

TITLUL TEZEI

Teză de doctorat – Rezumat

pentru obținerea titlului științific de doctor la

Universitatea Politehnică Timișoara

în domeniul de doctorat *Inginerie și Management*

autor mat. Gabriela Alina FILIP (căs. PARASCHIVA)

conducător științific Prof.univ.dr.ing. Anca DRĂGHICI

luna 04 anul 2023

1. Rezumatul tezei de doctorat

Prezenta cercetare de doctorat este asociată învățării organizaționale, care converge și contribuie la dezvoltarea organizației care învață, precum și inițiativelor recente în zona educațională. O astfel de reconceptualizare a școlii ar putea determina dezvoltarea acesteia ca o organizație capabilă să răspundă cu mai multă eficiență unor medii externe incerte și dinamice; o organizație mai ușor adaptabilă la contextul și cerințele socio-economice ale comunității locale din care face parte (și aceasta în continuă schimbare); o organizație mult mai rezistentă la eventuale șocuri/ perturbări/ evenimente externe neașteptate. De aceea, la nivel internațional, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică – OECD promovează, la nivelul anului 2017, reconceptualizarea școlilor ca organizații care învață (urmând un model adaptat la specificul sectorului educațional) și susține o inițiativă centralizată de implementare a conceptului și modelului în sistemele educaționale.

Realitățile și mega-tendențele economice, politice, sociale și tehnologice ale secolului XXI, au produs un impact asupra sistemelor educaționale naționale și educației în general, prin urmare și asupra școlilor, acestea trebuind să facă față unor presiuni în creștere, din multiple direcții - modificarea structurii consumului și extinderea acestuia (datorită revoluției tehnologice și scăderii costurilor de producție); reducerea costurilor de producție și transport și mobilitatea sporită a persoanelor, bunurilor și serviciilor (ca urmare a extinderii tehnologiei informației); creșterea insecurității resimțite de populație (printre cauze regăsindu-se numărul crescut de atacuri și/sau rețele teroriste, ca urmare a mobilității persoanelor, dar și creșterea intensității cyber-bullying-ului și/sau cyber-atacuri, datorită extinderii digitalizării); scăderea sensului de apartenență tradițională la o anumită comunitate, prin trecerea la o cultură mai modernă, în care există tot mai multe familii diverse (monoparentale, inter-rasiale sau cele de un singur gen) și în care digitalizarea conectează rapid oameni localizați spațial la o distanță mare (fie că sunt colegi de muncă, fie că sunt vânzători și cumpărători) creând noi semnificații pentru locurile de muncă. Trends Shaping Education 2019 (OECD, 2019) dezvoltă o analiză structurată a realităților și mega-tendențelor secolului XXI și propune direcții de acțiune atât pentru sectorul educațional (școli), cât și pentru profesori.

În contextul acestor realități și mega – tendințe, școlile sunt presate să învețe rapid - să se deschidă spre comunitate, beneficiari și egali (alte școli), pentru a permite schimburi de experiențe și/ sau expertiză; să creeze și să susțină un mediu propice dezvoltării profesionale a personalului; să promoveze colaborarea la nivel intern și învățarea în echipă – toate acestea, pentru a face față unui mediu extern în continuă schimbare și pentru a echipa elevii nu doar cu competențe cheie și de specialitate, ci și cu cunoștințele și abilitățile necesare pentru a face față unui viitor incert (în sens larg, unor transformări economice, politice, sociale și tehnologice ale

societății globale de astăzi, iar în sens restrâns, unor profesii care încă nu există și unor probleme care nu sunt încă formulate/ apărute).

De aceea, transformarea școlilor în „organizații care învață“ apare ca o consecință naturală. Deși conceptul nu era nou, fiind inițiat în mediul de afaceri și având o recunoaștere largă la începutul anilor '90, odată cu publicarea lucrării „The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” (Senge, 1990), devine necesară și oportună adoptarea lui, contextualizată, și de către organizațiile din zona educațională.

În România, conceptul și modelul cunoaște foarte puține abordări, până în anul 2017 (la debutul cercetării doctorale) fiind identificabile 3 demersuri teoretice sau aplicative consistente, care depășesc limitele unei abordări descriptive a modelului și a beneficiilor implementării acestuia: primul, în direcția administrației publice, un studiu exploratoriu asupra 26 de Consilii Județene, din perspectiva diagnosticării stadiului curent în raport cu o organizație care învață (Giura, 2012); cel de al doilea, în direcția mediului de afaceri, o cercetare a elementelor (dimensiunilor) ce definesc o organizație care învață la nivelul companiilor farmaceutice - 20 de mari companii ce controlează aproximativ 80% din piața de vânzări din România și 6 IMM-uri (Bordeianu, Hapenciuc, Bejinaru și Burciu, 2014); cel de al treilea și ultimul, în direcția învățământului superior, o analiză a factorilor care influențează învățarea organizațională la nivelul universităților (Guță, 2015).

Prin urmare, la nivel național, nu se înregistrase niciun demers de implementare – dezvoltare a modelului „organizației care învață” adaptat organizațiilor ce furnizează servicii educaționale de nivel preuniversitar. Se întrevide aici breșa de cercetare, care se referă la generarea unor contribuții în dezvoltarea și aplicarea conceptului de „organizației care învață” la nivelul învățământului preuniversitar național; această reconceptualizare va ajuta școlile să poată face față unui mediu extern în continuă schimbare și le va facilita eficiența organizațională. Implicațiile sunt majore și în direcția managerilor educaționali (directori, coordonatori de structuri școlare), întrucât conceptul presupune atât crearea unui mediu sigur (de încredere), în care elevii și tot personalul (didactic, didactic auxiliar și nedidactic) să se poată exprima, completa și dezvolta, cât și deschiderea școlilor spre mediul extern, pentru a colecta și împărtăși experiențe și expertize valoroase.

În acest context, tema de cercetare își propune să răspundă la întrebarea: *Este necesară și oportună, în România, reconceptualizarea școlilor ca organizații care învață, pentru a contribui la o creștere organizațională (inclusiv din perspectiva performanței), dar și la o creștere a rezilienței în raport cu evenimente externe neașteptate?*

Pentru a răspunde la această întrebare, s-au definit următoarele obiective operaționale ale temei de cercetare:

- **OP1** Analiza și sinteza bibliografică pentru crearea unei imagini de ansamblu privind cunoașterea și învățarea în relație cu organizațiile, conceptul de organizație care învață și școala ca organizație care învață

- **OP2** Realizarea de cercetări teoretice și aplicative asupra eficienței sistemului preuniversitar din România

- **OP3** Realizarea de cercetări teoretice și aplicative privind oportunitatea implementării modelului promovat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică în cazul școlii ca organizație care învață, în România

- **OP4** Realizarea de cercetări teoretice privind oportunitatea implementării în România, fără adaptări culturale, a modelului promovat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică în cazul școlii ca organizație care învață.

În consecință, obiectivul general al temei de cercetare este generarea unor contribuții în domeniul cunoașterii și al practicii dezvoltării și aplicării conceptului de „organizație care învață” la nivel național.

Interesul pentru această temă de cercetare este strâns legată de presiunile exercitate asupra organizațiilor școlare de a crește calitatea și echitatea serviciilor educaționale oferite, ca

factori ce cresc eficiența educației, pornind de la faptul că cele mai performante sisteme de educație la nivelul țărilor OECD sunt cele care combină calitatea și echitatea (OECD, 2012); calitatea, din perspectiva unei serii de factori care sunt asociați cu învățarea și care produc efecte pozitive asupra rezultatelor învățării (factori precum: un mediu/ climat școlar ce susține și stimulează învățarea; leadership-ul organizațional; strategii de învățare eficiente; politici de atragere, susținere și menținere/ păstrare a profesorilor cu rezultate deosebite; conectarea cu beneficiarii indirecti ai serviciilor educaționale – părinții și comunitățile locale); iar echitatea din perspectiva unei abordări corecte a populației școlare, astfel încât caracteristici de gen, etnie, religie, apartenență la medii socio-economice dezavantajate, dizabilități, să nu influențeze negativ rezultatele învățării.

În România, organizațiile școlare se confruntă cu provocări multiple, inclusiv de a face față cu succes presiunilor din ce în ce mai mari ale societății, în raport cu rezultatele așteptate și eficiența învățării, rezultatele la teste standardizate ajungând să fie, într-un anumit moment, principalul indicator al performanței; responsabilitatea față de societate (comunitate) și finanțator (consiliu local) au devenit din ce în ce mai pregnante, școlile intrând în competiție unele cu altele pentru resurse. O realitate a școlilor românești este scăderea competențelor de bază (citire, matematică, științe), reflectată în rezultatele elevilor la examinările naționale pentru clasa a VIII-a și bacalaureat, precum și la examinările internaționale PISA.

Având în vedere faptul că atât durata de școlarizare, cât și eficiența educației (din perspectiva randamentului capitalului uman) sunt corelate puternic și stabil cu creșterea economică a unei țări (Barro și Lee, 2015; Psacharopoulos și Patrinos, 2018; Hanushek și Woessmann, 2012), rezultă că, la nivel național, sunt necesare intervenții de creștere a eficienței educaționale; iar acest deziderat se poate realiza și printr-o reconceptualizare a organizațiilor școlare ca „organizații care învață”.

Demersul urmat pentru atingerea obiectivului general și al obiectivelor operaționale este prezentat în Figura 1 - Structura logică a tezei de doctorat. S-a procedat la studiul temeinic al resurselor bibliografice și studiilor aplicative privind cunoașterea, învățarea, factorii blocați sau favorizați ai învățării organizaționale și ai dezvoltării în direcția ideatică de organizație care învață. Aceste cercetări teoretice au fundamentat cadrul terminologic și conceptual al dezvoltării cercetărilor ulterioare, teoretice și aplicative, pentru stabilirea necesității și oportunității redefinirii / reconceptualizării școlii din România ca organizație care învață, utilizând modelul promovat de OECD.

Capitolul 1, „*Introducere*”, descrie tema de cercetare, motivația și importanța științifică și practică a acesteia, provocările organizațiilor școlare sub incidența presiunilor realităților și mega-tendențelor economice, politice, sociale și tehnologice ale secolului XXI, și se definește breșa cercetărilor. El include obiectivele cercetării și o scurtă descriere panoramică a fiecărui capitol al tezei, demonstrându-se astfel modul în care demersul propus și implementat a condus la atingerea obiectivului (și implicit a obiectivelor operaționale).

Capitolul 2, intitulat „*Cercetare bibliografică privind cunoașterea și învățarea în relație cu organizațiile*” realizează o imagine de ansamblu asupra cunoașterii și învățării în raport cu organizațiile, subliniind legătura cu managementul - cunoașterii, organizațional - și creând un fundament științific, terminologic și conceptual, pentru realizarea cercetărilor teoretico-aplicative.

Capitolul 3, având titlul „*Cercetări bibliografice asupra conceptelor de organizație care învață și școala ca organizație care învață*”, realizează o analiză și o sinteză bibliografică asupra conceptului și modelului general de organizație care învață, precum și a adaptărilor dezvoltate în zona educațională – modelul și conceptul de școala ca organizație care învață. Acest capitol surprinde evoluția nivelului de interes în raport cu modelul general de organizație care învață, dar și demersurile directe sau indirecte deja inițiate, la regional/ statal, în direcția reconceptualizării școlii ca organizație care învață. El se încheie cu identificarea unui model actualizat și adaptat deja realităților educaționale, cel promovat de OECD, în jurul căruia se

propune implementarea la nivel național.

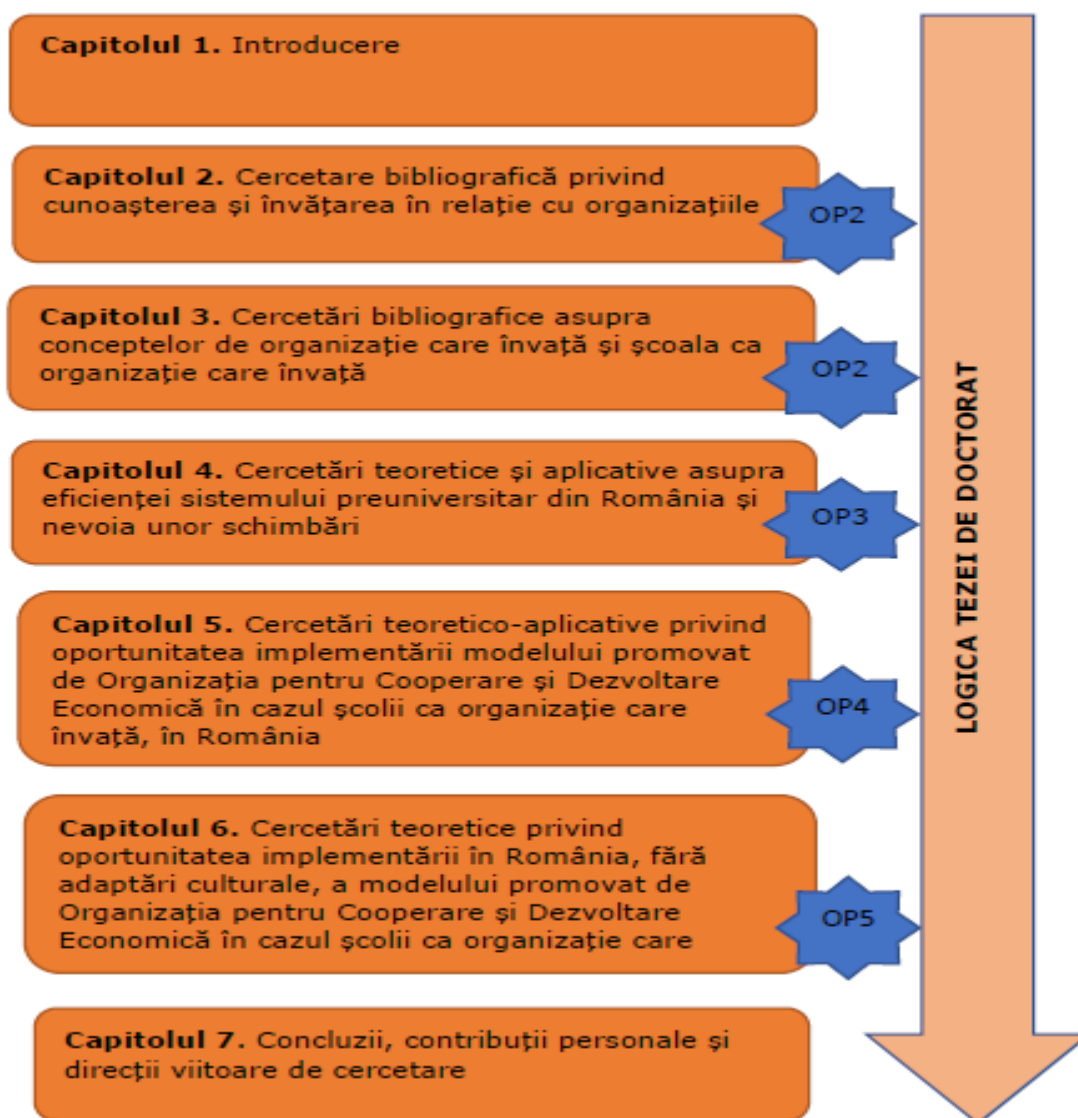


Fig. 1 Structura logică a tezei de doctorat

Capitolul 4, cu titlul „Cercetări teoretice și aplicative asupra eficienței sistemului preuniversitar din România și nevoia unor schimbări”, realizează investigarea eficienței sistemului educațional preuniversitar din România și nevoia unor schimbări, investigație realizată pe baza rezultatelor elevilor la testările PISA și al indicilor de eficiență, calculați anual de ARACIP pentru fiecare unitate de învățământ preuniversitar.

Rezultatele investigației realizate pe cele două direcții menționate au permis formularea răspunsului la întrebarea: *Cum a evoluat sistemul educațional preuniversitar, din perspectiva eficienței?*

Capitolul 5, „Cercetări teoretico-aplicative privind oportunitatea implementării modelului promovat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică în cazul școlii ca organizație care învață, în România”, analizează oportunitatea implementării la nivel național a modelului de școală ca organizație care învață promovat OECD, prin intermediul a trei cercetări:

- O cercetare teoretică a modelului promovat de OECD, realizată pe baza: celor 7 dimensiuni/ direcții de acțiune și a celor 49 de caracteristici subiacente/ elemente cheie ale modelului promovat de OECD; celor 43 de indicatorii de performanță și a celor 450 de descriptorii utilizați la nivel național în vederea stabilirii calității serviciilor educaționale furnizate de organizațiile școlare preuniversitare (Hotărârea Guvernului nr. 1534/2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar); reglementărilor naționale în vigoare (contextul legislativ-normativ) privind formarea profesională continuă a cadrelor didactice;

- O cercetare experimentală privind starea de fapt națională relativ la adoptarea modelului promovat de OECD, dar pe baza indicatorilor și a rezultatelor evaluării externe și interne (autoevaluare), pe un eșantion de 238 de școli, în raport cu indicatorii de performanță (inclusiv descriptorii) prevăzuți în Hotărârea Guvernului nr. 1534/2008;

- O cercetare experimentală privind identificarea tipurilor de organizații școlare ce demonstrează un nivel de incidență ridicat al caracteristicilor modelului de organizație care învață, realizată pe baza rezultatelor evaluării externe și interne (autoevaluare) pe un eșantion de 471 de școli, în raport cu indicatorii de performanță (inclusiv descriptorii) prevăzuți în Hotărârea Guvernului nr. 1534/2008.

Rezultatele investigațiilor realizate au permis formularea răspunsului la întrebarea: *Există un fundament la nivel național pentru modelul promovat de OECD, astfel încât implementarea să poată fi realizată mai ușor?*

De asemenea, în cadrul acestui capitol s-a identificat punctul de pornire necesar și oportun pentru implementarea modelului (promovat de OECD) de școală ca organizație care învață, în România.

Capitolul 6, intitulat „Cercetări teoretice privind oportunitatea implementării în România, fără adaptări culturale, a modelului promovat de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică în cazul școlii ca organizație care învață”, realizează o analiză a oportunității implementării modelului de școală ca organizație care învață promovat de OECD, în contextul cultural național, din perspectiva dimensiunilor și caracteristicilor culturale ale modelului Hofstede. Juxtapunându-se cele 2 modele, se identifică dimensiunile culturale care interferează cu modelul promovat de OECD și polii favorabili dezvoltării acestuia; și se realizează o analiză calitativă în raport cu posibilitatea implementării fiecăreia din cele 7 direcții de acțiune propuse/ dimensiuni, având în vedere profilul cultural național măsurat prin studiul internațional realizat de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), precum și cu profilul cultural național la nivelul învățământului preuniversitar, măsurat prin studiul național realizat de Iosifescu et. al (2013).

Rezultatele investigațiilor realizate au permis formularea răspunsului la întrebarea: *Este modelul promovat de OECD potrivit pentru contextul cultural român?*

În final, capitolul 7, denumit „Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare”, prezintă bilanțul metodologic al cercetărilor doctorale, subliniază contribuțiile personale în sfera cercetărilor calitative și cantitative privind dezvoltarea și aplicarea conceptului de „organizației care învață” la nivel național și oferă o imagine de ansamblu asupra viitoarelor direcții de cercetare ce derivă din rezultatele programului doctoral.

Cercetările realizate în cadrul programului doctoral au fost valorificate prin publicarea unui total de 17 lucrări științifice, în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, astfel: 1 articol științific publicat într-o revistă indexată ISI, 4 lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate Web of Science-WoS (ISI) Proceedings, 6 articole științifice publicate în reviste indexate BDI, 5 articole publicate în volume de tip proceedings indexate BDI și 1 articol publicat într-un volum al unei manifestări științifice internaționale (Proceedings) din străinătate. Toate articolele au fost publicate în cadrul programului doctoral, 2017 – 2023.

2. Concluziile și rezultatele cercetărilor teoretice și aplicative

Ca urmare a cercetărilor realizate, se prezintă în continuare un bilanț, care demonstrează utilitatea acestora în implementarea adaptată a modelului promovat de OECD (utilitate raportată la situația națională - eficiența educațională în scădere, analizată din perspectiva rezultatelor la PISA și a indicelui de eficiență utilizat de ARACIP, profilul cultural național și al sistemului educațional preuniversitar).

Bilanț al cercetărilor teoretice și al rezultatelor acestora (capitolele 5 și 6):

- În România, cadrul general de asigurarea a calității în învățământul preuniversitar este structurat pe principii diferite de cele ale modelului general de organizație care învață. Totuși, între dimensiunile și caracteristicile modelului de școală ca organizație care învață promovat de OECD, pe de o parte și indicatorii de performanță și descriptorii naționali înscriși în HG nr. 1534/2008, pe de altă parte, au putut fi stabilite unele corelații teoretice.

Având ca bază aceste corelații, s-a putut ulterior identifica starea de fapt la nivelul sistemului educațional preuniversitar din România, în raport cu modelul de școală ca organizație care învață promovat de OECD, prin intermediul unei prime cercetări experimentale. Iar apoi, printr-o a doua cercetare experimentală s-au putut identifica tipurile de organizații de la care ar trebui să pornească implementarea.

- Între dimensiunile și caracteristicile modelului de școală ca organizație care învață promovat de OECD, pe de o parte și dimensiunile modelului cultural al lui Hofstede, pe de altă parte, au putut fi stabilite unele corelații teoretice. Rezultatele analizei teoretice identifică dimensiunile culturale care interferează cu modelul promovat de OECD și polii favorabili creării și dezvoltării acestuia.

Bilanț al cercetărilor aplicative și al rezultatelor acestora (capitolele 4, 5 și 6):

- În ceea ce privește eficiența relativă, compararea longitudinală (din anul 2006, până în anul 2018) a rezultatelor la evaluările PISA, pe fiecare domeniu, arată că performanțele elevilor se regăsesc pe o curbă descrescătoare. Mai mult, toate rezultatele României, în toate ciclurile de evaluare realizate și pe toate domeniile, se plasează sub media OECD, evoluția acestor diferențe urmând îndeaproape evoluția rezultatelor.
- În ceea ce privește eficiența unităților de învățământ de nivel preuniversitar, analiza dezvoltată a arătat că pentru 64,7% dintr-un total de 2.956 de școli din segmentul de învățământ preuniversitar, indicele de eficiență organizațional (cu care se operează în România din anul 2012) a scăzut în anul 2017, cu cel puțin 5%, comparativ cu cel calculat în anul 2014. Iar într-o ierarhie după ponderea organizațiilor la care eficiența a scăzut (din totalul categoriei analizate, și prin inferență statistică, din totalul categoriei la nivel național), primele sunt școlile din învățământul special, urmate de liceele și gimnaziile din învățământul de masă.
- Evoluția (creșterea/ scăderea) cheltuielilor în educație pentru perioada 2007 – 2019 se corelează corespunzător cu o evoluție (creștere/ scădere) a finanțării în învățământul preuniversitar; iar aceasta la rândul ei determină modificări ale valorii indicelui de eficiență organizațional (definit ca raport între rezultate și resurse) în anul 2017, față de anul 2014. Totuși, scăderea cheltuielilor în educație (și deci scăderea finanțării de bază și complementare) este în mică măsură asociată cu scăderea eficienței - doar în aproximativ 8,8% din cazuri. Prin urmare, presiunea exercitată de scăderea resurselor financiare este reală, dar efectele directe ale acestor intrări controlate sunt mai puțin ample decât s-a estimat.
- În ceea ce privește analiza nivelurilor minime de incidență al acelor caracteristici cheie (ale modelului promovat de OECD) identificate ca fiind corelate cu descriptorii din HG nr. 1534/2008, au rezultat următoarele (raportat la 238 de organizații școlare): pe total

eșantion, nivelul minim de incidență variază între 47,90% și 89,91%; pentru mediul urban, nivelul minim de incidență variază între 32,35% și 49,58%, iar pentru mediul rural, acesta variază între 14,71% și 41,17%; pentru toți indicatorii, nivelul minim de incidență în mediul urban îl depășește pe cel în mediul rural, iar diferențele dintre urban și rural (ecartul) variază între 7,57 puncte procentuale și 18,48 puncte procentuale.

Prin urmare, starea în fapt la nivel național arată că implementarea modelului se poate realiza (are un fundament), atâta vreme cât unele caracteristici cheie sunt vizibile (au putut fi identificate), fără ca el să fie promovat la nivel național și fără a exista prescripții de implementare.

- În ceea ce privește analiza tipurilor de organizații școlare care, fără a implementa în mod intenționat modelul promovat de OECD, demonstrează unele caracteristici cheie de organizații care învață, au rezultat următoarele (raportat la 471 de organizații școlare, din care: 56 de organizații de nivel liceal, filiera teoretică; 65 de organizații de nivel liceal, filiera tehnologică și 228 de organizații de nivel gimnazial): între 2 categorii de organizații școlare – de nivel liceal și de nivel gimnazial – cea care demonstrează un nivel de incidență mai ridicat (al unor caracteristici subiacente/ elemente cheie ale modelului promovat de OECD) este categoria organizațiilor școlare de nivel liceal; între 2 categorii de organizații școlare de nivel liceal – filiera teoretică și filiera tehnologică - cea care demonstrează un nivel de incidență mai ridicat (al unor caracteristici subiacente/ elemente cheie ale modelului promovat de OECD) este categoria organizațiilor școlare de nivel liceal, filiera teoretică.

Prin urmare, punctul de pornire de unde implementarea ar trebui să debuteze (intersecția dintre necesitate și oportunitate) îl reprezintă organizațiile de nivel liceal, filiera teoretică.

- În ceea ce privește adoptarea modelului promovat de OECD în context cultural național, s-a realizat o confruntare a teoriei cu situația concretă, din punctul de vedere al dimensiunilor culturale, adică o confruntare a rezultatele analizei calitative, a profilului cultural național identificat/ măsurat prin studiul internațional realizat de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), precum și a profilului cultural național la nivelul învățământului preuniversitar, măsurat prin studiul național realizat de Iosifescu et. al (2013).

3. Contribuții originale ale cercetării

În cadrul programului doctoral, cercetările asupra referențialului bibliografic, cele teoretice și cele aplicative s-au remarcat prin următoarele contribuții personale:

Contribuții personale în planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (reflectate de conținutul capitolelor 2 și 3)

- Cartografierea nivelului de interes în raport cu conceptul și modelul de organizație care învață (prin intermediul Google Trends, Google Scholar, Mendeley și ScienceDirect) al persoanelor care se informează și realizează cercetări informale, precum și al profesioniștilor și cercetătorilor (capitolul 3.1).
- Inventarierea modelelor – clasice și contemporane - de organizație care învață și realizarea unei analize transversale a acestora, din perspectiva diferitelor caracteristici/ componente specifice (capitolul 3.1).
- Premieră în analiza și sinteza bibliografică pentru definirea conceptului „școlii ca organizație care învață” (capitolul 3.2):
 - a) inventarierea modelelor – clasice și contemporane - de școală ca organizație care învață și argumentarea deciziei de implementare a modelului adaptat la context educațional propus de Kools & Stoll și promovat de OECD;

- b) inventarierea barierelor în implementare, precum și a demersurilor directe sau indirecte deja inițiate la nivel internațional în direcția reconceptualizării școlii ca organizație care învață, mai ales a celor care depășesc nivelul unei singure organizații școlare, situându-se la nivel regional/ statal.

Contribuții personale în planul cercetărilor teoretice și aplicative (reflectate în capitolele 4, 5 și 6)

- Investigare a eficienței sistemului preuniversitar din România și identificarea unor nevoi de schimbare; investigare realizată din perspectiva rezultatelor elevilor la testările PISA și al indicilor de eficiență, calculați anual de ARACIP pentru fiecare unitate de învățământ preuniversitar (capitolul 4).
- Investigare a oportunității implementării modelului promovat OECD în cazul școlii ca organizație care învață, în România; investigații aplicative realizate pe un eșantion de 238 de școli, și apoi pe un eșantion de 471 de școli, având la bază rezultatele evaluării externe în raport cu indicatorii de performanță (inclusiv descriptorii) prevăzuți în Hotărârea Guvernului nr. 1534/2008 (capitolul 5).
- Investigare a oportunității implementării, fără modificări, a modelului de școală ca organizație care învață promovat de OECD, în context cultural național; analiză calitativă în raport cu posibilitatea implementării fiecăreia din cele 7 direcții de acțiune propuse/ dimensiuni în contextul cultural național (capitolul 6).

4. Limitele cercetării

Teza de doctorat are la bază cercetări aplicative realizate pornind de la rezultatele evaluării externe și interne (autoevaluare) ale unor organizații școlare din învățământul preuniversitar, în raport cu cei 43 de indicatori de performanță (inclusiv descriptorii) pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar (prevăzuți în HG nr. 1534/2008).

O primă limitare, practică, este definită de eșantionarea celor 238 de organizații școlare, respectiv a celor 471 de organizații școlare supuse analizei în Capitolul 5 - distribuția, pe tipuri școli și pe zone de reședință, nu reflectă situația la nivel național, lista acestora fiind generată de Inspectoratele Școlare Județene (datorită faptului că nu au trecut niciodată printr-un proces de evaluare externă periodică). De aceea, se apreciază că rezultatele trebuie tratate cu precauție, ele putând varia în situația unei eșantionări reprezentative (din punct de vedere cantitativ și calitativ), care să reflecte fidel situația la nivel național, pe tipuri școli și pe zone de reședință.

O a doua limitare, metodologică, este determinată de faptul că analiza în raport cu stabilirea nivelului de incidență al caracteristicilor cheie specifice modelului promovat de OECD s-a realizat indirect, prin intermediul rezultatelor obținute de organizațiile școlare în evaluare externă periodică. De aceea, încă odată, se apreciază că rezultatele trebuie tratate cu precauție, ele putând varia în situația unei analize directe în raport cu caracteristici cheie specifice modelului promovat de OECD.

Bibliografie selectivă

- [1] Barro, R. J. & Lee, J.-W. (2015). Education Matters. Global schooling gains from the 19 th to the 21 st century. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199379231.001.0001>
- [2] Bordeianu, O., Hapenciuc, C.V., Bejinaru, R., și Burciu, A. (2014). Dimensions of the learning organization within pharmaceutical companies in Romania. The 8th International Management Conference "MANAGEMENT CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT", November 6th-7th, 2014, Bucharest, Romania. Regăsit la

<http://conferinta.management.ase.ro/archives/2014/pdf/64.pdf>

- [3] EC- Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture Schools and multilingualism. (2018). Teachers and school leaders in schools as learning organisations. Guiding principles for policy development in school education Disponibil la https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs4-learning-organisations_en.pdf
- [4] Field, L. (2019). Schools as learning organizations: Hollow rhetoric or attainable reality?, *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 Issue: 5, pp.1106-1115. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2018-0165>
- [5] Giura, D. (2012). Learning Organisations. Un studiu exploratoriu asupra Consiliilor Județene din România. *Revista Transilvană de Științe Administrative* 2(31)/2012
- [6] Guță, A.L. (2015). An analysis of factors that influence organizational learning: the case of higher education institutions. 15th International Academic Conference, Rome. doi: 10.20472/IAC.2015.015.067
- [7] Hanushek, Erik A., Woessmann, L. (2012). Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes, and causation. *Journal of Economic Growth*, volume 17, issue 4, pp 267-321. DOI 10.1007/s10887-012-9081-x
- [8] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill International (UK) Ltd
- [9] Iosifescu, C. S., Mihaila, C. V., Munteanu, M.-V., Novak, C., Petrescu, C., Pop, V.L. (2013). Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar. Cluj-Napoca. Qual Media
- [10] Kools, M. & Stoll, L. (2017). What makes a school a learning organisation?. Education Working Paper No. 137 (Cancels & replaces the same document of 23 June 2016. OECD – UNICEF). OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5j1wm62b3bvh-en>
- [11] OECD (2012), *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>
- [12] OECD. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*, OECD Publishing
- [13] OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing
- [14] OECD. (2019). *Trends Shaping Education 2019*, OECD Publishing, DOI: https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en
- [15] OECD – UNICEF. (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. OECD Publishing. Disponibil la <http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
- [16] Psacharopoulos, G. & Patrinos, H. A. (2018). Returns to Investment in Education. A Decennial Review of the Global Literature. *Education Economics*. Volume 26, Issue 5, pp. 445-458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
- [17] Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization: A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. Wiley
- [18] Schechter, C. & Mowafaq, Q. (2013). From Illusion to Reality: Schools as Learning Organizations, *International Journal of Educational Management*, Vol. 27/5, pp. 505-516, Emerald Group Publishing Limited, DOI: 10.1108/09513541311329869
- [19] Seashore Louis, K., & Lee, M. (2016). Teachers' capacity for organizational learning: the effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 534–556. doi:10.1080/09243453.2016.1189437
- [20] Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency
- [21] Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S.W. and Kim, J. (2021). *Examining schools as learning organizations: an integrative approach*, Emerald Publishing Limited, The Learning

Organization, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0050>

[22] Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*. 15 (1).