetare au fost încadrate în clase de defavorizare de Ministerul Educației Naționale, în anul 2016, în documentele *Programului finanțat din fonduri europene „Școală pentru toți”* pe baza unei metodologii specifice (Postoiu *et al.*, 2015). Am identificat 73 de unități școlare gimnaziale la nivelul județului Iași pentru care am analizat evoluția rezultatelor la examenul de Evaluare Națională pentru perioada 2016-2021. Rezultatele obținute au permis gruparea celor 73 de școli în două categorii:

- unități de învățământ eficiente, în care rezultatele elevilor la examenul de Evaluare Națională sunt peste media națională, pe parcursul întregii perioade analizate (2016-2021);

- unități de învățământ ineficiente, în care rezultatele elevilor la examenul de Evaluare Națională sunt sub media națională. pe parcursul întregii perioade analizate (2016-2021).

Datele cantitative au fost obținute prin aplicarea a două instrumente de cercetare: 1) SCS (School Culture Survey) adaptat, chestionar elaborat de Gruenert și Valentine (1998), pentru a evalua cultura școlară colaborativă; 2) Scala stării de bine a adolescenților EPOCH elaborată Margaret Kern. Chestionarul SCS a fost adaptat prin construirea a doi factori culturali noi, respectiv *Deschidere spre inovare* și *Parteneriat cu comunitatea*, fiind completat de 1677 de cadre didactice din 73 de școli. Scala EPOCH a fost completată de 1579 de elevi de clasa a VI-a și a VII-a din 27 de unități de învățământ. Cercetarea calitativă a constatat în organizarea de interviuri cu directorii și de focus-grupuri cu profesorii și părinții, în fiecare din cele patru școli selectate.

Rezultatele cercetării cantitative au fost analizate prin introducerea datelor în SPSS și prelucrarea lor statistică. Pe baza analizelor corelaționale, a testelor de semnificație și a regresiiilor efectuate, am constatat confirmarea a trei din cele patru ipoteze de la care am pornit cercetarea. Datele calitative au fost prelucrate și analizate cu ajutorul programului informatic *QDA Miner Lite* prin codificare în categorii și teme. Astfel, am conturat un model explicativ privind eficiența școlară care este influențată de factori de ordin cultural din mediul intern, dar și de factori care au legătură cu mediul în care funcționează unitatea de învățământ, din contextul extern.

Cercetarea demonstrează, o dată în plus, că atunci când se au în vedere reforme privind eficiența și îmbunătățirea școlară, studiul și analiza culturii organizaționale trebuie să reprezinte o verigă importantă a demersului. Studiul nostru se alătură numeroaselor studii din literatura de specialitate care evidențiază o legătură importantă între cultura organizațională a școlilor și rezultatele elevilor, evidențiind influența pozitivă a culturii de tip colaborativ.

Concluziile prezentate în carte confirmă faptul că obținerea eficienței școlare presupune adaptarea unităților de învățământ la nevoile elevilor prin orientarea spre starea lor de bine care reprezintă un indicator al eficienței școlare. Starea de bine a elevilor se dezvoltă în școlile cu o cultură colaborativă prin intervenția inspirațională a liderilor morali. Totodată, pentru atingerea eficienței școlare este nevoie ca mediul cultural colaborativ din școală se fie susținut de factori din mediul extern precum încrederea în directorul școlii, ca reprezentant al instituției, și respectul pentru școală și educație.

Capitolul 1

PERSPECTIVE TEORETICE

1.1. Background-ul cercetării

Cultura este o temă de interes major în cercetarea educațională, fiind intens analizată ca factor important în funcționarea eficientă a unităților de învățământ (Fullan, 2005; Barth, 1990; Fullan și Hargreaves, 1996; Leiberman, 1990; Scott & Smith, 1987; Deal & Peterson, 1999; Sergiovanni, 1994; Pounder, 1998; Smith & Stolp, 1994 *apud* Gruenert, 2005).

Cercetările privind eficiența școlară au ca punct de plecare studiile realizate de Coleman (1966) și Jencks (1967), studii ce au urmărit identificarea factorilor care influențează semnificativ succesul școlar al elevilor (Neagu, 2011). Concluziile celor două studii au evidențiat faptul că școala nu are un impact decisiv în ceea ce privește succesul elevilor, influența semnificativă aparținând factorilor de ordin extern, în special familiei. Această viziune pesimistă a fost înlocuită, la începutul anilor 1980, de optimismul cercetătorilor care au susținut că „școlile pot face diferența în viața copiilor” (Edmonds, 1979 *apud* Bamburg, 1990: 1) și au inițiat curentul *SER - School effectiveness research* (Neagu, 2011).

Numeroase studii empirice au abordat relația dintre cultură și eficacitatea/eficiența școlii într-o manieră sistematică, însă doar unele dintre ele au identificat existența unei legături pozitive între cele două concepte. Acest tip de legătură este caracteristic școlilor în care managerii încurajează colaborarea profesorilor, colegialitatea, implicarea cadrelor didactice în procesul decizional și în care există așteptări înalte cu privire la rezultatele tuturor elevilor. Vom prezenta în continuare studii empirice care au analizat relația dintre cultură și eficiența școlară, cu precizarea că am selectat cercetări în care ipotezele se confirmă și studii în care ipotezele sunt infirmate.

Levine și Lezotte (Bamburg, 1990) au stabilit, în lucrarea *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*, principalele caracteristici ale școlilor eficiente. Climatul productiv, în care profesorii dezvoltă sentimente de apartenență și participare, coeziune, consens, colegialitate și colaborare sunt caracteristici esențiale ale școlilor eficiente. Succesul acestor școli,

argumentează autorii, se datorează abilității liderilor de a direcționa spre un scop comun (realizarea elevilor) nevoia profund umană a profesorilor de a comunica și colabora. Este important ca profesorii să aibă deschidere pentru a inova, dorința de a experimenta și de a căuta soluții pentru dificultățile cu care se confruntă elevii în învățare, în special cei cu performanțe scăzute.

Gaziel (1997) a studiat impactul culturii asupra eficacității școlilor gimnaziale cu populație școlară defavorizată din Israel. Scopul cercetării a fost acela de a stabili în ce măsură există diferențe de ordin cultural între școlile cu performanțe foarte bune și cele cu rezultate medii, evidențiind contribuția fiecărei variabile culturale în explicarea acestor diferențe de performanță. Concluziile sale indică faptul că centrarea pe rezultate, rigoarea, colaborarea între profesori și adaptarea la nevoile copiilor corelează pozitiv cu rezultatele bune ale elevilor la matematică, engleză și ebraică.

Ralf Maslovski (2001) și-a propus să analizeze cultura organizațională și eficiența școlilor gimnaziale din Olanda. În acest sens, într-o primă etapă, a realizat *School Culture Inventory*, parcurgând toate etapele specifice elaborării unui chestionar. Ulterior și-a propus să identifice, cu ajutorul acestui instrument, existența unei corelații directe între cultură și rezultatele elevilor din școlile implicate în cercetare. Maslovski realizează o clasificare a tipurilor de culturi școlare în patru categorii distincte, dar datele obținute nu evidențiază nicio corelație între eficiență și cultura școlară, întrebările de cercetare fiind infirmate.

Laura Bray (2007) a realizat o cercetare într-o școală din San Francisco, pentru a evidenția legătura existentă între cultura școlară și rezultatele la limba engleză ale elevilor spanioli care provin din familii cu venituri mici. Concluziile acestei cercetări, care s-a bazat pe metoda studiului de caz, evidențiază importanța unei culturi pozitive care permite adaptarea școlii la nevoile elevilor. Adaptarea școlii la nevoile tuturor categoriilor de elevi prin includerea în curriculumul oficial a elementelor specifice culturii elevilor hispanici poate duce la creșterea rezultatelor școlare ale acestora.

Studiul *The relationship between school culture and student achievement in a large urban school district* (Smith, 2007) a avut ca scop identificarea corelației dintre elementele culturii școlare de tip colaborativ și rezultatele elevilor din ciclul primar de la 59 de școli dintr-un cartier al orașului Alabama. În acest scop, Susan Lynn Smith (2007) corelează datele obținute prin aplicarea School Culture Survey (SCS), elaborat de Gruenert și Valentine (1998) și rezultatele elevilor la testul Alabama Reading and Math Test (ARMT). Cele șase dimensiuni ale chestionarului de evaluare a culturii școlare (SCS) au